

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

A

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kirsti Sorama, Elina Varamäki, Sanna Joensuu,
Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä,
Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen

**MISTÄ TUNNET SÄ KASVAJAN -
SEURANTATUTKIMUS
ETELÄPOHJALAISISTA
KASVUYRITYKSISTÄ**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
A. Tutkimuksia 20

Kirsti Sorama, Elina Varamäki, Sanna Joensuu,
Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä,
Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen

MISTÄ TUNNET SÄ KASVAJAN - SEURANTATUTKIMUS ETELÄPOHJALAISISTA KASVUYRITYKSISTÄ

SeAMK 
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2015



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials

SeAMK julkaisujen myynti:
Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-05-2 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Kirsti Sorama, Elina Varamäki, Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä, Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen 2015. Mistä tunnet sä kasvajan - Seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20, 286 s.

Tutkimus on osa ELY-keskuksen EAKR-rahoituksella toteutettua Eteläpohjalainen kasvuyrittäjyys 2.0 -hanketta. Tavoitteena oli selvittää, miten vuoden 2006 tutkimuksessa eteläpohjalaisiksi kasvuyrityksiksi tunnistetut ovat sittemmin menestyneet, ja mitkä tekijät selittävät kasvua pitkällä aikavälillä. Tutkimus toteutettiin kolmiosaisena: (1) pitkäaikaissuranta aiempaan kyselyyn vastanneille myöhemmän menestyksen ja kasvun selvittämiseksi, (2) syventävät teemahaastattelut kasvuyrityksille sekä (3) uusien kasvuyritysten tunnistaminen tarkastelujaksolla 2009–2012.

Hieman yli puolella (53 %) aiemmin tunnistetuista kasvuyrityksistä oli tapahtunut vähintään 20 % kumulatiivinen kasvu vuodesta 2005 vuoteen 2011. Jonkinasteinen kasvu löytyi 65 %:lla yrityksistä. Eniten kasvaneita yrityksiä oli 5–9 työntekijää työllistävien yritysten joukossa.

Kokonaisuutena katsoen eteläpohjalaiset yritykset kasvavat hitaasti mutta kannattavasti. Kasvu ei ole kiinni mistään yksittäisestä ominaisuudesta, joskin toteutunut kasvu selittää tulevia kasvutavoitteita; kasvua siis opitaan ja se koetaan palkitsevaksi. Vahvin kasvua selittävä tekijä on menestyminen, ts. liiketoiminnan laadullinen kehittyminen ja taloudellinen tulos. Menestymistä selittävät laajaan tietopohjaan ja systemaattiseen seurantaan perustuva johtaminen, vahva kosketus markkinoihin, panostukset uuden kehittämiseen sekä hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus.

Tarkasteltaessa muutoksia suhteessa vuoteen 2006 havaitaan, että laskusuhdanne on kokonaisuutena ottaen heikentänyt yrittäjämäistä orientaatiota ja panostusta uuden kehittämiseen. Kaikkiaan kehittämisaktiivisuus on kuitenkin melko pysyvää. Huomattavan monella yrityksellä on tapahtunut muutoksia joko omistuksessa tai liiketoiminnoissa.

Avainsanat: kasvuyritykset, johtaminen, kasvutekijät, menestystekijät, seurantatutkimus

Yhteystiedot: Kirsti Sorama, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri, Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki, kirsti.sorama@seamk.fi

ABSTRACT

Kirsti Sorama, Elina Varamäki, Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä, Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen 2015. In search for growth - A follow-up study of growth firms in South Ostrobothnia. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences A. Research Reports 20, 286 p.

This study is a part of the Eteläpohjalainen kasvuyrittäjyys 2.0 -project implemented with ERDF-funding granted by ELY-Centre. The objective was to follow up the later development of South Ostrobothnian growth firms identified in 2006, and to find out which factors explain growth over long term. The study had three phases: (1) a longitudinal survey directed at the respondents of the previous study, (2) in-depth interviews with growth firms and (3) identification of new growth firms over the observation period 2009–2012.

Slightly over half (53 %) of the previously identified growth firms had experienced a cumulative growth of at least 20 % from 2005 to 2011. Some level of growth had occurred with 65 % of the firms. The greater number of firms with growth was found in the size group of 5–9 employees.

As a whole, firms in South Ostrobothnia grow slowly but profitably. Growth does not depend on any single characteristic, although realized growth was found to explain future growth intentions, suggesting that firms learn to grow and find growth rewarding. The strongest explanatory factor for growth was success, i.e. qualitative development of the business together with financial results. Success is connected to management based on extensive information and systematic monitoring, a strong connection to markets, investments into exploration and activity of board and/or management group.

In comparison to the 2006 study, the results show that the recession has reduced entrepreneurial orientation as well as exploration activities. Overall, however, the tendency to be active in development seems a fairly permanent characteristic. A notable share of the firms has experienced changes in either ownership or business structure.

Keywords: growth firms, management, SMEs

Contact information: Kirsti Sorama, Seinäjoki University of Applied Sciences, School of Business and Culture, Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki, Kirsti.sorama@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

TAULUKOT JA KUVIOT

1 JOHDANTO	11
1.1 Tutkimuksen taustaa	11
1.2 Eteläpohjalaiset kasvuyritykset 2000-luvun alussa	14
1.3 Tutkimuksen tavoitteet	15
1.4 Tutkimusraportin rakenne.....	16
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	17
2.1 Kasvuun vaikuttavat tekijät.....	18
2.1.1 Yksilöön/yrittäjään liittyvät kasvutekijät.....	18
2.1.2 Yrityksen taustoihin liittyvät kasvutekijät	21
2.1.3 Yrityksen johto ja hallitustyöskentely.....	23
2.1.4 Yrityksen kansainvälistymisorientaatio.....	27
2.1.5 Yrityksen tki-orientaatio	28
2.1.6 Markkinaorientaatio	29
2.1.7 Yrittäjämäinen orientaatio	33
2.1.8 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen	36
2.1.9 Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö ja kasvu.....	38
2.2 Kasvustrategiat.....	40
2.3 Informaation hyödyntäminen ja menestys	43
2.3.1 Informaation laajuus	43
2.3.2 Informaation laajuuden suhde menestymiseen	44
2.3.3 Informaation laajuuden mittaaminen	46
2.3.4 Menestymisen mittaaminen.....	46
2.4 Kasvuyrityksen rahoitus	47
2.4.1 Käytetyt rahoitusvaihtoehdot.....	47
2.4.2 Rahoitusvaihtoehtojen mittaaminen.....	48
3 SEURANTATUTKIMUKSEN TULOKSET	50
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen	50
3.1.1 Aineisto ja tiedonkeruu.....	50
3.1.2 Aineiston analysointi.....	51
3.2 Vastaajayrittäjien taustatiedot.....	51
3.3 Vastaajayritysten taustatiedot	54
3.4 Yritysten kasvu vuodesta 2004 vuoteen 2013	56
3.4.1 Työntekijämäärien kehittyminen.....	57

3.4.2 Liikevaihtojen kehittyminen.....	57
3.4.3 Lisäkapasiteetin hankinta	63
3.5 Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus.....	64
3.6 Yrittäjämäisen orientaation yhteys kasvuun	66
3.7 TKI-orientaation yhteys kasvuun.....	71
3.8 Toiminnan painopisteiden yhteys kasvuun.....	73
3.9 Markkinaorientaation yhteys kasvuun	77
3.10 Kasvutavoitteet ja kasvustrategiat	81
3.11 Menestyminen.....	85
3.12 Yrityksen kasvun rahoitus.....	90
3.12.1 Käytetty rahoitus.....	90
3.12.2 Tulevan rahoituksen saatavuus	92
3.13 Informaation käytön laajuus.....	95
3.14 Asiantuntijapalveluiden käyttö ja merkitys	99
3.15 Kasvun ja menestymisen välisen suhteen mallintaminen	107
3.15.1 Taloudellisen tuloksellisuuden ja liiketoiminnallisen kehittymisen mallintaminen	109
3.15.2 Toimialan vaikutus malleihin.....	111
3.15.3 Yhteenveto.....	113
4 TILINPÄÄTÖSSEURANTA SEURANTATUTKIMUKSEN YRITYKSILLE	115
4.1 Johdanto	115
4.2 Kasvun mittaaminen ja tilinpäätöksen tunnusluvut	116
4.2.1 Kasvu, kannattavuus ja rahoitus.....	116
4.2.2 Kasvun mittaaminen.....	118
4.2.3 Tilinpäätöstunnusluvut	118
4.3 Kasvun vaikutus taloudellisiin tunnuslukuihin	122
4.3.1 Negatiivisesti ja positiivisesti kasvaneet yritykset.....	122
4.3.2 Pysyvän positiivisen kasvun ja vähäisen tai negatiivisen kasvun yritykset.....	126
4.4 Kasvua tavoittelevat ja tavoittelemattomat yritykset	131
4.5 Yhteenveto.....	136
5 TEEMAHAASTATTELUT	138
5.1 Teemahaastatteluiden toteuttaminen	138
5.2 Case-yritysten tarinat teemahaastattelujen pohjalta	141
5.3 Teemahaastatteluiden analyysia	154
5.3.1 Yleisiä huomioita yrityksistä	155
5.3.2 Yrityksen kasvustrategia.....	155
5.3.3 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen	158
5.3.4 Yrityksen markkinaorientaatio	158
5.3.5 Yrittäjämäinen orientaatio	160
5.3.6 Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen	161

5.3.7 Informaation hyödyntäminen	162
5.3.8 Kasvun tuomat johtamisen haasteet erilaisissa liiketoimintaympäristöissä.....	163
5.3.9 Mitä tehtäisiin toisin	164
5.3.10 Tulevaisuus	165
5.4 Johtopäätöksiä haastatteluista	165
6 KASVUYRITYKSET ETELÄ-POHJANMAALLA 2009–2012	168
6.1 Kasvuyrityksaineiston hankinta.....	169
6.2 Kasvuyritysten määrät, toimialat ja sijainti	171
6.2.1 Positiivisen kasvun yritykset toimintapaikkakunnittain	171
6.2.2 Jatkuvan kasvun yritysten lukumäärät eri kasvuasteilla.....	174
6.2.3 Kasvuyritykset toimialoittain	177
6.3 Yhteenveto.....	184
7 KASVUN VAIKUTUS TALOUDELLISIIN TUNNUSLUKUIHIN 2009–2012 ETELÄPOHJALAISISSA KASVUYRITYKSISSÄ.....	186
7.1 Johdanto	186
7.2 Kasvun mittaaminen ja tilinpäätöstunnusluvut	186
7.2.1 Kasvun mittaaminen.....	186
7.2.2 Tilinpäätöstunnusluvut.....	187
7.3 Kasvun vaikutus taloudellisiin tunnuslukuihin	190
7.3.1 Tunnuslukujen kehitys jatkuvan kasvun yrityksissä.....	190
7.3.2 Tunnuslukujen kehitys nopeasti kasvavissa yrityksissä	198
7.4 Yhteenveto.....	204
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	206
8.1 Yhteenveto tuloksista.....	206
8.2 Tulosten pohdintaa käytännön liikkeenjohdon kannalta	210
8.2.1 Tieto on voittoa	210
8.2.2 Kasvun ytimessä markkinointi	212
8.2.3 Kasvun pullonkauloja	214
8.2.4 Muutos on pysyvää.....	215
8.3 Kasvuyrittäjyyden edistäminen	217
8.3.1 Tutkimustulosten hyödyntäminen kasvun edistämiseksi ja kasvuyrityksissä	218
8.3.2 Kasvuyritysten ryhmittely kasvumahdollisuuksien ja kasvumotivaation perusteella sekä tavoiteltavat kehityssuunnat.....	219
8.3.3 Suositukset jatkotoimenpiteiksi	224
LÄHTEET	230
LIITTEET	250

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Yrittäjään liittyvät tekijät kasvun selittäjänä	21
TAULUKKO 2.	Yrityksen taustoihin liittyvät tekijät kasvun selittäjänä.....	26
TAULUKKO 3.	Kansainvälistyminen kasvun selittäjänä.	28
TAULUKKO 4.	Tki-orientaatio kasvun selittäjänä.	29
TAULUKKO 5.	Markkinaorientaatioon liittyvät väittämät.....	32
TAULUKKO 6.	Yrittäjämäinen orientaatio kasvun selittäjänä.	35
TAULUKKO 7.	Olemassa olevan ja uuden kehittämiseen liittyvät kysymykset.....	38
TAULUKKO 8.	Asiantuntijapalvelun käyttöön liittyvät kysymykset.	40
TAULUKKO 9.	Kasvustrategiaan liittyvät kysymykset.	43
TAULUKKO 10.	Informaation hyödyntämiseen liittyvät väittämät.....	46
TAULUKKO 11.	Menestymisen mittaamiseen liittyvät osa-alueet.....	47
TAULUKKO 12.	Kysymykset yrityksen rahoitukseen liittyen.....	49
TAULUKKO 13.	Muutokset yrityksen omistajasuhteissa v. 2006 jälkeen.....	52
TAULUKKO 14.	Yrityksen kotipaikkakunta.	54
TAULUKKO 15.	Yrityksen koko ja toimiala suhteessa ulkomaankauppaan.....	56
TAULUKKO 16.	Yritysten työntekijämäärien tunnuslukuja.	57
TAULUKKO 17.	Yritysten liikevaihtojen tunnuslukuja.	58
TAULUKKO 18.	Liikevaihdon muutos vuodesta 2005 vuoteen 2011.....	59
TAULUKKO 19.	Liikevaihdon kehittyminen eri kokoluokan yrityksissä	59
TAULUKKO 20.	Kasvun (liikevaihdon muutos) tilastollisesti merkitsevät yhteydet.	60
TAULUKKO 21.	Liikevaihdon muutosprosentit ja muita tunnuslukuja vuosi vuodelta.	60
TAULUKKO 22.	Kasvuperiodien määrä.	61
TAULUKKO 23.	Kasvuperiodien määrä eri kokoisilla yrityksillä.....	61
TAULUKKO 24.	Vuosittaisten kasvuprosenttien mediaanin ylittävien periodien määrä.	62
TAULUKKO 25.	Uuden kasvuluokituksen yhteys keskiarvomuuttujiin.	63
TAULUKKO 26.	Hallitus- ja johtoryhmätyöskentely ja sarjayrittäjyyskokemus sekä yrityksen koko.....	66
TAULUKKO 27.	Yrittäjämäisen orientaation yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa.....	70
TAULUKKO 28.	Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn sekä yrittäjämäisen orientaation välinen yhteys.	70
TAULUKKO 29.	TKI-panosten yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa.....	73
TAULUKKO 30.	Olemassa olevan ja uuden kehittämisen korrelaatio muiden keskiarvomuuttujien kanssa.	75
TAULUKKO 31.	Markkinaorientaatio ja muiden muuttujien keskiarvot.	79
TAULUKKO 32.	Markkinaorientaation ja muiden keskiarvomuuttujien väliset korrelaatiokertoimet	81
TAULUKKO 33.	Lähivuosien kasvutavoite yrityksen koon ja toimialan mukaan.	82
TAULUKKO 34.	Lähivuosien kasvutavoitteen ja muiden muuttujien välinen yhteys.	83

TAULUKKO 35.	Yrityksen toimialan pärjäämisen korrelaatio muiden muuttujien kanssa.	86
TAULUKKO 36.	Korrelaatiokertoimet keskiarvomuuttujien, taloudellisen tuloksellisuuden ja liiketoiminnallisen kehittymisen välillä.	88
TAULUKKO 37.	Taloudellisen tuloksellisuuden ja liiketoiminnallisen kehittymisen keskiarvot eri tavalla aikavälillä 2005–2011 kasvaneiden yritysten välillä.	89
TAULUKKO 38.	Keskiarvomuuttujien erot liiketoiminnallisesti eri tavalla kehittyneiden yritysten välillä.	89
TAULUKKO 39.	Korrelaatiot keskiarvomuuttujien ja rahoituslähteiden saatavuuden arvioinnin välillä.	94
TAULUKKO 40.	Kiinnostus oman pääomanehtoiseen rahoitukseen eri toimialoilla ja kasvutavoitteen mukaan.	95
TAULUKKO 41.	Käytetyn informaation laajuus työntekijämäärän, toimialan ja kasvutavoitteen suhteen.	97
TAULUKKO 42.	Korrelaatiokertoimet keskiarvomuuttujien ja käytetyn informaation laajuuden välillä.	98
TAULUKKO 43.	Korkean ja matalan keskiarvon yritykset käytetyn informaation laajuuden suhteen ja niiden keskiarvot muissa keskiarvomuuttujissa.	99
TAULUKKO 44.	Koulutus ja eri neuvontatahojen merkitys.	101
TAULUKKO 45.	Työntekijämäärä ja eri neuvontatahojen merkitys.	102
TAULUKKO 46.	Eri neuvontatahojen merkitys suhteessa keskiarvomuuttujiin.	103
TAULUKKO 47.	Kehittämispalvelujen sekä taloudellisten ja juridisten palvelujen käyttö suhteessa keskiarvomuuttujiin.	107
TAULUKKO 48.	Polkumallin muuttujien arvot (menestyminen ja kasvu).	109
TAULUKKO 49.	Polkumallin muuttujien arvot (taloudellinen tuloksellisuus ja liiketoiminnallinen kehittyminen).	110
TAULUKKO 50.	Ryhmien väliset keskiarvoerot mallissa olevien muuttujien suhteen.	112
TAULUKKO 51.	Yrityksen kasvun ja kannattavuuden vaikutus rahoitukseen.	117
TAULUKKO 52.	Tutkimuksessa käytetyt tilinpäätöstunnusluvut ja niiden määrittely (ks. http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm).	120
TAULUKKO 53.	Negatiivisesti ja positiivisesti kasvaneiden yritysten tunnuslukujen mediaanit 2008–2011.	124
TAULUKKO 54.	Vähän kasvaneiden ja yli mediaanin kasvaneiden yritysten tunnuslukujen mediaanit 2008–2011.	129
TAULUKKO 55.	Kasvua tavoittelemattomien ja tavoittelevien yritysten tunnuslukujen mediaanit 2008–2011.	134
TAULUKKO 56.	Teemahaastatteluun osallistuneiden yritysten taustatietoja.	140
TAULUKKO 57.	Paikkakuntien yrityskanta viidellä päätoimialalla, kasvuyritysten lukumäärät sekä suhteelliset osuudet toimialan yrityskannasta.	182
TAULUKKO 59.	Tutkimuksessa käytetyt tilinpäätöstunnusluvut ja niiden määrittely (ks. http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm).	189
TAULUKKO 60.	Jatkuvan kasvun yritysten tilinpäätösmuuttujien tilastolliset jakaumat.	190
TAULUKKO 61.	Eteläpohjalaisten yritysten tunnuslukujen tilastotietoja (Voitto+).	192

TAULUKKO 62.	Suomalaisten yritysten tunnuslukujen tilastotietoja (Voitto+)	193
TAULUKKO 63.	Tilinpäätösmuuttujien ja kasvun väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiot jatkuvan kasvun yrityksissä	195
TAULUKKO 64.	Liikevaihdon kasvuprosenttien väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiot jatkuvan kasvun yrityksissä	196
TAULUKKO 65.	Yritysten liikevaihdon siirtymämatriisi vuodelta 2009 vuoteen 2012 jatkuvan kasvun yrityksissä	197
TAULUKKO 66.	Nopean kasvun yritysten tilinpäätösmuuttujien tilastolliset jakaumat	198
TAULUKKO 67.	Tilinpäätösmuuttujien ja kasvun väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiot nopeasti kasvavissa yrityksissä	201
TAULUKKO 68.	Liikevaihdon kasvuprosenttien väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiot nopeasti kasvavissa yrityksissä	202
TAULUKKO 69.	Yritysten liikevaihdon siirtymämatriisi vuodelta 2009 vuoteen 2012 nopeasti kasvavissa yrityksissä	203
TAULUKKO 70.	Ryhmä 1 Nice growth -yritykset kasvun edistämisen ja kasvuyrityspalveluiden näkökulmasta	220
TAULUKKO 71.	Ryhmä 2 High growth -yritykset kasvun edistämisen ja kasvuyrityspalveluiden näkökulmasta	221
TAULUKKO 72.	Ryhmä 3 Korkea motivaatio, mutta kyky, markkinat tai resurssit vähäisiä -yritykset kasvun edistämisen ja kasvuyrityspalveluiden näkökulmasta	222
TAULUKKO 73.	Ryhmä 4 Hyvät kyky, markkinat tai resurssit, mutta motivaatio vähäinen -yritykset kasvun edistämisen ja kasvuyrityspalveluiden näkökulmasta	223
TAULUKKO 74.	Ryhmä 5 Vähäinen motivaatio ja kyky, markkinat, tai resurssit heikot - yritykset kasvun edistämisen ja kasvuyrityspalveluiden näkökulmasta	224

KUVIOT

KUVIO 1.	Vastaajien ikäjakauma	52
KUVIO 2.	Vastaajien kokemus yrittämisestä ja yritystoiminnasta	53
KUVIO 3.	Ulkomaankaupan osuus yritysten liikevaihdosta	55
KUVIO 4.	Ulkomaankaupan osuuden vertailu v. 2004 ja 2013	55
KUVIO 5.	Yritysten työntekijämäärien kehittyminen	57
KUVIO 6.	Liikevaihtojen kehittyminen vuodesta 2005 ja arvio viiden vuoden päähän	58
KUVIO 7.	Kasvun edellyttämän lisäkapasiteetin hankinta	64
KUVIO 8.	Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus	64
KUVIO 9.	Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus vuosien 2006 ja 2013 tutkimuksissa	65
KUVIO 10.	Jakaumat ja keskiarvot innovaatioväittämiin	67
KUVIO 11.	Suhde kilpailijoihin	68
KUVIO 12.	Yrityksen johdon asenteen riskinottoon	69

KUVIO 13. Yrittäjämäisen orientaation vertailu 2006 ja 2013.....	71
KUVIO 14. Yritysten panostaminen tki-toimintaan ja henkilöstön kehittämiseen.....	72
KUVIO 15. Tinkimättömyys tki-panostuksista laskukaudella.....	72
KUVIO 16. Yrityksen toiminnan painopisteet.....	74
KUVIO 17. Yrityksen toiminnan painopisteet yksittäisten väittämien osalta 2006 ja 2010.	76
KUVIO 18. Yrityksen toiminnan painopisteet keskiarvomuuttujien osalta 2006 ja 2010.	77
KUVIO 19. Markkinaorientaatioon liittyvien väittämien jakaumat.....	78
KUVIO 20. Kasvua tavoittelevien kasvustrategian painopisteet.	84
KUVIO 21. Yrityksen pärjääminen suhteessa alan muihin yrityksiin.	85
KUVIO 22. Menestymiseen liittyvät väittämät ja niiden jakaumat keskiarvoineen.....	87
KUVIO 23. Kasvun rahoituksen lähteet.....	90
KUVIO 24. Kasvun rahoituslähteet vuosina 2006 ja 2013.....	92
KUVIO 25. Rahoituslähteiden saatavuuden arviointi mahdollisen tulevan lisäkasvun rahoittamisessa.....	93
KUVIO 26. Kiinnostus oman pääomanehtoiseen rahoitukseen.	94
KUVIO 27. Eri osa-alueisiin liittyvän informaation käyttö yrityksen menestymisen arvioinnissa.....	96
KUVIO 28. Eri tahojen neuvonnan käyttö ja merkitys.....	100
KUVIO 29. Eri osa-alueisiin kohdistuvien palvelujen käyttö ja merkitys.	105
KUVIO 30. Polkumalli kasvun ja menestymisen suhteesta.	108
KUVIO 31. Polkumalli eri tekijöiden vaikutuksesta liiketoiminnalliseen kehittymiseen ja taloudelliseen tuloksellisuuteen.....	110
KUVIO 32. Negatiivisesti ja positiivisesti kasvaneiden yritysten tunnuslukujen ala- ja yläkvartiilien ero prosentteina positiivisesti kasvaneiden yritysten yläkvartiilista. ..	125
KUVIO 33. Vähän kasvaneiden ja yli mediaanin kasvaneiden yritysten tunnuslukujen ala- ja yläkvartiilien ero prosentteina positiivisesti kasvaneiden yritysten yläkvartiilista. ..	130
KUVIO 34. Kasvua tavoittelemattomien ja tavoittelevien yritysten tunnuslukujen ala- ja yläkvartiilien ero prosentteina kasvua tavoittelevien yritysten yläkvartiilista.....	135
KUVIO 35. Neljän päätoimialan liikevaihtokuvaajat ajanjaksolla 2001–2013.	168
KUVIO 36. Positiivisesti kasvaneiden yritysten (vähintään 0,1 % kumulatiivista kasvua 2009–2012) määrät paikkakunnittain.....	172
KUVIO 37. Kasvuyritysten (yli 30 % kumulatiivista kasvua 2009–2012) määrät toimipaikkakunnittain.....	173
KUVIO 38. Jatkuvan kasvun yritysten lukumäärät eri kasvuasteilla.	174
KUVIO 39. Jatkuvan kasvun yritykset Etelä-Pohjanmaalla edellisessä vuoden 2007 julkaistussa tutkimuksessa ja tässä tutkimuksessa eri kasvuasteilla.	175
KUVIO 40. Jatkuvan kasvun yritykset Etelä-Pohjanmaalla edellisessä vuoden 2007 julkaistussa tutkimuksessa ja tässä tutkimuksessa eri kasvuasteilla suhteessa yrityskantaan verrattuna kahden eri tietokannan mukaisesti.....	176
KUVIO 41. Kasvuyritysten lukumäärä ja suhteellinen osuus päätoimialoittain.	178
KUVIO 42. Vuoden 2007 Etelä-Pohjanmaan kasvuyritystutkimuksen ja tämän tutkimuksen kasvuyritysten suhteellisten määrien vertailu.	179

KUVIO 43. Liikevaihdon kehitys (trendi) päätoimialoilla vuosina 2008–2013 (Tilastokeskus, Rakentamisen, Teollisuuden, Palveluiden ja Kaupan liikevaihtokuvaajat).....	180
KUVIO 44. Eteläpohjalaisten yritysten kasvuun liittyvät tekijät ja kasvun pullonkaulat.....	217
KUVIO 45. Tutkimuksen keskeisten tulosten merkitys kasvuun pyrkivän yrityksen näkökulmasta.	218
KUVIO 46. Kasvuyritysten ryhmittely.	219

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kasvuyritystutkimus on noussut merkittäväksi tutkimusalueeksi kaikkialla maailmassa viimeisten vuosikymmenten aikana. Yhä lisääntyvän tutkimuksen taustalla on erityinen mielenkiinto kasvuyritysten merkityksestä työllistäjinä. Työ- ja elinkeinoministeriön Yrityskatsaus-raportin (2013) mukaan Suomen talouskasvu on jäänyt finanssikriisistä alkaneen taantumän jälkeen suhteellisen alhaiselle noin prosentin tasolle, kun se ajanjaksolla 1995–2007 oli poikkeuksellisen korkea (noin kolme prosenttia vuotuista kasvua) lähinnä sähköteknisen teollisuuden korkean tuottavuuden ansiosta. Edellä mainittu ajanjakso sai monet kuvittelemaan, että Suomen talous on hyvällä ja kestäväällä talouskasvun uralla. Raportissa todetaan myös, että talouskasvuun tarvitaan työpanoksen riittävää määrää suhteessa väestöön. Näin ollen yritystoimintaa ja yrittäjyyttä pidetään kansantalouden selkärankana. Voidaan todeta, että Suomessa ei sinänsä ole pulaa yrityksistä, vaan ongelmana on yritysten pieni koko – kaksi kolmanesta yrityksistä on yhden hengen yrityksiä.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Kasvuyrityskatsauksen (2012) mukaan Suomessa oli vuosina 2007–2010 668 kasvuyritystä. Tutkimuksessa on käytetty kasvuyrityksen määritelmänä OECD/Eurostat -määritelmä: lähtötyöllisyys vähintään 10 henkilöä ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu yltää 20 %. Nämä kasvuyritykset loivat ko. ajanjaksolla 51 542 työpaikkaa. Kolmen vuoden aikana keskimääräinen kasvuyrityksen henkilöstö kasvoi 116 henkilöllä ja räjähdysmäisesti kasvaneilla yrityksillä (yli 100 % vuosittainen kasvu) jopa 919 henkilöllä. (TEM 2012, 30.) Vuotta myöhemmin julkaistussa raportissa (TEM 2013) samalla kasvukriteerillä oli tarkastelujaksolla 2008–2011 758 kasvuyritystä. Näistä 17 kasvoi räjähdysmäisesti eli keskimäärin vähintään 100 % vuodessa. Nämä yritykset ovat lähes kaikki konserniyrityksiä, joiden kasvuun vaikuttavat huomattavasti konsernin sisäiset järjestelyt eikä niinkään aito liiketoiminnan kasvu (TEM 2013, 67).

Nordic Innovation Report (2012) vertailee Pohjoismaitten kasvuyrityksiä ajanjaksolla 2006–2009. Raportin mukaan Suomessa oli tuona aikana 92 gaselliryitystä (alle viisi vuotta vanhoja kasvuyrityksiä), jotka loivat yhteensä 7 617 uutta työpaikkaa. Keskimäärin yksi gaselliryitys loi ko. ajanjaksolla 83 työpaikkaa. Suomi oli pohjoismaisessa vertailussa ykkössijalla. Toisaalta, vaikka nopeasti kasvaneet yritykset ovatkin merkittäviä työllistäjiä, voidaan asioita katsoa myös toisesta näkökulmasta; kun kasvua mitataan henkilöstön määrän kasvuna, se vastaa enemmän poliitikkojen ja julkisten sijoittajien kuin yrittäjän itsensä tai edes pääomasijoittajien tavoitteisiin (Kiviluoto 2011; Autio 2007).

Kiviluodon (2011) mukaan nopeaa kasvua on yleisesti pidetty yrityksen menestymisen kuvaajana, vaikka se ei sitä kirjoittajan mukaan ole, sillä nopea kasvu on harvoin hyvän kannattavuuden edellytys. Lisäksi nopea kasvu on moniulotteista, ja tästä syystä tutkimuksissa on ollut vaikeuksia käsitteellistää ja mitata sitä. Tästä syystä Kiviluoto käyttää omassa tutkimuksessaan liikevaihdon kasvua mittarina, vaikka esittää, että liikevaihdon kasvua ei käsitellä täysin erillään muista käytetyistä kasvun mittareista. Useimmiten kasvua mitataan liikevaihdon ja henkilöstön määrän kasvulla, ja niitä voidaan tilanteesta ja asiayhteydestä riippuen käyttää toisiaan täydentävinä, ettei monimutkaista ilmiötä yksinkertaisteta liikaa. (Kiviluoto 2011.) Kasvuyrityskatsauksessa (2011, 61) todetaan, että kasvuyritysten osuus on noin kaksinkertainen liikevaihto- ja jalostusarvokriteereillä tarkasteltuna verrattuna henkilöstömääräkriteeriin.

Pelkästään nopean kasvun yritysten tarkastelu antaa melko mustavalkoisen kuvan moniulotteisesta kasvuyrittäjyydestä. Kuva tarkentuu, kun voimakkaiden kasvajien rinnalla tarkastellaan myös maltilliseen kasvuun tähtääviä pk-yrityksiä. Viime vuosina on alettu puhua kohtuullisen kasvun yrityksistä (nice growth firms) ja niiden yhteiskunnallisesta merkityksestä. Kohtuullisen kasvun yritykset ovat kokonaisuutena merkittävämpiä kuin nopeasti kasvavat ja pääomasijoittajia houkuttelevat gaselliyritykset. Suurimmalla osalla näistä yrityksistä on tavoitteena kasvaa kohtuullisen kokoiseksi. (Kenney 2012.) Elinkeinoelämän keskusliiton ja Nordean raportissa (2013) käytettiin maltillisen (tai kohtuullisen) kasvun mittarina liikevaihdon vähintään 10 % vuosittaista kasvua. Edellä Kiviluodon esittämä kannattavuuden ja kasvun välinen yhteys positiivisessa mielessä saattaakin paremmin toteutua kohtuullisen kasvun yrityksissä, joissa kasvu ja kannattavuus ovat paremmin hallittavissa kuin nopeasti tai räjähdysmäisesti kasvavissa yrityksissä.

Sekä tutkimus että käytäntö ovat myös osoittaneet, että vain harvat yritykset kykenevät ylläpitämään nopeaa kasvua yhtäjaksoisesti pitkään, koska niin itse yritys kuin toimintaympäristökin muuttuvat ajan kuluessa. Esimerkiksi Hamilton (2010) osoitti, että 14 vuoden aikana 60 kasvaneella yrityksellä yleisin tilanne oli kasvamattomuus, ja että silloin, kun yritys kasvoi, se tapahtui yhtenä suhteellisen isona harppauksena työntekijöiden määrässä. Hamiltonin tutkimuksessa ei ollut mukana alkuvaiheen yrityksiä, mutta 83 % oli alle 50 henkilöä työllistäviä tutkimuksen alkuvuonna 1994. Kirjoittajan mukaan mitä useampi peräkkäinen kasvujakso yrityksellä oli, sitä todennäköisemmin se perustui muuhun kuin satunnaiseen prosessiin. Hamilton (2010, 618) esittää johtopäätöksensä, että alkuvaiheen jälkeen yrityksen kasvupolut eivät ole jatkuvia eivätkä satunnaisia. Tästä syystä on tärkeää tutkia ja ymmärtää tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kasvuun eri aikoina ja toimintaympäristön erilaisissa tilanteissa. On myös tärkeää tunnistaa, miten nämä tekijät vaikuttavat yrityksen kykyyn ylläpitää jatkuvaa kasvua muutoksista huolimatta.

Vaikka kasvua on tutkittu intensiivisesti jo pitkään, eivät tutkijat ole kyenneet luomaan yhtenäistä yritysten kasvumallia (Wiklund, Patzelt & Shepherd 2009). McKelvie

ja Wiklund (2010) toteavat, että kasvuyritystutkimuksissa on kolme pääasiallista tutkimussuuntaa. Ensimmäisessä nähdään *kasvu tuloksena*, ja näissä tutkimuksissa keskitytään tutkimaan kasvua edeltäviä tekijöitä; kasvu nähdään näistä tekijöistä riippuvana muuttujana. Toisessa suuntauksessa keskitytään *kasvun seurauksiin*, ts. lisääntyneen koon tuomiin muutoksiin yrityksen toiminnassa. Analyysin kohteena ovat erityisesti muutokset päätöksenteossa tai osaamisessa. Tässä tutkimussuunnassa kasvu on muuttuja, joka vaikuttaa muihin muuttujiin. Kolmannessa tutkimussuunnassa keskitytään itse *kasvuprosessiin*, jossa kasvu ei ole riippuva eikä riippumaton muuttuja, vaan mielenkiinto on toteutuneessa prosessissa. Näitä kolmea kirjoittajat kuvaavat yrityksen kasvun ideaalityypeiksi ja vaikka ne tutkimuksellisesti esitetään toisistaan erillisinä, on niillä käytännössä monia päällekkäisyyksiä. (McKelvie & Wiklund 2010, 264).

Ensimmäisessä tutkimussuunnassa (kasvu tuloksena) on käytetty erilaisia teoreettisia taustoja selittämään yrityksen kasvua. Erilaisia selittäviä tekijöitä on lukuisia. Esimerkiksi Davidssonin (1991) laajasti siteeratusta toteutuneen kasvun mallissa yrityksen kasvuun vaikuttavat kyvyt, tarpeet ja mahdollisuudet, joista jokainen sisältää useita erilaisia tekijöitä. Baum, Locke ja Smith (2001) käyttivät jaottelua yksilö, yritys ja toimiala pyrkiessään selittämään eroja yritysten kasvussa. Tätä jaottelua voidaan käyttää myös em. Davidssonin mallissa, jossa kyvyt ja tarpeet liittyvät sekä yrittäjään että yritykseen ja mahdollisuudet puolestaan ympäristöön, jossa esimerkiksi yrityksen toimiala on yksi osatekijä. Gilbert, McDougall ja Audretsch (2006) esittävät melko samansuuntaisesti, että kaikkein yleisimmin käytetyt määrittäjät ovat yrittäjään liittyvät ominaisuudet, yrityksen käytettävissä olevat resurssit, yrityksen strategia, yrityksen maantieteellinen sijainti sekä toimialan konteksti. Wiklund, Patzelt ja Shepherd (2009) puolestaan tunnistivat seuraavat näkökulmat (teoreettiset perustat) yritysten kasvuun liittyen: yrittäjämäinen orientaatio (entrepreneurial orientation, EO), ympäristön ominaisuudet, strateginen sopivuus (strategic fit), yrityksen resurssit ja johtajan henkilökohtaiset asenteet, jotka suoraan ja/tai epäsuoraan vaikuttavat yrityksen kasvuun. Shepherd ja Wiklund (2009) kuitenkin toteavat, että huolimatta lukuisista tutkimuksista yritystason kasvuerojen selittämisessä, eivät tutkijat ole kyenneet löytämään muuttujia, jotka olisivat yhtäpitäviä kasvututkimuksesta toiseen.

Yksi ongelma yritysten kasvun tutkimuksessa McKelvien ja Wiklundin (2010, 267) mukaan on, että vain harva yritys kykenee jatkuvaan lineaariseen kasvuun. Tutkimuksissa, joissa kasvua tarkastellaan esimerkiksi 3–5 vuoden tarkastelujaksolla, ei huomioida mahdollisia talouden nousuja ja laskuja tuona aikana. Tutkimuksissa onkin todettu, että yrityksen koko vaihtelee epälineaarisesti ajan kuluessa (esim. Delmar ym. 2003; Zook & Allen 1999). Esimerkiksi erittäin nopean kasvun yrityksillä kasvu on kaikkea muuta kuin lineaarista ja vakaata. Kasvun vaihtelu voi myös johtua erilaisista tärkeistä tapahtumista yrityksessä. Myös yrityksen kasvutapa on yksi niistä tekijöistä, joka voi asettaa rajoituksia kasvun jatkuvuudelle. Esimerkiksi vain harvat yritykset voivat realistisesti jatkuvasti kasvaa yritysostoin, koska ostot vaativat talou-

dellista pääomaa ja ostetun yrityksen integrointi aikaa, mikä voi ainakin hetkellisesti vaikuttaa yrityksen jatkuvaan kasvuun (Lockett, Wiklund, Davidsson & Girma 2011). Lockett ym. (2011, 65) osoittivat, että strategisella kasvutavan valinnalla on vaikutusta myös yrityksen tulevaisuuden orgaanisen kasvun määrään siten, että yritysosto stimuloi tulevaisuuden orgaanista kasvua.

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että on perusteltua tehdä seurantatutkimus yrityksille, jotka aikaisempaan ajanjaksona ovat olleet kasvuyrityksiä ja tarkastella, miten nämä yritykset ovat selvinneet myöhemmin erilaisissa yrityksen ja toimintaympäristön muutostilanteissa. Tässä tutkimuksessa selvitetään pitkittäistutkimuksella, miten vuosien 2002–2004 välisenä aikana kasvaneet yritykset Etelä-Pohjanmaalla ovat onnistuneet ylläpitämään kasvua sen jälkeen. Edellisessä tutkimuksessa käytetty kasvuaajakso osui taloudellisen nousukauden alkuun, ja talouden nousua jatkui aina vuoden 2008–2009 paikkeille. Vuoden 2009 jälkeen yleinen taloudellinen tilanne on ollut vähintäänkin epävakaa. Tutkimuksessa tarkastellaan yritysten liikevaihdon kehitystä koko edellisen tutkimusajankohdan jälkeisellä ajanjaksolla 2005–2011. Tämän lisäksi tarkastellaan uusia kasvuyrityksillä ajanjaksolla 2009–2012.

Aikaisemmissa tutkimuksissa tyypillisimmät ajanjaksot kasvua tutkittaessa ovat olleet joko viisi, kolme tai yksi vuosi (ks. esim. Weinzimmer, Nyström & Freeman 1998; Delmar 2006; Varamäki ym. 2007; Shepherd & Wiklund 2009). Kaikkiaan kasvun tarkasteluajanjaksot vaihtelevat eri aikoina ja eri tutkimuksissa. Yli viiden vuoden ajanjaksoja ei tutkimuksissa kuitenkaan juurikaan ole käytetty, joten tämän tutkimuksen tarkasteluajanjakson pituus on poikkeuksellinen.

1.2 Eteläpohjalaiset kasvuyritykset 2000-luvun alussa

Aikaisemmassa Etelä-Pohjanmaan kasvuyritystutkimuksessa (Varamäki ym. 2007), joka toimii käsillä olevan tutkimuksen ja sen aineiston pohjana, keskeisimmät tulokset olivat seuraavia. Kolmen vuoden (2002–2004) ajanjaksolla kumulatiivisesti yli 30%:n liikevaihdon kasvun ylitti 446 yritystä Etelä-Pohjanmaalla Suomen Asiakastiedon Voitto+tiedoston mukaan. Mikäli kriteeriksi otettiin ns. jatkuvan kasvun määritelmät eli että yrityksen pitää kasvaa jokaisena vuonna tietty prosentti, putosi kasvuyritysten määrä radikaalisti. Tutkimus osoitti myös sen, että kasvu on yleensä syklistä, ei lineaarista. Kasvukautta seuraa usein nollakasvu tai jopa negatiivinen kasvu. Eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä lähes puolet sijaitsi Seinäjoen seutukunnassa. Eniten kasvuyrityksiä oli kaupan alalla, n. 30 % kasvuyrityksistä. Suurin osa kasvuyrityksistä oli kasvuhetken alkaessa ollut iältään 3–7 vuotta.

Vertailtaessa kasvuyrityksiä ei-kasvuyrityksiin erot näiden kahden ryhmän välillä olivat melko vähäisiä. Kasvuyrittäjät ja -yritykset olivat iältään nuorempia, ne olivat optimistisempia arvioidessaan liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvua tulevaisuudessa ja ne osallistuivat henkilökohtaisesti harvemmin koulutustilaisuuksiin. Kasvun nopeus ei ollut juurikaan sidoksissa demograafisiin tekijöihin, kuten toimialaan, yrittäjien aikaisempaan kokemukseen tai koulutustaustaan. Suurin osa sekä kasvu- että vertailuyrityksistä panosti tuotekehitykseen ja tutkimukseen 1–4,9 % liikevaihdosta. Kasvuyrityksistä kuitenkin yli 19 %:lla panostukset olivat olleet yli 10 % liikevaihdosta, kun vastaavasti vertailuyrityksillä vain 8 %:lla oli ollut niin suuri panostus. Tilastollisesti merkitseviä tai suuntaa antavia eroja yritysten välillä ei kuitenkaan ollut. Kasvuyrityksillä tuotteet/palvelut olivat innovatiivisempia kuin vertailuryhmän yrityksillä. Edelleen eteläpohjalaiset kasvuyritykset painottivat kasvustrategianaan etenkin olemassa olevien ja uusien tuotteiden tarjoamista olemassa oleville markkinoille toteuttaessaan kasvua. Tämän lisäksi yritykset olivat kasvaneet hyötymällä avainasiakkaiden kasvusta. Tutkitut kasvuyritykset sen sijaan karsastivat toiminnan laajentamista uusille liiketoiminta-alueille tai toimialoille yritysostojen kautta. Tulokset osoittivat myös, että eteläpohjalaisilla pysyvän ja nopean kasvun yrityksillä kasvu vuosina 2002–04 oli ollut kannattavaa ja tapahtunut hallitusti.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa *toimenpide-ehdotuksia uudelle ohjelmakaudelle kasvuyrittäjyyden edistämistoimenpiteiksi sekä tunnistaa kasvuyrittäjien palvelutarpeita*. Tutkimus on toteutettu kolmiosaisena: (1) pitkittäisseurantana vuonna 2006 kasvukyselyyn vastanneille 277 yritykselle sen selvittämiseksi, miten kyseiset kasvuyritykset ovat kasvaneet ja menestyneet edellisen tutkimusajankohdan jälkeen, (2) syventävinä teemahaastatteluina toisaalta niille, joilla kasvu on jatkunut ja toisaalta niille, joilla kasvu on pysähtynyt tai kääntynyt negatiiviseksi sekä (3) uusien kasvuyritysten tunnistamisena tarkasteluajanjaksolla 2009–2012 tilinpäätösanalyysiin pohjautuen.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten 2000-luvun alun eteläpohjalaisiksi kasvuyrityksiksi tunnistetut ovat sittemmin menestyneet, ja mitkä tekijät selittävät kasvua pitkällä aikavälillä. Menestystä mitataan sekä taloudellisilla tilinpäätöstietoihin pohjautuvilla mittareilla että yrityksen kasvuun ja yrittäjän subjektiiviseen arvioon perustuvilla mittareilla. Lisäksi alatavoitteena on selvittää, missä määrin tarkasteluajanjaksolla 2009–2012 Etelä-Pohjanmaalta löytyy kasvuyrityksiä (kasvun indikaattorina liikevaihto) eri kasvunopeuksilla (yli 10 %, 20 % ja 30 %) ja mitkä ovat näiden kasvuyritysten profiilit (maantieteellinen alue, toimiala, koko).

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Raportti koostuu kahdeksasta pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen taustaa ja tavoitteet. Luvussa kaksi on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa on esitelty vuoden 2007 tutkimuksen kasvuyrityksille tehdyn seurantatutkimuksen tutkimusmenetelmät, tiedonkeruu sekä aineisto sekä kuvattu tutkimuksen tulokset. Neljäs luku sisältää taloudellisen tilinpäätösanalyysin seurantatutkimuksen yrityksistä. Luvun on kirjoittanut Erkki. K. Laitinen Vaasan yliopistosta. Viidennessä luvussa on esitelty täydentävien teemahaastatteluiden toteuttaminen sekä tulokset haastatteluista. Kuudes luku pitää sisällään vuosien 2009–2012 kasvuyritysten tunnistamisen maakunnassa ja näiden taustaprofiilien tarkastelun. Luvussa seitsemän on esitelty näiden yritysten tilinpäätösanalyysi, ja luvun on kirjoittanut Erkki. K. Laitinen Vaasan yliopistosta. Viimeisessä luvussa on esitelty yhteenveto tutkimustuloksista sekä johtopäätökset ja toimenpide-esitykset tulosten pohjalta.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Yritysten kasvuun on useita erilaisia lähestymistapoja. Eri lähestymistavat voidaan Doppsin ja Hamiltonin (2007, 297) mukaan jakaa kuuteen laajempaan ryhmään: stokastiset, kuvailevat, evolutionääriset, resurssiperustaiset, oppimis- ja deterministiset lähestymistavat.

Stokastiset lähestymistavat ovat kehittyneet taloustieteen alalla, johon myös monien tutkimusten viitekehystenä toimiva Gibratin laki kuuluu. Keskeisin sanoma tässä on, että yrityksen aikaisempi kasvu ei määritä tulevaa kasvua ja että liiketoiminnan koon taustalla on lukuisia syitä, mutta millään niistä ei ole yksittäin vaikutusta ajan kuluessa. Kuvailevia lähestymistapoja puolestaan ovat erilaiset vaihemallit, joita alettiin esittää kirjallisuudessa 1960- ja 1970-luvun vaihteessa. Näissä tutkimuksissa ei yritetä selittää, mikä saa aikaan yrityksen kasvun, vaan miten pienet yritykset sopeutuvat sisäisesti jatkaakseen kasvua. Evolutionäärisissä lähestymistavoissa yrityksen kasvu taas riippuu lukuisten sisäisten ja ulkoisten voimien vuorovaikutuksesta. Kasvun ajoitus ja luonne on tulosta yrityksen ainutlaatuisista olosuhteista, eikä näin ollen ole olemassa mitään standardimallia yritysten kasvusta. (Dobbs & Hamilton 2007.)

Resurssiperustainen lähestymistapa on saanut vaikutteita Penrosen (1968) tutkimuksesta. Keskeisintä tässä lähestymistavassa on, että kasvu riippuu johtamisresursseista suunnitella ja johtaa kasvua nykyisten toimintojen ylläpitämisen lisäksi (Orser, Hogart-Scott & Riding 2000). Tämän lisäksi kriittistä on myös perustajien strateginen kyvykyys tunnistaa kasvun mahdollisuuksia (Penrose 1959, 222–225). Tutkimuksissa on myös alettu selittää yrityksen suorituskyvyn kasvua (mitattuna kannattavuuden kasvulla) resurssiperustan ja yrityksen strategian välisen yhteensopivuuden asteella (Edelman, Brush & Manolova 2005).

Kasvun omaleimaisuus on puolestaan haaste oppimisperspektiiville (Deakins & Freely 1998; Dalley & Hamilton 2000). Oppimisen kautta luodaan osaamista, joka hyödyttää yrityksen kehittymistä. Painotus tässä lähestymistavassa on ymmärtää, kuinka ja koska yksittäinen yrittäjä voi oppia tehokkaimmin saadakseen ja käyttääkseen osaamista, joka mahdollistaa yrityksen kasvun. Bessant, Phelps ja Adams (2005) käyttävät tällaisesta termiä ”absorptive capacity”.

Deterministisessä lähestymistavassa tavoitteena on tunnistaa joukko selittäviä muuttujia, jotka liittyvät henkilöihin, yritykseen ja toimialaan (ympäristöön), joilla voidaan selittää suuri osa yritysten kasvuasteiden variaatiossa. Tämä lähestymistapa on vastakkainen stokastiselle lähestymistavalle (Becchetti & Trovato 2002). Deterministiset mallit ovat onnistuneet toistaiseksi tuottamaan osittaisia selityksiä pienten yritysten kasvuasteissa jättäen samalla paljon selittämätöntä variaatiota (Dobbs & Hamilton

2007). Davidsson ja Klofsten (2003) toteavat, että tämä tukee huomiota siitä, että kasvua määrittävät tekijät ovat omaleimainen kokoonpano kontekstispesifejä muuttujia. Kuitenkin, jos tutkijat kykenevät tunnistamaan systemaattiset kasvua määrittävät tekijät, voidaan minimoida satunnaisvaikutuksia aikaan saavat selittävät muuttujat. Tämä motivoi tutkijoita käyttämään tätä lähestymistapaa, vaikka voidaan kysyä, onko kaiken kattava malli edes mahdollinen.

Tässä tutkimuksessa käytetään em. determinististä lähestymistapaa ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu McKelvien ja Wiklundin (2010) luokittelussa ensimmäiseen ryhmään "kasvu tuloksena", jossa pyritään selittämään kasvua eri tekijöillä.

2.1 Kasvuun vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa tarkastellaan yrityksen kasvun edeltäviä tekijöitä kahdessa eri ryhmässä: yrittäjään ja yritykseen liittyvät kasvutekijät (vrt. Baum ym. 2001). Jokaisen alaluvun jälkeen esitetään taulukossa, miten kyseistä osa-aluetta on kysytty lomakkeessa. Koska kyseessä on seurantatutkimus, on joidenkin tietojen osalta (esimerkiksi yrittäjään ja yritykseen liittyviä) kysytty mahdollista muutosta asiantilassa, koska ko. tiedot on kysytty jo edellisessä kyselyssä ja nämä tiedot ovat käytettävissä myös tässä tutkimuksessa.

2.1.1 Yksilöön/yrittäjään liittyvät kasvutekijät

Pienin ja samalla kaikkein heterogeenisin analyysiyksikkö on yksittäinen henkilö, yrittäjä (Kiviluoto 2011). Kasvuun liittyen erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yrittäjän merkitys korostuu siinä, että yrittäjä viime kädessä päättää, kasvaako yritys vai ei. Vaikka kasvuun kykenevät monenlaiset yritykset, yksi tärkeimmistä tekijöistä on yrityksen hallinnoijan sitoutuminen kasvun saavuttamiseen (Heinonen, Nummela & Pukkinen (2004). Pienissä yrityksissä, joissa omistajuus ja johtajuus ovat usein yhdistyneet, kasvu ei aina ole tavoitteena. Omistajan päätös säilyttää yrityksen hallinta itsellä, samoin kuin elämäntyylillä ja perheeseen liittyvät tekijät voivat olla merkittävässä osassa yrityksen päämäärästä päätettäessä (Dobbs & Hamilton 2007, 305).

Tutkimuksissa useita yrittäjän taustaan liittyviä tekijöitä yhdistetään yritysten kasvuun. Esimerkiksi yrittäjän *iällä* on joissakin tutkimuksissa esitetty olevan yhteyttä yrityksen kasvuun. Tosin tätä ei ole empiirisesti kyetty osoittamaan, vaan eri tutkimuksissa on saatu ristiriitaisia tuloksia yrittäjän iän merkityksestä yrityksen kasvuun. Näin on päädyttykin pohtimaan, että ikä liittyy kasvuun kenties iän tuoman kokemuksen kautta – yrittäjän iän myötä karttunut kokemus auttaa kasvattamaan yritystä. Jotkut tutkijat

(ks. esim. Foley 1984; Davidsson 1989) liittävät iän merkityksen yrittäjän motivaatioon kasvattaa yritystään ja esittävät, että motivaatio yrityksen kasvattamiseen laskee iän myötä. Davidsson (1991) liittää yrittäjän/johtajan iän yritysten kasvumallissa erityisesti yrittäjän kykyyn kasvattaa yritystään, joka puolestaan vaikuttaa yrittäjän motivaatioon.

Gray (2004) osoitti omassa tutkimuksessaan, että kasvusuuntautuneisuus on suurimmillaan alle 40-vuotiaiden ikäluokassa ja se vähenee iän myötä selvästi. Toisaalta innovaatiotoiminta ei loppunut eläkeikää lähestyttäessä, vaan yli 60-vuotiaista 29 prosentilla oli yhä kasvuaikkeitä. Samansuuntaiseen johtopäätökseen päädytään myös EK:n ja Nordean raportissa *Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa* (2013). Raportin mukaan voimakkaat kasvutavoitteet olivat yleisimpiä nuorimpien yritysjohtajien yrityksissä. Alle 40-vuotiaista vastaajista neljännes tavoitteli vähintään 30 prosentin vuosikasvua ja yli 60-vuotiaista vain joka kymmenes (EK & Nordea 2013, 12.) Myös edellisessä Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyydetutkimuksessa (Varamäki ym. 2007) kasvuyritysten yrittäjät olivat hieman nuorempia kuin vertailuyritysten yrittäjät. He olivat myös olleet vähemmän aikaa ko. yrityksessä kuin vertailuyritysten yrittäjät.

Tutkimukset ovat myös osoittaneet positiivisen yhteyden myös yrittäjän *kasvuhalun ja toteutuneen kasvun* välillä (Kolvereid & Bullvås 1996; Miner, Smith & Bracker 1994). Halttunen (2004) puolestaan nostaa yrittäjän *kasvumotivaation ja -aikomuksen* keskeisimmäksi kasvutekijäksi. Erityisesti tämä korostuu yrityksen alkuvaiheessa. Myös Wiklundin ja Shepherdin (2001) mukaan pienten yritysten johtajien aikomus kasvattaa yritystään liittyy positiivisesti toteutuneeseen kasvuun. Lisäksi yrittäjät, joilla oli korkeat aikomukset, käyttivät enemmän erilaisia kasvun keinoja, kuten esimerkiksi perustamalla uusia yrityksiä. Aikomuksen ja kasvun välinen suhde on tutkijoiden mukaan kuitenkin monimutkainen ja epäsuora, jolloin aikomus kääntyy kasvuksi välittävien tekijöiden kautta (Wiklund 1999).

Kasvua välittävinä tekijöinä kirjoittajat ehdottavat esimerkiksi yrittäjän/johtajan *koulutusta ja kokemusta*. Koulutus, kokemus ja ympäristön dynaamisuus vahvistavat aikomuksen vaikutusta kasvuun. (Wiklund & Shepherd 2001.) Kuitenkin Davidssonin tutkimuksessa (1991) kävi ilmi, että kyvyillä (yrittäjän koulutus ja kokemus) oli vain pieni positiivinen vaikutus kasvumotivaatioon, jonka Davidssonin kasvumallissa ajatellaan olevan yrityksen toteutuneeseen kasvuun vaikuttava välittävä tekijä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole myöskään kyetty osoittamaan, että esimerkiksi yleinen työkokemus vaikuttaisi yrityksen kasvuun (Wiklund & Shepherd 2001). Sen sijaan yrityksen eri vaiheiden johtamiseen liittyvä kokemus kuten kokemus yrityksen perustamisesta, johtamiskokemus ja kokemus nopeasti kasvavasta organisaatiosta selittävät ainakin osittain yrityksen kasvua (Birley & Westhead 1994). Tämä voidaan yhdistää yrittäjän ja myös yrityksen kykyyn oppia, jota voidaan kuvata käsitteellä vastaanottokyky (absorptive capacity). Dobbs ja Hamilton (2007) esittävät, että avain yri-

tyksen kasvuun on yrittäjän/johtajan kyvyssä vastaanottaa ja hyödyntää osaamista ja ratkaisuja selviytyä erilaisissa yrityksen toiminnan käännekohdissa kuten perheen ulkopuolisten jäsenten rekrytoinnissa, vastuun delegoinnissa, kasvustrategian kehittämisessä, uusille markkinoille laajentumisessa, rahoituksen hankinnassa ja operatiivisessa kehittämisessä (vrt. Bessant ym. 2005).

Davidsson (1991) osoitti erityisesti yrittäjäkokemuksella olevan suoraa vaikutusta toteutuneeseen kasvuun. Lockett ym. (2011, 66) havaitsivat, että erityisesti yrittäjäkyvykkyyttä tarvitaan, jotta löydetään tapoja yhdistää resursseja niin, että kasvumahdollisuudet saadaan hyödynnettyä. Yrittäjän kyvyt auttavat siis hyödyntämään ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia (Chandler & Hanks 1994). Erityisesti yritystason positiiviset vaikutukset yrityksen kasvuun selittyvät yrittäjäkyvykkyyksien ja resurssien yhdistämisen kautta. Nämä tekijät vaikuttavat myös yrittäjän kasvuaikomuksiin (Wiklund & Shepherd 2001). Myös Työ- ja elinkeinoministeriön Kasvuyrityskatsauksessa (2012) esitetään, että kasvuhakuisella yrittäjällä on usein aikaisempaa johtamis- ja yrittäjäkokemusta ja häntä motivoi mahdollisuus vaurastua.

Barbero, Casillas ja Feldman (2011) puolestaan osoittivat tutkimuksessaan, että yrityksen valitessa tietyn kasvustrategian, kaikki johdon (yrittäjän) kyvyt eivät ole yhtä tärkeässä asemassa. Kasvaakseen nopeasti ja intensiivisesti pk-yrityksessä tarvitaan kyvykkyyttä tietyissä toiminnoissa. Yrityksen markkinointi- ja taloudellinen osaaminen liittyvät positiivisesti markkinoiden laajentamiseen ja innovointiin ja ovat sellaisenaan kaksi kasvun saavuttamisen perusosaa.

Perusajatuksena tutkimuksissa on kuitenkin ollut, että yrityksen kasvu on tulosta yrittäjän/johtajan henkilökohtaisista kyvyistä, jotka on hankittu koulutuksella ja kokemuksella. Korkeammin koulutetuilla olisi todennäköisemmin nopeasti kasvavia yrityksiä kuin alemman koulutuksen saaneilla ja kokeneet yrittäjät/johtajat kykenevät kasvatamaan yritystään nopeammin kuin vähemmän kokemusta omaavat yrittäjät/johtajat (Storey 1994). Myös EK:n ja Nordean (2013) raportissa todettiin, että kasvuhakuisten yritysten yrittäjillä/johtajilla oli usein korkeampi koulutustaso. Raportin mukaan selvä enemmistö heistä oli suorittanut ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinnon. (EK & Nordea 2013, 12.) Kokemusta on kuitenkin monenlaista, eikä kaikki kokemus ole siis samanarvoista yrityksen kasvattamisen näkökulmasta.

Davidsson (1991) käytti toteutuneen kasvun operationalisoinnissa yrityksen kokoa kyselyhetkellä ja kolmea vuotta aikaisemmin liikevaihdolla ja työntekijämäärällä mitattuna. Tässä kyselyssä kysyttiin työntekijämäärän kehitystä ajanjaksolla 2009–2012, mutta toisaalta aiemmasta Etelä-Pohjanmaan kasvuyrityksineistosta oli tiedossa yritysten työntekijämäärät 2000-luvun alussa ja vuonna 2005. Yritysten liikevaihdot on kerätty Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ tilinpäätöstietokannasta, mutta kaikki yritykset eivät ilmoita työntekijämääräänsä ko. tiedoissa, joten katsottiin aiheelliseksi sisällyttää sitä koskeva kysymys lomakkeeseen.

Seuraavassa taulukossa on esitetty tässä tutkimuksessa käytetyt muuttujat ja kysymykset kyselylomakkeesta.

TAULUKKO 1. Yrittäjään liittyvät tekijät kasvun selittäjänä.

Osa-alue	Kysymykset
Ikä (jos kyseessä uusi omistaja/ yrittäjä)	Syntymävuotenne? _____
Koulutus, (jos kyseessä uusi omistaja/ yrittäjä)	Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten koulutustaustaanne? 1. kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu 2. lukio/ylioppilastutkinto 3. ammatillinen tutkinto 4. yliopisto-, korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyykokemus (jos kyseessä uusi omistaja/ yrittäjä)	Kuinka monta vuotta kaikkiaan olette toimineet yrittäjänä? _____
Kokemus	Missä määrin teillä on kokemusta (1=ei lainkaan kokemusta, 5=erittäin paljon kokemusta) 1. yrittäjänä toimimisesta 2. kasvuyrityksen johtamisesta 3. yrityksen tämänhetkisestä toimialasta 4. yrityksen myymisestä 5. yrityksen ostamisesta 6. yrityksen perustamisesta
Toteutunut kasvu	Paljonko yrityksellänne oli työntekijöitä vuoden 2009 alussa (yrittäjä itse mukaan lukien)? _____ Paljonko yrityksellänne oli työntekijöitä vuoden 2011 lopussa (yrittäjä itse mukaan lukien)? _____ Mikä oli yrityksenne liikevaihto vuonna 2012? _____ €
Kasvuhalu	Jos yrityksenne kehittyä suunnitelmienne mukaan, kuinka monta henkilöä yrityksen palkkalistoilla olisi ja mikä olisi liikevaihdon taso viiden vuoden kuluttua a. työntekijöiden määrä (yrittäjä mukaan lukien) _____ täysipäiväistä työntekijää b. myynti: _____ euroa

2.1.2 Yrityksen taustoihin liittyvät kasvutekijät

Viime aikoina yhä useammin on kasvututkimuksissa käytetty analyysiyksikkönä yritystä. Jo Davidsson ja Wiklund (2001) huomasivat vahvan ja kasvavan tendenssin yritystason tutkimuksella. Seuraavassa esitetään yritykseen liittyviä kasvutekijöitä yrityksen taustojen suhteen. Taustatekijöiden jälkeen on tarkasteltu erikseen erilaisten yrityksen orientaatioiden (kasvu-, t&k-, kansainvälistymis-, markkina- ja yrittäjämäinen orientaatio) vaikutuksia kasvukykyyn ja strategiseen suunnitteluun.

Yrityksen *ikä* on pidetty yhtenä merkittävänä yrityksen kasvuun liittyvänä taustatekijänä. Keskeisin havainto on ollut, että mitä vanhempi yritys, sitä hitaampi kasvu ja mitä nuorempi yritys, sitä nopeampi kasvu (esim. Martikainen & Nikkinen 2005; Hoogstra & van Dijk 2004; Davidsson, Kirchoff, Hatemi-J & Gustavsson 2002; Evans 1987). Myös Varamäen ym. (2007) tutkimuksessa kasvuyritykset olivat nuorempia kuin vertailuryhmän yritykset. Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa (Yrityskatsaus 2013) puolestaan todetaan, että kasvuyritykset eivät poikenneet merkittävästi muista yrityksistä. Vuonna 2011 kasvuyrityksistä oli raportin mukaan kaikkein nuorimman ikäluokan yrityksiä (0–4 vuotta) suhteellisesti vähemmän kuin vertailuryhmien yrityksistä, kun taas ikäluokassa 5–9 vuotta oli suhteellisesti useampi kasvuyritys kuin vertailuryhmien yrityksistä (Kangaspunta 2013, 116). EK:n ja Nordean (2013) raportissa taas todetaan, että *voimakkaat kasvutavoitteet* ovat yleisempiä alle viisi vuotta toimineissa yrityksissä ja pyrkimykset aseman säilyttämiseen lisääntyivät yrityksen ikääntyessä (EK & Nordea 2013, 12). Myös Kasvuyrityskatsauksessa (2012) esitetään, että kasvuyritykset ovat nuorempia: yli puolet kasvuyrityksistä on alle 10-vuotiaita ja alle 10 % on yli 25-vuotiaita. Dobbs ja Hamilton (2007, 315) myös toteavat, että uudet yritykset näyttävät kasvavan nopeasti alkuvaiheessa, mutta tämä kehitys loppuu, kun yritys on saavuttanut riittävän koon. Riittävä koko viittaa yrittäjän tavoitteisiin ja haluun kasvattaa yritystä sekä näiden vaikutukseen yrittäjän motivaatioon kasvattaa yritystä.

Tutkimusten perusteella näyttäisi myös siltä, että *yrityksen koko yritystoimintaa aloitettaessa* olisi yhteydessä yrityksen kasvuun. Kasvuyrityksillä on todettu olleen suurempi alkupääoma, useampia perustajia ja ne työllistävät jo alkuvaiheessa useampia henkilöitä (Pajarinen & Rouvinen 2006; Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2006). Kuitenkin esimerkiksi Bamford, Dean ja Douglas (2004) kritisoivat aloittavien yritysten kasvututkimuksia, joissa pyritään selittämään yrityksen myöhempää kasvua aloitusajankohdan resurssitilanteella. He esittävät, että resurssit ja valinnat, joita yrityksessä tehdään, muuttuvat ajan kuluessa. McKelvie ja Davidsson (2009) myös osoittivat, että yritykset muuttuvat niin paljon esimerkiksi kolmen vuoden aikaperiodilla, että aikaisemmillä resursseilla on vähän, jos lainkaan, selitysvoimaa yrityksen myöhemmälle kasvulle.

Hamilton (2010) osoitti omassa tutkimuksessaan yrityksen kokoon liittyen, että pienet yritykset kasvavat isoja yrityksiä useammin ja niiden kasvu on isoja yrityksiä useammin jatkuvaa useamman tarkasteluperiodin ajan. Isojen yritysten kasvu tapahtui yleensä hyppäyksittäin ilman jatkuvuutta, mutta isojen yritysten kasvuasteet olivat kuitenkin suurempia kuin pienten yritysten kasvuasteet. Yrityksen iällä ei kuitenkaan näyttänyt olevan merkitystä. Tutkija käytti kasvun tarkastelujaksone poikkeuksellisesti 14 vuotta. Hamilton tutki erityisesti nopeasti kasvavien yritysten ominaisuuksia ja yritysten kasvupolkuja alkuvaiheen jälkeen ja mittasi kasvua työntekijämäärän lisäyksellä.

Myös *toimialalla* on tutkimuksissa osoitettu olevan merkitystä yritysten kasvuun. Esimerkiksi Eisenhardt ja Schoonhoven (1990) esittävät, että erityisesti teknolo-

giaperusteiset yritykset, jotka on perustettu kasvuvaiheen markkinoille, kasvavat todennäköisemmin isommiksi kuin yritykset, jotka on perustettu kypsille tai nuorille/orastaville aloille. Tutkijat esittävät kuitenkin, että kypsillä markkinoilla on usein suurempi absoluuttinen kasvu ja orastavilla markkinoilla suurempi suhteellinen kasvu. Davidsson (1991, 424) puolestaan toteaa, että toimialalla, joka on luonnostaan erittäin fragmentoitunut, saattaa olla viisaampaa perustaa uusi yritys kuin lähteä kasvattamaan olemassa olevaa, kun taas muunlaisilla toimialoilla asia on päinvastoin.

Kasvuyrityskatsauksen (2011, 6) mukaan noin 70 % kasvuyrityksistä Suomessa toimii palvelualoilla. Suhteessa kunkin toimialan yrityskantaan kasvuyritysten osuus on korkein tietointensiivisissä palveluissa ja alhaisin keskitasoa matalamman teknologian teollisuustoimialoilla. Myös Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa (Yrityskatsaus 2013) todetaan, että kasvuyritysten suhteellinen merkitys on selvästi suurin informaatio- ja viestintäsektorilla sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Kasvuyritysten osuus näillä toimialoilla on noin 15 prosenttia henkilöstön määrällä mitattuna, kun se kaikki toimialat huomioiden on noin kuusi prosenttia. Lisäksi raportissa todetaan, että Suomen elinkeinorakenne on huomattavan teollisuusvetoinen, mutta teollisuuden osuus kasvuyrityksistä on muutaman prosentin tuntumassa sekä toimialan henkilöstöstä että liikevaihdosta.

Penrosen (1968) kasvupolku-mallissa kasvu perustuu yrityksen resurssiperustaan, johon sisältyy myös yrittäjämäinen päätöksenteko ja uusien mahdollisuuksien etsiminen. Penrosen malli mahdollisuksineen, resurssineen ja strategioineen luo avai- nelementit dynaamiselle vaihemallille (Levie & Lichtenstein 2010), jossa yrityksen kehittymistä, kasvua, supistumista tai muuttumattomuutta ajavat yrityksen sisäinen ”mahdollisuusjännite”, tietoisuus markkinapotentiaalista ja sitoutuminen potentiaal- in hyödyntämiseen (Levie & Lichtenstein 2010, 333).

2.1.3 Yrityksen johto ja hallitustyöskentely

Yrityksen johto on tärkeä resurssi kasvun näkökulmasta. Sellaiset resurssit kuten joh- tamisosaaminen tai johtajien kapasiteetti mahdollistavat kasvua. Johtajien ajankäyttö voi myös rajoittaa kasvua, sillä kasvu edellyttää resurssihin kohdistuvaa koordinoitua ja hallintaa, toisin sanoen johtajien työtä (Wiklund 1998; Lockett ym. 2011). Naldi ja Sjöberg (2003) tutkivat erityisesti toimitusjohtajan, johtajien/johtoryhmän ja hallituk- sen vaikutusta yrityksen kasvuun. Heidän mukaansa kasvua tavoittelevilla yrityksillä tulisi olla suuret johtoryhmät, johdolla tulisi olla vapaus tehdä nopeita päätöksiä ja hallituksissa tulisi olla yrityksen ulkopuolisia jäseniä.

Yritysten hallitusten kokoonpanon sekä hallitustyön yhteyttä yrityksen taloudelliseen menestykseen on tarkasteltu lukuisissa tutkimuksissa. Tutkimusteemoina ovat olleet muun muassa yrityksen ulkopuolisten jäsenten osuus hallituksessa, hallituksen koko

sekä toimitusjohtajan mahdollinen kaksoisrooli hallituksen puheenjohtajana. Suurin osa tutkimuksista, joissa on selvitetty yrityksen hallitustyön ja sen kokoonpanon vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen, tarkastelevat pörssilistattuja yrityksiä erityisesti Yhdysvalloissa ja Englannissa (Lappalainen & Niskanen 2012; Voordeckers, Gils & Van Den Heuvel 2007). Puhtaasti pk-yritysten kasvun ja hallitustyön välistä yhteyttä tarkastelevia tutkimuksia on hyvin niukasti.

Ulkopuolisten hallitusjäsenten tuoman informaation on havaittu vauhdittavan yrityksen kasvuprosessia (Naldi & Sjöberg 2003). Myös Zahra ja Pearce (1989) löysivät sekä suoran että epäsuoran yhteyden hallitustyöskentelyn ja yrityksen taloudellisen menestymisen välillä. Suurin osa aiemmista hallitustyöskentelyä käsittelevistä tutkimuksista on pyrkinyt löytämään yhteyttä hallitustyöskentelyn aktiivisuuden tai kokoonpanon ja hallituksen jäsenten roolien sekä yrityksen kasvun ja menestymisen välillä (ks. esim. Forbes & Milliken 1999). Toisaalta ulkopuolisten hallituksen jäsenten rooli on monesti nähty myös negatiivisesti vaikuttavana (mm. Agrawal & Knoeber 1996; Baysinger & Butler 1985; Giovanni 2010; Hermalin & Weisbach 1991; Lappalainen & Niskanen 2012). Tiettyjen tutkimusten mukaan hallituksen kokoonpanolla ei ole lainkaan merkitystä yrityksen taloudelliseen arvoon (mm. Dalton, Elstrand & Johnson 1998; De Andre, Azofra & Lopez 2005; Jackling & Johl 2009. (Arosa, Iturralde & Maseda 2010).

Osa tutkimuksista löytää positiivisen yhteyden toimitusjohtajan kaksoisroolin ja yrityksen taloudellisen menestyksen välillä (mm. Dehaene, De Vuyst & Ooghe 2001) ja osa vastaavasti negatiivisen (mm. Ezzamel & Watson 1993; Bozec 2005). (Lappalainen & Niskanen 2012). Tiettyjen tutkimusten mukaan toimitusjohtajan roolilla hallituksen puheenjohtajana ei ole lainkaan vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen (mm. Dalton ym. 1998). Lam ja Lee (2008) havaitsivat toimitusjohtajan samanaikaisen hallituksen puheenjohtajuuden olevan taloudelliseen menestykseen negatiivisesti vaikuttavaa perheyriyksissä, mutta positiivisesti vaikuttavaa ei-perheyriyksissä.

Penrose (1968) esitti aikoinaan, että isoilla yrityksillä on useita etuja verrattuna pieniin ja nuoriin yrityksiin. Merkittävin niistä on, että isoilla yrityksillä on johtoryhmiä, jotka ovat oppineet kasvattamaan yritystä ja niissä on hiljaista tietoa siitä, miten kasvua ylläpidetään. Näiden perusteella myös Hamilton (2010) esittää oletuksen, että isoilla ja vanhemmilla yrityksillä on enemmän jatkuvuutta kasvupoluissaan kuin pienemmillä ja nuoremmilla yrityksillä. Koska hänen tutkimuksessaan osoittautui, ettei näin ole, hän toteaa johtopäätöksissään, että jatkossa tulisi laittaa enemmän painoa johtoryhmille. Johtoryhmät ovat useissa tapauksissa pieniä, eikä niissä ole kokemusta kasvun johtamisesta.

EK:n ja Nordean julkaisemassa raportissa (2013) todetaan, että pk-yrityksiä kritisoidaan usein siitä, ettei hallitustyöskentelyä hyödynnetä riittävästi yritystoiminnan kehittämisessä. Erilaisten tutkimusten perusteella yritysten hallituksissa on kohtuullisen harvoin ulkopuolisia tai riippumattomia jäseniä. EK:n ja Nordean raportin mukaan

ulkopuolisia hallitusjäseniä esiintyi eniten voimakasta kasvua hakevissa yrityksissä. Näistä yrityksistä 45 % oli hallituksessa mukana henkilöitä, jotka tekevät varsinaisen palkkatyönsä tai toimivat yrittäjinä yrityksen ulkopuolella. Asemansa säilyttämistä tavoittelevista yrityksistä noin viidenneksessä oli ulkopuolisia hallitusjäseniä. Tämä tukee käsitystä, että kasvuyritysten kehittäminen ei useinkaan onnistu pelkästään yrittäjän tai yrityksen omien resurssien avulla. (EK ja Nordea 2013.)

Lappalaisen ja Niskasen (2012) tutkimuksessa, jonka aineistona oli 600 suomalaista pk-yritystä, tarkasteltiin yrityksen hallituksen kokoonpanon vaikutusta yrityksen kasvuun. Yrityksen ulkopuolisten hallitusjäsenten havaittiin vaikuttavan negatiivisesti yrityksen kasvuun. Löydöksen selitykseksi arveltiin sitä, että ulkopuolisia hallituksen jäseniä nimitetään erityisesti yrityksiin, joiden taloudellinen menestys on heikkoa tai että rahoittajat vaativat erityisesti heikosti suoriutuviin yrityksiin yrityksen ulkopuolisia hallitusjäseniä.

Elinkeinoelämän tutkimuksessa (2009) tarkasteltiin hallitusten kokoonpanoja kasvu-yrityksissä. Tutkimuksessa oli mukana yhteensä 800 yritystä. Tutkimuksen mukaan kasvuyrityksissä oli mukana useammin yrityksen ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Kasvuyritysten hallituksista 51 prosentissa oli mukana yrityksen ulkopuolisia, kun vertailuaineiston yrityksistä näin oli vain 31 prosentissa. Tutkimuksessa havaittiin myös, että kasvuyritysten hallituksissa oli mukana useammin sekä alle 35-vuotiaita että yli 50-vuotiaita jäseniä. Muilta osin, kuten hallituksen koon suhteen, eroja kasvuyritysten ja vertailuyritysten välillä ei havaittu.

Pk-yritykset henkilöityvät usein perustajayrittäjään tai -yrittäjiin, jolloin päätöksenteolla on myös taipumus keskittyä. Varsinkin mikro- ja pienyritykset ovat usein yrittäjävetoisia ja niissä työskentelee harvoin palkkajohtajia. Toisaalta vähintään 20 henkilöä työllistävässä yrityksissä omistajista ja palkkajohtajista muodostuvat *johtoryhmät* alkavat olla jo varsin yleisiä (esim. Tihula & Huovinen 2009). Johtoryhmissä toteutetaan hallituksen luomaa strategiaa, välitetään informaatiota eri toimintojen välillä, tehostetaan johtamista ja etsitään ratkaisuja erilaisiin operatiivisiin haasteisiin. EK:n ja Nordean raportin (2013, 15–16) mukaan kasvuyrityksissä hyödynnetään muita pk-yrityksiä useammin johtoryhmiä strategioiden toteuttamisessa. Lähes 80 prosenttia kasvuyrityksistä toimi säännöllisesti kokoontuvia tiimejä, joissa palkkajohtajia (yhdessä yrittäjäomistajien kanssa) pohti parhaita keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja konkreettisia toimenpiteitä yrityksen kehittämiseksi. Johtoryhmien yleisyys voi raportin mukaan johtua siitä, että monet kasvurahoittajat pitävät toimivaa ja osaa-vaan johtoryhmää yhtenä rahoittamisen kriteereistä. Lisäksi raportissa todetaan, että kokeneet yrittäjät panostavat enemmän joustaviin johtamistiimeihin kuin varsinaiseen hallitustyöskentelyyn yrityksen kehittämisessä.

Nopeasti kasvaneiden yritysten kohdalla kasvun taustalla löytyy myös omistusjärjestelyissä tapahtuneita muutoksia. Omistajanvaihdoksilla näyttäisi olevan positiiv-

vinen yhteys liikevaihdon kehitykseen, mutta ei välttämättä henkilökunnan kasvuun. Esimerkiksi Mäki-Fränti (2006) toteaa, että yritykset, jotka ovat päätyneet nykyiselle omistajalleen yrityskaupan kautta, näyttävät kasvattavan henkilöstöään muita hitaammin, mutta kasvattavat liikevaihtoaan muita nopeammin. Tämä näyttäisi olevan yhtäpitävä myös sen suhteen, että esimerkiksi toisen polven perheyrietykset eivät tyypillisesti ole kasvuyrityksiä silloin, kun kasvua mitataan henkilöstön lisäyksenä (Kasvuyrityskatsaus 2011).

Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on yritykseen liitettyjä kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja niitä koskevat kysymykset. Kuten aikaisemmin todettiin, ei kaikkia taustatekijöitä enää kysytty tässä tutkimuksessa, koska ne olivat jo tiedossa aikaisemman kyselyn perusteella. Tässä tutkimuksessa kysyttiin ainoastaan, onko asiantilassa tapahtunut muutosta. Eri taustatekijöitä on myös selvitetty muuta kautta kuin kysymällä sitä. Esimerkiksi kotipaikka ja toimiala on tarkistettu Suomen Asiakastiedon tilinpäätöstietokannasta Voitto+.

TAULUKKO 2. Yrityksen taustoihin liittyvät tekijät kasvun selittäjänä.

Osa-alue	Kysymykset
Yrityksen taustatekijät: Muutos aikaisempaan	Onko yrityksessänne tapahtunut omistajanvaihdos (-vaihdoksia) vuoden 2006 jälkeen? 1. ei ole 2. on tehty sukupolvenvaihdos, olen yrityksen uusi omistaja-yrittäjä 3. on tehty yritys- tai liiketoimintakauppa, olen uusi omistaja
Liiketoiminnan alan muutos	Onko yrityksenne liiketoiminnan ala olennaisesti muuttunut vuoden 2006 jälkeen? 1. ei ole 2. liiketoimintamme on laajentunut uusille aloille 3. liiketoimintamme entisiä aloja on karsittu tai myyty pois
Yrityksen johto (tällä hetkellä)	Kuinka aktiivista on yrityksenne hallitustyöskentely johtoryhmätyöskentely Onko yrityksenne hallituksessa tällä hetkellä ulkopuolisia jäseniä? 1. ei 2. kyllä
Toimiala	Miten yrityksenne päätoimiala on pärjännyt suhteessa muihin aloihin viime vuosina?

2.1.4 Yrityksen kansainvälistymisorientaatio

EK:n ja Nordean julkaiseman raportin (2013) mukaan pk-yritysten osuus Suomen kokonaisviennistä on Eurostatin tietokannan mukaan Euroopan pienimpiä. Suomessa vienti onkin pääosin suuryritysten vastuulla ja kansantalous sitä kautta suhteellisen haavoittuvainen. Suomi on väkimäärältään suhteellisen pieni markkina-alue ja yritysten kasvu edellyttääkin usein kansainvälistymistä. Yleensä pk-yritykset ovat kansainvälistyneet välillisesti alihankintaverkoston avulla. Toisaalta on myös "born global"-yrityksiä, jotka tähtäävät heti alkuvaiheessa kansainvälisille markkinoille. Nämä yritykset ovat usein osaamisintensiivisillä aloilla ja/tai sellaisilla niche-markkinoilla, joiden pieni koko jo lähtökohtaisesti edellyttää kansainvälistymistä (esim. Graves & Thomas 2008).

Soraman ym. (2009, 75) tutkimuksessa tulos oli, että kasvuyritykset eivät ole erityisen kansainvälistyneitä. Yksi kymmenestä yrityksestä oli "born global"-yritys. Vastaavasti vain yhdellä yrityksellä kymmenestä oli yhteistyökumppaneita tai alihankkijoita ulkomailla. Kasvuyritysten kansainvälisen toiminnan pääasiallinen operointimuoto oli välillinen tai suora vienti. Yhteenvetona kyseisessä tutkimuksessa todetaan, että teollisuusyritykset, tki-toimintaan paljon panostavat sekä yli 10 henkilöä työllistävät kasvuyritykset toimivat keskimäärin kansainvälisemmin kuin muut kasvuyritykset.

EK:n ja Nordea julkaisemassa raportissa (2013) todetaan, että voimakkaista kasvajista 53 %, maltillisista kasvajista 40 % ja aseman säilyttäjäistä 14 % harjoitti ulkomaankauppaa. Nämä tulokset tukevat kirjoittajien mukaan käsityksiä, joiden mukaan erityisesti voimakas kasvu edellyttää usein ainakin jonkinasteista kansainvälistymistä. (EK & Nordea 2013.) Työ- ja elinkeinoministeriön raportin (Kasvuyrityskatsaus 2012) mukaan suurin osa kasvuyrityksistä (70 %) toimii palvelualoilla. Siksi ei kirjoittajien mielestä olekaan yllättävää, että ne harjoittavat keskimäärin harvemmin vientiä. Raportin mukaan kasvuyrityksistä noin joka seitsemännellä (14 % kasvuyrityksistä) on vientitoimintaa Suomesta ulkomaille, mutta muista yrityksistä vientitoimintaa on 23 prosentilla. Näin ollen kasvuyritysten joukossa vientitoiminta on harvinaisempaa kuin yrityskannasta keskimäärin, sillä vain noin 3 % vientiä harjoittavista yrityksistä on kasvuyrityksiä ja vientiä harjoittamattomista 5 % on kasvuyrityksiä.

Tilastokeskuksen Tieto & Trendit lehdessä Merja Kiljunen ja Samuli Rikama (2011) sen sijaan kirjoittavat, että vuosina 2006–2009 vientiä harjoittavien yritysten joukko lisääntyi ripeästi samanaikaisesti kun yritykset kasvoivat. Vuonna 2009 viejäyritykset vastasivat 60 prosentista kaikkien kasvuyritysten henkilöstöstä ja lähes 80 prosenttia niiden liikevaihdesta.

Kansainvälistyminen ei siis kovin yksiselitteisesti näytä liittyvän yrityksen kasvuun, vaan kasvun riippuvuus kansainvälistymisestä selittyy erilaisten muiden tekijöiden

kautta. Tässä tutkimuksessa kansainvälistymistä mitataan kansainvälisen toiminnan laajuudella (International intensity), joka määritellään prosentteina kokonaisu-myynistä (ks. esim. Zahra, Neubaum & Huse 1998; Preece, Miles & Baezt 1999; Ruigrok, Amann & Wagner 2007).

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) esitetään tässä tutkimuksessa käytetty kansainvälistymisen osa-alue ja siihen liittyvä kysymys kyselylomakkeessa.

TAULUKKO 3. Kansainvälistyminen kasvun selittäjänä.

Osa-alue	Kysymykset
Kansainvälistyminen	Kuinka suuri osa yrityksenne liikevaihdosta tulee ulkomaankaupasta? _____%

2.1.5 Yrityksen tki-orientaatio

Nykyinen dynaaminen ympäristö vaatii kaikkia organisaatioita muuttumaan – sekä radikaalisti että vähitellen. Yritykselle on tärkeää kehittää sekä toimintatapojaan, tuotteitaan että palvelujaan. Varsinkin orgaaninen kasvu edellyttää useimmiten yritykseltä uusia innovaatioihin perustuvia kilpailukykyisiä tuotteita, joilla erottua massamarkkinoista. Etenkin volyymiin perustuvien tuotteiden kilpailu on kovaa ja tuotantoa on siirtynyt maihin, joissa kustannukset ovat alhaisempia. Kilpailussa pärjääminen vaatii uusia innovaatioita (Yrityskatsaus 2013, 65–90, 73.)

Yrityksen tki-panostukset kertovat yrityksen innovatiivisuudesta toiminnan tasolla. Tki-toiminta voidaan myös tulkita panostuksena osaavaan henkilöstöön eli osaamis-pääomaan. Ali-Yrkkö ja Maliranta (2006) tarkastelivat yrityksen tki-toiminnan vaikutusta tuottavuuteen, jonka mittarina olivat lisäarvon tuottaminen ja liikevaihto. Lyhyellä aikavälillä tki-toiminnalla ei näytä olevan tuottavuusvaikutuksia, mutta kun otetaan huomioon 3–5 vuotta aikaisemmin tehty tki-toiminta, niin sillä on tilastollisesta merkittävä tuottavuusvaikutus.

Paasivirran ja Valtosen (2004) tutkimuksessa, joka koski aloittavien innovaatioyri-tysten rahoitusta, tuloksena oli muun muassa, että innovaation monimutkaisuudella oli negatiivinen vaikutus kasvuun, mutta innovaation uutuudella oli positiivinen vaikutus myynin kasvuun vuoden viiveellä. Tutkijat toteavat, että tuoteinnovaation kaupallista-minen näyttäisi vaikuttavan liikevaihdon kasvuun vuoden viiveellä innovatiivisissa yri-tyksissä, mutta muissa pitemmällä periodilla. Myös Pesonen (2006) toteaa, että inno-vaatiot eivät itsessään johda liiketoiminnan menestykseen, vaikkakin järjestelmällinen innovaatiotoiminta luo siihen hyvät edellytykset. Kuitenkin esimerkiksi Thornhill (2006) osoittaa innovaatioilla olevan positiivisen vaikutuksen yrityksen tuottojen kasvuun.

Lisäksi Thornhillin mukaan innovaatioiden ja koulutuksen yhteisvaikutus lisää niin ikään yrityksen myyntituottoja.

Koska taloudellisen kasvun dynamiikka määräytyy yhä enemmän palveluiden ja teknologian kehityksen myötä, myös palveluinnovaatioiden merkitys kilpailukyvyllä korostuu. Paasivirran ja Valtosen (2004) mukaan kasvuyrityksen tärkein tuotannontekijä on henkinen pääoma. Palvelusektorilla on paljon tietointensiivisiä aloja, jotka investoivat vähän perinteiseen tki-toimintaan. Monissa palveluyrityksessä sisäinen henkilöstökoulutus on tutkimus- ja kehitystoimintaa tärkeämpi osaamisen kehittämisinvestointi, ja se voi jopa korvata tki:n uusien tuotteiden kehittämisfoorumina. Sorama ym.(2009) tutkimuksessa tki-toiminnan painopiste oli tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, mutta henkilöstön kehittäminen nousi toiselle sijalle ja oli keskeisellä sijalla osaamintensiivisillä aloilla. Lisäksi tki-toimintaan panostavat kasvuyritykset olivat kooltaan suurempia ja kasvoivat nopeammin kuin vähän panostavat.

Tässä tutkimuksessa yrityksen tki-orientaatiota tarkastellaan kolmen eri ulottuvuuden avulla, kuten on esitetty alla olevassa taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Tki-orientaatio kasvun selittäjänä.

Osa-alue	Kysymykset
Tki-panostukset	Paljonko yrityksenne on panostanut viime vuosina tutkimukseen ja kehitystoimintaan (liittyen uusiin tuotteisiin, palveluihin, teknologioihin ja/tai prosesseihin) suhteessa liikevaihtoon?
Panostukset henkiseen pääomaan	Paljonko yrityksenne panostaa henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen suhteessa liikevaihtoonne?

2.1.6 Markkinaorientaatio

Markkinaorientaatio on markkinoinnin ja strategisen suunnittelun perusta (Narver & Slater 1990). Markkinaorientaatiolla tarkoitetaan sitä, miten yritys toteuttaa markkinointikonseptiaan käytännössä (Jaworski & Kohli 1993). Markkinointikonseptillä viitataan siihen, miten organisaatio löytää ja hyödyntää markkinoilla vallitsevia tarpeita ja haluja sekä vastaa niihin paremmin kuin kilpailijansa (Slater & Narver 1998). Markkinaorientaatiolla voidaan nähdä kolme eri toiminnallista elementtiä: asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio ja sisäisten toimintojen koordinaatio yrityksessä (Narver & Slater 1990). Asiakas- ja kilpailijaorientaatiolla tarkoitetaan aktiivista tiedon hankkimista asiakkaista ja kilpailijoista sekä tämän tiedon levittämistä koko organisaation käyttöön. Sisäinen koordinaatio viittaa kykyyn käyttää tätä informaatiota siten, että asiakkaalle tuotetaan arvoa organisaation tuotteiden ja palveluiden kautta. Jaworski ja Kohli (1993) tiivistävät nämä kolmeen toimintatapaan: 1) markkinatiedon saaminen

asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista, 2) markkinatiedon välittäminen organisaatiossa ja 3) vastaaminen asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. Coley, Mentzer and Cooper (2010) ehdottavat, että asiakas- ja kilpailijaorientaation sekä sisäisten toimintojen koordinoimisen lisäksi kuluttajamarkkinoilla olisi lisättävä kuluttajaorientaatio neljänneksi osatekijäksi markkinaorientaation käsitteeseen.

Markkinaorientaatio muodostaa eräänlaisen jatkumon, jossa yritykset sijoittuvat eri vaiheille siinä, miten hyvin markkinaorientaatio on omaksuttu. Toinen käsitys on, että markkinaorientaatio voi olla kaksijakoinen: yritys joko on tai ei ole markkinaorientoitunut (Harris 1999). Markkinaorientaatio voidaan nähdä myös oppivan organisaation resurssina (Hunt & Morgan 1995). Markkinaorientaatio on tällöin informaatiota tuottava resurssi, joka auttaa yritystä kehittämään sellaisia tuotteita ja palveluja, jotka tuottavat asiakkaalle kilpailijoita parempaa arvoa. Toisaalta on myös väitetty, että pelkkä markkinaorientaatio itsessään ei ole kasvun ja suorituskyvyn kannalta oleellista, vaan yrityksen kyvykkyyksien kehittäminen (Hurley & Hult 1998). Tästä syystä on tärkeää tarkastella markkinaorientaatiota syvällisesti organisaation oppimisen kannalta.

Suomalaisten yritysten osalta markkinaorientaatiota ei ole kovin paljon tutkittu. Reijonen ja Komppula (2010) tutkivat pk-yritysten markkinaorientaatiota Pohjois-Karjalassa ja totesivat, että markkinaorientaatiota ei ole täysin vielä omaksuttu tutkituissa yrityksissä. Kuitenkin EK:n ja Nordean tekemän kasvututkimuksen mukaan markkinointi- ja verkostosuuntautuminen korostuu voimakasta kasvua tavoittelevissa suomalaisissa yrityksissä; erityisesti kansainvälistymisessä markkinalähtöisyys on perusta (EK & Nordea 2013). Markkinaorientaatio onkin syytä huomioida kasvututkimuksissa.

Markkinaorientaation suhde yrityksen menestymiseen

Markkinaorientaation tutkimus on keskittynyt erityisesti markkinaorientaation ja organisaation menestymisen väliseen suhteeseen. Tutkimusten mukaan markkinaorientaatio vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti organisaation menestykseen (Verhoef ym, 2011; Narver & Slater, 1990; Pelham 2000; Maydey-Olivares & Lado 2003; Matsuno ym. 2002). Myös meta-analyysit markkinaorientaatiotutkimuksista vahvistavat positiivisen vaikutuksen yrityksen menestymiseen (Cano ym. 2004; Kirca ym. 005). Markkinaorientaatiolla on todettu olevan yhteys tuottavuuteen (Narver & Slater 1990) ja myynnin kasvuun (Slater & Narver 1994). Markkinaorientaatiolla on myös ratkaiseva rooli kasvustrategian toteuttamisessa erityisesti pienillä yrityksillä (Pelham 2000).

Grinsteinin (2008) mukaan vaaditaan kuitenkin enemmän tutkimuksia, joissa tarkastellaan yritysten eri strategiaorientaatioita yhdessä. Markkinaorientaatio korreloi vahvasti oppimisorientaation, yrittäjämäisen orientaation ja työntekijäorientaation kanssa, joten sitä pitäisi tutkia yhdistettynä näihin strategioihin (Grinstein 2008). Bakerin ja

Sinkulan (2009) tutkimustulosten mukaan yrittäjämäinen orientaatio ja markkinaorientaatio yhdessä vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen. Myös Matsuno ym. (2002) havaitsivat, että yrittäjämäisellä orientaatiolla on positiivinen ja suora yhteys markkinaorientaatioon. Lisäksi yrittäjämäinen orientaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen ainoastaan silloin, kun se välittyy markkinaorientaation kautta. Markkinaorientaatio ja yrittäjämäinen orientaatio linkittyvätkin yrityksen kykyyn toimia markkinoilla ja sitä kautta sen lopulliseen menestymiseen (Tzokas ym. 2001). Day (2011) kuitenkin huomauttaa, että markkinaorientaation käsite syntyi alun perin liiketoimintaympäristössä, joka oli huomattavasti selkeämpi ja hidastahtisempi kuin nykyinen globalisoitunut maailma. Markkinaorientaatiota onkin tarkasteltava uudestaan monimutkaisilla markkinoilla ja suhteessa muihin käsitteisiin.

Markkinaorientaation mittaaminen

Markkinaorientaation mittaamiseen on käytetty yleensä Narver & Slaterin (1990) MKTOR-mittaria ja Kohlin, Jaworskin ja Kumarin (1993) MARKOR-mittaria. MKTROR koostuu 21 kysymyksestä ja MARKOR alun perin 32 kysymyksestä, joista myöhemmin tiivistettiin 20 kysymyksen mittari. Kohli, Jaworski & Kumar (1993) kehittivät oman mittarinsa enemmän kokonaisvaltaiseksi ja kritisoivat aiempaa MKTOR-mittaria huonosta validiteetista. Toisaalta Farrell ja Oczkowski (1997) kritisoivat molempia mittareita ja väittävät, että ne ovat riittämättömiä ja sopivat huonosti empiiriseen aineistoon. Kritiikistä huolimatta molempia mittareita on käytetty paljon markkinaorientaation mittaamisessa. Despondé ja Farley (1998) kehittivät aiempien mittareiden ja kansainvälisen aineiston pohjalta oman mittarinsa, jossa he tiivistivät markkinaorientaation kymmeneen väittämään. He määrittelevät markkinaorientaation eri toimintojen väliseksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on luoda ja tyydyttää asiakastarpeita jatkuvan tarvearvioinnin kautta. Esimerkiksi Verhoef ym. (2011) hyödynsivät Despondén ja Farleyn mittaria laajassa kansainvälisessä tutkimuksessa, jossa todettiin markkinaorientaation vaikuttavan suoraan yrityksen menestymiseen ja toimivan myös välittäjänä markkinointiosaston vaikutuksen suhteen. Homburg ja Pflesser (2000) tiivistivät alkuperäisestä MARKOR-mittarista oman 12 väittämän mittarinsa, joka soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun tutkimuksessa on muitakin osa-alueita markkinaorientaation lisäksi. Nämä 12 väittämää keskittyvät erityisesti markkinaorientaatioon liittyvään toimintaan organisaatiossa. Riviezzo, Napolitano & Garofano (2013) arvioivat, että pk-yritysten epämuodollisempi toimintatapa markkinoinnissa vaatii markkinaorientaatiomittarien sopeuttamista pienempien yritysten markkinaorientaatiota tutkittaessa.

Markkinaorientaation ja yrityksen menestymisen välistä suhdetta on useimmiten tarkasteltu käyttämällä menestymisen mittareina ROI:ta, markkinaosuutta, asiakassuhteiden jatkuvuutta (esim. Matsuno ym. 2002; Sin ym. 2003, Song & Parry 2009) ja yleensä vastaajien omaan käsitykseen perustuvaa arviota yrityksen menestymisestä

(esim. Kara ym. 2004; Narver & Slater 1990). Kircan ym. (2005) mukaan vastaajien omaan käsitykseen perustuvat arviointimenetelmät tuottavat voimakkaamman korrelaation markkinaorientaation ja menestyksen välisestä suhteesta verrattuna absoluuttisiin lukuihin (esim. myynnin kasvu). Markkinaorientaation ja liikevaihdon kasvuprosentin välisestä suhteesta tehtyjä tutkimuksia ei juuri ole.

Tässä tutkimuksessa markkinaorientaatiota mitattiin Homburgin ja Pflesserin (2000) mittarilla, joka on sovellus MARKOR-mittarista. Alkuperäiset väittämät käännettiin suomenkielelle ja tutkimukseen soveltuvaksi siten, että kysymyksissä käytettiin ”Business Unit” -käsitteen suomennoksen sijasta ”yritystä”. Väittämissä käytettiin 7-portaista Likertin asteikkoa. Taulukossa 5 on esitetty markkinaorientaation mittaamiseen käytetyt kysymykset.

TAULUKKO 5. Markkinaorientaatioon liittyvät väittämät.

Osa-alue	Kysymykset
Markkinaorientaatio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tapaamme asiakkaita vähintään kerran vuodessa saadaksemme selville mitä tuotteita tai palveluita he tulevaisuudessa tarvitsevat. 2. Olemme hitaita havaitsemaan muutoksia asiakkaidemme tuotemiellyksissä. 3. Selvitämme loppukäyttäjien näkemyksiä tuotteidemme / palveluidemme laadusta vähintään kerran vuodessa 4. Olemme hitaita huomaamaan perustavanlaatuisia muutoksia toimialallamme (esim. kilpailuun, teknologiaan, sääntelyyn liittyen). 5. Meillä on vähintään kolmen kuukauden välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia, joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla. 6. Markkinoinnista yrityksessämme vastaavat henkilöt käyttävät aikaa keskustellakseen asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa. 7. Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti. 8. Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille. 9. Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme, että huomioimme asiakkaiden tarpeet. 10. Meillä on säännöllisesti eri vastuualueiden yhteisiä kokouksia, joissa suunnittelemme miten yrityksemme vastaa liiketoimintaympäristön muutoksiin. 11. Yrityksemme eri vastuualueiden/osastojen toiminta on hyvin koordinoitua. 12. Kun huomaamme asiakkaiden toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme sinnikkäästi vastaamaan heidän toiveisiinsa.

2.1.7 Yrittäjämäinen orientaatio

Jo pitkään yritysten kasvuun on liitetty yrittäjämäinen toiminta. Kuitenkin kasvun ja yrittäjämäisyyden välinen yhteys on ollut jossain määrin epäselvä suurimmaksi osaksi siitä syystä, että yrittäjämäinen toiminta on ollut vaikeasti määriteltävissä (Wiklund ym. 2009). Jo Miller (1983) havaitsi, että yksilöt ja yritykset voivat olla yrittäjämäisiä ja tästä johtopäätöksestä seurannut laaja tutkimus on osoittanut, että yrityksen yrittäjämäisen toiminnan aste (yrittäjämäinen orientaatio, entrepreneurial orientation, EO) liittyy yrityksen kasvuun ja suorituskykyyn (esim. Covin ja Slevin 1989, 1991; Wiklund 1999). Yrittäjämäinen orientaatio viittaa yrityksen strategiseen suuntautumiseen, joka kuvaa erityistä yrittäjämäistä ajattelua liittyen päätöksenteon tapoihin, menetelmiin ja käytäntöihin. Tällaisena se kuvastaa enemmänkin sitä, miten yritys toimii kuin sitä mitä se tekee (Lumpkin & Dess 1996).

Miller (1983) loi yhden varhaisimmista ja laajalle levinneistä yrittäjämäisen orientaation käsitteistä määrittelemällä yrittäjämäisesti suuntautuneen yrityksen sellaiseksi ”*joka sitoutuu tuote-markkina -innovaatioon, ryhtyy melko riskipitoisiin hankkeisiin ja on ensimmäisenä tuomassa proaktiivisia innovaatioita lyöden kilpailijat*” (Miller 1983, 771). Jotkut tutkijat kuten Lumpkin ja Dess (1996) sekä Hughes, Hughes ja Morgan (2007) esittävät, että EO:lla on viisi ulottuvuutta: autonomia, kilpailullinen aggressiivisuus, innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinotto. Wiklundin ja Shepherdin (2005) mukaan tutkijoiden kesken näyttäisi kuitenkin olevan yksimielisyys kolmesta viime mainitusta eli innovatiivisuudesta, proaktiivisuudesta sekä riskinotosta. Lisäksi Wiklund ym. (2009) painottavat, että viime aikaisissa tutkimuksissakin tutkijat ovat päätyneet käyttämään alkuperäistä ja hyvin validoitua Millerin (1982) asteikkoa innovatiivisuudesta, proaktiivisuudesta ja riskinotosta. Yrittäjämäinen orientaatio muodostuu siis yrityksen suhtautumisesta seuraavia kolmea osa-aluetta kohtaan: (i) tuote-markkina innovointi (innovaatiot), (ii) riskinotto (liittyy yrittäjään/johtoon) ja (iii) päätöksenteon proaktiivisuus (strateginen tahtotila). Yrityksen käyttäytyminen heijastaa vahvaa yrittäjämäistä orientaatiota, kun se tuottaa teknologisia- ja/tai tuoteinnovaatioita, sillä on aggressiivinen kilpailuasenne muita yrityksiä kohtaan ja yrityksen johdolla on vahva riskinottokyky (Covin & Slevin 1988).

Innovatiivisuus-ulottuvuus kuvastaa pyrkimystä etsiä uusia, epätavallisia tai luovia ratkaisuja haasteisiin (Morris, Schindehutte & LaForge 2002). Dadan ja Watsonin (2014) sekä Walterin, Auerin ja Ritterin (2006) mukaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen tässä ulottuvuudessa voi sisältää myös yrityksen toimintaan uusia johtamisjärjestelmiä, teknologioita ja toimintatapoja (ks. myös Knight 1997). Riskinotto kuvastaa epävarmuuden hyväksyntää ja liittyy yrityksen taipumukseen tukea projekteja ja sitoa resursseja sellaiseen, jossa on korkea riski (Wiklund & Shepherd 2005), kuten siirtyminen tuntemattomille markkinoille, sitoa huomattavia resursseja uskaliaisiin hankkeisiin, joissa tuotot ovat epävarmoja ja/tai tuloksena huomattava velkaantumi-

nen (Lumpkin & Dess 2001). Proaktiivisuus viittaa tulevaisuusperspektiiviin, jossa yritys aktiivisesti pyrkii ennakoimaan tulevaisuuden markkinamahdollisuuksia tuomalla markkinoille uusia tuotteita ja palveluita ennen kilpailijoita ja saa näin edelläkävijyyttä suhteessa kilpailijoihin (Lumpkin & Dess 1996). Covin ja Slevin (1986, 1988) käänisivät Millerin kolme dimensiota mitattaviksi muuttujiksi.

Useat tutkijat ovat tutkineet EO:n vaikutusta yrityksen suorituskykyyn ja ovat huomanneet, että EO on käsite, joka liittyy yrityksen menestykseen, erityisesti pitkällä tähtäyksellä (esim. Lumpkin & Dess 1996; Shepherd & Wiklund 2005; Wiklund 1999), vaikkakin esimerkiksi Hughes ym. (2007) huomauttavat, että tällainen ei olen täysin yksiselitteinen. Tutkijoiden mukaan on kuitenkin olemassa todisteita siitä, että on olemassa erilaisia tekijöitä, jotka liittyvät EO:n käyttöön. Harms ym. (2010) ehdottavat, että organisaation strategia ja rakenne liittyvät yrittäjämäiseen orientaatioon (Harms, Reschke, Kraus & Fink 2010) ja Lumpkin ja Dess (2001) liittävät ympäristön ominaisuudet (dynaamisuus, heterogeisuus ja vihamielisyys) ja Wiklund ja Shepherd (2005) resurssien saatavuuden EO:n käyttöön. Wiklund ym. (2009; 2014) osoittivat, että EO toimii välittävänä tekijänä strategisten prosessien, ympäristön ja resurssien välillä. Dada ja Watson (2014) väittävät, että yrittäjämäisesti suuntautuneet yritykset ovat usein pioneereja toimialallaan ja voivat siitä syystä määrätä korkeita hintoja, tavoitella kaikkein tuottoisimpia markkinoita, hallita jakelukanavia, ja lanseerata tuotteita, jotka ovat markkinoiden tai toimialan johtotähtiä (Zahra & Covin 1995) ja luoda mainetta teknologisenä johtajana (Walter ym. 2006).

Wiklund ja Davidsson (1999) löysivät yhtymäkohdan yrittäjämäisen orientaation ja yrityksen orgaanisen kasvun välillä. Wiklund (1999) sekä Wiklund ja Shepherd (2005) osoittivat, että yrittäjämäinen orientaatio on kytköksissä yrityksen suorituskykyyn, jonka mittauksessa otettiin huomioon myös liikevaihdon kasvu. Useissa tutkimuksissa on löydetty tukea yrittäjämäisen orientaation positiiviselle vaikutukselle suorituskykyyn (Wiklund 1999; Zahra 1991; Zahra & Covin 1995) ja sen merkitykselle sellaisissa tapauksissa, kun yritys suoriutuu kilpailijoita paremmin ja se kasvaa nopeammin kuin kilpailijat (Masden 2007). Wiklund ym. (2009) tosin esittävät, että esimerkiksi linkki riskinoton ja yrityksen suorituskyvyn välillä ei ole aivan selvä. Myös Lumpkin ja Dess (1996) esittivät, että yrittäjämäisen orientaation vaikutukset suorituskykyyn ovat kontekstispesifejä siten, että yrittäjämäisen orientaation ja suorituskyvyn välinen suhde riippuu ulkoisen ympäristön luonteesta. Wiklund ym. (2009) esittävät, että yrittäjämäinen orientaatio voidaan nähdä välittävänä tekijänä (strategisena orientaationa) resurssien, ympäristön ja asenteiden vaikutuksessa kasvuun. Kirjoittajien mukaan tutkimuksissa on lisäksi osoitettu, että yrittäjämäisellä orientaatiolla ei ole yksiselitteisesti positiivista vaikutusta kasvuun, vaan tietyissä olosuhteissa sillä saattaa olla myös "pimeä puoli". Wiklund ja Shepherd (2011) esittävät, että positiivinen suhde näyttää olevan vahvempi tietyissä ympäristöissä (esim. Covin & Slevin 1989), tietynlaisissa yrityksissä (esim. Wiklund & Shepherd 2003) ja tietynlaisissa sisäisissä ja ulkoisissa tilanteissa (Wiklund & Shepherd 2005).

Wiklund ja Shepherd (2011) toteavat, että yrittäjämäisestä orientaatiosta tiedetään jo niin paljon, että ehkä on saavutettu tietty saturaatiopiste ja olisi aika aloittaa uusi suunta sen tutkimuksessa. He toteavat, että olisi aika siirtyä aikaisemman tutkimuksen ”EO etuna” (EO-advantage) määrittelystä ”EO kokeiluna” (EO-experimentation) määrittelyyn, joka kuvastaisi yrittäjämäisen orientaation liittymistä suurempaan lopputuloksen variointiin ja laajentuisi sekä epäonnistumisen että onnistumisen mahdollisuuteen. Kun käytetään uutta ”EO-kokeiluna” näkökulmaa ”EO-etuna” näkökulmaa täydentävänä, voidaan tutkia yrittäjämäisen orientaation ja epäonnistumisen sekä onnistumisen välisen suhteen variointia.

Taulukossa 6 on kuvattu, miten tässä tutkimuksessa mitataan yrityksen yrittäjämäistä orientaatiota ja sen kolmea eri osa-aluetta (innovointi, proaktiivisuus ja riskinotto). Yrittäjämäistä orientaatiota mitataan aikaisemmin hyväksi todetulla mittarilla, jota Suomessa ovat käyttäneet mm. Autio Miikkulainen ja Sihvola (2007) sekä Sorama ym. (2009).

TAULUKKO 6. Yrittäjämäinen orientaatio kasvun selittäjänä.

Osa-alue	Kysymykset
Innovointi	<ol style="list-style-type: none"> Viimeisten 5 vuoden aikana muutokset yrityksemme tuotelinjoissa ovat olleet dramaattisia. Yleisesti korostamme vahvasti T&K:ta, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta sen sijaan, että luottaisimme vain perinteisesti hyväksi havaittuihin tuotteisiin ja palveluihin. Viimeisten 5 vuoden aikana olemme tuoneet markkinoille vain muutamia uusia tuotteita tai palveluita.
Proaktiivisuus	<ol style="list-style-type: none"> Yleensä kilpailijamme reagoivat yrityksemme toimenpiteisiin, enemmänkin kuin yrityksemme reagoisi kilpailijoiden toimenpiteisiin. Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoitaan edellä uusien tuotteiden ja/ tai palveluiden markkinoille tuonnissa. Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoita edellä uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöön otossa. Yrityksemme pyrkii tavallisesti välttämään suorat yhteenotot kilpailijoidensa kanssa sen sijaan, että suoraan haastaisi kilpailijansa näiden päämarkkinoilla.
Riskinotto	<ol style="list-style-type: none"> Yleisesti ottaen yrityksemme johtajat pitävät korkeaa riskiä ja korkeita tuotto-odotuksia parempana kuin matalaa riskiä ja tavanomaisia tuotto-odotuksia. Toimintaympäristöstämme johtuen uskaliaat ja aggressiiviset toimenpiteet ovat usein tarpeen, jotta yrityksemme saavuttaisi tavoitteensa. Epävarmoissa päätöksentekotilanteissa preferoimme usein uskaliaasta ja aggressiivista asennetta mahdollisuuksien hyödyntämiseen

2.1.8 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen

Yrityksissä toteutettuja radikaaleja ja inkrementaalisia kehittämistoimia on tutkittu paljon viimeisten vuosikymmenten aikana (March 1991; Levinthal & March 1993; Shane & Venkataram 2000; Holmqvist 2004; Burpitt & Valle 2010; Sharma & Salvato 2011). Yrityksen kehittämistoimien painopisteet voidaan jakaa uuden kehittämiseen (exploration) ja olemassa olevan kehittämiseen ja tehostamiseen (exploitation) (March 1991). Marchin (1991) edustamaa käsitteellistä erottelua exploitation/exploration on käytetty laajasti johtamisen tutkimusalueella, erityisesti strategisen johtamisen (esim. Lavie & Rosenkopf 2006; Levinthal & March 1993) ja organisaatioteorian (esim. He & Wong 2004; Smith & Tushman 2005) piirissä. Viime aikoina myös markkinointitutkimuksessa (Atuahene-Gima 2005; Kyriakopoulos & Moorman 2004; Olsen & Sallis 2006) samoin kuin innovaatio- ja tuotekehitystutkimuksessa (Dittrich & Duysters 2007; Faems, Van Looy & Debackere 2005) ovat tutkijat olleet yhä kiinnostuneempia exploration/exploitation strategioiden roolista yrityksen suorituskykyyn.

Varhaisemmat tutkimukset ovat pääasiassa painottaneet näiden kahden eri strategisen valinnan liittymistä teknologiaan. Asparan ja Tikkasen (2011) mukaan yrityksen pitkän tähtäimen menestymisessä strateginen haaste on siinä, kuinka paljon investoida innovatiivisiin toimintoihin. Lisääntynyt tutkimuksellinen mielenkiinto näihin kahteen strategiaan kumpuaa manageriaalisesta tarpeesta tasapainottaa radikaalia ja inkrementaalista kehittämistä. Marchin (1991) mukaan yritysten tulisi hakea tasapainoa näiden kahden painopisteen välillä, jotta yritys voisi selviytyä ja menestyä.

Exploration-toiminta sisältää radikaalien innovaatioiden etsintää, keksimistä, kokeilua, muuntelua, joustavuutta sekä riskinotto-taipumusta yrityksen käyttäytymisessä (He & Wong 2004; Cheng & Van de Ven 1996; March 1991). Exploration-suuntautuneisuus johtaa kokeiluihin radikaalien innovaatioiden, innovatiivisten teknologioiden (Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga 2006), uusien markkinoiden ja prosessien aikaansaamiseksi, jotka nousevat esiin nykyisen osaamisen ja strategian ulkopuolelta (Lumpkin & Dess 1996; Siren, Kohtamäki & Kuckertz 2012). Exploration-toiminta liitetään usein myös kehittyviin markkinoihin, improvisoituihin polkuihin ja kaaokseen (He & Wong 2004). Gupta, Smith ja Shalley (2006) kuvaavat ”epäonnistumisen ansoja”, joita luo exploration-toiminnan painottaminen. Yritykset, jotka keskittyvät pelkästään exploraatio-toimintaan, ottavat kasvavan riskin yrittäessään kieltää menneet innovaatioepäonnistumiset jättämällä samalla huomioimatta ydinosaamiset - tulevaisuuden mahdollisuuksia etsitään tämän päivän toimintojen kustannuksella (Birkinshaw & Gibson 2004).

Eksploraatio-toiminnalla March viittaa nykyisten toimintojen, tuotteiden ja prosessien kehittämiseen, parantamiseen ja tehostamiseen eli ns. olemassa olevan kehittämiseen (ks. myös He & Wong 2004; Benner & Tushman 2003; Holmqvist 2004). Exploitation-toiminta näyttäytyy rutiineissa, tehokkuudessa, stabiiliudessa, kompetensseissa ja

fokuksessa (Holmqvist 2004). Tavoitteena on lisätä kontrolloitavuutta ja täyttää olemassa olevien asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet.

Marchin (1991) mukaan yritykset voivat keskittyä vain yhteen kehittämistoimintaan kerrallaan, mutta myöhemmät tutkimukset ovat edustaneet enemmän sitä linjaa, että yritykset voivat keskittyä molempiin kehittämistöimiin yhtä aikaa (Katila & Ahuja 2002;). Tasapainosta radikaalien ja vähittäisten toimien välillä on tullut johdonmukainen tutkimusteema menneinä vuosikymmeninä (March 1991; Levinthal & March 1993; Shane & Venkataram 2000; Holmqvist 2004; Burpitt & Valle 2010; Sharma & Salvato 2011). Lisääntyvä tutkimus exploration/exploitation teemaan nousee johdon tarpeesta tasapainottaa radikaaleja ja vähittäisiä innovaatioita, jotta yritys pysyisi kilpailukyisenä. Tutkimuskirjallisuudesta löytyy tutkimustuloksia, joiden mukaan uuden ja olemassa olevan kehittämisen samanaikainen hyödyntäminen lisää yrityksen menestymistä (McGill, Slocum & Lei 1992; Ghemawat & Ricart Costa 1993; Atuahene-Gima 2005; Venkatraman, Lee & Iyer 2007), mutta on löytynyt myös päinvastaisia tuloksia. Holmqvistin (2004) mukaan olemassa olevan kehittäminen saattaa johtua uuden kehittämisestä ja toisin päin; uuden kehittäminen saattaa johtaa olemassa olevan kehittämiseen. Yli 50- tai 55-vuotiaille suunnatuissa omistajanvaihdosbarometreissa yrittäjillä on painottunut selkeästi olemassa olevan kehittäminen ja tehostaminen uuden kehittämisen sijasta (Varamäki, Tall, Sorama, Katajavirta 2012; Varamäki, Katajavirta & Tall 2010).

Viime aikoina yhä lisääntyvästi tutkimuksissa on keskitytty molempia strategioita hyödyntävän polun (ambidexterity) painottamiseen erilaisissa konteksteissa. Tällöin yritys joutuu kuitenkin suuntaamaan toimintaansa kahteen eri suuntaan: vähittäisten innovaatioiden kehittämiseen hyödyntämällä olemassa olevia resursseja ja uusien radikaalien innovaatioiden juurruttamiseen etsimällä uusia mahdollisuuksia. Atuahene-Gima (2005) selittää, että exploitation-toiminta ylläpitää ja laajentaa nykyistä osaamista etsimällä tehokkuutta ja parannuksia vähittäisellä innovaatiolla. Exploration-toiminta sen sijaan tuo mukanaan uuden osaamisen kehittämisen ja kokeilemisen lisäämään variaatiota ja uutuutta radikaalimpiin innovaatioihin. Organisationaalinen ambidexterity osoittaa yrityksen kykyä hallita tätä jännitettä (Duncan 1976). Ambidexterity-yritykset ovat kykeneviä samanaikaisesti, joskin päinvastaisesti, osaamisen johtamisen prosesseihin, nykyisten kompetenssien ja uusien kompetenssien kehittämiseen tasapainoisesti (Lubatkin ym. 2006).

Exploration- ja exploitation-toiminnoilla on erilaiset aikaperspektiivit ja vaikutukset yrityksen suorituskykyyn ja myös vaadittaviin erilaisiin organisaatorakenteisiin, strategioihin ja konteksteihin (Raisch & Birkinshaw 2008). Tämä ajattelu lähtee siitä, että exploration-toiminnan lopputulos on ennalta arvaamaton, epävarma ja etäinen, kun taas exploitation tuottaa varmempia, positiivisempia ja ajallisesti läheisempiä tuloksia (March 1991). Jotkut tutkijat ovatkin osoittaneet, että näiden yhtäaikaistella toteutta-

misella ei ollut suoraa positiivista vaikutusta yrityksen menestymiseen ja siitä syystä olisi parempi keskittyä vain yhteen suuntaan (Ghemawat & Ricat Cost 1993; Levinthal & March; vrt. March 1991).

He ja Wong (2004) operationalisoivat olemassa olevan kehittämisen olemassa olevien tuotteiden laadun parantamiseksi, tuotannon kulujen vähentämiseksi, raaka-aineiden käytön vähentämiseksi ja tuotannon joustavuuden lisäämiseksi. Uuden kehittämisen esimerkkeinä heillä oli mm. uuden sukupolven tuotteiden kehittäminen, uusien teknologioiden omaksuminen sekä uusien markkina-alueiden löytäminen. Tätä operationaalisoitua on aiemmin hyödynnetty Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometreissa, valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa ja myös tässä tutkimuksessa. Sekä uuden kehittämistä (olemassa olevien tuotteiden valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytäminen, uusien tuotteiden kehittäminen, uusien teknologioiden omaksuminen) että olemassa olevan kehittämistä (toiminnan tehostaminen, kulujen vähentäminen, joustavuuden lisääminen, olemassa olevien tuotteiden laadun parantaminen) mitattiin molempia neljän kysymyksen avulla (Taulukko 7).

TAULUKKO 7. Olemassa olevan ja uuden kehittämiseen liittyvät kysymykset

Osa-alue	Kysymykset
Olemassa olevan kehittäminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen 2. Joustavuuden lisääminen 3. Kulujen vähentäminen 4. Toiminnan tehostaminen
Uuden kehittäminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uuden sukupolven tuotteiden / palveluiden kehittäminen 2. Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen 3. Uusien markkina-alueiden löytäminen 4. Uusien teknologioiden omaksuminen

2.1.9 Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö ja kasvu

Yritys voidaan Penrosen (1959) resurssiperustaisen teorian mukaan nähdä resurssien kimpuna. Kilpailuetua synnyttävät vaikeasti kopioitavat resurssit yrityksen on menestyäkseen pyrittävä pitämään omassa hallussaan, mutta etenkin kehittyneille talouksille on ominaista yritystoiminnan erikoistuminen ja yritysten osaamisresurssien keskittyminen kapealle sektorille. Oman erikoisalan ulkopuolista osaamista hankitaan verkottuneessa toimintaympäristössä käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita. Pienetkin yritykset hyödyntävät ulkopuolista asiantuntemusta (external advice) aktiivisesti (esim. Boter & Lundström 2005; Bennett & Robson 1999), joskin yritysten kyvyssä hyödyntää ulkoista asiantuntemusta voi olla eroja (Gooderham ym. 2004; Pickernell ym. 2011;

Mole 2002; Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 1998). Pk-yritysten kohdalla ulkoisen asiantuntemuksen hyödyntämistä voidaan pitää jälkiteolliselle palvelutaloudelle tyypillisenä piirteenä (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004). Bennett ja Robson (1999) yhdistävät asiantuntijapalveluiden käytön lisääntymisen talouden jatkuvaan erikoistumiseen ja toimintojen ulkoistamiseen; toisaalta kyse voi olla myös innovaatioihin liittyvistä tarpeista (esim. Grimshaw & Mizzo 2006; Howells 2006).

Ulkopuolinen asiantuntemus lisäresurssina voi edesauttaa innovatiivisiin tuotteisiin tai palveluihin perustuvaa kasvua tai tukea strategista uudistumista. Voidaan myös ajatella, että kasvun myötä yritykselle tulee uusia tarpeita, joihin sisäisin resurssien ei voida vastata. Tällöin asiantuntijoiden hyödyntäminen voi olla seurausta kasvusta. Ulkopuolista asiantuntemusta ei yleensä pidetä kasvun avaintekijänä (Robson & Bennett 2000), mutta kasvun ja asiantuntemuksen hyödyntämisen välillä on havaittu yhteyttä (esim. Storey 1994; Berry ym. 2006; Gooderham ym. 2004; Kamyabi & Devi 2011). Robson ja Bennett (2000) sekä Berry ym. (2006) toteavat nopeimmin kasvaneiden yritysten kokeneen ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyllisimmäksi, joskin Robsonin ja Bennettin (2000) mukaan yhteys kasvuun on osoitettavissa vain joidenkin asiantuntijapalveluiden kohdalla.

Tilitoimistoja pidetään luontevimpana ja keskeisimpinä neuvonnan lähteenä pk-yrityksille (Bennett & Robson 1999, Kirby & King 1997; Berry ym. 2006), vaikka tilitoimistojen osaaminen ja aktiivisuus neuvonnassa voi vaihdella (Blackburn ym. 2010; Kirby & King 1997). Pankit ja juristit (Bennett & Robson 1999; Kirby & King 1997), yrityksen asiakkaat ja toimittajat, konsultit, henkilökohtaiset verkostot (Bennett & Robson 1999, Berry ym. 2006), sekä yrittäjien ja yritysten järjestöt (Bennett & Robson 1999) on niin ikään todettu yleisiksi ulkopuolisen asiantuntemuksen lähteiksi pk-yrityksille. Julkisen sektorin osalta palvelujen tarjonta vaihtelee maittain ja tutkimusajankohdasta riippuen (ks. esim. Bennett & Robson 1999). Suomessa julkinen sektori toimii aktiivisesti yrityspalvelujen alalla (esim. Laasonen ym. 2012; Palm 2013; Viljamaa ym. 2010). Korkeakoulujen asiantuntemuksen hyödyntämistä tarkastellaan kansainvälisissä tutkimuksissa vaihtelevasti. Esimerkiksi Kirby & King (1997) ja Berry ym. (2006) huomioivat korkeakoulut, Bennett & Robson (1999) eivät. Suomalaisessa kontekstissa korkeakoulujen velvoitetta edistää alueensa elinkeinoelämää on erityisesti korostettu, joten korkeakoulut on sisällytetty kyselyyn.

Osana kasvuun liittyvien tekijöiden tarkastelua on tässä tutkimuksessa haluttu selvittää sekä ulkoisen asiantuntemuksen käyttöä että merkitystä. Aiempia tutkimuksia mukailten (Bennett & Robson 1999; Robson & Bennett 2000) ulkopuolinen neuvonta tai konsultointi yhdistetään tässä tutkimuksessa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Vastaajia pyydetään arvioimaan sekä *eri tahoilta saadun asiantuntijapalvelun* että *eri osa-alueisiin kohdistuvan asiantuntijapalvelun* merkitystä. Kysymysten muotoilussa on hyödynnetty esim. Bennettin ja Robsonin (1999) sekä Robsonin ja Bennettin (2000)

käyttämän Cambridge SME Survey -instrumentin kysymyksiä lyhentäen ja kontekstiin soveltaen. Taulukossa 8 on esitetty kaikki vastaajille tarjotut vaihtoehdot.

TAULUKKO 8. Asiantuntijapalvelun käyttöön liittyvät kysymykset.

Osa-alue	Kysymykset
Asiantuntijatahojen neuvonnan merkitys tavoitteiden saavuttamisen kannalta	Arvioikaa seuraavilta tahoilta viimeisen kolmen vuoden aikana hankkimanne yritystoimintaan liittyvän neuvonnan tai konsultoinnin merkitystä yrityksenne tavoitteidenne saavuttamiselle. <ol style="list-style-type: none"> 1. Tilitoimistot 2. Pankki tai muut yksityiset rahoittajat 3. Liiketuttavat / henkilökohtainen verkosto 4. Asiakkaat tai toimittajat 5. Konsultit 6. Juristit 7. Verohallinto 8. ELY-keskus 9. Julkiset rahoittajat (esim. Finnvera, Tekes) 10. Yrittäjä- tai yritysjärjestöt 11. Korkeakoulut ja muut oppilaitokset
Eri osa-alueilla käytetyn asiantuntijapalvelun merkitys tavoitteiden saavuttamisen kannalta	Arvioikaa seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana käyttämienne ulkopuolisten palveluiden merkitystä yrityksenne tavoitteiden saavuttamiselle. <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia 2. Johtaminen 3. Markkinointi (esim. mainonta, myynti) 4. Markkinatutkimus 5. Tuote- tai palvelukehitys 6. Uudet teknologiat 7. IT-palvelut 8. Rekrytointi 9. Henkilöstökoulutus 10. Verotus- tai taloushallinto

2.2 Kasvustrategiat

Yrityksen kasvun lähteet jaetaan tyypillisesti sisäisiin eli orgaanisiin ja ulkoisiin lähteisiin kuten yritysostot ja fuusiot. McKelvie ja Wiklund (2010) esittävät, että suurin osa tutkimuksista on keskittynyt selittämään yritysten välisiä eroja kasvussa huomioimatta mahdollisia laadullisia eroja yritysten kasvupoluissa. Heidän mielestään ”miten”-aspekti on tarpeellinen ja perustavanlaatuinen kysymys, johon pitää vastata ennen kuin käännetään huomio ”kuinka paljon” yritys on kasvanut. Kirjoittajat ehdottavat kolmea pääasiallista tapaa, jolla yritykset toteuttavat kasvunsa: orgaaninen

kasvu, kasvu yritysoston kautta ja hybridi, joka ei ole kumpaakaan edellisistä, vaan jotain niiden väliltä. Hybridimuodot perustuvat sopimuksellisiin organisaationaalisiin järjestelyihin. Kun kasvua tarkastellaan tuloksena, näytetään kasvua pidettävän yliyksinkertaistettuna ilmiönä (Davisson & Wiklund 2000). Yleisesti tutkimuksissa oletetaan kasvun tapahtuvan aina orgaanisesti, vaikka useat yritykset eivät kasva orgaanisesti. Strateginen diversifiointi-kirjallisuus liittyy erilaiset kasvutavat (sisäinen, yritysosto ja yhdistelmä) yrityksen tuote-markkina-strategioihin. Delmar ym. (2003) osoittivat, että 10 % yrityksistä heidän otoksessaan kasvoi ensisijaisesti yritysostoin. Lisäksi he huomauttavat, että juuri yritysosto oli yritysten henkilökuntamäärän kasvun syy.

Levien (1997) mukaan valinta, kasvaako yritys orgaanisesti vai yritysoston kautta riippuu yrityksen iästä. Myös McKelvie, Wiklund ja Davidsson (2006) havaitsivat, että pienillä yrityksillä lähes kaikki kasvu tapahtuu orgaanisesti, kun taas isot yritykset kasvavat ostamalla muita yrityksiä (ks. myös Delmar, Davidsson & Gartner 2003). Tämä vaikuttaa McKelvien ja Wiklundin (2006) mukaan myös niin, että isot yritykset eivät luo yritysostoin kasvamalla uusia työpaikkoja yhteisössä. Tutkijat päättävät, että orgaaninen kasvu ja kasvu yritysoston kautta ovat erilaisia prosesseja, jotka vaativat erilaisia resursseja ja palveluita. Yritysosto voi olla sopiva strategia joissakin tapauksissa, mutta pääoman rajoitteet ja ostetun yrityksen integrointi saattavat vaikuttaa niin, että tällaista strategiaa voidaan noudattaa vain aika ajoin ja siihen perustuva kasvu on näin ollen epäjatkovaa (McKelvie & Wiklund 2010, 267).

Yrityksen orgaanisen kasvun lähteitä ovat yrityksen myynnin kasvattaminen tarjoamalla nykyisiä tai uusia tuotteita nykyisille tai uusille markkinoille tai diversifiointi kokonaan uusille liiketoiminta-alueille. Tutkimuksissa on yrityksen strategista orientaatiota tarkasteltu Ansoffin (1965) tuote/markkina-matriisilla, jossa yrityksen strategiset vaihtoehdot määritellään nelikenttänä nykyisten/uusien tuotteiden tarjoamisena nykyisille/uusille markkinoille. Ballonin ja Iacobuccin (2001) tutkimuksen mukaan menestyneimpien pk-yritysten kasvustrategiat perustuvat joko nykyisen tuotevalikoiman markkinoimiseen uusille kansainvälisille asiakkaille, tuotevalikoiman muokkamiseen uusille kohderyhmille sopivaksi tai näille molemmille. Laajentaminen uusille toimialoille tai arvoketjun eri tasoille, kuten materiaalien hankintaan tai lopputuotteiden jakeluun, ei näytä vaikuttavan menestykseen. Puhuttaessa kasvun lähteistä keskusteluun liittyy aina läheisesti myös keskustelu panostuksesta tuotekehitykseen ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.

Paitsi kasvun lähteisiin kasvustrategialla voidaan viitata myös, miten yritys hankkii tarvittavan lisäkapasiteetin liikevaihdon kasvaessa. Sisäisen kasvun strategialla tarkoitetaan, että yritys kasvattaa omia sisäisiä resurssejaan (mm. henkilökuntaa) kysynnän kanssa samassa tahdissa tai tehostaa toimintaansa ja hankkii lisäkapasiteettia esimerkiksi automatisoimalla tuotantoaan. Ulkoisen kasvun strategioita on mm. kasvun toteuttaminen verkostosuhteiden kautta, portfolioyrittäjyys, vuokratyövoiman käyttö

tai franchising -yrittäjyys. (Varamäki ym. 2007). Kasvu verkostosuhteiden kautta tarkoittaa sitä, että yritykset mieluummin hankkivat kasvuvaiheessa lisäkapasiteettia itsenäisiltä yrittäjiltä/ulkopuolisilta yrityksiltä kuin palkkaavat omaa työvoimaa lisää (Varamäki & Pihkala 2002). Myös Barberon, Casillas ja Feldman (2011) toteavat, että sopimuksellisten suhteiden kautta yritys voi saada kasvuunsa enemmän resursseja kuin sen omistamat resurssit ovat. Hagel (2002) nimittää tätä kasvuvipustrategiaksi eli myynnin kasvu toteutetaan muiden resursseja hyödyntämällä.

Kasvaminen verkostosuhteiden kautta mahdollistaa sen, että dynaamisessa kasvuprosessista huolimatta yritys kykenee säilyttämään tietyn sisäisen stabiliteetin ja paremman hallittavuuden. Muiden resurssien hyödyntäminen auttaa myös nopeampaa markkinoille pääsyä, ja yritys kykenee reagoimaan nopeasti teknologioiden tai markkinoiden muutoksiin (Hagel 2002). Näin tärkeimpiä hyötyjä ulkoisesta kasvusta onkin joustavuuden ja tehokkuuden ylläpitäminen jopa erittäin nopean kasvun aikana. Ulkoisten resurssien käyttäminen poistaa myös riskit, joita syntyy uuden henkilöstön palkkaamisesta. Lisäksi ulkoiset resurssit lisäävät tehokkuutta myös siten, että näitä resursseja käytetään vain silloin, kun tuotteilla ja palveluilla on menekkiä. Yritys säilyy myös riippumattomana tuotantokapasiteetti-investointien riskirahoituksesta. Ulkoisella kasvustrategialla saattaa olla vaikutusta myös työilmapiiriin samoin kuin kustannusten kurissa pitämiseen kasvun aikana. Ulkopuolisilla yhteistyökumppaneilla voi olla myös erilainen kulurakenne, jolloin on mahdollista jopa alentaa hintoja (Johannisson 1990). Myös käyttöpääoman tarve on pienempi verrattuna yrityksen orgaaniseen kasvuun ja riskiä voidaan jakaa verkoston jäsenten kesken (Varamäki & Tornikoski 2007).

Varamäki ja Tornikoski (2007) nimeävät sellaisia yrityksiä, jotka rakentavat kasvunsa alusta pitäen verkostoitumisen varaan "Born Networking"-yrityksiksi käyttäen analogiaa "Born Global"-yrityksistä (ks. myös Mäkinen 2001; Bellini ym. 1999; Rosenbröijer 1998). Tällainen kehitys on saanut aikaan myös sen, että yksittäisen yrityksen kasvun mittaaminen ei anna oikeaa kuvaa yrityksen todellisesta kasvusta, eikä varsinkaan siinä tapauksessa, että yrityksen kasvua mitataan henkilöstön lisäyksellä.

Laitisen (2007; ks. myös Sorama ym. 2009) selvityksen mukaan strategialla on vaikutusta menestymistä mittaaviin tunnuslukuihin kuten liikevoittoon suhteessa liikevaihtoon. Ulkoinen strategia sitoo vähemmän pääomaa suhteessa liikevaihtoon, jolloin ulkoinen strategia saattaa tuottaa jonkin verran paremman pääoman tuottosuhteen. Ulkoisella strategialla ei ole huomattavaa vaikutusta rahoitusomaisuuteen perustuvaan maksuvalmiuteen (quick ratio), mutta vaihto-omaisuuden arvo saattaa nousta taseessa korkeammaksi. Ulkoisen strategian yrityksillä on enemmän puolivalmisteita ja valmisteverastoja, joihin on sitoutunut myös toimittajien katteita.

Seuraavassa taulukossa on yrityksen kasvustrategiaan liittyvät muuttujat ja kysymykset.

TAULUKKO 9. Kasvustrategiaan liittyvät kysymykset.

Osa-alue	Kysymykset
Kasvustrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myynnin kasvu tulee Suomen ulkopuolelta 2. Kasvumme perustuu nykyisiin ydinosaamisiin 3. Kasvumme perustuu toiminnan laajentamiseen eri liiketoiminta-alueille 4. Kasvumme perustuu nykyisten tuotemarkkinoiden edelleen kehittämiseen 5. Kasvumme perustuu nykyisiin kohdemaihin 6. Kasvatamme myyntiämme kehittämällä edelleen nykyisiä asiakassuhteitamme 7. Kasvamme hankkimalla uusia asiakkaita 8. Kasvamme liiketoiminta- tai yritysostoin
Tulevat kasvutavoitteet	Onko yrityksenne lähivuosien tavoitteena kasvu?
Kasvun resurssointi	<p>Mikäli liikevaihtonne on kasvanut vuoden 2006 jälkeen, miten olette hankkineet kasvaneen liikevaihdon edellyttämän lisäkapasiteetin (valitse tärkein vaihtoehtoista)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. yrityksen työntekijämäärää on kasvatettu liikevaihdon kasvaessa 2. yritys on lisännyt ostoja alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta 3. yritys on tehostanut toimintaansa, ts. liikevaihdon lisäys on tehty olemassa olevilla resursseilla

2.3 Informaation hyödyntäminen ja menestys

2.3.1 Informaation laajuus

Erialaisten ohjausjärjestelmien tarkoitus on auttaa sovittamaan yksittäisten ihmisten toimet ja toimenpiteet yrityksen tavoitteiden kanssa (Malmi & Brown 2008). Ohjausjärjestelmät voidaan nähdä kokonaisuutena, jolloin ne sisältävät suunnittelu- (esim. pitkän tähtäimen suunnitelmat), kyperneettiset- (esim. budjetit, suorituskyky-mittaristot), palkitsemis-, hallinto- (esim. organisaatorakenteet, toimintaohjeet) ja kulttuurijärjestelmät (esim. arvot) (Malmi & Brown 2008). Siten ohjausjärjestelmäkokonaisuus on laaja-alainen ilmiö, jolloin kokonaisuuden tutkiminen asettaa omat haasteensa.

Laaja-alaisuuden takia tässä tutkimuksessa pureudutaan yhteen ohjausjärjestelmien osa-alueeseen eli suorituskykymittareihin (performance measurement systems eli PMS). Malmin ja Brownin (2008) ohjausjärjestelmäviitekehityksessä PMS:t kuuluvat kyperneettisiin järjestelmiin. He äärittelevät kyperneettiset järjestelmät tieto- ja päätöksenteon tukijärjestelmiksi, jotka sekä auttavat selvittämään eroja suunnitelmien ja toteutumien välillä että pyrkivät vaikuttamaan eroja aiheuttaviin toimiin.

Tämä tutkimus nojaa Franco-Santosin, Lucianetin ja Bournen (2012) PMS:ien määritelmään. PMS:llä tarkoitetaan järjestelmiä, jotka tuottavat rahamääräistä ja ei-rahamääräistä informaatiota päätöksenteon tueksi ja menestymisen arvioimiseksi (Franco-Santos ym. 2012). Järvenpään, Länsiluodon, Partasen ja Pellisen (2013, 39–40) mukaan rahamääräinen informaatio kattaa esimerkiksi myyntituottoihin, raaka-ainekustannuksiin tai henkilökustannuksiin liittyvän euromääräisen informaation, kun taas ei-rahamääräisellä informaatiolla viitataan kappalemääräiseen myyntiin, raaka-ainekiloihin tai henkilöstömääriin. Järvenpään (2013, 40–42) mukaan rahamääräisen ja ei-rahamääräisen informaation lisäksi PMS voi tuottaa objektiivista/subjektiivista ja historiaan/tulevaisuuteen suuntautuvaa informaatiota. Suorituskykymittaristot voivatkin siten tuottaa joko kapea-alaista (historia-orientoitunut, yrityksen sisältä ja rahamääräistä) tai laaja-alaista (tulevaisuus-orientoitunut, yrityksen ulkopuolelta ja ei-rahamääräistä) informaatiota (Järvenpää ym. 2013, 39–43; Tillema 2005). Kapea-alainen informaatio sisältyy osana laaja-alaiseen informaatioon.

PMS:ä on olemassa lukuisia erilaisia, kuten suorituskykypyramidi (performance pyramid), dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä tai suorituskykyprisma (performance prism) (Järvenpää ym. 2013, 332–335). Eräs suosituimmista PMS:stä on Kaplan ja Nortonin (1992) kehittänyt tasapainotettu tulokortti (balanced scorecard). Tulokortissa yrityksen toimintaa mitataan neljästä eri näkökulmasta; talous, oppiminen ja kasvu, sisäinen tehokkuus ja asiakkaat. Yksi keskeinen näkökulma tulokortin rakentamisessa on linkittää eri näkökulmien mittarit yrityksen valitsemaan strategiaan. Riippumatta suorituskykymittaristosta olennainen piirre on se, että ne sisältävät talousnäkökulman lisäksi useasta muustakin eri näkökulmasta informaatiota ja informaation voi olla sekä rahamääräistä että ei-rahamääräistä.

2.3.2 Informaation laajuuden suhde menestymiseen

PMS on yleisesti havaittu tuovan useita hyötyjä (Franco-Santos ym., 2012). Esimerkiksi Chenhall (2005) havaitsi PMS auttaneen oppimisessa, strategian jalkauttamisessa ja toimituksissa. Aikaisemmat tutkimukset (ks. esim. Ittner, Larcker & Randall 2003; Said, HassabElnaby & Wier 2003; Van der Stede, Chow & Lin (2006) ovat löytäneet positiivisen yhteyden laaja-alaisen informaation käytön ja yritysten menestymisen välillä. Ittner ym. (2003) löysivät laaja-alaisen informaation olevan positiivisessa yhteydessä mittaristoon liittyvään tyytyväisyyteen ja yhden vuoden osakekohtaiseen tuottoon. Sen sijaan Ittner ym. (2003) eivät löytäneet yhteyttä informaation laajuuden, kannattavuuden (ROA), myynnin kasvun ja kolmen vuoden osakekohtaisen tuoton välillä. Van der Stede ym. (2006) havaitsi positiivisen yhteyden laaja-alaista informaatiota tuottavien suorituskykymittaristojen ja menestymisen välillä. Erityisen vahva yhteys oli tilanteissa, joissa tuotettiin sekä objektiivisia että subjektiivisia ei-rahamääräistä informaatiota. Van der Stede ym. (2006) käyttivät menestymisen mittaamiseen neljän

näkökulman summamuuttujaa sisältäen taloudellisen-, operatiivisen-, henkilöstö- ja asiakasnäkökulmat.

Informaation laajuuden ja menestymisen välinen suhde ei ole kuitenkin suoraviivainen ja yksinkertainen. Esimerkiksi kilpailuympäristön epävarmuuden, strategian, organisaatorakenteen ja mittariston muutoksen on havaittu vaikuttavan informaation laajuuden ja menestymisen väliseen suhteeseen (Chenhall 2003; Tillema 2005; Hoque 2005; Länsiluoto, Agbejule & Kataja 2013a). Siten edellä mainitut tekijät vaikuttavat kontingenssiteorian mukaisesti informaation optimilaajuuteen. Kontingenssiteorian mukaan epävarmoilla markkinoilla toimivat ja differointistrategiaa noudattavat yritykset hyötyvät enemmän laaja-alaisesta informaatiosta verrattuna yrityksiin, jotka toimivat kustannusjohtamisstrategialla varmemmilla markkinoilla (Chenhall 2003).

Toisaalta on havaittu PMS tuottaman informaation (design) ja PMS käytön olevan kaksi erillistä käsitettä (Ferreira & Otley 2009; Länsiluoto, Järvenpää & Krumwiede 2013b; ks. myös Simons 1995). Ferrreiran ja Otley'n (2009) viitekehyksessä PMS sisältöön vaikuttavat suoraan yrityksen strategia, visio ja organisaatorakenne, kun taas PMS käyttöön vaikuttavat lisäksi erilaiset yrityskulttuuriset- ja kontekstuaaliset tekijät. Länsiluoto ym. (2013b) havaitsivat PMS tuottaman informaation sisältöön vaikuttavan sidosryhmien, kun taas PMS käytettäviin mittareihin vaikuttavan sidosryhmien resurssiin riippuvuuden. Länsiluodon ym. (2013b) mukaan PMS:ä rakennettaessa voidaan ottaa huomioon erilaiset sidosryhmien odotukset, kun taas resurssiin riippuvuuden suuruus sidosryhmästä vaikuttaa todellisuudessa käytettäviin "super" mittareihin. Simonsin (1995) jaottelua hyväksikäyttäen PMS käyttö voidaan jakaa diagnostiseen ja interaktiiviseen käyttöön. Diagnostisen käytön tarkoitus on arvioida organisaation menestymistä ja toimia palkkiperustana, mikäli tavoitteet saavutetaan. Simonsin (1995) mukaan interaktiivisen käytön tavoitteena on auttaa oppimisessa ja uusien ideoiden ja käytänteiden kehittämisessä. Siten PMS:ä tuottamaa informaatiota voidaan käyttää usealla tavalla hyödyksi yrityksen johtamisessa.

Yllä olevan perusteella PMS:t voivat auttaa menestymisessä tuottamalla päätöksenteon kannalta käyttökelpoista tietoa useasta erilaisesta näkökulmasta, kuten asiakkaista, prosesseista, taloudesta tai henkilöstöstä. Tämän voi ajatella olevan ensiarvoisen tärkeää yrityksen tavoitellessa kasvua. PMS:t voivat auttaa esimerkiksi kasvutavoitteiden markkina-aluekohtaisessa asettamisessa ja seurannassa, kasvustrategian jalkauttamisessa ja uusien käytänteiden oppimisessa. *Näin ollen oletettavaa on, että laaja-alaisen informaation käytön ja yritysten menestymisen välillä on positiivinen riippuvuusuhde kasvuyrityksissä.*

2.3.3 Informaation laajuuden mittaaminen

Tässä tutkimuksessa käytetään informaation laajuuden mittaamiseen Ittner ym. (2003) kehittämää 10-kohtaista kysymyspatteristoa, johon on viitattu useissa informaation laajuutta ja suorituskykymittaristoja käsittelevässä tutkimuksessa. Ittnerin ym. (2003) kehittämä mittaristo kattaa kysymyksiä useasta eri suorituskykymittaristojen tuotaman informaation näkökulmasta, kuten talous, asiakkaat, henkilöstö, sisäiset prosessit, laatu ja ympäristö.

Informaation laajuutta mitataan 7-portaisella Likert-asteikolla (1=ei käytetä lainkaan, 7=käytetään kattavasti). Ittnerin ym. (2003) alkuperäistä 6 portaista likert-asteikkoa ei käytetä, koska halutaan yhdenmukaistaa kyselylomakkeessa käytetyt asteikot vastausmisen helpottamiseksi. Informaation laajuutta kysytään ”Arvioikaa seuraaviin osa-alueisiin liittyvän informaation käyttöä yrityksen menestymisen arvioinnissa” ja käytetty mittaristo on esitetty taulukossa 10.

TAULUKKO 10. Informaation hyödyntämiseen liittyvät väittämät.

Osa-alue	Kysymykset
Informaation laajuus	<p>Arvioikaa seuraaviin osa-alueisiin liittyvän informaation käyttöä yrityksen menestymisen arvioinnissa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lyhyen tähtäimen taloudellinen menestyminen (esim. tilikauden tulos, pääoman tuotto, velkaantuminen, maksuvalmius) 2. Asiakkaat (esim. markkinaosuus, asiakastytyväisyys, myynnin kasvu) 3. Henkilöstö (esim. henkilöstövaihtuvuus, -tyytyväisyys, palkkakustannukset) 4. Toimittajat (esim. toimitusten täsmällisyys, raaka-aineiden laatu & hinta) 5. Sisäiset prosessit (esim. tuottavuus, turvallisuus, kiertoajat) 6. Tuotteiden ja palveluiden laatu (esim. virheiden määrä, vialliset tuotteet) 7. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa (esim. markkinoinnissa, suunnittelussa, tuotannossa) 8. Ympäristö (esim. ympäristösääntöjen noudattaminen, sertifiikatit, kilpailu, suhdanteet) 9. Tuotteiden ja palveluiden innovaatiot (esim. uudet tuotteet/ palvelut, uusien tuotteiden kehittämisen nopeus, uudet toimintatavat) 10. Yhteiskuntavastuu (esim. yrityksen imago)

2.3.4 Menestymisen mittaaminen

Menestymisen mittaamiseen käytettiin Chapmanin ja Kihnin (2009) käyttämää ja alun perin Govindarajan ja Fisherin (1990) kehittämää 10-kohtaista mittaristoa.

Alkuperäiseen mittaristoon lisättiin mukaan vakavaraisuutta käsittelevä kohta monipuolisemman kuvan saamiseksi taloudellisesta menestymisestä. Siten käytetty mittaristo on 11-kohtainen. Käytetty mittaristo kattaa näin ollen taloudelliseen (rahamääräinen) ja ei-taloudelliseen (ei-rahamääräinen) menestymiseen liittyvät osa-alueet. Tässä raportissa ei-taloudellista menestymistä on kutsuttu *liiketoiminnalliseksi kehittymiseksi*. Alkuperäisen mittaristoon liittyvän mitattavan menestymisen ajanjaksoa haluttiin tarkentaa, joten Artzin, Homburg ja Rajabin (2012) tavoin käytettiin kolmen vuoden ajanjaksoa. Yhteneväisesti Chapmanin ja Kihnin (2009) kanssa käytettiin 7-portaista Likert-asteikkoa (1=tydyttävästi, 7=erinomaisesti). Yritysten menestymistä kysytään seuraavan kysymyksen mukaan: "Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana?". Käytetyt kysymykset on esitetty taulukossa 11.

TAULUKKO 11. Menestymisen mittaamiseen liittyvät osa-alueet.

Osa-alue	Kysymykset
Informaation laajuus	<p>Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pääoman tuotto (ROI) 2. Kate (käyttökate) 3. Maksuvalmius (Liiketoiminnan rahavirta) 4. Velkaisuus (omavaraisuus) 5. Kustannusten hallinta 6. Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen 7. Myyntimäärä 8. Markkinaosuus 9. Markkinoiden laajentaminen 10. Henkilöstön kehittäminen 11. Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)

2.4 Kasvuyrityksen rahoitus

2.4.1 Käytetyt rahoitusvaihtoehdot

Yrityksen rahoitusvaihtoehdot jaetaan yleensä tulorahoitukseen, oman ja vieraan pääomanehtoiseen rahoitukseen ja erilaisiin avustuksiin ja tukiin. Myers (1984) on kehittänyt niin kutsutun pecking order-teorian kuvaamaan eri rahoitusvaihtoehtojen houkuttelevuutta yritysjohtajan näkökulmasta. Pecking order-teorian mukaisesti yritykset haluavat rahoittaa ensisijaisesti toimintaansa tulorahoituksella. Tämän jälkeen yritykset valitsevat vieraan pääomanehtoisen rahoituksen ja viimeiseksi siirtyvät käyttämään oman pääomanehtoista rahoitusta, mikäli tulo- tai vieraan pääomanehtoinen rahoitus eivät riitä esimerkiksi kasvun tai investointien rahoittamiseen. Pecking order -teoria on käytetty lukuisissa rahoituksen tutkimuksissa lähtökohtana. Tutkimukset ovat ana-

lysoineet muun muassa, mitkä tekijät vaikuttavat käytettyihin rahoitusvaihtoehtoihin. Esimerkiksi mac an Bhaird ja Lucey (2010) löysivät käytettyihin rahoitusvaihtoehtoihin vaikuttavan yrityksen iän, koon, tutkimus-/kehityspanosten sekä omistajarakenteen.

2.4.2 Rahoitusvaihtoehtojen mittaaminen

Rahoitusvaihtoehtojen käytön ja saatavuuden mittaukseen sovellettiin mac an Bhairdin ja Luceyn (2010) kehittämää 5-kohtaista mittaristoa. Tässä tutkimuksessa haluttiin avata vastaajille hieman tarkemmin alkuperäistä mittaristoa käytettyjen rahoitusvaihtoehtojen kohdalla, jolloin päädyttiin käyttämään 7-kohtaista mittaristoa. Monikohtaisemman mittariston käytöllä pyrittiin myös mahdollistamaan tarkemman tulosten analysoinnin. Tulevan rahoituksen saatavuutta mitattiin 5-kohtaisella mittaristolla.

Alkuperäisessä mac an Bhairdin ja Luceyn (2010) mittaristossa on pyydetty vastaajia arvioimaan kunkin rahoitusvaihtoehdon prosentuaalista osuutta kokonaisrahoituksen määrästä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin päädyttiin käyttämään viisiportaista Likert-asteikkoa vastaajaystävällisyyden lisäämiseksi. Rahoituslähteiden käyttöä mitattiin asteikolla (1 = ei käytetty lainkaan, 5 = käytetty merkittävästi) ja tulevan rahoituksen saatavuutta asteikolla (1 = ei saatavilla, 5 = erittäin hyvin saatavilla). Rahoituslähteiden käyttöä kysyttiin kysymyksellä ”Millaisella osuudella kukin rahoituslähde on osallistunut yrityksenne kasvun rahoitukseen viime vuosina?” ja rahoituksen saatavuutta ”Arvioikaa seuraavien rahoituslähteiden saatavuutta mahdollisessa tulevassa lisäkasvun rahoittamisessa” (Taulukko 12).

TAULUKKO 12. Kysymykset yrityksen rahoitukseen liittyen.

Osa-alue	Kysymykset
Yrityksen rahoitus tähän saakka	<p>Millaisella osuudella kukin rahoituslähde on osallistunut yrityksenne kasvun rahoitukseen viime vuosina?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Omat henkilökohtaiset varat 2. Sukulaisten/tuttujen sijoitukset 3. Yrityksen oma tulorahoitus / käyttämättömät voittovarot 4. Ulkopuolinen oman pääomanehtoinen rahoitus (esim. yksityissijoittajat, business enkelit, pääomasijoittajat) 5. Pitkäaikainen lainaehtoinen rahoitus (yli vuoden aikana erääntyvät pankkilainat) 6. Lyhytaikainen lainaehtoinen rahoitus (luotolliset shekkitilit) 7. Julkiset tuet ja avustukset (Tekes, Finnvera, Sitra, Ely-keskus)
Tulevan rahoituksen saatavuus	<p>Arvioikaa seuraavien rahoituslähteiden saatavuutta mahdollisessa tulevassa lisäkasvun rahoittamisessa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yrityksen oma tulorahoitus / käyttämättömät voittovarot 2. Ulkopuolinen oman pääomanehtoinen rahoitus (esim. yksityissijoittajat, business enkelit, pääomasijoittajat) 3. Pitkäaikainen lainaehtoinen rahoitus (yli vuoden aikana erääntyvät pankkilainat) 4. Lyhytaikainen lainaehtoinen rahoitus (luotolliset shekkitilit) 5. Julkiset tuet ja avustukset (Tekes, Finnvera, Sitra, Ely-keskus)
Kiinnostus pääomarahoitukseen	<p>Olisitteko kiinnostuneita oman pääomanehtoisesta rahoituksesta lähitulevaisuudessa omassa yrityksessänne?</p>

3 SEURANTATUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa on kuvattu vuonna 2006 eteläpohjalaiseen kasvututkimukseen osallistuneille yrityksille tehdyn seurantatutkimuksen tulokset seitsemän vuotta myöhemmin.

3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Seuraavassa on kuvattu tutkimuksen toteuttamista tiedonkeruun, lomakkeen sisällön sekä aineiston analysoinnin näkökulmista.

3.1.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin 20.5.–3.6.2013 välisenä aikana. Kyselylomake lähetettiin vuonna 2007 eteläpohjalaiseen kasvuyritystutkimukseen osallistuneille 267:lle yritykselle. Virheilmoituksia tavoittamattomista vastaanottajista tuli 5. Sähköpostilla lähetettiin kerran muistutusviesti ennen vastausajan umpeutumista. Kaikkiaan vastauksia saatiin 123. Vastausprosentti oli 47 %, mitä voidaan pitää hyvänä, vaikka absoluuttisten vastaajien määrä ei olekaan tuon suurempi. Vastaajien profiilia on tarkemmin kuvattu kappaleen 3.2 alussa.

Kysymyslomakkeen osiot pitivät sisällään kappaleessa 2.1 esitellyn viitekehyksen mukaiset aihealueet seuraavasti.

1. Yrittäjän taustatiedot
 - Sukupuoli, ikä, koulutus, kokemus
 2. Yrityksen taustatiedot
 - Koko, toimiala, ulkomaankaupan osuus
 3. Yrityksen kasvu vuodesta 2006
 - Liikevaihdon kasvu, työntekijämäärän kasvu
 4. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus
 5. Yrittäjämäinen orientaatio
 - innovatiivisuus, riskinottokyky, proaktiivisuus
 6. Tki-orientaatio
 7. Kasvustategiat
 8. Yrityksen toiminnan painopisteet (uuden vs. olemassa olevan kehittäminen)
 9. Markkinaorientaatio
 10. Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen
 11. Yrityksen rahoitus
 - tähänastinen rahoitus, tuleva rahoitus, oman pääoman ehtoinen rahoitus
-

12. Informaation käyttö yrityksen menestyksen arvioinnissa
13. Menestyminen suhteessa kilpailijoihin

Kyselylomake saatteineen on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteissä 1 ja 2.

3.1.2 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 21 -ohjelmalla. Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja χ^2 -riippumattomuustestiä sekä keskiarvojen yhteydessä varianssianalyysia tai t-testiä tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi. Mikäli keskiarvotestien oletukset eivät olleet voimassa, käytettiin merkitsevien erojen toteamiseen vastaavia ei-parametrisia testejä (Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis test).

Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05. Yrityksen kasvua on peilattu kaikkiin yrittäjään ja yritykseen liittyviin taustatekijöihin, ja mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja on löytynyt, ne on raportoitu.

Faktorianalyysin avulla etsittiin kysymysryhmistä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat hyvin toistensa kanssa. Uusia keskiarvomuuttujia pystyttiin muodostamaan useiden osioiden väittämistä. Uudet muuttujat sekä niiden reliabiliteetikertoimet (α) on kuvattu raportissa myöhemmin, ja ne on esitetty myös liitteessä 3. Kasvun lisäksi eri osioista muodostettujen keskiarvomuuttujien keskinäisiä vaikutuksia on analysoitu ja raportoitu, mikäli tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä löytyi. Polkuanalyysin avulla selvitettiin kasvun ja menestymisen välistä suhdetta. Polkuanalyysi on yksi rakenneyhtälömallin muoto, jonka tarkoituksena on mallintaa eri muuttujien välisiä suhteita eräänlaisina polkuina. Teorian pohjalta rakennetaan polkumalli, jota voidaan testata aineiston avulla. Polkumalli hyödyntää regressioanalyysin periaatetta. Tässä tutkimuksessa polkumallia käytettiin testaamaan kasvun, menestymisen ja menestymisen osatekijöiden välistä suhdetta.

3.2 Vastaajayrittäjien taustatiedot

Vajaassa viidesosassa (18 %) yrityksistä oli tapahtunut 2006 vuoden jälkeen muutoksia omistuksen suhteen (Taulukko 13). Yhdeksässä yrityksessä oli tehty sukupolvenvai-

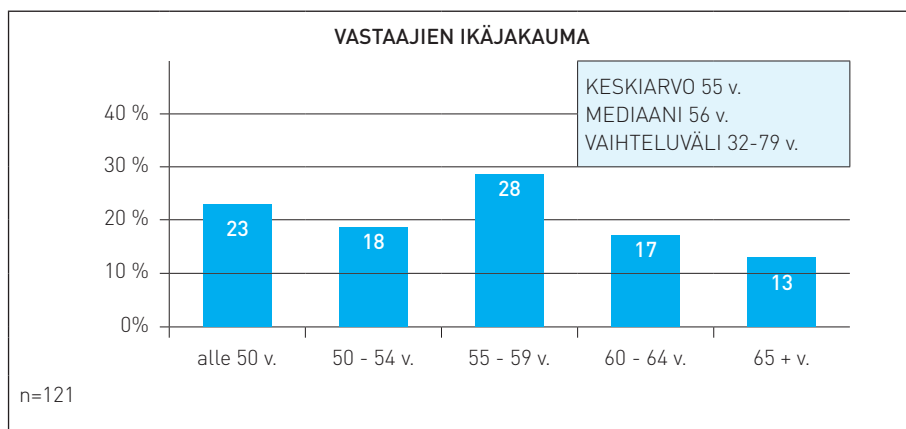
dos, seitsemässä yrityksessä oli muutoin tapahtunut yrityskauppa eli yrittäjä oli uusi henkilö ja kuudessa yrityksessä oli tapahtunut joku muu muutos, jota ei kuitenkaan ollut nimetty. Uusista omistajista kolme oli naista ja 11 miestä. Korkeakoulutaustaisia uusista omistajista oli peräti 70 %. Heillä oli keskimäärin kokemusta yrittämisestä 15 vuotta vaihteluvälin ollessa kahdesta neljäänkymmeneen vuoteen. Iältään uudet omistajat olivat kyselyhetkellä 32–61 vuotiaita keskiän ollessa 42,1 vuotta.

TAULUKKO 13. Muutokset yrityksen omistajasuhteissa v. 2006 jälkeen.

Onko yrityksessä tapahtunut omistajanvaihdos (-vaihdoksia) vuoden 2006 jälkeen?	Lukumäärä	%
ei ole	101	82
on tehty sukupolvenvaihdos, olen yrityksen uusi omistaja-yrittäjä	9	7
on tehty yritys- tai liiketoimintakauppa, olen uusi omistaja	7	6
ei vastausta/jokin muu	6	5
Yhteensä	123	100

Vuoden 2006 tutkimuksesta otettiin valmiina vanhojen omistajien sukupuoli, syntymävuosi ja koulutus. Tiedot yhdistettiin uusien omistajien tietojen kanssa. Ikä laskettiin uudelleen syntymävuoden perusteella. Koulutuksessa käytettiin uuden lomakkeen luokitusta ja Kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu sekä lukio yhdistettiin samaan luokkaan *Ei ammatillista koulutusta*. Näin saatiin uudet taustatiedot.

Vastaajista 85 % oli miehiä ja 15 % naisia. Keski-ikänsä vastaajat olivat 55-vuotiaita, mikä on suunnilleen sama kuin koko eteläpohjalaisen yrittäjäkunnan keski-ikä. Nuorin vastaaja oli 32 vuotta ja vanhin 79 vuotta. Vain alle neljäsosa vastaajista oli alle 50-vuotiaita, ja yli 30 % vastaajista oli vähintään 60-vuotiaita. (Kuvio 1).









KUVIO 1. Vastaajien ikäjakauma.

Myöhemmissä taustamuuttujavertailuissa ikä on luokiteltu kolmeen ryhmään: alle 50 v, 50–59 v ja 60+.

Kolmasosalla vastaajista oli korkeakoulututkinto ja puolella ammatillinen tutkinto. 16 %:lla ei ollut mitään ammatillista koulutusta. Maakunnan yrittäjien yleiseen koulutus-tasoon nähden tässä aineistossa korkeakoulutaustaisten osuus oli selkeästi suurempi. Koko maakunnan yrittäjistä noin 10 % on korkeakoulutaustaisia.

Vastaajayrittäjien kokemusta yritystoiminnasta on esitelty kuviossa 2 jakaumina sekä keskiarvopalkkeina (asteikolla 1–5). Vastaajilla oli eniten kokemusta yrityksen toimialasta ja ylipäänsä yrittäjänä toimimisesta. 91 %:lla oli erittäin paljon tai paljon kokemusta yrityksen tämänhetkisestä toimialasta ja 83 %:lla yrittäjänä toimimisesta. Kasvuyrityksen johtamisesta 46 %:lla oli erittäin paljon tai paljon kokemusta. Vähiten kokemusta vastaajilla oli yrityskaupoista. Yrityksen ostamisesta oli erittäin paljon tai paljon kokemusta 15 %:lla ja yrityksen myymisestä 8 %:lla.

Missä määrin teillä on tällä hetkellä kokemusta	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan kokemusta 5=erittäin paljon kokemusta
	%	%	%	%	%	
Yrityksen tämänhetkisestä toimialasta	1	2	7	27	64	 4,5
Yrittäjänä toimimisesta	5	2	10	30	53	 4,3
Kasvuyrityksen johtamisesta	4	10	40	32	14	 3,4
Yrityksen perustamisesta	15	16	34	23	12	 3,0
Yrityksen ostamisesta	39	21	26	12	3	 2,2
Yrityksen myymisestä	39	34	18	5	3	 2,0
n ≈ 120						

KUVIO 2. Vastaajien kokemus yrittämisestä ja yritystoiminnasta.

Kokemus yrityksen ostamisesta ja myymisestä yhdistettiin muuttujaksi *Sarjayrittäjyys* ($\alpha = 0,796$), jonka arvot vaihtelivat asteikolla 1–5. (Liite 3). Miehillä oli keskimäärin enemmän kokemusta sarjayrittäjyydestä (ka 2,2) kuin naisilla (ka 1,5) ($p=0,007$).

Suurimmalla osalla seurantatutkimuksen vastaajista yrityksen liiketoiminnan ala on pysynyt muuttumattomana edellisestä kyselykerrasta, sillä kolme neljäsosalla (77 %) yrityksen liiketoiminnan ala ei ole muuttunut ainakaan olennaisesti vuoden 2006 jälkeen. 13 %:lla liiketoiminta on laajentunut uusille aloille ja 10 %:lla joitain liiketoiminnan osia on karsittu tai myyty pois. Sinänsä merkityksellistä on, että kuitenkin lähes neljäsosalla liiketoiminnassa on tapahtunut muutoksia.

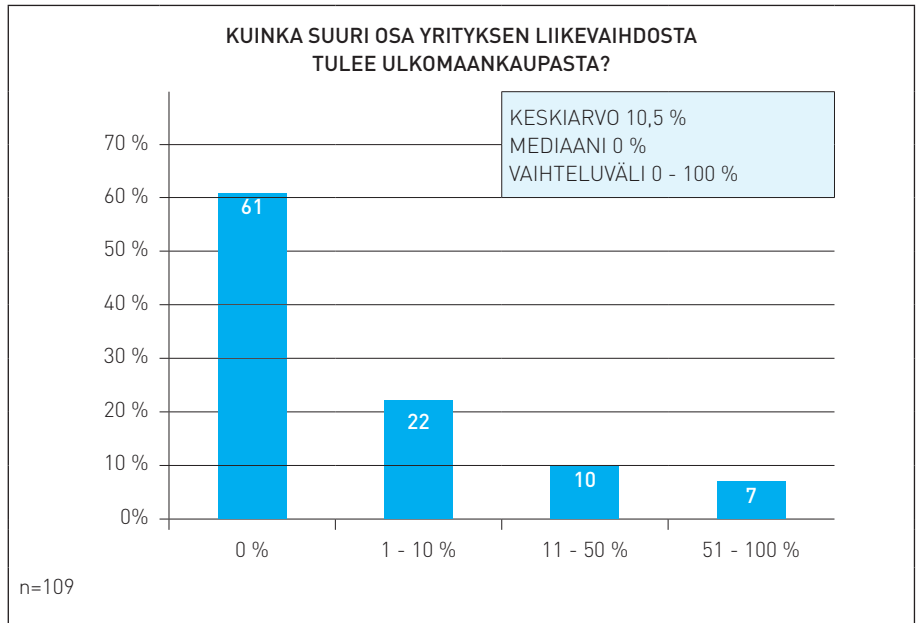
3.3 Vastaajayritysten taustatiedot

Vastaajayrityksistä 32 % oli palvelualan yrityksiä, 31 % teollisuusyrityksiä, 28 % kaupan alan yrityksiä ja 9 % rakentamisen alan yrityksiä. Neljän yrityksen toimialana oli alkutuotanto, mutta ne jätettiin kuitenkin myöhemmästä toimialavertailuista pois. Vastanneista naiset edustivat enimmäkseen palvelualaa (67 %), kun taas miehiä oli tasaisemmin eri toimialoilla ($p=0,005$). Yrityksen kotipaikkakunta käy ilmi taulukosta 14. 40 vastaajaa (33 %) oli Seinäjoelta, 14 Kauhajoelta, 11 Kauhavalta ja 10 Kurikasta. Kaikkiaan vastaajia oli 16 paikkakunnalta.

TAULUKKO 14. Yrityksen kotipaikkakunta.

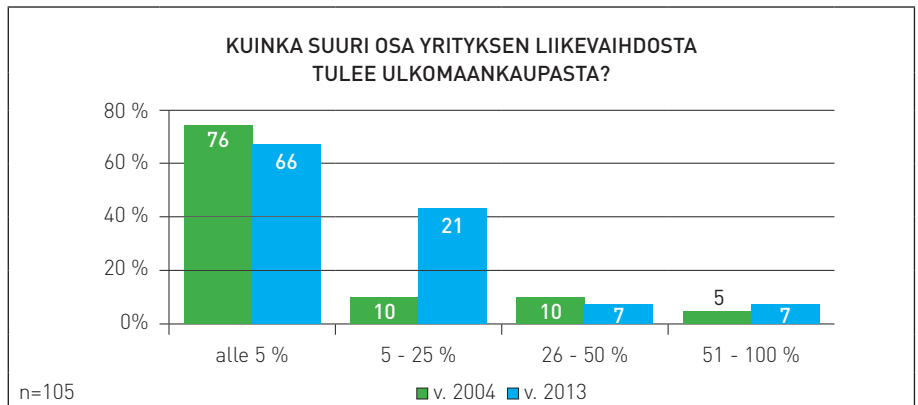
Yrityksen kotipaikkakunta	Lukumäärä	%
Seinäjoki	40	33
Kauhajoki	14	11
Kauhava	11	9
Kurikka	10	8
Alavus	8	7
Alajärvi	6	5
Ilmajoki	5	4
Jalasjärvi	5	4
Kuortane	5	4
Lapua	5	4
Ähtäri	5	4
Töysä	3	2
Karjajoki	2	2
Lappajärvi	2	2
Pori	1	1
Teuva	1	1
Yhteensä	123	100

Vastaajista 61 %:lla ei ollut minkäänlaista ulkomaankauppaa. 22%:lla ulkomaankaupan osuus oli 1–10 % liikevaihdosta, 10 %:lla 11–50 % liikevaihdosta ja 7 %:lla yli 50 % liikevaihdosta (Kuvio 3).



KUVIO 3. Ulkomaankaupan osuus yritysten liikevaihdosta.

Muutos ulkomaankaupassa ei ole tilastollisesti merkitsevä ($p=0,069$) suhteessa samojen vastaajien tilanteeseen vuonna 2004 (Kuvio 4), mutta kuitenkin muutos on tilastollisesti suuntaa antava. Tällä tutkimuskerralla on toisaalta vähemmän niitä, joilla ulkomaankaupan osuus on alle 5 % yritysten liikevaihdosta ja toisaalta niitä, joiden liikevaihdosta vähintään 50 % tulee ulkomaankaupasta ja etenkin niiden osuus on kasvanut, joiden liikevaihdosta ulkomaankaupan osuus on 5–25 %.



KUVIO 4. Ulkomaankaupan osuuden vertailu v. 2004 ja 2013.

Seuraavassa taulukossa 15 on tarkasteltu ristiin yrityksen kokoa ja toimialaa ulkomaankaupan kanssa Tätä varten yritykset jaettiin kahteen luokkaan; jälkimmäiseen

luokkaan otettiin kaikki yritykset, joilla pienikin osuus liikevaihdosta tuli ulkomaankaupasta. Kuten taulukosta käy ilmi, molemmat korreloivat tilastollisesti erittäin merkittävästi ulkomaankaupan kanssa. Yli 20 työntekijän yrityksistä 81 %:lla oli jotain ulkomaankauppaa, kun mikroyrityksistä ulkomaankauppaa oli vain noin neljäsosalla. Vastaavasti teollisuusyrityksistä ulkomaankauppaa oli kolme neljäsosalla ja kaupan alan yrityksistä vajaalla puolella. Sen sijaan palvelualan yrityksistä vain noin kymmenesosalla oli ulkomaankauppaa ja rakennusalan yrityksistä ei kenelläkään.

TAULUKKO 15. Yrityksen koko ja toimiala suhteessa ulkomaankauppaan.

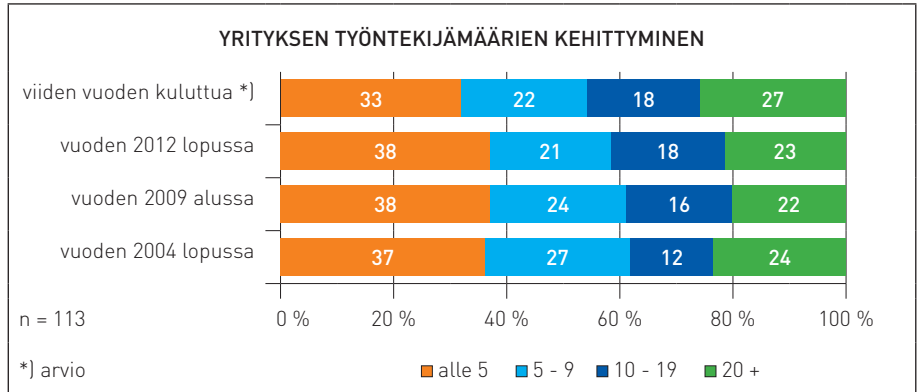
	Ulkomaankaupan osuus yrityksen liikevaihdosta		p-arvo
	0 % %	1 - 100 % %	
Yrityksen työntekijöiden määrä v. 2012			0,000
alle 5	74	26	
5 - 9	78	22	
10 - 19	67	33	
20 +	19	81	
Toimiala			0,000
Kauppa	53	47	
Palvelut	89	11	
Rakentaminen	100	0	
Teollisuus	27	73	

3.4 Yritysten kasvu vuodesta 2004 vuoteen 2013

Tässä kappaleessa tarkastellaan yritysten työntekijämäärien ja liikevaihtojen kehittymistä vuodesta 2004 vuoteen 2012. Lisäksi vastaajilta pyydettiin arvioita tavoitteista työntekijämäärän kasvun suhteen viiden vuoden päähän.

3.4.1 Työntekijämäärien kehittyminen

Seuraavasta kuviosta 5 käy ilmi yritysten työntekijämäärien kehittyminen vuodesta 2004 vuoden 2012 loppuun sekä yritysten ilmoittama tavoitetyöntekijämäärä viiden vuoden päähän.



KUVIO 5. Yritysten työntekijämäärien kehittyminen.

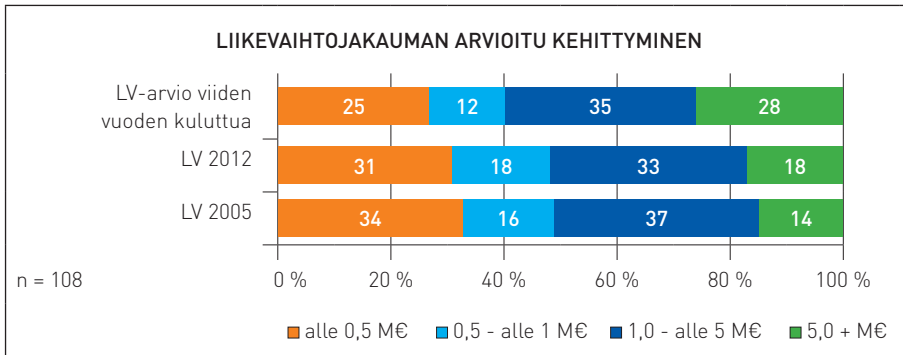
Taulukosta 16 käy ilmi tarkempia työntekijämäärien tunnuslukuja vuodesta 2005 vuoteen 2012. Keskiarvo on noussut 15,4 työntekijästä 20,1 työntekijään. Tavoite viiden vuoden päähän näillä samoilla yrityksillä on 25,4 työntekijää. Mediaani on kuitenkin noussut vain kuudesta työntekijästä seitsemään.

TAULUKKO 16. Yritysten työntekijämäärien tunnuslukuja.

Yritysten työntekijämäärien tunnuslukuja (n=113)	vuoden 2004 lopussa	vuoden 2009 alussa	vuoden 2012 lopussa	viiden vuoden kuluttua
Keskiarvo	15,4	18,2	20,1	25,4
Keskihajonta	26,3	40,1	49,3	69,4
Mediaani	6,0	6,0	7,0	8,0
Minimi	0	0	0	0
Maksimi	160	347	447	650

3.4.2 Liikevaihtojen kehittyminen

Seuraavassa kuviossa 6 on mukana edellisestä tutkimuksesta vuoden 2005 liikevaihto näiltä samoilta vastaajilta.



KUVIO 6. Liikevaihtojen kehittyminen vuodesta 2005 ja arvio viiden vuoden päähän.

Taulukosta 17 käy ilmi tarkempia liikevaihtojen tunnuslukuja vuodesta 2005 vuoteen 2012. Keskiarvo on noussut 2,8 M€:sta 4,0 M€:oon. Liikevaihdon mediaani ei ole kuitenkaan noussut yhtään vuodesta 2005 vuoteen 2012, vaan se on pysynyt 1M€:ssa. Tavoite viiden vuoden päähän näillä samoilla yrityksillä on 6,4M€.

TAULUKKO 17. Yritysten liikevaihtojen tunnuslukuja.

Yritysten liikevaihtojen tunnuslukuja (n=108)	LV 2005 (yks. 1000 euora)	LV 2012 (1000 €)	LV viiden vuoden kuluttua (1000 €)
Keskiarvo	2 870	3 987	6 460
Keskihajonta	5 766	9 466	17 726
Mediaani	1 000	1 000	1 650
Minimi	24	0	0
Maksimi	40 700	71 000	160 000

Seuraavassa taulukossa 18 on laskettu liikevaihtojen kumulatiiviset muutosprosentit vuodesta 2005 vuoteen 2011 Voito+ -tilinpäätöstiedostosta saatujen tietojen pohjalta ja luokiteltu yritykset eri kasvuluokkiin. Kaikkiaan jonkinasteista positiivista kasvua oli 68 %:lla yrityksistä. Vähintään 20 % kumulatiivinen kasvu oli 56 %:lla. Huomionarvoista on, että tällä seitsemän vuoden aikajaksolla peräti noin kolmasosalla (32 %) yrityksistä kasvu oli kuitenkin negatiivista. Rikaman (2013) tutkimuksessa tarkasteltiin vuosien 2006–2009 kasvuyrityksiä Suomessa. Myös hänen tutkimuksessaan kasvuyritysten kehitys polarisoitu voimakkaasti. Karkeasti ottaen näistä yrityksistä noin puolet kasvoi edelleen vuoteen 2011 asti. Sen sijaan jonkin verran pienemmällä joukolla kasvu loppui kokonaan. Sellaisten yritysten joukko, joka kasvaisi sekä ripeästi että pitkään on Suomessa erittäin vähäinen. Rikaman (2013) tutkimuksessa kasvukauden jälkeinen yritysten kehitys poikkesi huomattavasti toisistaan toimialoittain. Etenkin asiantuntijapalveluissa yritysten kasvu jatkui, kun sen sijaan muilla toimialoilla ja etenkin kaupan

alalla kasvun pysähtyminen oli tyypillisempää. Kasvun jatkumisella ja kansainvälistymisellä (ulkomainen omistus tai viennin osuus) oli myös vain löyhä yhteys.

TAULUKKO 18. Liikevaihdon muutos vuodesta 2005 vuoteen 2011.

Liikevaihdon muutos vuodesta 2005 vuoteen 2011	Lukumäärä	%
Negatiivisesti kasvaneet	36	32
Kasvu alle 20%	14	12
Positiivisesti kasvaneet (20% tai yli)	63	56
Yhteensä	113	100

Jatkovertailuissa on jätetty pois yritykset, joissa kasvu oli 0 – alle 20 % eli vertailu tehdään negatiivisesti kasvaneiden (36 yritystä) ja vähintään 20 prosenttia kasvaneiden yritysten välillä (63 yritystä) (Taulukko 19). Jälkimmäinen ryhmä on nimetty positiivisesti kasvaneiksi. Näiden kahden ryhmän välillä ei löytynyt kuitenkaan minkään muun muuttujan kuin yrityksen koon suhteen tilastollisesti merkitsevää eroa. Positiivisesti kasvaneita oli erityisesti kokoluokassa 5–9 työntekijää. Peräti 81 % tämän kokoluokan yrityksistä kuului positiivisesti kasvaneisiin. Seuraavaksi eniten kasvuyrityksiä oli kokoluokassa 10–19 työntekijää (72 %). Vähiten kasvuyrityksiä oli kokoluokassa alle 5 työntekijää. Näyttäisi siltä, että kasvupotentiaali on suurinta mikroyritysten yläpäässä.

TAULUKKO 19. Liikevaihdon kehittyminen eri kokoluokan yrityksissä.

	Paljonko yrityksellänne oli työntekijöitä vuoden 2012 lopussa (yrittäjä mukaan lukien)?			
	alle 5 %	5 - 9 %	10 - 19 %	20+ %
Liikevaihdon muutos vuodesta 2005 - 2011				
Negatiivisesti kasvaneet	56	19	28	29
Positiivisesti kasvaneet (20% tai yli)	44	81	72	71
p = 0,023				

Tutkittaessa keskiarvomuuttujien ja liikevaihdon muutosprosenttien vuodesta 2005 vuoteen 2011 välisiä korrelaatioita voidaan todeta, että näiden välillä löytyi vain muutama hyvin heikko tilastollisesti merkitsevä korrelaatio. Yhteys löytyi liiketoiminnallisen kehittämisen, kehittämispalvelujen käytön sekä käytetyn informaation laajuuden suhteen. Korrelaatiot olivat tilastollisesti melkein merkitseviä (Taulukko 20).

TAULUKKO 20. Kasvun (liikevaihdon muutos) tilastollisesti merkitsevät yhteydet.

Korrelaatiokertoimet	Liikevaihdon muutos% vuodesta 2005 vuoteen 2011
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN	,207*
KEHITTÄMISPALVELUT	,230*
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	,192*
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN 2006	,268**
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

Jos tarkastellaan muutosprosentteja vuodesta 2008 vuoteen 2011, ei yhteyksiä muuttujien välillä löydy sen enempää.

Seuraavassa taulukossa 21 on kyselyyn vastanneiden yritysten vuosittain laskettujen liikevaihtojen muutosprosenttien tunnuslukuja. Tarkasteltavina ovat olleet vuosittaiset liikevaihtojen muutokset vuodesta 2005 alkaen vuoteen 2011 asti. Vuodesta 2008 vuoteen 2009 oli liikevaihtojen muutosprosenttien sekä keskiarvo että mediaani negatiivinen; tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä peräti yli 65 prosentilla oli liikevaihto laskenut tuona aikavälillä.

TAULUKKO 21. Liikevaihdon muutosprosentit ja muita tunnuslukuja vuosi vuodelta.

Muutosprosenttien tunnuslukuja	LVmuutos% 2005->2006	LVmuutos% 2006->2007	LVmuutos% 2007->2008	LVmuutos% 2008->2009	LVmuutos% 2009->2010	LVmuutos% 2010->2011	LVmuutos% 2005->2011	
n	118	118	119	115	110	109	113	
Keskiarvo	16,3	13,0	8,3	-11,9	20,3	25,7	59,2	
Mediaani	10,6	6,2	0,3	-6,8	5,6	7,2	27,3	
Keskihajonta	36,2	54,3	89,6	30,1	115,3	85,7	157,1	
Minimi	-90,4	-67,9	-100,0	-100,0	-100,0	-69,1	-100,0	
Maksimi	181,1	528,3	858,2	84,9	1172,1	616,2	1339,2	
Fraktiilit	25	1,5	-3,4	-11,8	-28,1	-4,8	-1,1	-8,6
	50	10,6	6,2	0,3	-6,8	5,6	7,2	27,3
	75	20,9	16,9	15,4	3,2	23,8	24,9	69,0

Peräkkäisten vuosien liikevaihtojen muutoksia tarkasteltiin vielä laskemalla yritys-kohtaisesti, **kuinka monena vuotena liikevaihto oli kasvanut edelliseen vuoteen verrattuna näiden kuuden tarkastelujakson aikana.** Lukumäärien vaihteluväli oli näin

ollen 0–6. Jakauma on esitetty seuraavassa taulukossa. Seitsemällä yrityksellä jokainen vuosi oli kasvun vuosi. 27 yrityksellä yrityksellä oli viisi kasvukautta ja 29 yrityksellä neljä kasvukautta (Taulukko 22). Viidellä yrityksellä ei ollut yhtäkään positiivista liikevaihdon kehitysperiodia kuuden tarkasteluvälin aikana, ja seitsemällä yrityksellä oli vain yksi positiivinen vuosi suhteessa edelliseen vuoteen samalla ajanjaksolla. Kasvukausien määrän mediaani oli 4.

TAULUKKO 22. Kasvuperiodien määrä.

Kasvuperiodien lukumäärä		
Periodien lukumäärä	Yritysten lukumäärä	%
0	5	4
1	7	6
2	22	18
3	26	21
4	29	24
5	27	22
6	7	6
Yhteensä	123	100

Yritykset luokiteltiin kahteen luokkaan myös kasvuperiodien lukumäärien mediaanin mukaan, jälkimmäisessä luokassa oli mukana yritykset, joissa liikevaihdon kasvupediodeja oli vähintään neljä. Näin tarkastellen 0–3 kasvuperiodia oli 49 %:lla (60 yritystä) ja 4–6 kasvuperiodia 51 %:lla (63 yritystä) (Taulukko 23). Alle viiden työntekijän yrityksistä vain kolmasosalla oli vähintään 4 kasvuperiodia vuodesta 2005 vuoteen 2011, kun suuremmista yrityksistä noin kaksi kolmasosalla oli neljästä kuuteen kasvuperiodia ($p=0,009$).

TAULUKKO 23. Kasvuperiodien määrä eri kokoisilla yrityksillä.

	Paljonko yrityksellänne oli työntekijöitä vuoden 2012 lopussa (yrittäjä mukaan lukien)?			
	alle 5 %	5 - 9 %	10 - 19 %	20+ %
Kasvuperiodien lukumäärä vuodesta 2005 vuoteen 2011				
0 - 3	67	32	36	41
4 - 6	33	68	64	59
p = 0,009				

Myöskään kasvuperiodien lukumäärä ei juuri korreloinut keskiarvomuuttujien kanssa. Ainoat tilastollisesti merkitsevät mutta hyvin lievät korrelaatiot olivat taloudellisen tuloksellisuuden ($r=0,250$, $p=0,008$) ja olemassa olevan kehittämisen ($r=0,181$, $p=0,048$) kanssa.

Vuosittaisten kasvuprosenttien perusteella laskettiin vielä, kuinka monena vuotena yritys oli ylittänyt tutkittavien yritysten tilastossa sen vuoden muutosprosentin mediaanin. Näiden lukumäärien vaihteluväli oli 0–6, keskiarvo 2,8 ja mediaani 3 (Taulukko 24).

TAULUKKO 24. Vuosittaisten kasvuprosenttien mediaanin ylittävien periodien määrä.

Vuosittaisten kasvuprosenttien mediaanin ylittäviä periodeja		
Periodien lukumäärä	Yritysten lukumäärä	%
0	7	6
1	11	9
2	35	28
3	30	26
4	25	19
5	13	11
6	2	2
Yhteensä	123	100

Yritykset jaettiin lopuksi kahteen luokkaan siten, että kasvuyrityksiksi otettiin ne, joiden liikevaihdon muutosprosentti oli ollut yli mediaanin vähintään kolmena vuotena kuudesta ja joilla lisäksi koko aikavälin vuodesta 2005 vuoteen 2011 liikevaihdon muutosprosentti oli yli mediaanin. Tällaisia yrityksiä oli tutkituista 123:sta yrityksestä 54 eli 44 %. Kaikki nämä kuuluivat aikaisemman luokituksen positiivisesti kasvaneiden luokkaan. Uuden luokituksen mukaan määriteltynä tuli esiin tilastollisesti merkitsevä riippuvuus ($p=0,0444$) taustamuuttujista yrityksen koon lisäksi myös sen suhteen, onko yrityksen tavoitteena kasvu lähivuosina. Lähitulevaisuuden kasvu korreloi positiivisesti tähänastisen kasvun kanssa.

Keskiarvomuuttujienkin suhteen tuli tilastollisesti merkitseviä eroja tätä luokitusta käytettäessä (ks. Taulukko 25). Yrittäjämäisessä orientaatiossa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa, mutta sen osatekijässä proaktiivisuudessa oli. Lisäksi uuden kehittämisen, taloudellisen tuloksellisuuden, liiketoiminnallisen kehittymisen ja kehittämispalvelujen käytön suhteen tuli tilastollisesti merkitseviä eroja tällä kas-

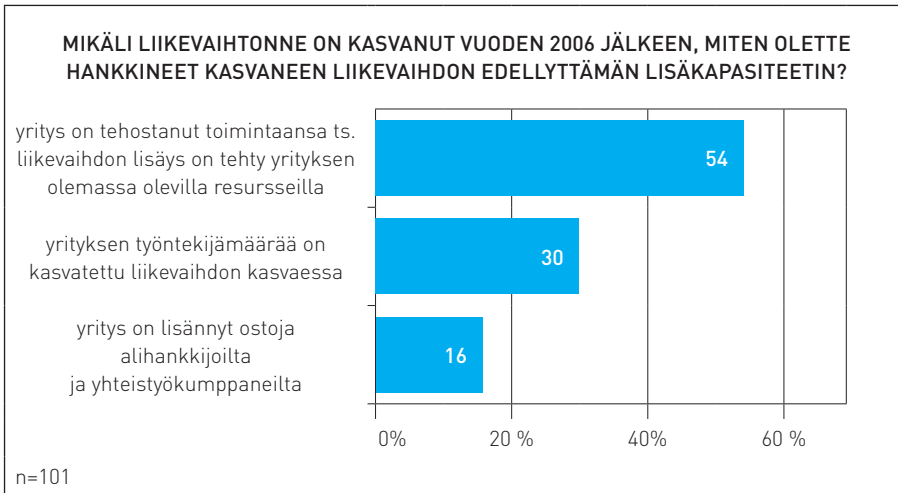
vuluokituksella. Tällä luokituksella myös vuoden 2006 tutkimuksen olemassa olevan kehittämisen korreloi kasvun kanssa eli ne yritykset, kuuluivat tällä luokituksella kasvuyrityksiksi, olivat vuonna 2006 panostaneet enemmän olemassa olevan kehittämiseen kuin ei-kasvuyritykset.

TAULUKKO 25. Uuden kasvuluokituksen yhteys keskiarvomuuttujiin.

	Kasvu vähäistä tai negatiivista	Kasvuprosentti yli mediaanin koko aikavälillä ja vähint. 3 vuotena	p-arvo
	KA	KA	
PROAKTIIVISUUS	2,8	3,2	0,023
UUDEN KEHITTÄMINEN	3,1	3,4	0,025
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS	4,5	5,1	0,008
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN	4,2	4,8	0,002
KEHITTÄMISPALVELUT	2,7	3,0	0,042
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN 2006	3,4	3,9	0,001

3.4.3 Lisäkapasiteetin hankinta

Yli puolet (54 %) yrityksistä oli hankkinut kasvun edellyttämän lisäkapasiteetin tehostamalla toimintaansa eli hyödyntämällä yrityksen nykyisiä resursseja. 30 % oli lisännyt työntekijöitä ja 16 % oli lisännyt ostoja alihankkijoilta tai muilta yhteistyökumppaneilta. (Kuvio 7.) Myös vuoden 2006 (Varamäki ym. 2007) tutkimuksessa toiminnan tehostaminen oli ollut tärkein kasvun resurssointitapa. Sen sijaan Tekesin alueellisessa kasvututkimuksessa (Sorama ym. 2007) 47 % oli hankkinut kasvun edellyttämän lisäkapasiteetin työntekijöitä palkkaamalla, 36 % oli tehostanut toimintaansa, ja 17 % oli pääsääntöisesti hyödyntänyt alihankkijoita ja muuta yhteistyöverkostoa.



KUVIO 7. Kasvun edellyttämän lisäkapasiteetin hankinta.

3.5 Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus

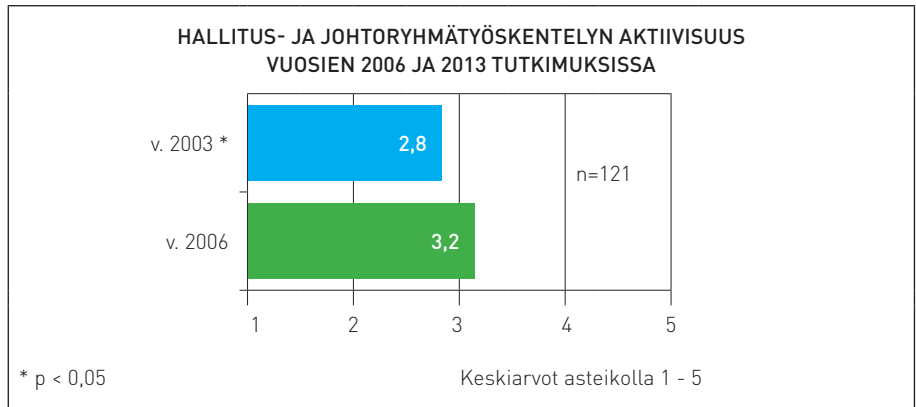
Kuviosta 8 käy ilmi yrittäjien arviot siitä, kuinka aktiivista yritysten hallitus-/johtoryhmätyöskentely on. Koska kummankin keskiarvot jäävät keskivälin huonommalle puolelle, voidaan arvioida sekä hallitus- että johtoryhmätyöskentelyn olevan enemmän passiivista kuin aktiivista. Neljäsosa on pitänyt hallitustyöskentelyään ja reilu kolmasosa (35 %) johtoryhmätyöskentelyään erittäin aktiivisena tai aktiivisena. 24 yrityksellä (20 %) oli ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Luonnollisesti näillä yrityksillä hallitus- ja johtoryhmätyöskentely oli aktiivisempaa (ka 3,7) kuin muilla (ka 2,6) ($p=0,000$).

Kuinka aktiivista on yrityksenne	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin passiivista 5=erittäin aktiivista
	%	%	%	%	%	
hallitustyöskentely	22	21	31	13	12	2,7
johtoryhmätyöskentely	25	16	25	19	16	2,9
n ≈ 120						

KUVIO 8. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus.

Vuoden 2006 tutkimuksessa kysyttiin yhdellä kysymyksellä, kuinka aktiivista vastajan arvion mukaan yrityksen hallitus/johtoryhmätyöskentely oli ollut erityisesti vuosien 2002–2004 aikana. Keskiarvo oli tällöin 3,2 (Kuvio 9). Kolmonen oli silloinkin sekä

moodi että mediaani, mutta sekä nelosia että viitosia oli viidesosa vastauksista eli selvästi enemmän kuin nyt. Keskiarvo tämän tutkimuksen keskiarvomuttujan ja vuoden 2006 vastaavan kysymyksen välillä oli laskenut tilastollisesti melkein merkitsevästi toisistaan riippuvien otosten t-testillä testattuna ($p = 0,011$) (samojen vastaajien keskiarvot kahtena eri ajankohtana). Samoilla yrityksillä hallitus- ja johtoryhmätyöskentely oli siis jonkin verran passivoitunut tutkimusajankohtien välillä.



KUVIO 9. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus vuosien 2006 ja 2013 tutkimuksissa.

Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn yhteyden selvittämiseksi yrityksen kehittämisen, kasvun ja muiden muuttujien kanssa nämä kaksi muuttujaa voitiin yhdistää uudeksi muuttujaksi *Hallitus- ja johtoryhmätyöskentely* ($\alpha = 0,841$) (Liite 3). Jatkotarkasteluvierailuissa käytetään tätä uutta muuttujaa.

Hallitus- ja johtoryhmätyöskentely korreloi taustamuuttujista lievästi ensinnäkin yrityksen koon eli työntekijöiden määrän kanssa (sekä vuoden 2009, 2012 että myös viiden vuoden kuluttua olevan arvioidun määrän kanssa). Esimerkiksi vuoden 2012 lopun työntekijämäärän kanssa korrelaatio on $r=0,242$ ($p=0,008$). Aikaisemmin esitetyn sarjayrittäjyyden kanssa korrelaatio ($r =0,251$, $p=0,006$) on lievä, mutta tilastollisesti merkitsevä. Yhteys näkyy myös seuraavasta taulukosta 26.

TAULUKKO 26. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentely ja sarjayrittäjyyskokemus sekä yrityksen koko.

	HALLITUS- JA JOHTORYHMÄTYÖSKENTELY	
	KA	p-arvo
SARJAYRITTÄJYYS		
Korkeintaan vähän kokemusta	2,5	0,005
Ainakin jonkin verran kokemusta (yli 2)	3,2	
Yrityksen työntekijöiden määrä v. 2012		0,035
alle 5	2,5	
5 - 9	2,6	
10 - 19	3,1	
20 +	3,2	

Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus korreloi lievästi myös monien muiden keskiarvomuuttujien kanssa. Nämä yhteydet esitetään myöhemmin kyseisten keskiarvomuuttujien yhteydessä. Se, onko yrityksessä ulkopuolisia hallituksen jäseniä, korreloi tilastollisesti merkitsevästi innovatiivisuuden (ka 3,1 vs. 2,5, $p=0,004$) ja markkina-orientaation (ka 5,3 vs. 4,6, $p=0,003$) kanssa.

3.6 Yrittäjämäisen orientaation yhteys kasvuun

Yrityksen yrittäjämäinen orientaatio tulee esiin innovatiivisuutena, riskinottamisena sekä proaktiivisuutena. Seuraavassa käydään ensin läpi kaikki kolme ulottuvuutta väittämittäin, minkä jälkeen tarkastellaan ulottuvuuksia keskiarvomuuttujien avulla. Yrityksille esitettiin kolme väittämää koskien yritysten asennetta innovaatioihin. Kuviosta 10 käy ilmi, että väittämän *viimeisten viiden vuoden aikana muutokset yrityksemme tuotelinjoissa ovat olleet dramaattisia* kanssa vastaajat olivat selkeästi useammin eri mieltä (56 %) kuin samaa mieltä (30 %). Hieman harvemmin vastaajat olivat sitä mieltä, että *he korostavat vahvasti t&k-toimintaa, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta kuin luottavat hyviksi havaittuihin tuotteisiin ja palveluihin* (29 % vs. 40 %). Väittämästä *viimeisten viiden vuoden aikana olemme tuoneet markkinoille vain muutamia uusia tuotteita tai palveluita* eri mieltä oli 41 % ja samaa mieltä vain jonkin verran pienempi osuus (34 %).

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksen asennetta innovaatioihin?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Viimeisten 5 vuoden aikana olemme tuoneet markkinoille vain muutamia uusia tuotteita tai palveluita	13	27	21	26	12	3,0
Yleisesti korostamme vahvasti T&K:ta, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta sen sijaan, että luottaisimme vain perinteisesti hyviksi havaittuihin tuotteisiin ja palveluihin	11	32	26	24	7	2,8
Viimeisten 5 vuoden aikana muutokset yrityksemme tuotelinjoissa ovat olleet dramaattisia	27	32	22	14	5	2,4
n ≈ 120						

KUVIO 10. Jakaumat ja keskiarvot innovaatioväittämiin.

Kaksi viimeksi mainittua väittämää yhdistettiin muuttujaksi *Innovatiivisuus* ($\alpha = 0,677$) (Liite 3).

Yrityksen suhdetta kilpailijoihin selvitettiin neljän väittämän avulla. Väittämät ottavat kantaa yrityksen proaktiivisuuteen, eli onko yritys yleensä kilpailijoitaan edellä kehittämistoimissa vai onko yritys enemmän reagoija kilpailijoiden toimenpiteisiin nähden. Korkeimman keskiarvon (3,2) sai väittämä *Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoitaan edellä uusien tuotteiden ja palvelujen markkinoille tuomisessa* (Kuvio 11). Tästä väittämästä 38 % oli samaa mieltä. 31 % arvioi välttävänsä suorat yhteenotot kilpailijoidensa kanssa (ka 3,0). 33 % oli sitä mieltä, että *kilpailijat enemmän reagoivat heidän toimenpiteisiin kuin he kilpailijoiden* (ka 3,0). Vain 20 % oli sitä mieltä, että ovat *kilpailijoitaan edellä organisaatioinnovaatioissa* (ka 2,7).

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne suhdetta kilpailijoihin?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoitaan edellä uusien tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoille tuonnissa	8	14	39	29	9	3,2
Yrityksemme pyrkii tavallisesti välttämään suorat yhteenotot kilpailijoidensa kanssa sen sijaan, että suoraan haastaisi kilpailijansa näiden päämarkkinoilla	8	27	33	22	9	3,0
Yleensä kilpailijamme reagoivat yrityksemme toimenpiteisiin, enemmänkin kuin yrityksemme reagoisi kilpailijoiden toimenpiteisiin	14	17	37	25	8	3,0
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoita edellä uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöönotossa	11	25	44	17	3	2,7
n = 118						

KUVIO 11. Suhde kilpailijoihin.

Näistä väittämistä muut paitsi toinen väittämä yrityksen suorista yhteenotoista kilpailijoiden kanssa yhdistettiin muuttujaksi *Proaktiivisuus* ($\alpha = 0,756$) (Liite 3).

Viimeisenä osa-alueena yrittäjämäisen orientaation osiossa esitettiin kolme väittämää liittyen yrityksen johdon asenteisiin riskinottoon. Kaikkiaan tämän osion väittämät saivat jonkin verran matalampia keskiarvoja kuin kahden edellisen osion. Vastaajista 13–26 % oli samaa mieltä väittämiin liittyen. Vastaavasti lähes puolet vastaajista oli väittämien kanssa eri mieltä. Väittämät ottivat aika kärjistettyjä kannanottoja riskinottoon ja aggressiivisiin sekä uskaliaisiin toimenpiteisiin liittyen, ja tämä selittää alhaiset keskiarvot ja samaa mieltä olevien pienen osuuden. (Kuvio 12.)

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne johdon asenteita?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Toimintaympäristöstämme johtuen uskaliaat ja aggressiiviset toimenpiteet ovat usein tarpeen, jotta yrityksemme saavuttaisi tavoitteensa	22	25	26	22	4	2,6
Yleisesti ottaen yrityksemme johtajat pitävät korkeaa riskiä ja korkeita tuotto-odotuksia parempana kuin matalaa riskiä ja tavanomaisia tuotto-odotuksia	20	27	34	15	4	2,6
Epävarmoissa päätöksentekotilanteissa preferoimme usein uskaliaasta ja aggressiivista asennetta mahdollisuuksien hyödyntämiseen	16	31	40	10	3	2,5
n ≈ 118						

KUVIO 12. Yrityksen johdon asenteen riskinottoon.

Näistä väittämistä yhdistettiin jatkoanalyseja varten uudeksi muuttujaksi *Riskinottokyky* ($\alpha = 0,822$) (Liite 3). Edelleen innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja riskinottokyvyn keskiarvomuuttujista muodostettiin vielä yhteismuuttuja *Yrittäjämäinen orientaatio* ($\alpha = 0,779$). Yrittäjämäinen orientaatio kasvoi suoraan yrityksen koon mukaan. Yrittäjämäisen orientaation keskiarvo alle 5 työntekijän yrityksissä oli 2,5, 5–9 työntekijän yrityksissä 2,6, 10–19 työntekijän yrityksissä 2,9 ja 20 työntekijän tai sitä suuremmassa yrityksissä 3,1 ($p=0,002$).

Yrittäjämäinen orientaatio korreloi positiivisesti useiden keskiarvomuuttujien kanssa, kuten taulukosta 27 käy ilmi. Suurimmat korrelaatiot olivat uuden kehittämisen ($r=0,604$, $p=0,01$), liiketoiminnallisen kehittämisen ($r=0,517$, $p=0,01$) sekä käytetyn informaation laajuuden ($r=0,485$, $p=0,01$) kanssa. Yrittäjämäinen orientaatio korreloi myös markkinaorientaation, hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn, olemassa olevan kehittämisen, taloudellisen tuloksellisuuden, kehittämispalvelujen käytön sekä sarjayrittäjyyden kanssa. Nämä yhteydet tulevat esiin myös ko. muuttujien yhteydessä. Lisäksi vuoden 2006 tilanteeseen nähden yrittäjämäinen orientaatio korreloi aiemman yrittäjämäisen orientaation kanssa ja uuden sekä olemassa olevan kehittämisen kanssa. Toisin sanoen nyt korkeammalla yrittäjämäisellä orientaatiolla olevat yritykset olivat jo vuonna 2006 yrittäjämäisempiä ja kehittivät yrityksen toimintaa enemmän kuin ne, joilla nyt oli matalampi yrittäjämäinen orientaatio.

TAULUKKO 27. Yrittäjämäisen orientaation yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa.

Pearsonin korrelaatiokertoimet	YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO
SARJAYRITTÄJYYS	0,199*
HALLITUS- JA JOHTORYHMÄYÖSKENTELY	0,251**
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN	0,242**
UUDEN KEHITTÄMINEN	0,604**
MARKKINAORIENTAATIO	0,373**
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS	0,237*
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN	0,517**
KEHITTÄMISPALVELUT	0,208*
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	0,485**
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO 2006	,250**
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN 2006	,185*
UUDEN KEHITTÄMINEN 2006	,290**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	

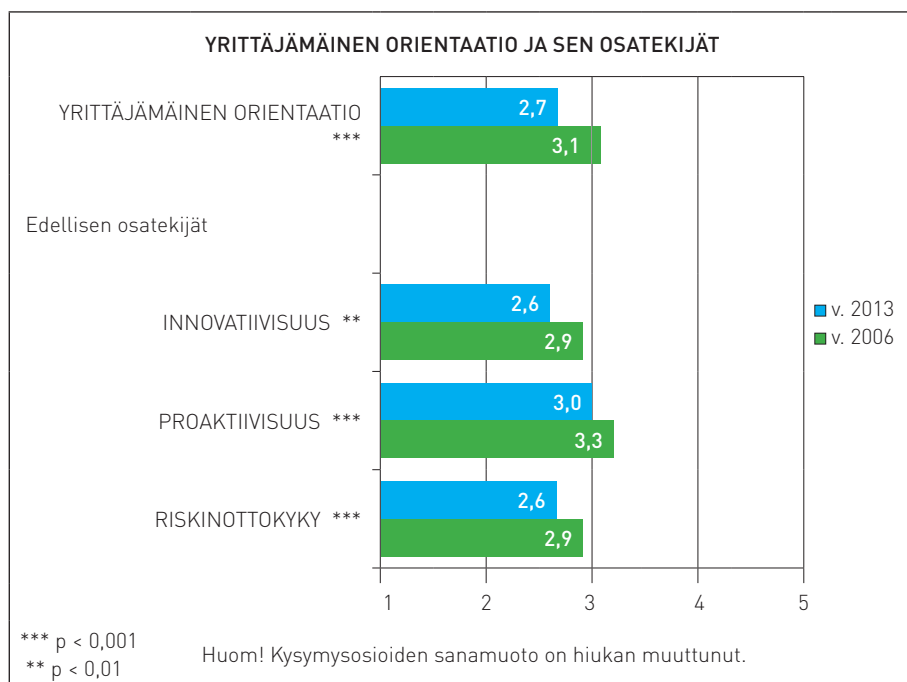
Hallitus- ja johtoryhmäyöskentelyn ja yrittäjämäisen orientaation välinen yhteys ilmenee myös seuraavasta taulukosta 28. Niillä yrityksillä, joilla hallitus- ja johtoryhmäyöskentely oli aktiivisempaa (keskiarvo yli 3), myös yrittäjämäinen orientaatio oli korkeampaa ($p=0,003$).

TAULUKKO 28. Hallitus- ja johtoryhmäyöskentelyn sekä yrittäjämäisen orientaation välinen yhteys.

	YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	
	KA	p-arvo
HALLITUS- JA JOHTORYHMÄYÖSKENTELY		
Ei kovin aktiivista	2,6	0,003
Ainakin jonkin verran aktiivista (yli 3)	3,0	

Seuraavassa kuviossa on vertailu edellisen tutkimuksen tuloksiin. Kysymysosoiden sanamuoto on hiukan muuttunut, mutta kysymysten sisältö ja asteikko 1–5 on pysynyt

samana. Kuten kuviosta 13 käy ilmi, samojen yritysten yrittäjämäinen orientaatio on laskenut vuodesta 2006 (ka 3,1) vuoteen 2013 (ka 2,7) tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Laskua on tasaisesti kaikilla yrittäjämäisen orientaation osa-alueilla eli innovatiivisuudessa, proaktiivisuudessa ja riskinottokyvyssä. Muutosten tilastollinen merkitsevyys on testattu toisistaan riippuvien otosten t-testillä.



KUVIO 13. Yrittäjämäisen orientaation vertailu 2006 ja 2013.

3.7 TKI-orientaation yhteys kasvuun

Kuviossa 14 on esitetty vastaajien arviot yrityksensä panostuksesta tutkimukseen ja kehitystoimintaan sekä toisaalta henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen. Vastaajat ovat arvioineet panostamisensa suhteessa liikevaihtoon asteikolla 1–5 (1=ei lainkaan 5=erittäin paljon). 15 % ei ole panostanut lainkaan ja 32 % ei juurikaan viime vuosina uusiin tuotteisiin, palveluihin tai prosesseihin, ja vastaavasti 7 % ei ole panostanut lainkaan ja 27 % ei juurikaan henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen. Reilu viidennes (22 %) on omasta mielestään panostanut erittäin paljon tai paljon uusiin tuotteisiin ja prosesseihin ja saman verran on heitä, jotka ovat panostaneet erittäin paljon tai paljon henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen.

Yrityksen panostus	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1 = ei lainkaan 5 = erittäin paljon
Paljonko yrityksenne on panostanut viime vuosina tutkimukseen ja kehitystoimintaan (liittyen uusiin tuotteisiin, palveluihin, teknologioihin ja/tai prosesseihin) suhteessa liikevaihtoon?	15	32	31	16	6	2,7
Paljonko yrityksenne panostaa henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen suhteessa liikevaihtoon?	7	27	44	20	2	2,8
n = 121						

KUVIO 14. Yritysten panostaminen tki-toimintaan ja henkilöstön kehittämiseen.

Tutkimus- ja kehitystoimintaan oli panostettu keskimäärin enemmän 20 työntekijän tai sitä suuremmissa yrityksissä (ka 3,3) kuin pienemmissä yrityksissä (ka alle 2,7) ($p=0,019$). Yrittäjän koulutus vaikutti myös siihen ($p=0,012$), kuinka paljon yritys on keskimäärin panostanut henkilöstön koulutukseen. Korkeakoulututkinnon suorittaneilla yrittäjillä panostus oli keskimäärin 3,1, kun se ammatillisen koulutuksen saaneilla oli 2,7 ja ilman ammatillista koulutusta olevilla 2,4. Toimialoista palveluyrityksissä henkilöstön koulutukseen panostettiin enemmän (ka 3,2) kuin muilla toimialoilla (ka alle 2,8) ($p=0,022$).

Panostusta tki-toimintaan kysyttiin vielä erikseen väittämällä, *ettei panostuksista tki-toimintaan tingitä edes laskukaudella*. Väittämästä noin neljäsosa oli samaa mieltä, mutta 55 % oli eri mieltä (ka 2,7) (Kuvio 15).

Panostukset tutkimukseen ja tuotekehitykseen ovat yrityksemme keskeisimpiä painopisteitä, joista ei edes laskukaudella tingitä						
n=117	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvo asteikolla 1 - 5
täysin eri mieltä	15	32	27	19	6	täysin samaa mieltä 2,7

KUVIO 15. Tinkimättömyys tki-panostuksista laskukaudella.

TKI-panosten muuttuja korreloi positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi myös useiden keskiarvomuuttujien kanssa kuten seuraavasta korrelaatiotaulukosta (Taulukko 29) voi päätellä. Parhaiten se korreloi yrittäjämäisen orientaation kanssa ($r=0,503$, $p=0,000$), toiseksi parhaiten liiketoiminnallisen kehittymisen ($r=0,426$, $p=0,000$) ja kolmanneksi parhaiten uuden kehittämisen kanssa ($r=0,413$, $p=0,000$). Kaikkiaan tki-panokset korreloivat suunnilleen samojen asioiden kanssa kuin yrittäjämäinen

orientaatio. Yrittäjämäisen orientaation tavoin tki-panokset korreloivat vuoden 2006 tilanteen kanssa eli vuoden 2006 yrittäjämäisen orientaation sekä uuden kehittämisen kanssa.

TAULUKKO 29. TKI-panosten yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa.

Pearsonin korrelaatiokertoimet	Panostukset tutkimukseen ja tuotekehitykseen ovat yrityksemme keskeisimpiä painopisteitä, joista ei edes laskukaudella tingitä
HALLITUS- JA JOHTORYHMÄTYÖSKENTELY	0,263**
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	0,503**
UUDEN KEHITTÄMINEN	0,413**
MARKKINAORIENTAATIO	0,374**
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS	0,239*
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITTYMINEN	0,426**
KEHITTÄMISPALVELUT	0,317**
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	0,402**
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO 2006	0,302**
UUDEN KEHITTÄMINEN 2006	0,396**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	

3.8 Toiminnan painopisteiden yhteys kasvuun

Yrityksen kehittämisen painopisteen osalta selvitettiin, missä määrin yritys panostaa toisaalta uuden kehittämiseen (ekploraatio) ja toisaalta olemassa olevan kehittämiseen (eksploraatio). Sekä uuden kehittämistä (olemassa olevien tuotteiden valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytäminen, uusien tuotteiden kehittäminen, uusien teknologioiden omaksuminen) että olemassa olevan kehittämistä (toiminnan tehostaminen, kulujen vähentäminen, joustavuuden lisääminen, olemassa olevien tuotteiden laadun parantaminen) mitattiin molempia neljän väittämän avulla.

Kuviosta 16 käy ilmi vastaajien arviointi erikseen jokaisen kymmenen osa-alueen kohdalla, kuinka vahvoja yrityksen kehittämisen painopisteitä ne tällä hetkellä ovat.

Taulukossa on kuvattuna sekä vastausjakaumat että keskiarvot. Yksittäisistä kehittä-
misen eri painopisteistä toiminnan tehostaminen (ka 4,0, asteikko 1=ei lainkaan pai-
nopiste, 5=vahva painopiste), olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen laadun paran-
taminen (ka 3,9), joustavuuden lisääminen (ka 3,8) sekä kulujen vähentäminen (ka 3,7)
nousivat vahvimiksi painopisteiksi tämänhetkisessä toiminnassa. Ainoastaan uuden
sukupolven tuotteiden ja palvelujen kehittäminen jäi keskiarvoltaan alle 3. Kaikkiaan
kehittämistoimet saivat tässä otoksessa selkeästi korkeampia arvoja kuin esimer-
kiksi yli 55-vuotiaille suunnatuissa valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa
(Varamäki ym. 2012) tai eteläpohjalaisessa omistajanvaihdosbarometrissa (Varamäki
ym. 2010).

Missä ovat yrityksenne toiminnan painopisteet?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan painopiste 5=vahva painopiste
	%	%	%	%	%	
Toiminnan tehostaminen	1	4	17	49	29	4,0
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen laadun parantaminen	1	5	14	59	21	3,9
Joustavuuden lisääminen	1	9	21	55	15	3,8
Kulujen vähentäminen	2	5	34	37	22	3,7
Uusien markkina-alueiden löytäminen	6	14	27	40	13	3,4
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen valikoiman kasvattaminen	3	13	35	43	6	3,4
Uusien teknologioiden omaksuminen	8	9	36	34	12	3,3
Uuden sukupolven tuotteiden/ palvelujen kehittäminen	13	21	35	27	4	2,9
n ≈ 118						

KUVIO 16. Yrityksen toiminnan painopisteet.

Kuvion neljä ensimmäistä painopistevaihtoehtoa voitiin yhdistää muuttujaksi *Olemassa olevan kehittäminen* ($\alpha=0,751$) ja neljä viimeistä väittämää muuttujaksi *Uuden kehittämisen* ($\alpha=0,712$) (Liite 3). Olemassa olevan ja uuden kehittäminen korreloivat positiivisesti toistensa kanssa ($r=0,356$, $p=0,000$) eli ne, jotka panostavat enemmän uuden kehittämiseen panostavat enemmän myös olemassa olevan tehostamiseen. Nämä eivät ole siis toisiaan poissulkevia kehittämistoimia. Tämä tulos vahvistaa lukuisia aikaisempia tutkimustuloksia (He & Wong 2004) ja ambidekstria -ilmiötä (ks. esim. Lubatkin ym. 2006).

Taustamuuttujista yrityksen työntekijöiden määrä vaikutti tilastollisesti merkitsevästi ($p=0,015$) uuden kehittämiseen. Isoimmissa yrityksissä (työntekijöiden määrä 20 tai yli)

uuden kehittämisen keskiarvo oli 3,6, kun se alle viiden työntekijän suuruisissa yrityksissä oli 3,0 ja 5–19 työntekijän yrityksissä 3,3.

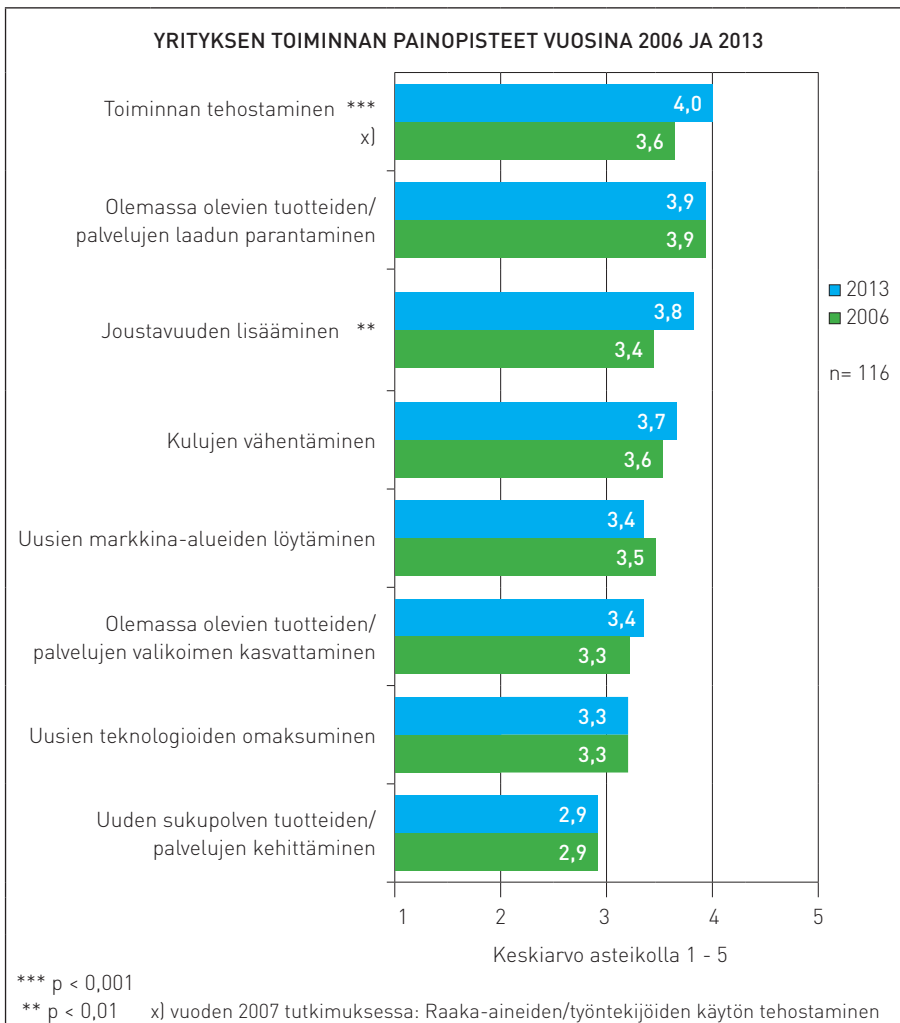
Myös kasvun suhteen löytyi eroa uuden kehittämisen suhteen. Niillä yrityksillä, jotka olivat kasvaneet aikavälillä vuodesta 2005 vuoteen 2011 yli mediaanin, keskiarvo uuden kehittämisessä oli 3,4, kun se vähemmän kasvaneilla yrityksillä oli 3,1 ($p=0,025$).

Olemassa olevan ja uuden kehittäminen korreloivat useiden muiden keskiarvomuuttujien kanssa, kuten seuraavasta taulukosta 30 ilmenee. Olemassa olevan kehittämisen suhteen korrelaatiot olivat melko lieviä, mutta uuden kehittämisen suhteen korrelaatiot olivat melko korkeitakin. Uuden kehittäminen korreloi hyvin erityisesti käytetyn informaation laajuuden ($r=0,617$, $p=0,01$), yrittäjämäisen orientaation ($r=0,604$, $p=0,01$), markkinaorientaation ($r=0,552$, $p=0,01$) ja liiketoiminnallisen kehittymisen kanssa ($r=0,502$, $p=0,01$). Näitä yhteyksiä tarkastellaan tarkemmin myöhemmin. Taulukosta käy ilmi myös, että tämän hetkinen olemassa olevan kehittäminen korreloi erityisesti vuoden 2006 olemassa olevan kehittämisen kanssa. Toisin sanoen yritykset, jotka vuonna 2006 panostivat olemassa olevan kehittämiseen, panostivat myös seitsemän vuotta myöhemmin erityisesti olemassa olevan kehittämiseen. Vastaavasti uuden kehittäminen korreloi lievästi vuoden 2006 yrittäjämäisen orientaation ja uuden kehittämisen kanssa.

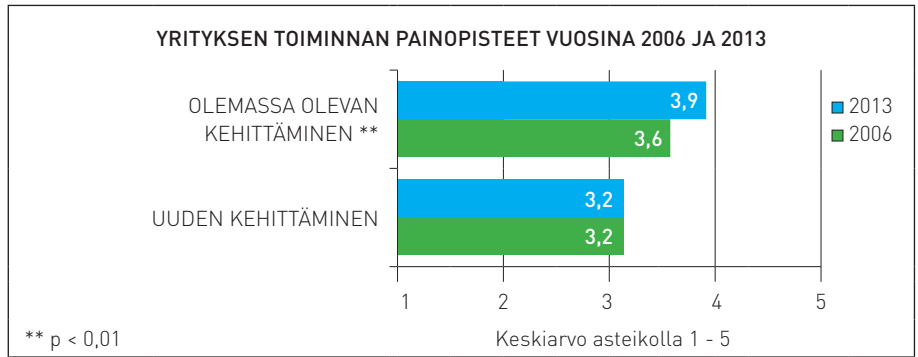
TAULUKKO 30. Olemassa olevan ja uuden kehittämisen korrelaatio muiden keskiarvomuuttujien kanssa.

Pearsonin korrelaatiokertoimet	OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN	UUDEN KEHITTÄMINEN
HALLITUS- JA JOHTORYHMÄTYÖSKENTELY		0,344**
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	0,242**	0,604**
MARKKINAORIENTAATIO	0,253**	0,552**
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS		0,299**
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITTYMINEN	0,270**	0,502**
KEHITTÄMISPALVELUT	0,287**	0,369**
TALOUDELLISET JA JURIDISET PALVELUT	0,265**	
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	0,360**	0,617**
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO 2006		0,194*
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN 2006	0,345**	
UUDEN KEHITTÄMINEN 2006		0,249**
** . Correlation is significant at the 0.01 level [2-tailed].		
* . Correlation is significant at the 0.05 level [2-tailed].		

Kuvioissa 17 ja 18 on vertailtu olemassa olevan ja uuden kehittämisen tuloksia vuoden 2006 tutkimuksen tuloksiin, ensin yksittäisten väittämien suhteen ja sitten keskiarvomuuttujien avulla. Muutosten tilastollinen merkitsevyys on testattu toisistaan riippuvien otosten t-testillä. Yksittäisten väittämien osalta tilastollisesti merkitsevä ero löytyy toiminnan tehostamisen (v. 2006 ka 3,6 ja vuonna 2013 ka 4,0) ja joustavuuden lisäämisen suhteen (v. 2006 ka 3,4 ja vuonna 2013 3,8). Edelleen keskiarvomuuttajatasoinen vertailu kuviossa 16 osoittaa, että olemassa olevaa on kehitetty merkitsevästi enemmän kuin aikaisemmin ($p=0,003$). Vastaavasti uutta on kehitetty keskimäärin samantasoisesti kuin vuonna 2006. Todennäköisesti taloudellisesti heikko suhdanne näkyy tuloksissa. Huonona aikana painopiste kääntyy helpolla kulujen karsimiseen ja toiminnan tehostamiseen.



KUVIO 17. Yrityksen toiminnan painopisteet yksittäisten väittämien osalta 2006 ja 2010.



KUVIO 18. Yrityksen toiminnan painopisteet keskiarvomuuttujien osalta 2006 ja 2010.

3.9 Markkinaorientaation yhteys kasvuun

Markkinaorientaatiota mitattiin 12 väittämällä, joista muodostettiin keskiarvomuuttuja *Markkinaorientaatio* ($\alpha = 0,864$) (Liite 1). Kahden viimeisen hitautta koskevan väittämän asteikko on käännetty keskiarvomuuttujaa muodostettaessa. Kasvuyritysten markkinaorientaation keskiarvo on 4,7 ja mediaani 4,9 asteikolla 1–7.

Yksittäisistä väittämistä korkeimmat keskiarvot ovat asiakkaiden muutostoiveisiin vastaamisessa sekä tärkeän asiakas- ja markkinatiedon nopeassa levittämisessä yrityksen sisälle (ka molemmissa 5,4). Matalimmat keskiarvot liittyvät sisäiseen kommunikointiin. Yrityksissä ei ole kovin korkea keskiarvo väittämässä, jotka koskevat säännöllisiä kokouksia ja keskusteluja markkinatietoon, asiakkaiden tuleviin tarpeisiin tai liiketoimintaympäristön muutokseen liittyen (keskiarvot 3,7–3,9). Toisaalta keskiarvo on suhteellisen korkea (5,1) asiakastyytyväisyyteen liittyvän tiedon jakamisessa koko yrityksen sisällä. Yrityksissä myös tavataan asiakkaita vähintään kerran vuodessa, jotta asiakkaiden tulevat tarpeet saataisiin selville (ka 5,2). Kuviossa 19 on esitetty kaikki markkinaorientaatioon liittyvät väittämät ja niiden jakaumat keskiarvoineen.

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystänne?	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1 - 7 1 = eri mieltä 7 = samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
Kun huomaamme asiakkaiden toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme sinnikkäästi vastaamaan heidän toiveisiinsa	1	2	10	10	20	31	26	5,4
Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti	1	3	9	15	15	34	24	5,4
Tapaamme asiakkaita vähintään kerran vuodessa saadaksemme selville mitä tuotteita tai palveluita he tulevaisuudessa tarvitsevat	4	7	10	8	19	22	30	5,2
Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille	3	3	13	19	13	34	17	5,1
Selvitämme loppukäyttäjien näkemyksiä tuotteidemme/ palveluidemme laadusta vähintään kerran vuodessa	4	13	15	18	15	21	15	4,5
Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme että huomioimme asiakkaiden tarpeet	3	9	16	21	23	20	8	4,4
Yrityksemme eri vastuualueiden/ osastojen toiminta on hyvin koordinoitua	5	11	13	20	25	17	10	4,4
Markkinoinnista yrityksessämme vastaavat henkilöt käyttävät aikaa keskustellakseen asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa	10	18	11	19	24	14	5	3,9
Meillä on säännöllisesti eri vastuualueiden yhteisiä kokouksia, joissa suunnittelemme miten yrityksemme vastaa liiketoimintaympäristön muutoksiin	10	16	15	18	23	13	5	3,9
Meillä on vähintään kolmen kuukauden välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia, joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla	19	17	13	11	15	16	9	3,7
Olemme hitaita havaitsemaan muutoksia asiakkaidemme tuotemielityksissä	18	31	26	11	9	3	1	2,8
Olemme hitaita huomaamaan perustavanlaatuisia muutoksia toimialallamme (esim. kilpailuun, teknologiaan, sääntelyyn liittyen)	14	36	21	21	3	4		2,8

n ≈ 115

KUVIO 19. Markkinaorientaatioon liittyvien väittämien jakaumat.

Etelä-Pohjanmaalta löytyy sekä korkean markkinaorientaation yrityksiä että matalan markkinaorientaation yrityksiä. Seuraavassa taulukossa 31 on havainnollistettu yhteyksiä luokittelemalla yritykset kahteen luokkaan markkinaorientaation perusteella. Toisen luokan muodostavat yritykset, joissa markkinaorientaation keskiarvo on korkeintaan viisi ja toisen luokan ne yritykset, joissa markkinaorientaation keskiarvo on yli viisi. Yrittäjämäinen orientaatio on korkean markkinaorientaation yrityksissä korkeampi kuin matalan markkinaorientaation yrityksissä (matalan markkinaorientaation yrityksissä keskiarvo 2,6, korkean markkinaorientaation yrityksissä 2,9). Keskiarvojen ero on tilastollisesti melkein merkitsevä. Uuden kehittämisen kohdalla keskiarvojen ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Korkean markkinaorientaation yrityksillä uuden kehittämisen keskiarvo on 3,5, kun taas matalan markkinaorientaation yrityksillä se on 3,0. Myös taloudellinen tuloksellisuus on korkeampi korkean markkinaorientaation yrityksillä (keskiarvo 5,1) kuin matalan markkinaorientaation yrityksillä (keskiarvo 4,5). Ero on tilastollisesti merkitsevä.

Eriyisen suuri ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ero korkean ja matalan markkinaorientaation yrityksissä on kohdassa liiketoiminnallinen kehittyminen (Taulukko 31). Korkean markkinaorientaation yrityksissä liiketoiminnallisen kehittymisen keskiarvo on 5,0 ja matalan markkinaorientaation yrityksissä 4,0. Toinen suuri ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ero on kohdassa käytetyn informaation laajuus. Korkean markkinaorientaation yritykset käyttävät laajemmin informaatiota yrityksensä kehittämisessä (keskiarvo 4,8) verrattuna matalan markkinaorientaation yrityksiin (keskiarvo 3,8). Myös kehittämispalvelujen käytön kohdalla on jonkin verran eroa. Korkean markkinaorientaation yrityksissä keskiarvo kehittämispalvelujen kohdalla on 3,0 ja matalan markkinaorientaation yrityksissä 2,7. Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä.

TAULUKKO 31. Markkinaorientaatio ja muiden muuttujien keskiarvot.

	MARKKINAORIENTAATIO		
	korkeintaan 5	yli 5	p-arvo
	KA	KA	
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	2,6	2,9	0,035
UUDEN KEHITTÄMINEN	3,0	3,5	0,001
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS	4,5	5,1	0,002
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN	4,0	5,0	0,000
KEHITTÄMISPALVELUT	2,7	3,0	0,024
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	3,8	4,8	0,000

Yritykset voidaan jakaa markkinaorientaation mukaan myös ylä- ja alakvartiiliin. Yläkvartiiliin muodostavat 25 % korkeimmat arvot markkinaorientaation suhteen saaneet (keskiarvo 5,4 tai yli) ja alakvartiiliin 25 % matalimmat arvot markkinaorientaa-

tion suhteen saaneet (keskiarvo 3,9 tai ali). Kun näitä yrityksiä verrataan keskenään, keskiarvotestit ovat merkitseviä useiden väittämien suhteen. Yläkvartiilin yrityksillä hallituksen ja johtoryhmän työskentely on aktiivisempaa ja yritykset korostavat vahvasti tutkimus- ja kehitystoimintaa, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta verrattuna alakvartiilin yrityksiin. Yläkvartiilin yritykset ovat alakvartiilin yrityksiä enemmän kilpailijoitaan edellä uusien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuomisessa sekä organisaatioinnovaatioiden käyttöönotossa. Nämä yritykset myös haastavat matalan markkinaorientaation yrityksiin verrattuna enemmän kilpailijansa markkinoilla ja kilpailijat reagoivat yrityksen toimenpiteisiin enemmän kuin toisinpäin. Markkinoilla toimitaan myös aggressiivisemmin verrattuna matalan markkinaorientaation yrityksiin.

Markkinaorientaation yläkvartiilin yritykset panostavat alakvartiilin yrityksiä enemmän tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen suhteessa liikevaihtoon. Markkinaorientaation yläkvartiilin yritykset eivät tingi tutkimus- ja kehitystoiminnasta myöskään laskukaudella verrattuna alakvartiilin yrityksiin. Kaikista korkeimman markkinaorientaation yrityksille uusien markkina-alueiden löytäminen, uusien teknologioiden omaksuminen ja uuden sukupolven palveluiden/ tuotteiden kehittäminen on tärkeämpää kuin matalimman markkinaorientaation yrityksille. Yläkvartiilin yritykset kokevat markkinaosuutensa kehittyneen paremmin ja alakvartiilin yrityksiin verrattuna yläkvartiilin yritykset hankkivat enemmän uusia asiakkaita ja tekevät enemmän yritysostoja.

Markkinaorientaatiossa ei ollut tilastollisesti merkitseviä keskiarvoeroja taustamuuttujien suhteen, mutta se korreloi useiden muiden keskiarvomuttujien kanssa. Markkinaorientaatiolla on voimakas yhteys käytetyn informaation laajuuteen ($r=0,627$, $p=0,000$), liiketoiminnalliseen kehittymiseen ($r=0,621$, $p=0,000$) ja uuden kehittämiseen ($r=0,552$, $p=0,000$). Näiden lisäksi markkinaorientaatio korreloi tilastollisesti merkitsevästi myös hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn, yrittäjämäisen orientaation, olemassa olevan kehittämisen, taloudellisen tuloksellisuuden ja kehittämispalveluiden käytön kanssa. Taulukossa 32 on esitetty markkinaorientaation ja muiden keskiarvomuttujien väliset korrelaatiot.

TAULUKKO 32. Markkinaorientaation ja muiden keskiarvomuuttujien väliset korrelaatiokertoimet.

Pearsonin korrelaatiokertoimet	MARKKINAORIENTAATIO
HALLITUS- JA JOHTORYHMÄTYÖSKENTELY	0,269**
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	0,373**
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN	0,253**
UUDEN KEHITTÄMINEN	0,552**
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS	0,350**
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITTYMINEN	0,621**
KEHITTÄMISPALVELUT	0,348**
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	0,627**
UUDEN KEHITTÄMINEN 2006	0,239**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	

3.10 Kasvutavoitteet ja kasvustrategiat

62 %:lla vastaajayrityksistä tavoitteena oli lähivuosina kasvu. Viimeisimmässä pk-barometrissa (Pk-barometri 1/2014) eteläpohjalaisista yrityksistä 46 % kertoi tavoittelevansa voimakasta kasvua tai kasvua mahdollisuuksien mukaan eli käsillä olevan tutkimuksen yrityksillä on enemmän kasvuhaluja kuin maakunnan yrityksillä keskimäärin. Käsillä olevassa tutkimuksessa niillä yrityksillä, joilla lähivuosien tavoitteena oli kasvu, keskimääräinen liikevaihdon kasvu vuodesta 2005 vuoteen 2011 oli ollut 69 %, kun se oli ollut vain 17 % niillä yrityksillä, joiden lähivuosien tavoitteena ei ole kasvu. Toisin sanoen enemmän kasvaneet yritykset tavoittelivat todennäköisimmin myös tulevaisuudessa kasvua. Kasvuprosenttien keskihajonta oli kuitenkin niin suuri, että keskiarvojen ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä, mutta se oli kuitenkin suuntaa antava ($p=0,083$). Koon mukaan tarkasteltuna ($p=0,000$) yli 20 työntekijän yrityksillä peräti sadalla prosentilla tavoitteena oli kasvu ja 10–19 työntekijän yrityksistä 68 %:lla (Taulukko 33). Vähiten kasvutavoitteita oli mikroyrityksillä ja erityisesti alle 5 työntekijän yrityksillä (40 %). Toimialoittain tarkasteltuna ($p=0,015$) erityisesti teollisuusyritykset tavoittelivat kasvua (81 %). Vähiten kasvutavoitteita oli rakennusalan yrityksillä (36 %:lla).

TAULUKKO 33. Lähivuosisien kasvutavoite yrityksen koon ja toimialan mukaan.

	Onko yrityksenne lähivuosisien tavoitteena kasvu?		
	Ei %	Kyllä %	p-arvo
Yrityksen työntekijöiden määrä v. 2012			
alle 5	60	40	0,000
5 - 9	40	60	
10 - 19	32	68	
20 +	0	100	
Toimiala			
Kauppa	44	56	0,015
Palvelut	47	53	
Rakentaminen	64	36	
Teollisuus	19	81	

Seuraavassa taulukossa 34 on esitetty tilastollisesti merkitsevät yhteydet lähivuosisien kasvutavoitteen ja muiden keskiarvomuuttujien suhteen. Lähivuosisien kasvutavoite vaikuttaa tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=0,000$) uuden kehittämiseen, yrittäjämäiseen orientaation sekä käytetyn informaation laajuuteen. Kasvua tavoittelevilla uuden kehittämisen keskiarvo oli 3,5, kun se ei-kasvua tavoittelevilla oli 2,8. Edelleen yrittäjämäisen orientaation keskiarvo oli kasvua tavoittelevilla 2,9 ja ei kasvua tavoittelevilla 2,4, ja käytetyn informaation laajuus oli kasvua tavoittelevilla 4,5 ja ei kasvua tavoittelevilla 3,8. Lähivuosisien kasvutavoite oli yhteydessä markkinaorientaation ($p=0,05$) sekä vuoden 2006 kehittämisen ja yrittäjämäisen orientaation kanssa.

TAULUKKO 34. Lähivuosien kasvutavoitteen ja muiden muuttujien välinen yhteys.

	Onko yrityksenne lähivuosien tavoitteena kasvu?		
	ei KA	kyllä KA	p-arvo
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO 2013	2,4	2,9	0,001
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO 2006	2,9	3,2	0,037
UUDEN KEHITTÄMINEN 2013	2,8	3,5	0,000
UUDEN KEHITTÄMINEN 2006	3,1	3,4	0,040
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN 2006	3,3	3,8	0,003
MARKKINAORIENTAATIO 2013	4,5	4,8	0,050
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS 2013	3,8	4,5	0,001

Kasvua tavoittelevilta pyydettiin myös kantaa yrityksen kasvustrategian painopisteisiin. Kuviossa 20 on kuvattu yrittäjien mielipiteitä väittämiin (asteikko 1=eri mieltä, 7=samaa mieltä), jotka kuvaavat erilaisia kasvustrategian valintoja Ansoffin viitekehyykseen pohjautuen. Tulos kertoo ensinnäkin siitä, että selkeästi eniten yritykset tavoittelevat orgaanista kasvua ja enemmän kuin uusia tuotteita kehittämällä tai laajentamalla uusille liiketoiminta-alueille tai nykyisen ydinosaamisen ulkopuolelle, yritykset tavoittelevat kasvua hankkimalla uusia asiakkaita (ka 5,8). Toisaalta merkittävä osa oli hakemassa myynnin kasvua kehittämällä nykyisiä asiakassuhteita (ka 5,4). Vain noin neljäsosa oli selkeästi hakemassa myynnin kasvua Suomen ulkopuolelta. 15 % oli vahvasti kiinnostunut liiketoiminta- tai yritysostoista. Vuoden 2006 tutkimuksessa samat yritykset painottivat enemmän nykyisten markkinoiden ja asiakkaiden kautta tapahtuvaa kasvua.

Mikäli yrityksenne tavoitteena on kasvu, arvioi kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne kasvustrategiaa	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1 - 7 1 = eri mieltä 7 = samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
Kasvamme hankkimalla uusia asiakkaita	1	3	1	4	20	43	28	5,8
Kasvumme perustuu nykyisiin ydinosaamisiin			3	8	25	40	24	5,7
Kasvumme perustuu nykyisiin kohdemaihin	1	3	7	3	21	28	38	5,7
Kasvatamme myyntiämme kehittämällä edelleen nykyisiä asiakassuhteitamme	1	3	3	13	27	35	19	5,4
Kasvumme perustuu nykyisten tuotemerkkinoiden edelleen kehittämiseen		1	4	12	35	32	16	5,4
Kasvumme perustuu toiminnan laajentamiseen eri liiketoiminta-alueille	13	17	24	12	16	11	7	3,6
Myyntin kasvu tulee Suomen ulkopuolelta	43	8	4	9	12	15	9	3,2
Kasvamme liiketoiminta- tai yritysostoin	27	25	20	7	7	11	4	2,9
n = 75								

KUVIO 20. Kasvua tavoittelevien kasvustrategian painopisteet.

Taustamuuttujatarkastelu osoittaa, että yrityksistä, joilla tavoitteena on kasvu, miesten (ka 5,9) sekä iältään alle 50-vuotiaiden yrityksissä (ka 6,5) kasvu perustuu enemmän uusien asiakkaiden hankintaan kuin naisten (ka 5,1) tai iältään vanhempien yrittäjien (ka 5,5) yrityksissä ($p < 0,05$). Edelleen myyntin kasvua Suomen ulkopuolelta tavoittelevat keskimäärin eniten isoimmat yritykset (ka 4,5, kun työntekijämäärä oli vähintään 20, pienemmillä yrityksillä ka oli alle 2,7) ($p = 0,003$). Luonnollisesti myös teollisuusyritykset tavoittelivat enemmän kasvua Suomen ulkopuolelta (ka 4,8) kuin muiden toimialojen yritykset (kaupan ka 3,1, palvelujen 1,3 ja rakentamisen 1,0) ($p = 0,000$). Edelleen sukupuoli oli yhteydessä ulkoiseen kasvuun. Miesten yritykset (ka 3,1) olivat kasvamassa enemmän liiketoiminta- tai yritysostoin kuin naisten omistamat yritykset (ka 1,8) ($p = 0,032$). Samoin vuosien 2005 ja 2011 välillä kasvaneet yritykset olivat kasvamassa enemmän liiketoiminta- ja yritysostoin (ka 3,4) kuin vähäisemmän kasvun yritykset (ka 2,4) ($p = 0,013$).

3.11 Menestyminen

Yrityksen menestymistä selvitettiin tutkimuksessa useammasta eri näkökulmasta. 43 % yrityksistä piti ensinnäkin yrityksen oman toimialan pärjäämistä suhteessa muihin aloihin joko erittäin hyvänä tai hyvänä (ka 3,2) (Kuvio 21). 23 % piti toimialansa menestymistä erittäin heikkona tai heikkona ja 34 % ei osannut oikein sanoa, oliko pärjääminen ollut hyvää tai heikkoa.

Miten yrityksenne päätoimiala on pärjännyt suhteessa muihin aloihin viime vuosina?							
n=119	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5	
	%	%	%	%	%		
erittäin heikosti	7	16	34	35	8	erittäin hyvin	3,2

KUVIO 21. Yrityksen pärjääminen suhteessa alan muihin yrityksiin.

Taustamuuttujittain tarkasteltuna kasvuyrityksillä (vuodesta 2005 vuoteen 2011 yli mediaanin kasvaneilla yrityksillä) oman toimialan pärjääminen suhteessa muihin oli ollut parempaa (ka 3,5) kuin vähemmän kasvaneilla (ka 3,0) ($p=0,029$) (Taulukko 35). Toimialan pärjääminen korreloi lievän positiivisesti monien keskiarvomuuttujien kanssa. Yrityksen oman taloudellisen tuloksellisuuden suhteen korrelaatio oli suurin ($r=0,457$, $p=0,000$). Myös uuden kehittämisen ja markkinaorientaation suhteen korrelaatio oli yli 0,3. Päätoimialan pärjääminen korreloi tilastollisesti merkitsevästi heikosti positiivisesti myös yrittäjämäisen orientaation ($r=0,299$) ja käytetyn informaation laajuuden kanssa ($r=0,286$).

TAULUKKO 35. Yrityksen toimialan pärjäämisen korrelaatio muiden muuttujien kanssa.

Pearsonin korrelaatiokertoimet	Miten yrityksenne päätoimiala on pärjännyt suhteessa muihin aloihin viime vuosina?
HALLITUS- JA JOHTORYHMÄTYÖSKENTELY	0,211*
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	0,299**
UUDEN KEHITTÄMINEN	0,316**
MARKKINAORIENTAATIO	0,327**
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS	0,457**
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN	0,272**
KEHITTÄMISPALVELUT	0,211*
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	0,286**
UUDEN KEHITTÄMINEN 2006	0,239**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	

Yrityksen omaa menestymistä mitattiin 11 väittämällä. Mittaristo sisälsi taloudelliseen ja ei-taloudelliseen menestymiseen liittyviä osa-alueita. Ei-taloudellisesta menestymisestä käytetään tässä käsitettä liiketoiminnallinen kehittyminen ja taloudellisesta menestymisestä käsitettä taloudellinen tuloksellisuus. Menestymistä mitattiin 7-portaisella Likertin asteikolla.

Osa-alueet pääoman tuotto, kate, maksuvalmius, velkaisuus ja kustannusten hallinta yhdistettiin muuttujaksi Taloudellinen tuloksellisuus ($\alpha=0,869$) ja muut kuusi väittämää muuttujaksi Liiketoiminnallinen kehittyminen ($\alpha=0,863$). Yksittäisistä väittämistä korkein keskiarvo (5,3) on kohdassa velkaisuus (omavaraisuus). Jopa 30 % yrityksistä on kokenut omavaraisuuden kehittyneen erinomaisesti viimeisen kolmen vuoden aikana suhteessa kilpailijoihin. Myös maksuvalmius (liiketoiminnan rahavirta) on saanut verrattain korkeat arvot (ka 5,0). Myös sidosryhmäsuhteiden kehittymisen ja kustannusten hallinnan suhteen keskiarvot ovat suhteellisen korkeat (sidosryhmäsuhteet ka 4,9, kustannusten hallinta ka 4,8). Yrityksistä 65 % on antanut arvion 5–7 kustannusten hallinnan kehittymisen suhteen. Matalimmat keskiarvot liittyvät markkinoiden laajentamiseen (ka 4,3) ja pääoman tuoton kehittymiseen (ka 4,3). 47 % vastaajista on antanut arvion 3 tai 4 markkinoiden laajentamisen suhteen. Kuviossa 22 on esitetty kaikki menestymiseen liittyvät väittämät ja niiden jakaumat keskiarvoineen.

Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana?	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1 - 7 1 = tyydyttävästi 7 = erinomaisesti
	%	%	%	%	%	%	%	
Velkaisuus (omavaraisuus)	2	6	5	19	13	25	30	5,3
Maksuvalmius (Liiketoiminnan rahavirta)	1	3	13	19	24	23	18	5,0
Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	0	5	5	25	34	25	7	4,9
Kustannusten hallinta	0	3	13	20	33	27	5	4,8
Markkinaosuus	2	6	13	31	28	14	7	4,5
Myyntimäärä	2	4	14	32	28	17	4	4,5
Kate (käyttökate)	1	11	13	28	24	16	7	4,4
Henkilöstön kehittäminen	4	4	17	29	26	14	6	4,4
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	4	6	16	25	21	26	2	4,4
Pääoman tuotto (ROI)	2	10	16	23	30	16	3	4,3
Markkinoiden laajentaminen	2	7	20	27	25	13	6	4,3
n ≈ 110								

KUVIO 22. Menestymiseen liittyvät väittämät ja niiden jakaumat keskiarvoineen.

Taloudellinen tuloksellisuus ja liiketoiminnallinen kehittyminen korreloivat positiivisesti keskenään ($r=0,439$, $p=0,000$) ja myös muiden keksiärvomuuttujien kanssa. Taloudellinen tuloksellisuus korreloi voimakkaimmin käytetyn informaation laajuuden ($r=0,466$) ja markkinaorientaation ($r=0,350$) kanssa. Tilastollisesti merkitsevästi se korreloi myös uuden kehittämisen kanssa ja tilastollisesti melkein merkitsevästi hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn, yrittäjämäisen orientaation ja kehittämisspalveluiden kanssa. Taloudellinen tuloksellisuus korreloi tilastollisesti merkitsevästi myös vuonna 2006 mitatun uuden kehittämisen kanssa.

Liiketoiminnallinen kehittyminen korreloi voimakkaimmin käytetyn informaation laajuuden ($r=0,624$), markkinaorientaation ($r=0,621$), yrittäjämäisen orientaation ($r=0,517$) ja uuden kehittämisen ($r=0,502$) kanssa. Tilastollisesti merkitsevä korrelaatio löytyy myös suhteessa hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyyn, olemassa olevan kehittämiseen ja kehittämisspalveluihin. Liiketoiminnallinen kehittyminen korreloi melkein merkitsevästi myös vuonna 2006 mitattujen olemassa olevan kehittämisen, uuden kehittämisen ja yrittäjämäisen orientaation kanssa. Taulukossa 36 on esitetty korrelaatiot keskiarvomuuttujien ja taloudellisen tuloksellisuuden sekä liiketoiminnallisen kehittämisen välillä.

TAULUKKO 36. Korrelaatiokertoimet keskiarvomuuttujien, taloudellisen tuloksellisuuden ja liiketoiminnallisen kehittymisen välillä.

Pearsonin korrelaatiokertoimet	TALOUDELLINEN TULOSELLISUUS	LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN
HALLITUS- JA JOHTORYHMÄYÖSKENTELY	0,212*	0,296**
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	0,237*	0,517**
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN		0,270**
UUDEN KEHITTÄMINEN	0,299**	0,502**
MARKKINAORIENTAATIO	0,350**	0,621**
KEHITTÄMISPALVELUT	0,230*	0,370**
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	0,466**	0,624**
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO 2006		0,211*
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN 2006		0,228*
UUDEN KEHITTÄMINEN 2006	0,284**	0,209*
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Taloudellisella tuloksellisuudella ja liiketoiminnallisella kehitymisellä voidaan nähdä olevan jonkinlainen yhteys myös yritysten kasvuprosenttiin vuodesta 2005 vuoteen 2011. Yritykset jaettiin kahteen luokkaan kasvuprosentin suhteen. Toisen luokan muodostivat yritykset, joissa kasvu oli kyseisellä aikavälillä vähäistä tai negatiivista ja toisen luokan yritykset, jotka olivat kasvaneet yli kasvuprosenttimediaanin vähintään kolmena vuotena sekä yli mediaanin koko aikavälillä. Keskiarvot taloudellisen tuloksellisuuden ja liiketoiminnallisen kehittymisen suhteen eroavat näillä yrityksillä tilastollisesti merkitsevästi. Kasvaneilla yrityksillä taloudellisen tuloksellisuuden keskiarvo oli 5,1 ja liiketoiminnallisen kehittymisen keskiarvo 4,8. Vähäisen tai negatiivisen kasvun yrityksillä taloudellisen tuloksellisuuden keskiarvo oli taas 4,5 ja liiketoiminnallisen kehittymisen keskiarvo 4,8. Taulukossa 37 on esitetty keskiarvotestit näiden yritysyryhmien välillä.

TAULUKKO 37. Taloudellisen tuloksellisuuden ja liiketoiminnallisen kehittymisen keskiarvot eri tavalla aikavälillä 2005–2011 kasvaneiden yritysten välillä.

	Kasvu vähäistä tai negatiivista KA	Kasvuprosentti yli mediaanin koko aikavälillä ja vähint. 3 vuotena KA	p-arvo
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS	4,5	5,1	0,008
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN	4,2	4,8	0,002

Liiketoiminnallisen kehittymisen keskiarvot erosivat tilastollisesti melkein merkitsevästi yritysten työntekijämäärän suhteen. Korkein keskiarvo (5,0) oli yli 20 työntekijän yrityksissä ja matalimmat 5–9 työntekijän (ka 4,2) ja alle viiden työntekijän (ka 4,3) yrityksissä. 10–19 työntekijän yrityksissä keskiarvo oli 4,6. Yhteenvetona voi sanoa, että pienemmissä yrityksissä liiketoiminnallinen kehittyminen on ollut heikompaa kuin suuremmissa.

Yritykset jaettiin kahteen luokkaan liiketoiminnallisen kehittymisen suhteen. Jako tehtiin mediaanin perusteella. Toisen luokan muodostivat yritykset, joilla liiketoiminnallisen kehittymisen keskiarvo oli yli 4,5 ja toisen yritykset, joilla liiketoiminnallisen kehittymisen keskiarvo oli 4,5 tai alle. Yritysten välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevät erot keskiarvoissa käytetyn informaation laajuuden, markkinaorientaation, yrittäjämäisen orientaation ja uuden kehittämisen suhteen (Taulukko 38). Paremmin liiketoiminnaltaan kehittyneet omaavat tilastollisesti merkitsevästi suuremmat keskiarvot käytetyn informaation laajuudessa, markkinaorientaatiossa, yrittäjämäisessä orientaatiossa ja uuden kehittämisessä (Taulukko 38). Käytetyn informaation laajuuden kohdalla yrityksillä on eroa jopa yhden numeron verran (3,8–4,8).

TAULUKKO 38. Keskiarvomuuttujien erot liiketoiminnallisesti eri tavalla kehittyneiden yritysten välillä.

	LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN		
	korkeintaan 4,5	yli 4,5	p-arvo
	KA	KA	
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	2,4	3,0	0,000
UUDEN KEHITTÄMINEN	3,0	3,5	0,000
MARKKINAORIENTAATIO	4,4	5,2	0,000
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	3,8	4,8	0,000

3.12 Yrityksen kasvun rahoitus

Tässä kappaleessa on tarkasteltu yritysten rahoitusta toisaalta tähän mennessä toteutuneen rahoituksen ja toisaalta mahdollisen tulevan rahoitustarpeen saatavuuden näkökulmasta.

3.12.1 Käytetty rahoitus

Yrityksiltä kysyttiin, millaisella osuudella eri rahoituslähteitä oli käytetty yrityksen kasvun rahoitukseen viime vuosina. Asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa 1–5 (1=ei käytetty lainkaan ja 5=käytetty merkittävästi). Yritykset olivat rahoittaneet kasvua lähinnä oman tulorahoituksen tai käyttämättömien voittovarojen avulla (keskiarvo 4,2). 47 % yrityksistä oli käyttänyt näitä merkittävästi kasvun rahoitukseen. Muita rahoituslähteitä oli käytetty selkeästi vähemmän. 13 % yrityksistä oli käyttänyt merkittävästi omia henkilökohtaisia varoja ja 10 % yrityksistä oli käyttänyt merkittävästi pitkäaikaista lainaehtoista rahoitusta. Kuitenkaan puolet yrityksistä ei ollut käyttänyt näitä rahoituslähteitä lainkaan. Myöskään julkiset tuet ja avustukset eivät olleet merkittäviä rahoittajia yritysten kasvussa. 70 % yrityksistä ei ollut käyttänyt julkisia tukia ja avustuksia ollenkaan ja 14 % yrityksistä oli arvioinut niiden merkittävyyden arviolla 2. Myös ulkopuolista, oman pääomanehtoista rahoitusta ja sukulaisten/tuttavien sijoituksia ei juuri ollut käytetty. Kuviossa 23 on esitetty rahoituslähteiden käyttö vastaajien kesken.

Millaisella osuudella kukin rahoituslähte on osallistunut yrityksenne kasvun rahoitukseen viime vuosina?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1 = ei käytetty lainkaan 5 = käytetty merkittävästi
	%	%	%	%	%	
Yrityksen oma tulorahoitus/ käyttämättömät voittovarat	2	7	13	31	47	4,2
Omat henkilökohtaiset varat	51	12	9	15	13	2,3
Pitkäaikainen lainaehtoinen rahoitus (yli vuoden aikana erääntyvät pankkilainat)	50	15	10	15	10	2,2
Julkiset tuet ja avustukset (Tekes, Finnvera, Sitra, Ely-keskus)	70	14	7	7	2	1,6
Lyhytaikainen lainaehtoinen rahoitus (luotolliset shekkitilit)	75	10	8	5	3	1,5
Ulkopuolinen oman pääomanehtoinen rahoitus (esim. yksityissijoittajat, business enkelit, pääomansijoittajat)	95	1	1	1	3	1,2
Sukulaisten/tuttujen sijoitukset	92	3	1	3		1,2
n ≈ 115						

KUVIO 23. Kasvun rahoituksen lähteet.

Yrityksissä, joissa lähivuosien tavoitteena on kasvu, on käytetty enemmän yrityksen omaa tulo-rahoitusta (ka 4,3) kuin yrityksissä, joissa kasvu ei ole tavoitteena (ka 3,9) ($p=0,042$). Samoin kasvua tavoittelevat yritykset ovat käyttäneet jonkin verran enemmän julkisia tukia ja avustuksia (ka 1,8) kuin muut (ka 1,2) ($p=0,003$).

Tilastollisesti merkitsevät keskiarvoerot yrityksen oman tulo-rahoituksen sekä julkisten avustusten keskiarvoissa oli myös sen kasvuyritysluokituksen suhteen, jossa kasvuyrityksiksi otettiin vähintään kolmena vuotena yli kasvuprosenttimediaanin kasvaneet sekä lisäksi koko aikavälillä vuodesta 2005 vuoteen 2011 yli mediaanin kasvaneet yritykset. Yrityksen oman tulo-rahoituksen keskiarvo kasvuyrityksillä oli 4,4, kun se vähemmän kasvaneilla yrityksillä oli 4,0 ($p=0,019$). Kasvuyritykset ovat käyttäneet enemmän julkisia tukia ja avustuksia (ka 1,8) kuin muut (ka 1,4) ($p=0,042$).

Omien henkilökohtaisten varojen käytössä oli eroja yrittäjän koulutuksen suhteen: ei ammatillista koulutusta olevat käyttivät omia varoja keskimäärin eniten (ka 3,4), ammatillisen koulutuksen omaavat toiseksi eniten (ka 2,3) ja korkeakoulututkinnon suorittaneet vähiten (ka 1,8) ($p=0,001$). Samanlainen suunta oli myös ulkopuolisessa oman pääomanehtoisessa rahoituksessa (keskiarvot 1,6; 1,1 ja 1,0, $p=0,025$).

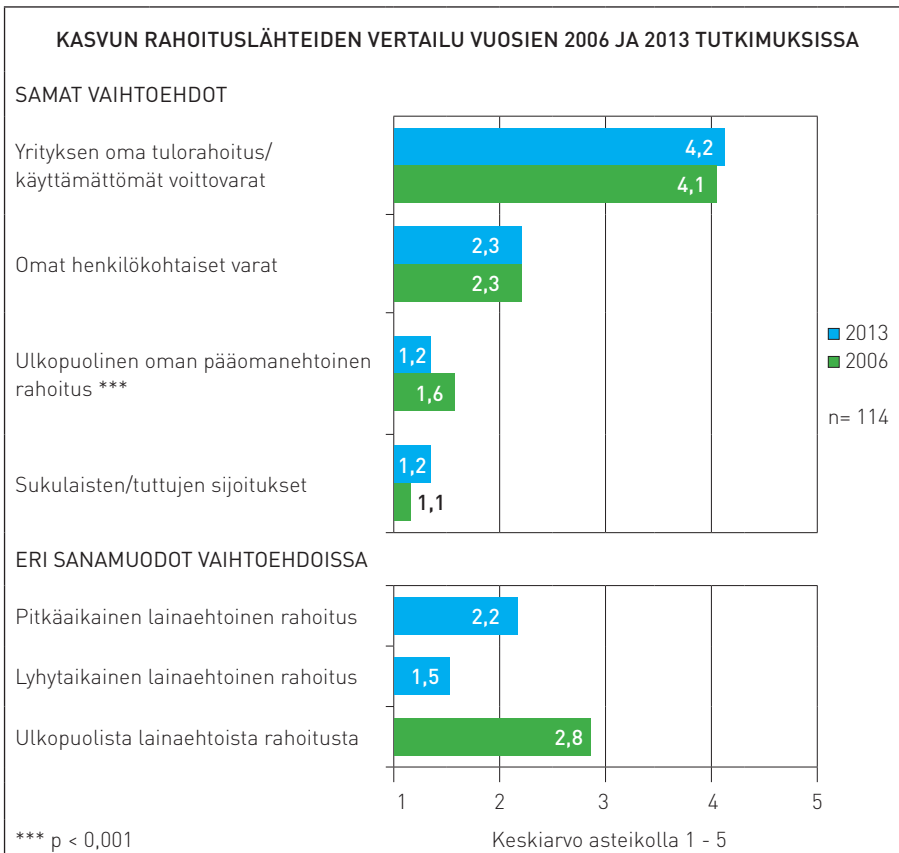
Julkisia tukia ja avustuksia käytettiin keskimääräistä enemmän teollisuudessa (ka 2,1), kun keskiarvo muilla toimialoilla oli alle 1,6 ($p=0,000$). Samoin työntekijämäärältään suurimmat yritykset (20 henkilöä tai yli) käyttivät julkisia tukia ja avustuksia enemmän (ka 2,5) kuin pienemmät yritykset (ka alle 1,5) ($p=0,000$).

Julkisten tukien ja avustusten käyttö korreloi tilastollisesti merkitsevästi yrityksen liiketoiminnallisen kehittymisen kanssa ($r=0,28^{**}$). Toisin sanoen ne yritykset, jotka ovat käyttäneet rahoituksessa julkisia tukia ja avustuksia, kokevat myös enemmän liiketoimintansa kehittyneen. Yrityksen oman tulo-rahoituksen ja käyttämättömien voittorahojen käyttö korreloi myös lievästi ja tilastollisesti melkein merkitsevästi yrityksen liiketoiminnallisen kehittymisen kanssa ($r=0,21^{*}$).

Taloudellisen tuloksellisuuden kanssa vuorostaan korreloi kohtalaisen voimakkaasti ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi yrityksen oman tulo-rahoituksen ja käyttämättömien voittorahojen käyttö rahoituksessa ($r=0,48^{***}$). Joidenkin rahoituslähteiden käyttö taas korreloi negatiivisesti taloudellisen tuloksellisuuden kanssa. Omien henkilökohtaisten varojen käyttö rahoituksessa korreloi negatiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi taloudellisen tuloksellisuuden kanssa ($r=-0,25^{**}$). Myös lainojen käyttö rahoituksessa korreloi negatiivisesti taloudellisen tuloksellisuuden kanssa. Pitkäaikainen lainaehtoinen rahoitus korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ja negatiivisesti taloudellisen tuloksellisuuden kanssa ($r=-0,38^{***}$) ja lyhytaikainen lainaehtoinen rahoitus tilastollisesti merkitsevästi ja negatiivisesti taloudellisen tuloksellisuuden kanssa ($r=-0,28^{**}$). Myös yksityisijoittajien ja business-enkeleiden käytöllä rahoituksessa on lievä negatiiv-

tiivinen yhteys taloudelliseen tuloksellisuuteen. Ulkopuolinen oman pääomanehtoinen rahoitus korreloi tilastollisesti merkitsevästi ja negatiivisesti taloudellisen tuloksellisuuden kanssa ($r=-0,26^{**}$).

Kun vertaillaan kasvun rahoituslähteitä vuosien 2006 ja 2013 tutkimuksissa, tilastollisesti merkitseviä eroja ei löydy muuta kuin kohdasta ulkopuolinen oman pääomanehtoinen rahoitus. Vuonna 2006 sitä käytettiin enemmän kasvun rahoitukseen (ka 1,6) verrattuna vuoteen 2013 (ka 1,2). Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Muissa kohdin rahoituslähteet ovat pysyneet samalla tasolla. Kuviossa 24 on esitetty rahoituslähteiden vertailu vuoden 2006 ja 2013 välillä.



KUVIO 24. Kasvun rahoituslähteet vuosina 2006 ja 2013.

3.12.2 Tulevan rahoituksen saatavuus

Yrityksiä pyydettiin arvioimaan rahoituslähteiden saatavuutta mahdollisessa tulevassa lisäkasvun rahoittamisessa. 38 % vastaajista koki, että yrityksen omaa tulo-rahoitusta

olisi erittäin hyvin saatavilla. Myös pitkäaikaista lainaehtoista rahoitusta koettiin olevan kohtalaisen hyvin saatavilla (ka 3,6). Julkisia tukia ja avustuksia sekä ulkopuolista oman pääomanehtoista rahoitusta koettiin taas olevan heikosti saatavilla. 38 % yrityksistä arvioi, ettei julkisia tukia ole saatavilla ja jopa 49 % yrityksistä arvioi, ettei ulkopuolista oman pääomanehtoista rahoitusta ole saatavilla. Kuviossa 25 on kuvattu rahoituslähteiden saatavuuden arviointia yrityksissä.

Arvioi seuraavien rahoituslähteiden saatavuutta mahdollisessa tulevassa lisäkasvun rahoittamisessa	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1 = ei saatavilla 5 = erittäin hyvin saatavilla
Yrityksen oma tulo-rahoitus/ käyttämättömät voittovarot	3	8	23	27	38	3,9
Pitkäaikainen lainaehtoinen rahoitus (yli vuoden aikana erääntyvät pankkilainat)	9	12	18	32	29	3,6
Lyhytaikainen lainaehtoinen rahoitus (luotolliset shekkitilit)	24	12	20	19	25	3,1
Julkiset tuet ja avustukset (Tekes, Finnvera, Sitra, Ely-keskus)	38	23	24	11	4	2,2
Ulkopuolinen oman pääomanehtoinen rahoitus (esim. yksityissijoittajat, business enkelit, pääomasijoittajat)	49	21	18	5	6	2,0
n ≈ 112						

KUVIO 25. Rahoituslähteiden saatavuuden arviointi mahdollisen tulevan lisäkasvun rahoittamisessa.

Rahoituslähteiden saatavuuden arvioinnissa oli eroja eri vastaajaryhmien välillä julkisten tukien ja avustusten osalta. Työntekijämäärältään suurimmat yritykset pitivät julkisia tukia ja avustuksia helpommin saatavina (ka 3,2) kuin alle 20 työntekijän yritykset (ka alle 2,2). Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Samoin teollisuusyritykset pitivät julkisia tukia ja avustuksia helpommin saatavina (ka 2,8) kuin muiden toimialojen yritykset (ka alle 2,1). Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Myös kasvua tavoittelevien yritysten keskiarvo (ka 2,5) oli korkeampi kuin niiden yritysten, jotka eivät tavoitelleet kasvua (ka 1,7). Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Julkisten tukien ja avustusten saatavuusarviot korreloivat positiivisesti yrittäjämäisen orientaation, käytetyn informaation laajuuden, uuden kehittämisen sekä vuonna 2006 mitatun olemassa olevan kehittämisen kanssa. Vastaukset yrityksen oman tulo-rahoituksen saatavuuteen korreloivat myös useiden keskiarvomuuttujien kanssa. Voimakkaimmat korrelaatiot löytyvät suhteessa taloudelliseen tuloksellisuuteen ($r=0,583$) ja käytetyn informaation laajuuteen ($r=0,430$). Näiden lisäksi arvio oman tulo-rahoituksen saatavuudesta korreloi myös yrittäjämäisen orientaation, olemassa olevan kehittämisen, uuden kehittämisen, markkinaorientaation, liiketoiminnallisen kehittymisen ja kehittämisspalveluiden kanssa. Taulukossa 39 on esitetty korrelaatiot.

TAULUKKO 39. Korrelaatiot keskiarvomuuttujien ja rahoituslähteiden saatavuuden arvioinnin välillä.

Pearsonin korrelaatiokertoimet	Rahoituslähteiden saatavuus	
	Yrityksen oma tulo-rahoitus/käyttämättömät voittovarot	Julkiset tuet ja avustukset (Tekes, Finnvera, Sitra, Ely-keskus)
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	0,232*	0,337**
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN	0,266**	
UUDEN KEHITTÄMINEN	0,307**	0,231*
MARKKINAORIENTAATIO	0,257**	
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS	0,583**	
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN	0,223*	
KEHITTÄMISPALVELUT	0,206*	
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	0,430**	0,328**
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN 2006		0,244**
UUDEN KEHITTÄMINEN 2006	0,203*	
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Yrityksiltä kysyttiin myös kiinnostusta oman pääomanehtoiseen rahoitukseen lähitulevaisuudessa. Tähän kiinnostusta oli 14 %:lla vastaajista (antoivat arvion 4 tai 5 asteikolla 1–5). Lukumääränä tämä tarkoittaa 15 yritystä. Suurimmalla osalla kiinnostusta ei ollut. 46 % yrityksistä vastasi, ettei ole oman pääomanehtoisesta rahoituksesta lainkaan kiinnostuneita (Kuvio 26).

Olisitko kiinnostuneita oman pääomanehtoisesta rahoituksesta lähitulevaisuudessa omassa yrityksessänne?						
n = 114	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5
	%	%	%	%	%	
ei lainkaan kiinnostusta	46	21	19	11	3	erittäin paljon kiinnostusta 2,0

KUVIO 26. Kiinnostus oman pääomanehtoiseen rahoitukseen.

Kiinnostuksen suhteen oli kuitenkin lieviä eroja eri toimialojen välillä. Teollisuuden alalla kiinnostusta oli eniten (ka 2,4) ja palveluiden alalla vähiten (ka 1,5). Erot keskiarvoissa ovat tilastollisesti melkein merkitseviä. Kiinnostuksessa oman pääomanehtoisen rahoituksesta oli eroja myös eri kasvutavoitteen omaavien yritysten välillä. Ne yritykset, joilla lähivuosien tavoitteena on kasvu, olivat kiinnostuneempia (ka 2,3) kuin ne yritykset, joilla kasvutavoitetta ei ole (ka 1,6). Ero on tilastollisesti merkitsevä. Taulukossa 40 on esitetty keskiarvot toimialoittain sekä kasvutavoitteen mukaan.

TAULUKKO 40. Kiinnostus oman pääomanehtoisen rahoitukseen eri toimialoilla ja kasvutavoitteen mukaan.

	Olisitko kiinnostuneita oman pääomanehtoisen rahoituksesta lähitulevaisuudessa omassa yrityksessänne?	
	KA	p-arvo
Toimiala		
Kauppa	2,0	0,026
Palvelut	1,5	
Rakentaminen	2,3	
Teollisuus	2,4	
Onko yrityksenne lähivuosien tavoitteena kasvu?		
ei	1,6	0,004
kyllä	2,3	

Kiinnostus oman pääomanehtoisen rahoituksesta korreloi lievästi uuden kehittämisen ($r=0,305$, $p=0,001$) ja yrittäjämäisen orientaation ($r=0,288$, $p=0,002$) kanssa.

3.13 Informaation käytön laajuus

Informaation käytön laajuutta mitattiin 10-kohtaisella kysymyspatteristolla. Mittaristo kattaa kysymyksiä useasta eri suorituskykymittaristojen tuottaman informaation näkökulmasta, kuten talous, asiakkaat, henkilöstö, sisäiset prosessit, laatu ja ympäristö. Informaation laajuutta mitattiin 7-portaisella Likert-asteikolla (1=ei käytetä lainkaan, 7=käytetään kattavasti). Kaikki osa-alueet voitiin yhdistää muuttujaksi *Käytetyn informaation laajuus* ($\alpha=0,900$) (Liite 3).

Yrityksissä käytettiin menestymisen arviointiin eniten lyhyen tähtäimen taloudelliseen menestymiseen liittyvää informaatiota (ka 4,8). 66 % yrityksistä antoi tästä arvion 5–7. Seuraavaksi eniten menestymisen arvioinnissa käytettiin tuotteiden ja palveluiden laatuun liittyvää informaatiota (ka 4,7) sekä asiakkaisiin liittyvää informaatiota (ka 4,6). 52 % yrityksistä antoi arvion 5–7 liittyen toimittajia koskevan informaation käyttöä menestymisen arvioinnissa. Myös yhteiskuntavastuuseen (ka 4,3) ja henkilöstöön (ka 4,2) liittyvää informaatiota käytettiin yrityksissä menestymisen arvioinnissa. Vähiten menestymisen arvioinnissa käytettiin yhteistyöhön muiden organisaatioiden kanssa liittyvää informaatiota (ka 3,8). Eri osa-alueisiin liittyvän informaation käyttöä yritysten menestymisen arvioinnissa on esitetty kuviossa 27.

Arvioi seuraaviin osa-alueisiin liittyvän informaation käyttöä yrityksen menestymisen arvioinnissa.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1 - 7 1 = ei käytetä lainkaan 7 = käytetään kattavasti
	%	%	%	%	%	%	%	
Lyhyen tähtäimen taloudellinen menestyminen (esim. tilikauden tulos, pääoman tuotto, velkaantuminen, maksuvalmius)	5	9	8	11	26	25	15	4,8
Tuotteiden ja palveluiden laatu (esim. virheiden määrä, vialliset tuotteet)	4	7	10	17	27	25	11	4,7
Asiakkaat (esim. markkinaosuus, asiakastytyväisyys, myynnin kasvu)	4	4	18	14	31	19	10	4,6
Toimittajat (esim. toimitusten täsmällisyys, raaka-aineiden laatu & hinta)	8	10	12	18	27	16	9	4,3
Yhteiskuntavastuu (esim. yrityksen imago)	5	11	17	19	25	13	10	4,3
Henkilöstö (esim. henkilöstövaihtuvuus, -tyytyväisyys, palkkakustannukset)	7	8	15	22	27	14	7	4,2
Sisäiset prosessit (esim. tuottavuus, turvallisuus, kiertoajat)	10	9	13	24	27	11	6	4,1
Tuotteiden ja palveluiden innovaatiot (esim. uudet tuotteet/ palvelut, uusien tuotteiden kehittämisnopeus, uudet toimintatavat)	8	15	17	21	19	17	4	3,9
Ympäristö (esim. ympäristösääntöjen noudattaminen, sertifikaatit, kilpailu, suhdanteet)	8	13	20	25	18	12	4	3,9
Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa (esim. markkinoinnissa, suunnittelussa, tuotannossa)	7	16	21	21	21	11	3	3,8

n ≈ 114

KUVIO 27. Eri osa-alueisiin liittyvän informaation käyttö yrityksen menestymisen arvioinnissa.

Käytetyn informaation laajuudesta muodostettiin keskiarvomuuttuja. Käytetyn informaation laajuudella oli eroja erikokoisissa yrityksissä. Henkilöstömäärältään suuremmissa yrityksissä informaatiota käytettiin laajemmin menestymisen arvioinnissa kuin pienemmissä yrityksissä. Yli 20 henkilön yrityksissä käytetyn informaation laajuuden keskiarvo oli 5,0 ja alle viiden henkilön yrityksissä 3,9. Ero yritysten keskiarvoissa on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Myös toimialojen välillä oli eroja. Laajimmin informaatiota käytettiin kaupan alalla (ka 4,6) ja vähiten palveluiden alalla (ka 3,7). Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä eri toimialojen välillä. Kasvutavoitteen omaavat yritykset käyttivät informaatiota selvästi laajemmin menestymisen arvioinnissa verrattuna yrityksiin, joilla lähivuosien tavoitteena ei ollut kasvu. Kasvuhakuisten yritysten keskiarvo käytetyn informaation laajuuden osalta oli 4,5 ja ei-kasvuhakuisten yritysten 3,8. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Taulukossa 41 on esitetty käytetyn informaation laajuuden keskiarvot eri taustamuuttujien suhteen.

TAULUKKO 41. Käytetyn informaation laajuus työntekijämäärän, toimialan ja kasvutavoitteen suhteen.

	KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	
	KA	p-arvo
Yrityksen työntekijöiden määrä v. 2012		
alle 5	3,9	0,001
5 - 9	4,0	
10 - 19	4,3	
20 +	5,0	
Toimiala		
Kauppa	4,6	0,014
Palvelut	3,7	
Rakentaminen	4,2	
Teollisuus	4,4	
Onko yrityksenne lähivuosien tavoitteena kasvu?		
ei	3,8	0,001
kyllä	4,5	

Käytetyn informaation laajuus korreloi useiden muiden keskiarvomuuttujien kanssa. Voimakkaimmat positiiviset korrelaatiot löytyvät suhteessa markkinaorientaatioon ($r=0,627$), liiketoiminnalliseen kehittämiseen ($r=0,624$), uuden kehittämiseen ($r=0,617$)

ja kehittämispalveluihin ($r=0,510$). Näiden lisäksi käytetyn informaation laajuus korreloi myös yrittäjämäisen orientaation, taloudellisen tuloksellisuuden, olemassa olevan kehittämisen, taloudellisten ja juridisten palveluiden ja hallitus- ja johtoryhmäyöskentelyn kanssa. Vuonna 2006 mitatut olemassa olevan kehittäminen ja uuden kehittäminen korreloivat myös lievästi käytetyn informaation laajuuden kanssa. Taulukossa 42 on esitetty korrelaatiot käytetyn informaation laajuuden ja muiden keskiarvomuuttujien suhteen.

TAULUKKO 42. Korrelaatiokertoimet keskiarvomuuttujien ja käytetyn informaation laajuuden välillä.

Pearsonin korrelaatiokertoimet	KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS
HALLITUS- JA JOHTORYHMÄYÖSKENTELY	0,220*
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	0,485**
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN	0,360**
UUDEN KEHITTÄMINEN	0,617**
MARKKINAORIENTAATIO	0,627**
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS	0,466**
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN	0,624**
KEHITTÄMISPALVELUT	0,510**
TALOUDELLISET JA JURIDISET PALVELUT	0,275**
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN 2006	0,219*
UUDEN KEHITTÄMINEN 2006	0,193*
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	

Yritykset jaettiin kahteen ryhmään mediaanin mukaan. Toisen ryhmän muodostivat yritykset, joissa käytetyn informaation laajuuden keskiarvo oli korkeintaan 4,3 ja toisen ryhmän yritykset, joissa käytetyn informaation laajuuden keskiarvo oli yli 4,3. Näiden yritysten kesken oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja keskiarvoissa useiden muiden keskiarvomuuttujien suhteen. Niissä yrityksissä, joissa käytetyn informaation laajuus oli korkeampi, myös hallitus- ja johtoryhmäyöskentely oli aktiivisempaa, yrityksissä oli korkeammat keskiarvot yrittäjämäisen orientaation ja markkinaorientaation suhteen, taloudellinen tuloksellisuus ja liiketoiminnallinen kehittyminen arvioitiin paremmaksi, kehittämispalveluiden merkitystä korostettiin enemmän ja yritykset olivat aktiivisempia sekä olemassa olevan että uuden kehittämisessä. Informaation

laajuuden ollessa korkeampi myös taloudellinen tuloksellisuus ja liiketoiminnallinen kehittyminen arvioitiin selkeästi paremmaksi. Erot keskiarvoissa ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä paitsi olemassa olevan kehittämisen kohdalla, jossa ero on tilastollisesti merkitsevä. Taulukossa 43 on esitetty erot keskiarvomuuttujissa korkeamman ja matalamman käytetyn informaation laajuuden yrityksissä.

TAULUKKO 43. Korkean ja matalan keskiarvon yritykset käytetyn informaation laajuuden suhteen ja niiden keskiarvot muissa keskiarvomuuttujissa.

	KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS		
	korkeintaan 4,3	yli 4,3	p-arvo
	KA	KA	
HALLITUS- JA JOHTORYHMÄTYÖSKENTELY	2,5	3,0	0,000
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	2,4	3,0	0,000
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN	3,7	4,0	0,008
UUDEN KEHITTÄMINEN	2,9	3,6	0,000
MARKKINAORIENTAATIO	4,2	5,3	0,000
TALOUDELLINEN TULOSELLISUUS	4,4	5,2	0,000
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITTYMINEN	3,9	5,0	0,000
KEHITTÄMISPALVELUT	2,5	3,1	0,000

3.14 Asiantuntijapalveluiden käyttö ja merkitys

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, missä määrin yritykset ovat viimeisen kolmen vuoden aikana käyttäneet ulkopuolista neuvontaa tai konsultointia, ja missä määrin näistä palveluista on ollut yrityksille apua. Vastaajilta kysyttiin erikseen sekä eri neuvontatahojen että yritystoiminnan eri osa-alueisiin kohdistuvan neuvonnan käytöstä ja merkityksestä. Kuviossa 28 on kuvattu prosentuaalisina jakaumina ja keskiarvoina eri tahojen neuvonnan merkitys vastaajayrityksille. Omana sarakkeenaan oli myös vaihtoehto vastaajille, jotka eivät olleet käyttäneet kyseisen tahon neuvontaa tai konsultointia lainkaan. Näitä vastauksia ei ole huomioitu keskiarvoja laskettaessa.

Arvioikaa seuraavilta tahoilta viimeisen kolmen vuoden aikana hankkimienne yritystoimintaan liittyvän neuvonnan tai konsultoinnin merkitystä yrityksenne tavoitteiden saavuttamiselle.	1	2	3	4	5	ei ole käytetty	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1 = ei lainkaan merkitystä 5 = erittäin suuri merkitys
	%	%	%	%	%		
Tilitoimistot	5	10	21	24	23	16	3,6
Asiakkaat tai toimittajat	6	13	24	30	18	8	3,5
Liiketuttavat/henkilökohtainen verkosto	5	11	29	27	17	10	3,4
Pankki tai muut yksityiset rahoittajat	5	30	24	15	5	21	2,8
Yrittäjä- tai yritysjärjestöt	8	31	18	16	3	23	2,7
Konsultit	16	24	17	7	4	33	2,4
Verohallinto	19	29	13	12	3	23	2,4
ELY-keskus	18	21	18	9	1	33	2,3
Juristit	11	26	13	6	1	42	2,3
Julkiset rahoittajat (esim. Finnvera, Tekes)	23	14	8	10	2	43	2,2
Korkeakoulut ja muut oppilaitokset	21	28	13	5	2	31	2,1
n ≈ 115, keskiarvoissa mukana arviot 1 - 5.							

KUVIO 28. Eri tahojen neuvonnan käyttö ja merkitys.

Merkittävimmiä neuvonnan ja konsultoinnin lähteiksi nousevat kyselyssä tilitoimistot. Niitä kertoo käyttäneensä 84 % vastanneista yrittäjistä. Tilitoimistojen neuvontaa myös pidetään tärkeänä; lähes puolet (47 %) arvioi sillä olevan erittäin suuri tai suuri merkitys (ka 3,6). Paljon käytettyjä ja merkittäviksi koettuja neuvoja ovat myös liiketoiminnan yhteistyökumppanit (asiakkaat tai toimittajat: ka 3,5) ja verkostot (liiketuttavat/henkilökohtainen verkosto: ka 3,4.). Muiden tahojen neuvontaa käytetään vähemmän ja sen merkitys koetaan vähäisemmäksi; keskiarvot jäävät alle kolmen.

Sukupuolella ei näytä olevan suurta merkitystä neuvontatahojen käytön tai merkityksen suhteen, joskin yrittäjäjärjestöjen (ka 3,4) sekä korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten (ka 2,7) neuvonnalla ja konsultoinnilla on ollut naisyrittäjille suurempi merkitys kuin miesyrittäjille (vastaavat keskiarvot 2,6 ja 2,0). Nämä keskiarvoerot olivat tilastollisesti melkein merkitseviä. Ikäryhmittäin on havaittavissa, että pankki tai muut yksityiset rahoittajat sekä toisaalta julkiset rahoittajat olivat tärkeämpiä ikäryhmään 50–59 kuuluville (keskiarvot 3,2 ja 2,5) kuin sitä nuoremmille (keskiarvot 2,5 ja 1,4) tai

vanhemmille (keskiarvot 2,5 ka 2,2). Nämäkin erot olivat tilastollisesti melkein merkitseviä.

Palveluiden käytössä ei ollut suuria eroja koulutuksen suhteen; esimerkiksi julkisia rahoittajia oli jättänyt käyttämättä noin 40 % kaikissa koulutusluokissa. Koulutuksen suhteen tuli kuitenkin keskiarvoeroja usean eri neuvontatahon merkitykseen (Taulukko 44). Ei ammatillista koulutusta omaaville tilitoimistojen, pankin tai muiden yksityisten rahoittajien, liiketuttavien sekä julkisten rahoittajien neuvonnalla oli suurin merkitys. Korkeakoulututkinnon suorittaneille puolestaan oppilaitosten merkitys oli suurempi kuin muille.

TAULUKKO 44. Koulutus ja eri neuvontatahojen merkitys.

	Ei ammatillista koulutusta KA	Ammatillinen koulutus KA	Korkeakoulu- tutkinto KA	p-arvo
Tilitoimistot	4,4	3,6	3,2	0,007
Pankki tai muut yksityiset rahoittajat	3,4	2,8	2,5	0,018
Liiketuttavat/ henkilökohtainen verkosto	4,1	3,2	3,6	0,013
Julkiset rahoittajat (esim. Finnvera, Tekes)	3,2	1,9	2,0	0,007
Korkeakoulut ja muut oppilaitokset	1,8	1,9	2,6	0,016

Julkisten rahoittajien neuvonnan merkitys oli suurin teollisella toimialalla (ka 2,7), rakentamisessa keskiarvo oli 2,3, kaupan alalla 1,9 ja palvelualalla 1,5 ($p=0,012$). Myös käyttäjien osuus oli suurin teollisuuden toimialalla ja pienin kaupan ja palveluiden toimialoilla, joista vain noin puolet oli käyttänyt julkisten rahoittajien neuvontaa.

Yrityksen koko vaikutti tilitoimistojen, juristien sekä julkisten rahoittajien neuvonnan ja konsultoinnin merkitykseen. Tilitoimistoja käytettiin melko samalla tavalla erikoisissa yrityksissä (vähintään 80 %). Käyttäjistä suurimmille yrityksille tilitoimistoilla oli vähäisempi merkitys (ka 2,9) kuin pienemmille ($p=0,006$). Seuraavassa taulukossa (Taulukko 45) on esitetty merkitysten keskiarvot ja suluissa käyttäjien prosenttiosuus niiden neuvontatahojen osalta, joissa oli tilastollisesti merkitsevät keskiarvoerot neuvontaa käyttäneiden keskimääräisissä arvioissa. Tärkeimmäksi tilitoimistot koetaan kokoluokassa 10–19 työntekijää, jossa tilitoimistojen neuvonnan hyödyntäminen on myös yleisintä.

TAULUKKO 45. Työntekijämäärä ja eri neuvontatahojen merkitys.

	Paljonko yrityksellänne oli työntekijöitä vuoden 2012 lopussa?				
	alle 5	5 - 9	10 - 19	20+	p-arvo
	Merkityksen keskiarvo (käyttäjien prosenttiosuus)				
Tilitoimistot	3,7 (84 %)	3,5 (80 %)	4,2 (95 %)	2,9 (89 %)	0,006
Juristit	2,1 (44 %)	2,8 (54 %)	1,8 (73 %)	2,6 (75 %)	0,021
Julkiset rahoittajat	1,9 (32 %)	1,7 (56 %)	2,0 (77 %)	2,8 (83 %)	0,034

Neuvontatahojen merkitysarviot korreloivat lievästi myös useiden keskiarvomuuttujien kanssa. Seuraavassa korrelaatiomatriisissa (Taulukko 46) on esitetty kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot. Asiakkaiden ja toimittajien konsultoinnin merkityksellä oli korrelaatiota lähes kaikkien keskiarvomuuttujien kanssa. Sarjayrittäjyys ei korreloinut minkään neuvontatahon kanssa, mutta kaikki muut keskiarvomuuttajat ovat mukana taulukossa. Huomionarvoista on, että markkinaorientaation lisäksi myös uuden kehittäminen, taloudellinen tuloksellisuus ja liiketoiminnallinen kehittyminen korreloivat asiakkaiden ja toimittajien konsultoinnin kanssa.

TAULUKKO 46. Eri neuvontatahojen merkitys suhteessa keskiarvomuuttujiin.

Pearsonin korrelaatiokertoimet	Tiltoimistot	Pankki	Liikettuttavat	Asiakkaat	Konsultit	Juristit	Verohallinto	ELY-keskus	Julkiset rahoittajat	Yrittäjäjärjestöt	Oppilaitokset
HALLITUS- JA JOHTORYHMÄ-TYÖSKENTELY				0,231*							
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO				0,226*	0,273*					0,230*	
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN		0,357**					0,216*				
UUDEN KEHITTÄMINEN				0,257**							
MARKKINAORIENTAATIO			0,206*	0,354**	0,262*	0,314*					
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS				0,279**					-0,250*		
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITTYMINEN		0,263*		0,262**							0,224*
KEHITTÄMISPALVELUT	0,209*	0,307**		0,241*	0,295*	0,266*	0,218*	0,241*		0,309**	0,479**
TALOUDELLISET JA JURIDISET PALVELUT	0,308**	0,276*	0,253*	0,249*		0,527**	0,437**				
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	0,249*		0,261**	0,492**		0,331**				0,288**	0,286*
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

Eri tahojen palvelujen käyttämisen yhteyttä keskiarvomuuttujiin tarkasteltiin myös suoraan. Yrittäjämäinen orientaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä konsulttien, juristien, ELY-keskuksen, julkisten rahoittajien, oppilaitosten ja yrittäjäjärjestöjen palvelujen käyttämisen kanssa, joskin korrelaatiot ovat lieviä. Eri tahojen palvelujen käytöstä vain korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten kohdalla on korrelaatio kokonaiskasvuprosenttiin ($r=0,241$, $p=0,012$), mutta kasvu tavoitteena korreloi merkitsevästi useiden palvelutahojen käytön kanssa ja erittäin merkitsevästi juristien ja julkisten rahoittajien palvelujen käytön kanssa.

Analyysissä tarkasteltiin myös ulkopuolisen neuvonnan aktiivisen käytön korrelaatioita eri keskiarvomuuttujien kanssa. Aktiiviset käyttäjät (vähintään kahdeksan neuvontatahoa) saavat suuremmat arvot paitsi käytetyn informaation laajuuden myös yrittäjämäisen orientaation, olemassa olevan kehittämisen ja uuden kehittämisen osalta kuin passiiviset käyttäjät (korkeintaan neljä neuvontatahoa). Aktiivisesti ulkopuolista neuvontaa käyttäneet ovat myös saaneet korkeammat arvot olemassa olevan kehittämiselle vuoden 2006 tutkimuksessa (ka 3,8) kuin passiiviset käyttäjät (3,0). Lisäksi aktiiviset

käyttäjät tavoittelevat kasvua useammin (70 %) kuin passiiviset (42 %). Ulkopuolisen neuvonnan ja konsultoinnin aktiivinen käyttö näyttää siis kulkevan käsi kädessä tietynlaisen kehittämisaktiivisuuden ja kasvuhakuisuuden kanssa. Aktiivisten käyttäjien kokonaiskasvuprosentti oli myös korkeampi kuin passiivisten (passiiviset ka 18 %, aktiiviset 88 %), mutta ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ($p=0,136$).

Aktiivisuuden lisäksi tarkasteltiin erikseen neuvonnan ja konsultoinnin käytön tehokkuutta siten, että neuvontatahoille suuremman merkityksen antaneita (arvot 4 ja 5) verrattiin sitä vähemmän merkittäväksi arvioineisiin (arvot 1 ja 2). Asiakkaiden tai toimittajien, konsulttien ja juristien tehokas käyttö näyttää korreloivan lievästi markkinaorientaation kanssa. Pankin ja yrittäjäjärjestöjen hyödyntäminen korreloi lievästi liiketoiminnallisen kehittämisen kanssa. Tehokkaan neuvonnan käytön ja kasvun tai kasvutavoitteiden välillä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä lukuun ottamatta pankin neuvontapalvelujen käyttöä; tehokkaiden pankkipalveluiden käyttäjien kokonaiskasvuprosentti vuodesta 2005 vuoteen 2011 oli 101 %, kun se muilla oli 44 % ($p=0,042$). Yhteys saattaa johtua siitä, että kasvun rahoituksessa hyvin onnistuneet yritykset kokevat pankin neuvonnan todennäköisemmin merkittäväksi yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Ulkopuolisten palvelujen käyttöä tarkasteltiin myös osa-alueittain. Kuviossa 29 on esitetty eri osa-alueisiin kohdistuvien palvelujen käyttö ja merkitys yrityksen tavoitteiden saavuttamiselle. Eniten ulkopuolisia palveluja käytettiin henkilöstökoulutukseen, verotukseen tai taloushallintoon, informaatioteknologiaan ja markkinointiin liittyen. Keskimäärin merkityksellisempinä pidettiin markkinointiin (ka 3,2) ja henkilöstökoulutukseen (ka 3,1) liittyviä palveluita. Informaatioteknologiaan ja johtamiseen liittyvät palvelut (ka 3,0) arvioitiin yhtä merkityksellisiksi, mutta johtamiseen liittyviä palvelujen käyttö huomattavasti pienempi osa vastaajista.

Arvioi, onko seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana käyttämienne ulkopuolisten palveluiden merkitystä yrityksenne tavoitteiden saavuttamiselle.	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	ei ole käytetty	Keskiarvot asteikolla 1-5 1= ei lainkaan merkitystä 5= erittäin suuri merkitys
Markkinointi (esim. mainonta, myynti)	6	17	19	23	9	26	3,2
Henkilöstökoulutus	6	17	28	25	5	19	3,1
IT-palvelut	5	17	28	20	5	24	3,0
Johtaminen	6	14	14	15	4	47	3,0
Tuote- tai palvelukehitys	12	9	17	16	6	41	2,9
Verotus tai taloushallinto	4	28	29	13	6	20	2,9
Uudet teknologiat	7	21	20	12	6	33	2,8
Strategia	6	18	14	8	4	50	2,7
Juridiset kysymykset	8	26	19	11	3	34	2,6
Rekrytointi	9	21	16	8	4	42	2,6
Markkinatutkimus	14	13	18	3	3	50	2,3
n ≈ 113, keskiarvoissa mukana arviot 1 - 5.							

KUVIO 29. Eri osa-alueisiin kohdistuvien palvelujen käyttö ja merkitys.

Vähiten vastaajayritykset ovat käyttäneet markkinatutkimuspalveluja sekä strategiaan ja johtamiseen liittyviä palveluja. Markkinointiin liittyviä ulkopuolisia palveluja käytti puolestaan 74 % vastanneista, ja palveluja käyttäneistä 43 % antoi niille suuren tai erittäin suuren merkityksen (arvo 4 tai 5). Vastaavasti tuotekehitykseen liittyviä palveluja käytti vain 59 %, mutta käyttäneistä 37 % piti merkityksellisenä (4 tai 5).

Strategiaan ja uusiin teknologioihin liittyvien palvelujen käyttö korreloi lievästi mutta positiivisesti kokonaiskasvuprosentin kanssa ($r=0,272$ ja $0,290$; $p=0,047$ ja $0,013$). Kaikkien osa-alueiden palvelujen käyttö korreloi positiivisesti yrittäjämäisen orientaation kanssa, toisin sanoen palveluita käyttäneillä on keskimäärin korkeampi yrittäjämäinen orientaation. Myös uuden kehittäminen korreloi positiivisesti useimpien osa-alueiden palvelujen käytön kanssa.

Aktiivisten ja passiivisten käyttäjien vertailu tehtiin myös osa-alueittain. Laajasti eri osa-alueiden palveluja käyttäneet (vähintään kahdeksan osa-alueetta) saavat sup-

peammin palveluja käyttäneitä (korkeintaan neljä osa-aluetta) korkeammat arvot useiden eri keskiarvomuuttujien suhteen. Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero on havaittavissa yrittäjämäisen orientaation ja uuden kehittämisen kohdalla. Myös markkinaorientaation, liiketoiminnallisen kehittymisen ja käytetyn informaation laajuuden suhteen ilmenee tilastollisesti merkitsevä ero.

Myös eri osa-alueiden palvelujen käytön tehokkuutta ja sen suhdetta keskiarvomuuttujien tarkasteltiin erikseen. Tehokkaiksi luokiteltiin kullakin osa-alueella palvelun merkittävyyden korkeaksi arvioineet (4 tai 5) ja verrattiin tehokkaita käyttäjiä merkittävyyden heikoksi arvioineisiin (arvot 1 tai 2). Käytetyn informaation laajuus korreloi tilastollisesti merkitsevästi kaikkien osa-alueiden palvelujen tehokkaan käytön kanssa. Myös liiketoiminnallinen kehittäminen, uuden kehittäminen ja markkinaorientaatio ovat yhteydessä useiden osa-alueiden palvelujen tehokkaaseen käyttöön. Tehokkaalla eri osa-alueiden palvelujen hyödyntämisellä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä kasvuun, joskin uuteen teknologiaan liittyvien palvelujen tehokkailla käyttäjillä oli todennäköisemmin kasvu tavoitteena (90 %) kuin vertailuryhmällä (59 %).

Jatkotarkasteluja varten osa-alueet strategia, johtaminen, markkinointi, markkinatutkimus, tuote- ja palvelukehitys, uudet teknologiat, rekrytointi ja henkilöstökoulutus yhdistettiin keskiarvomuuttujaksi *Kehittämispalvelut* ($\alpha=0,886$). Verotus tai taloushallinto sekä juridiset kysymykset muodostivat muuttujan *Taloudelliset ja juridiset palvelut* ($\alpha=0,780$). Vain IT-palvelut jäivät erikseen tarkasteltaviksi.

Sen enempiä kehittämispalvelujen kuin taloudellistenkaan palvelujen keskimääräisessä käyttämisessä ei ollut taustamuuttujien suhteen tilastollisesti merkitseviä eroja. Kehittämispalvelut ja taloudelliset palvelut korreloivat kuitenkin toistensa kanssa ($r=0,389$, $p=0,000$), eli kehittämispalveluja käyttäneet hyödynsivät todennäköisemmin myös taloudellisia palveluja. Etenkin kehittämispalvelut korreloivat ainakin lievästi myös useiden muiden asiakokonaisuuksien kanssa, kuten seuraavasta korrelaatiomatriisista (Taulukko 47) nähdään. Selkein yhteys on käytetyn informaation laajuuteen, liiketoiminnalliseen kehittymiseen ja uuden kehittämiseen.

TAULUKKO 47. Kehittämispalvelujen sekä taloudellisten ja juridisten palvelujen käyttö suhteessa keskiarvomuuttujiin.

Pearsonin korrelaatiokertoimet	KEHITTÄMIS- PALVELUT	TALOUDELLISET JA JURIDISET PALVELUT
YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	0,208*	
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN	0,287**	0,265**
UUDEN KEHITTÄMINEN	0,369**	
MARKKINAORIENTAATIO	0,348**	
TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS	0,230*	
LIIKETOIMINNALLINEN KEHITTYMINEN	0,370**	
KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	0,510**	0,275**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

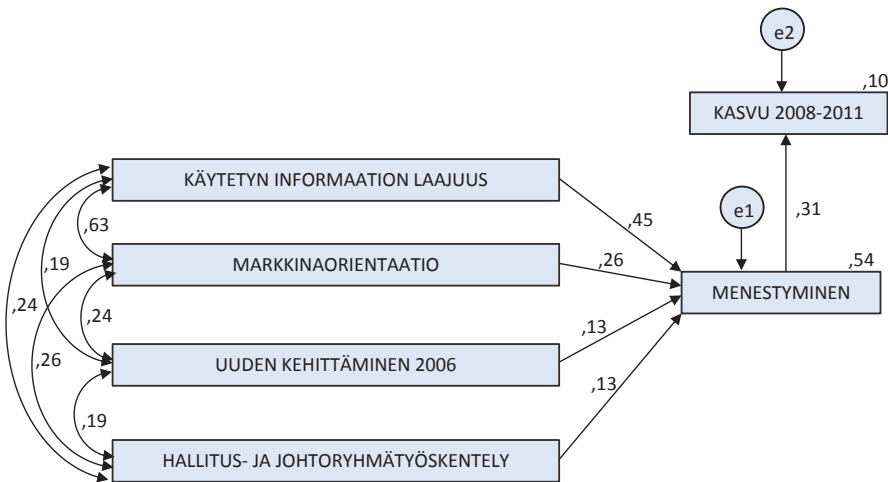
Yhteenvetona voidaan todeta, että ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käytöllä ja hyödyntämisellä on yhteyttä liiketoiminnan erilaiseen kehittämiseen. Etenkin palvelujen aktiivinen ja tehokas käyttö näyttää olevan yhteydessä tietynlaisen kehittämisaktiivisuuden ja kasvuhakuisuuden kanssa. Tutkimuksen tulokset ovat siten samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa (ks. esim. Berry ym. 2006; Robson & Bennett 2000).

3.15 Kasvun ja menestymisen välisen suhteen mallintaminen

Seuraavassa on esitetty kasvun ja menestyksen välistä suhdetta polkumallin avulla. Yritysten kasvua tutkittiin jakamalla kasvu eri ajanjaksoille: pitkään kasvuun (2006–2011), keskipitkään kasvuun (2008–2011) ja lyhyeen kasvuun (2010–2011). Polkumallinnuksen avulla kokeiltiin selittää kasvua suoraan kaikilla muodostetuilla keskiarvomuuttujilla vuosilta 2006 ja 2013, joista kasvua selitti ainoastaan yrityksen menestyminen. Yrityksen menestymistä kokeiltiin selittää polkumallissa vuorostaan muilla keskiarvomuuttujilla vuosilta 2006 ja 2013. Näistä menestymistä selittivät 2013 mitatut käytetyn informaation laajuus, markkinaorientaatio ja hallitus- ja johtoryhmätyöskentely sekä 2006 mitattu uuden kehittäminen.

Yrityksen menestyminen -muuttujaan yhdistettiin sekä taloudellinen tuloksellisuus -muuttuja sekä liiketoiminnallinen kehittyminen -muuttuja (yhteensä kymmenen väittämää). Muuttujasta otettiin kuitenkin pois väittämä ”velkaisuus”, koska se ei korreloinut riittävästi muiden väittämien kanssa. Faktoriansalyyssillä varmistettiin käytettyjen muuttujien validiteetti. Yrityksen menestyminen muuttujan reliabiliteetti (Cronbachin Alpha) oli hyvä (0.87). Kaikki käytetyt keskiarvomuttujat on esitetty liitteessä 3.

Lopullinen malli on esitetty kuviossa 30. Kuviossa on esillä standardoidut regressio-kertoimet. Mallia testattiin erikseen eri kasvuvuosille. Malli selittää keskipitkää kasvua (2008–2011), mutta lyhyttä ja pitkää kasvua se ei selitä. Esitetyn mallin sopivuusarvot ovat erinomaiset: Chi-square=3.449, $p=0.486$, NFI=0.979, CFI=1.000, RMSEA=0.000.



KUVIO 30. Polkumalli kasvun ja menestymisen suhteesta.

Menestymistä selittää eniten käytetyn informaation laajuus ($B=0.45^{***}$) ja seuraavaksi eniten markkinaorientaatio ($B=0.26^{**}$). Tilastollisesti melkein merkitsevästi menestymistä selittävät 2006 mitattu uuden kehittäminen ($B=0.13^*$) ja 2013 mitattu hallitus- ja johtoryhmätyöskentely ($B=0.13^*$). Uuden kehittämiseen liittyy uuden sukupolven tuotteiden/palveluiden kehittäminen, olemassa olevien tuotteiden/palveluiden valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytäminen ja uusien teknologioiden omaksuminen. Menestyminen selittää vuorostaan kasvua tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($B=0.31^{***}$). Malli selittää menestymisen vaihtelusta yhteensä 54 %. Koko malli selittää kasvun vaihtelusta 10 %. Taulukossa 48 on esitetty mallin muuttujien estimaatit. Mallissa estimoitii myös muuttujien epäsuorat vaikutukset kasvuun. Suhteessa suurin vaikutus on käytetyn informaation laajuudella ($B=0.14$) ja sen jälkeen markkinaorientaatiolla ($B=0.08$). Vähäinen epäsuora vaikutus on hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyllä ($B=0.04$) ja vuonna 2006 mitatulla uuden kehittämisellä ($B=0.04$).

TAULUKKO 48. Polkumallin muuttujien arvot (menestyminen ja kasvu).

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Stand. reg.
Menestyminen	←	Markkinaorientaatio	,238	,077	3,086	,002	,261
Menestyminen	←	Uuden kehittäminen v. 2006	,162	,081	1,990	,047	,134
Menestyminen	←	Hallitustyöskentely	,102	,052	1,973	,049	,134
Menestyminen	←	Käytetyn informaation laajuus	,365	,068	5,343	***	,446
Kasvu 2008-2011	←	Menestyminen	,340	,101	3,359	***	,312

Referenssimallina testattiin mallia, jossa käytetyn informaation laajuus, markkinaorientaatio, uuden kehittäminen 2006 sekä hallitus- ja johtoryhmätyöskentely vaikuttavat suoraan yritysten kasvuun. Käytetyillä muuttujilla ei ollut kuitenkaan suoraa yhteyttä minkään eri kasvun ajanjakson kohdalla.

3.15.1 Taloudellisen tuloksellisuuden ja liiketoiminnallisen kehittymisen mallintaminen

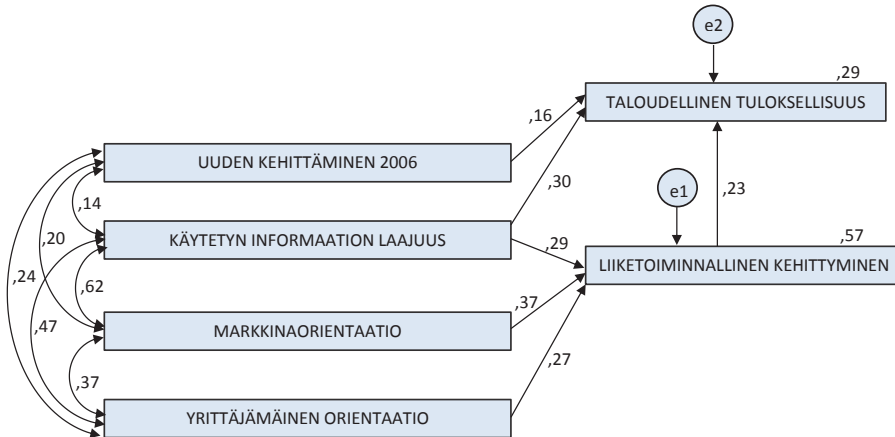
Yritysten menestymisen todettiin selittävän kasvua. Menestymisen mittari koostuu kahdesta eri osa-alueesta: taloudellisesta tuloksellisuudesta ja liiketoiminnallisesta kehittämisestä. Alustavien regressioanalyysien perusteella vaikutussuhteista muodostettiin polkumalli, jota testattiin tilastollisesti. Malli selittää erikseen taloudellista tuloksellisuutta ja liiketoiminnallista kehittymistä.

Taloudelliseen tuloksellisuuteen vaikuttaa suoraan käytetyn informaation laajuus sekä vuonna 2006 mitattu uuden kehittäminen. Näistä suurempi ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus on käytetyn informaation laajuudella ($B=0,30^{**}$). Uuden kehittäminen vuonna 2006 selittää taloudellista tuloksellisuutta tilastollisesti melkein merkitsevästi ($B=0,16^*$).

Markkinaorientaatio, käytetyn informaation laajuus ja yrittäjämäinen orientaatio vaikuttaa yritysten liiketoiminnalliseen kehittymiseen. Näistä suurin ja tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus on markkinaorientaatiolla ($B=0,37^{***}$) ja sen jälkeen käytetyn informaation laajuudella ($B=0,29^{***}$). Myös yrittäjämäinen orientaatio vaikuttaa liiketoiminnalliseen kehittymiseen tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($B=0,27^{***}$).

Liiketoiminnallisella kehittämisellä ja taloudellisella tuloksellisuudella on myös keskinäinen vaikutus. Mallissa liiketoiminnallinen kehittyminen vaikuttaa taloudelliseen tuloksellisuuteen tilastollisesti melkein merkitsevästi ($B=0,23^*$). Koko malli selittää

liiketoiminnallisesta kehittämisestä 57 % ja taloudellisesta tuloksellisuudesta 29 %. Polkumallin arvot ovat erinomaiset (Chi-square 0,926, $p=0.819$, NFI=0.996, CFI=1.000, RMSEA=0.000). Kuviossa 31 on esitetty testattu polkumalli ja standardoidut regressio-kertoimet. Taulukossa 49 on esitetty mallin estimaatit.



KUVIO 31. Polkumalli eri tekijöiden vaikutuksesta liiketoiminnalliseen kehittymiseen ja taloudelliseen tuloksellisuuteen.

TAULUKKO 49. Polkumallin muuttujien arvot (taloudellinen tuloksellisuus ja liiketoiminnallinen kehittyminen).

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Stand. reg.
Liiketoiminnallinen kehittyminen	←	Markkinaorientaatio	,378	,082	4,587	***	,369
Liiketoiminnallinen kehittyminen	←	Yrittäjämäinen orientaatio	,397	,106	3,733	***	,266
Liiketoiminnallinen kehittyminen	←	Käytetyn informaation laajuus	,266	,079	3,388	***	,288
Taloudellinen tuloksellisuus	←	Käytetyn informaation laajuus	,308	,107	2,862	,004	,303
Taloudellinen tuloksellisuus	←	Uuden kehittäminen v. 2006	,214	,109	1,963	,050	,162
Taloudellinen tuloksellisuus	←	Liiketoiminnallinen kehittyminen	,250	,117	2,142	,032	,228

3.15.2 Toimialan vaikutus malleihin

Toimialalla ja yrityksen koolla ei ollut suoraa vaikutusta malleissa kasvuun tai menestymiseen. Malleja kokeiltiin ajaa kuitenkin erikseen väittämän ”Kuinka yrityksenne päätoimiala on pärjännyt suhteessa muihin aloihin viime vuosina?” mukaan (1= toimiala on pärjännyt erittäin heikosti suhteessa muihin aloihin ja 5=toimiala on pärjännyt erittäin hyvin suhteessa muihin aloihin). Yrityksistä 23 % arvioi, että toimiala oli pärjännyt suhteessa heikosti (vastausvaihtoehdot 1 ja 2), 34 % arvioi toimialan pärjänneen keskivertaisesti (vaihtoehto 3), ja 43 % arvioi oman toimialan pärjänneen hyvin verrattuna muihin toimialoihin (vaihtoehto 4 tai 5). Tarkempaa analyysia varten muodostettiin kaksi ryhmää. Ensimmäiseen ryhmään otettiin yritykset, jotka olivat antaneet arvon 1–3 (n=67) ja toiseen ryhmään yritykset, jotka olivat antaneet arvot 4–5 (n=52). Näin saatiin muodostettua tarpeeksi suuret ryhmät. Ryhmien keskiarvot kasvuprosentin suhteen eivät eroa tilastollisesti merkitsevästi toisistaan lyhyellä, keskipitkällä eikä pitkällä kasvulla mitattuna.

Ryhmien välillä on kuitenkin eroja mallin muiden muuttujien suhteen. Hallitustyöskentely on aktiivisempaa niillä yrityksillä, joilla toimiala on pärjännyt suhteessa hyvin muihin toimialoihin verrattuna (ka 3,2, toisella ryhmällä 2,5). Ero on tilastollisesti merkitsevä. Markkinaorientaatiosta on myös korkeampi keskiarvo (4,9) niillä yrityksillä, joiden toimiala on pärjännyt suhteessa hyvin tai erittäin hyvin muihin toimialoihin verrattuna (toinen ryhmä ka 4,5). Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero on luonnollisesti taloudellisessa tuloksellisuudessa. Niillä yrityksillä, joiden päätoimiala on pärjännyt hyvin tai erittäin hyvin verrattuna muihin toimialoihin, keskiarvo on 5,2 kun se toisella ryhmällä on 4,4. Liiketoiminnallisessa kehittämisessä, käytetyn informaation laajuudessa tai uuden kehittämisessä vuodelta 2006 ei ryhmien välillä ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulukossa 50 on esitetty ryhmien väliset keskiarvoerot.

TAULUKKO 50. Ryhmien väliset keskiarvoerot mallissa olevien muuttujien suhteen.

	Toimialan pärjääminen	N	ka	sd	Sig.
Hallitustyöskentely	keskivertaisesti tai huonosti	66	2,5	1,2	**
	hyvin tai erittäin hyvin	51	3,2	1,2	
Yrittäjämäinen orientaatio	keskivertaisesti tai huonosti	67	2,6	0,7	-
	hyvin tai erittäin hyvin	52	2,8	0,7	
Markkinaorientaatio	keskivertaisesti tai huonosti	64	4,5	1,1	*
	hyvin tai erittäin hyvin	51	4,9	0,8	
Taloudellinen tuloksellisuus	keskivertaisesti tai huonosti	59	4,4	1,2	***
	hyvin tai erittäin hyvin	49	5,2	0,9	
Liiketoiminnallinen kehittyminen	keskivertaisesti tai huonosti	60	4,3	1,1	-
	hyvin tai erittäin hyvin	49	4,6	0,9	
Käytetyn informaation laajuus	keskivertaisesti tai huonosti	61	4,1	1,2	-
	hyvin tai erittäin hyvin	50	4,5	1,1	
Uuden kehittäminen v. 2006	keskivertaisesti tai huonosti	67	3,1	0,9	-
	hyvin tai erittäin hyvin	51	3,4	0,6	

Mallit kasvun ja menestymisen sekä taloudellisen tuloksellisuuden ja liiketoiminnallisen kehittymisen osalta ajettiin erikseen näille kahdelle ryhmälle.

Toimiala pärjännyt keskivertaisesti tai huonosti suhteessa muihin toimialoihin

Kasvu ja menestyminen

Näillä yrityksillä, jonka päätoimiala oli pärjännyt suhteessa muihin toimialoihin keskivertaisesti tai huonosti, menestymiseen vaikuttaa eniten ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi informaation käytön laajuus ($B=0,50^{***}$) ja sen jälkeen tilastollisesti merkitsevästi markkinaorientaatio ($B=0,29^{**}$). Myös uuden kehittäminen vuodelta 2006 vaikuttaa näillä yrityksillä menestymiseen tilastollisesti melkein merkitsevästi ($B=0,18^*$). Näillä yrityksillä hallitustyöskentely ei vaikuta menestymiseen. Myöskään menestymisellä ei ole tilastollista yhteyttä keskipitkään kasvuun. Sinänsä mallin arvot ovat edelleen hyvät (Chi-square 3,394, $p=0.494$, NFI=0.967, CFI=1.000, RMSEA=0.000). Malli selittää kasvua 8 % ja menestymistä 64 %.

Taloudellinen tuloksellisuus ja liiketoiminnallinen kehittyminen

Yrityksillä, joilla toimiala on pärjännyt keskivertaisesti tai suhteessa heikosti muihin toimialoihin verrattuna, taloudelliseen tuloksellisuuteen vaikuttaa ainoastaan informaation käytön laajuus tilastollisesti melkein merkitsevästi ($B=0,41^*$). Taloudelliseen tuloksellisuuteen ei vaikuta näillä yrityksillä uuden kehittäminen vuodelta 2006 eikä

liiketoiminnallinen kehittyminen. Liiketoiminnalliseen kehittymiseen vuorostaan vaikuttaa eniten ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi markkinaorientaatio ($B=0,42^{***}$) ja sen jälkeen tilastollisesti erittäin merkitsevästi informaation käytön laajuus ($B=0,39^{***}$). Yrittäjämäisellä orientaatiolla ei näillä yrityksillä ole vaikutusta liiketoiminnalliseen kehittymiseen. Mallin sopivuusarvot ovat edelleen hyvät (Chi-square 2,046, $p=0.563$, $NFI=0.986$, $CFI=1.000$, $RMSEA=0.000$). Malli selittää tuloksellisuutta 27 % ja liiketoiminnallista kehittymistä 67 %.

Toimiala pärjännyt hyvin tai erittäin hyvin suhteessa muihin toimialoihin

Kasvu ja menestyminen

Niillä yrityksillä, joilla toimiala on pärjännyt hyvin tai erittäin hyvin suhteessa muihin toimialoihin, menestymiseen vaikuttaa ainoastaan ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi informaation käytön laajuus ($B=0,42^{***}$). Hallitustyöskentelyllä, markkinaorientaatiolla tai uuden kehittämisenä vuodelta 2006 ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta menestymiseen. Menestyminen vaikuttaa kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevästi kasvuun keskipitkällä aikavälillä ($B=0,47^{***}$). Mallin arvot ovat edelleen hyvät (Chi-square 2,149, $p=0.708$, $NFI=0.964$, $CFI=1.000$, $RMSEA=0.000$). Malli selittää kasvusta jopa 22 % ja menestymisestä 40 %.

Taloudellinen tuloksellisuus ja liiketoiminnallinen kehittyminen

Niillä yrityksillä, joilla toimiala on pärjännyt hyvin tai erittäin hyvin suhteessa muihin toimialoihin, taloudelliseen tuloksellisuuteen vaikuttaa tilastollisesti melkein merkitsevästi informaation käytön laajuus ($B=0,29^*$) ja liiketoiminnallinen kehittyminen ($B=0,29^*$). Uuden kehittäminen vuodelta 2006 ei vaikuta taloudelliseen tuloksellisuuteen. Liiketoiminnalliseen kehittymiseen näillä yrityksillä vaikuttaa kaikista eniten ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi yrittäjämäinen orientaatio ($B=0,41^{***}$) ja tilastollisesti melkein merkitsevästi markkinaorientaatio ($B=0,30^*$). Informaation käytön laajuus ei vaikuta näillä yrityksillä liiketoiminnalliseen kehittymiseen. Mallin arvot ovat hyvät (Chi-square 1,793, $p=0.616$, $NFI=0.974$, $CFI=1.000$, $RMSEA=0.000$). Malli selittää taloudellisesta tuloksellisuudesta 26 % ja liiketoiminnallisen kehittymisen vaihtelusta 44 %.

3.15.3 Yhteenveto

Näyttäisi siltä, että niillä toimialoilla, jotka ovat pärjänneet suhteessa huonommin kuin muut toimialat, korostuu erityisesti markkinaorientaatio ja informaation käytön laajuus suhteessa menestymiseen. Näillä yrityksillä menestymiseen myöhemmin on vaikuttanut se, että on vuonna 2006 ollut aktiivisesti kehittämässä uutta. Myös liiketoiminnal-

liseen kehittymiseen vaikuttaa näillä yrityksillä markkinaorientaatio ja informaation käytön laajuus. Yrittäjämäisellä orientaatiolla ei ole vaikutusta liiketoiminnalliseen kehittymiseen. Näyttäisi siltä, että jos toimiala menestyy huonosti, omaan menestymiseen voi vaikuttaa aktiivisella markkinoiden seuraamisella, asiakastarpeisiin vastaamisella, uuden kehittämisellä ja oman menestymisen arvioinnissa monipuolisia mittareita käyttämällä. Malli selittää liiketoiminnallisen kehittymisen vaihtelusta jopa 67 %.

Toimialoilla, jotka ovat selvinneet muita toimialoja paremmin, menestymiseen vaikuttaa lähinnä informaation käytön laajuus. Näillä yrityksillä menestyminen vuorostaan selittää kasvua jopa 22 %. Informaation käytön laajuus vaikuttaa suoraan myös taloudellisen tuloksellisuuteen, mutta ei suoraan liiketoiminnalliseen kehittymiseen. Liiketoiminnalliseen kehittymiseen näillä yrityksillä vaikuttaa eniten yrittäjämäinen orientaatio sekä markkinaorientaatio. Yhteenvetona voi sanoa, että jos toimialalla menee yleensäkin hyvin, menestyä voi panostamalla monipuolisten mittareiden käyttöön oman menestymisen arvioinnissa, kehittämällä yrittäjämäistä orientaatiota eli innovointia, proaktiivisuutta ja riskinottoa sekä seuraamalla aktiivisesti markkinoita, asiakkaiden tarpeita sekä jakamalla tätä tietoa aktiivisesti yrityksen sisällä.

4 TILINPÄÄTÖSSEURANTA SEURANTATUTKIMUKSEN YRITYKSILLE

4.1 Johdanto

Yrityksen kasvu on eräs sen tärkeimmistä toimintaedellytyksistä. Se on erityisen tärkeä pk-yritykselle, koska se on pitkällä tähtäyksellä ainoa tapa hankkia lisää resursseja ja toimintamahdollisuuksia markkinoilla. Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että yrityksen kasvu ja koko ovat yhdessä sellainen tekijä, joka pk-yrityksillä vaikuttaa voimakkaasti niiden taloudellisiin tunnuslukuihin (Boardman, Bartley & Ratliff 1981; Hutchinson 1987, 1989). Sen vuoksi kasvun jättäminen huomiotta pk-yrityksen taloudellisia tunnuslukuja tutkittaessa merkitsee erään keskeisimmän tekijän poistamista (McMahon 2001). Pk-yrityksiä koskevan aikaisemman kansainvälisen tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavia hypoteeseja kasvun vaikutuksesta tunnuslukuihin (McMahon 2001, 54):

1. Nopeammin kasvavat pk-yritykset kannattavat paremmin (Hutchinson 1987, 1989)
2. Nopeammin kasvavilla pk-yrityksillä on korkeammat katteet (Davidson & Dutia 1991)
3. Nopeammin kasvavilla pk-yrityksillä on matalammat tehokkuutta mittaavat tunnusluvut (Boardman, Bartley & Ratliff 1981; Davidson & Dutia 1991; Osteryoung, Costand & Nast 1992)
4. Nopeammin kasvavilla yrityksillä on enemmän velkaa pääomarakenteessa (Boardman, Bartley & Ratliff 1981; Hutchinson 1987, 1989)
5. Nopeammin kasvavilla pk-yrityksillä on heikommat perinteisen maksuvalmiuden tunnusluvut (Walker & Petty 1978; Boardman, Bartley & Ratliff 1981; Hutchinson 1987, 1989)

Pk-yrityksiä koskevan tunnuslukututkimuksen mukaan nopeammin kasvavien yritysten odotetaan siten kannattavan paremmin ja saavan paremmat katteet, mutta siitä huolimatta toimivan operatiivisesti tehostommin, velkaantuvan enemmän ja kärsivän heikommasta maksuvalmiudesta kuin hitaammin kasvavat yritykset.

Empiirisen tutkimuksen tulokset kasvun vaikutuksesta pk-yrityksen tunnuslukuihin eivät kuitenkaan ole yksimielisiä ja yllä esitettyjä hypoteeseja tukevia. McMahon (2001) osoitti, että nopeammin kasvavilla yrityksillä on korkeammat katteet, mutta tilastollisesti merkitseviä eroja kasvuryhmien välillä ei löytynyt kannattavuudessa, perinteisessä maksuvalmiudessa tai vakavaraisuudessa. Suomessa Laitinen (2007a) tutki sekä pysyvän että nopean kasvun vaikutusta eteläpohjalaisten pk-yritysten tunnuslukuihin. Pysyvän kasvun yritykset kannattivat paremmin kuin muut, mutta perinteinen maksuvalmius ja vakavaraisuus eivät eronneet merkitsevästi muista yrityksistä. Nopean

kasvun yritykset kannattivat myös paremmin kuin muut yritykset, mutta maksuvalmiudessa ei ollut merkitseviä eroja kasvuryhmien välillä. Nopeasti kasvavat yritykset olivat kasvukauden alussa vähemmän velkaisia kuin muut yritykset, mutta kasvukauden aikana erot vakavaraisuudessa supistuivat merkityksettömiksi. Lisäksi Laitisen (2007b) toinen tutkimus osoitti, ettei kasvustrategialla (ulkoinen tai sisäinen kasvu) ole eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä tilastollisesti merkitsevää vaikutusta tunnuslukuihin. Tähän johtopäätökseen vaikutti ostoksen pieni koko, joten tulokset olivat alustavia.

Tässä artikkelissa raportoitava tutkimus on jatkoa Laitisen (2007a; 2007b) tutkimuksille ja se liittyy samalla tavalla eteläpohjalaisten pk-yritysten kasvua koskevaan laajaan tutkimushankkeeseen (Varamäki ym. 2007). Laitisen edelliset tutkimukset käsittivät kasvuperiodin 2001–2005 kun tässä käsitellään pk-yritysten kasvua vuosien 2008–2011 aikana. Laitisen (2007a) nopeasti kasvavia yrityksiä koskevassa tutkimuksessa käytettiin suurta tilastollista aineistoa kun taas kasvustrategioita koskeva tutkimus perustui pieneen kyselytutkimusaineistoon (Laitinen 2007b). Tämä jatkotutkimus perustuu 108 eteläpohjaisen pk-yrityksen aineistoon. Tässä tutkimuksessa laajennetaan huomattavasti edellisten hankkeiden näkökulmaa tarkastelemalla muutaman keskeisen tunnusluvun sijasta 19 keskeistä tunnuslukua, jotka liittyvät kasvuun, kannattavuuteen, katteisiin (tulorahoitukseen), perinteiseen maksuvalmiuteen, vakavaraisuuteen ja tehokkuuteen. Tavoitteena on saada mahdollisimman monipuolinen käsitys kasvun vaikutuksesta taloudellisiin tunnuslukuihin. Selittävinä tekijöinä käytetään kasvun nopeutta, kasvun pysyvyyttä ja kasvua tavoitteena.

4.2 Kasvun mittaaminen ja tilinpäätöksen tunnusluvut

4.2.1 Kasvu, kannattavuus ja rahoitus

Tässä tutkimuksessa arvioidaan eteläpohjalaisten pk-yritysten kasvun vaikutusta niiden taloudellisiin tunnuslukuihin. Pk-yrityksiä koskevien tutkimusten mukaan yrityksen kasvun voidaan yleisesti odottaa vaikuttavan huomattavasti sen taloudellisiin tunnuslukuihin. Se voi johtaa edellä johdannossa esitettyjen hypoteesien kaltaisiin tuloksiin. Nopeasti kasvava yritys tarvitsee rahoitusta kasvunsa rahoittamiseen. Jos yritys on hyvin kannattava ja kasvaa kannattavasti, se voi rahoittaa kasvun suurimaksi osaksi tulorahoituksella. Jos yritys ei kannata hyvin, se joutuu rahoittamaan kasvun ennen kaikki ulkopuolisella pääomalla, vieraalla ja omalla pääomalla. Pienissä yrityksissä ulkopuolisen oman pääoman saaminen kasvun rahoittamiseen saattaa olla vaikeaa etenkin siinä tapauksessa, ettei yritys kannata hyvin. Jos heikosti kannattava yritys kasvaa nopeasti, se saattaa velkaantua nopeasti ja yritykseen liittyvä riski kasvaa olennaisesti. Yrityksen kasvun ja kannattavuuden välistä suhdetta ja sen vaikutusta yrityksen rahoitukseen on havainnollistettu taulukossa 51.

Kasvun vaikutusta tutkittaessa verrataan keskenään taulukossa esitetyn nelikentän toista ja kolmatta saraketta. Se osoittaa, että kasvun vaikutus yrityksen rahoitukseen ja sitä mittaaviin tunnuslukuihin on ehdollinen: se riippuu yrityksen kannattavuudesta. Yrityksen kasvuun liittyy aina riski. Jos yritys kasvaa nopeasti, mutta kannattaa huonosti (tapaus 2), se saattaa ajautua kannattamattoman (hallitsemattoman) kasvun vuoksi nopeasti vakaviin rahoitusvaikeuksiin. Jos taas nopeasti kasvava yritys kannattaa hyvin (tapaus 4), se kasvaa kannattavasti (hallitusti) ja sen rahoitus pysyy hallinnassa tyydyttävällä tai hyvällä tasolla. Nopeasti kasvavissa yrityksissä rahoituksen tunnuslukujen vaihteluväli voi siten olla suuri (heikko – hyvä) riippuen siitä, miten kannattavuus vaihtelee yrityksissä. Hitaasti kasvavissa yrityksissä tilanne on erilainen, koska niillä ei ole nopeaan kasvuun liittyvää riskiä. Kannattavuus vaikuttaa näiden yritysten rahoituksen tunnuslukuihin ratkaisevasti ja tunnuslukujen vaihteluväli on yleensä suuri (välttävä – erinomainen).

Kun tutkitaan kasvun merkitystä taloudelliseen tilanteeseen, kasvun pysyvyydellä ja nopeudella on huomattava merkitys. Kasvuprosenttia voidaan pitemmällä tähtäimellä verrata sen keskimääräiseen sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin. Jos kasvuprosentti ei ylitä pääoman tuotto prosenttia, rahoitus pysyy yleensä hallinnassa, eikä kasvu rasita sitä huomattavasti. Sen vuoksi tällä tavalla hallitusti kasvavissa yrityksissä kasvun vaikutusta tunnuslukuihin on vaikea tunnistaa, koska rahoituksen tunnusluvut pysyvät vakaina. Tämä sama seuraus koskee myös hitaammin kasvavia yrityksiä: jos niiden pääoman tuotto prosentti ylittää keskimääräisen kasvuprosentin, rahoituksen tunnusluvut voivat vaihdella vain vähän. Kannattavuudella on siten olennainen merkitys nopean tai hitaan kasvun seurauksille. Jos nopeammin ja hitaammin kasvavilla yrityksillä pääoman tuotto prosentti ylittää keskimääräisen kasvuprosentin, saattaa olla, ettei rahoituksen tunnusluvuissa ole niiden välillä eroa. Erot kärjistyvät kun puhutaan erittäin nopeasti ja erittäin hitaasti kasvavista yrityksistä.

TAULUKKO 51. Yrityksen kasvun ja kannattavuuden vaikutus rahoitukseen.

	Yritys kasvaa hitaasti	Yritys kasvaa nopeasti
Yritys kannattaa huonosti	Yrityksen rahoitusta mittaavat tunnusluvut ovat välttäviä, yritys on suhteellisen velkainen ja saattaa ajoittain kärsiä maksuvalmiusvaikeuksista. (tapaus 1)	Yrityksen rahoitusta mittaavat tunnusluvut ovat heikkoja, yritys saattaa ylivelkaantua ja kärsiä vakavista maksuvalmiusvaikeuksista. (tapaus 2)
Yritys kannattaa hyvin	Yrityksen rahoitusta mittaavat tunnusluvut ovat erittäin hyviä, yritys ei tarvitse ulkopuolista rahoitusta kasvun rahoittamiseen, yrityksen vakavaraisuus on erinomainen ja maksuvalmius ylittää huomattavasti turvallisen rajan. (tapaus 3)	Yrityksen rahoitusta mittaavat tunnusluvut ovat tyydyttäviä, yritys rahoittaa suuren osan kasvusta tulorahoituksella, mutta tarvitsee myös ulkopuolista rahoitusta, vakavaraisuus pysyy hyvänä ja maksuvalmius on turvallisella tasolla. (tapaus 4)

4.2.2 Kasvun mittaaminen

Määritelmällisesti yrityksen kasvu merkitsee sen koon muutosta. Kasvun mittaaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä koko käsitetään yleensä muuttujaksi, jolla on useita ulottuvuuksia. Näitä mahdollisia ulottuvuuksia ovat esimerkiksi yrityksen liikevaihto, työntekijöiden määrä, taseesta laskettu omaisuus tai pääoma. Toinen keskeinen valinta kasvu mittaamisessa liittyy ajanjakson pituuteen. Lyhyellä ja pitkällä tähtäyksellä yrityksen kasvun vaikutukset ovat aivan erilaisia. Kolmas tekijä liittyy kasvun pysyvyyteen tai jatkuvuuteen. Yritys on voinut tietyllä ajanjaksolla kasvaa nopeasti, mutta ajanjakso on sisältänyt myös hitaan tai negatiivisen kasvun vaiheita: kasvu on silloin epätasaista tai epäjatkovaa. Toinen yritys on voinut kasvaa ajanjaksolla hitaammin, mutta niin, että kasvu on ollut positiivista jokaisessa ajanjakson vaiheessa, jolloin kasvu on pysyvää tai jatkovaa. Jos kasvu on epätasaista tai epäjatkovaa, rasittaa se huomattavan paljon rahoitusta, koska rahoituksen tarve vaihtelee huomattavasti kausittain.

Tässä tutkimuksessa yrityksen koko mitataan sen liiketoiminnan laajuudella, liikevaihdolla, jolloin kasvu mittaa liiketoiminnan muutosta prosentteina. Tutkimuksen ajanjakso kasvun suhteen on huomattavan pitkä, 2005–2011. Tutkimuksessa tarkastellaan liikevaihdon kasvun vaikutusta eteläpohjalaisten yritysten tilinpäätöstunnuslukuihin kolmella eri ryhmittelyllä. Ensimmäisessä ryhmittelyssä lasketaan liikevaihdon kasvuprosentti koko ajanjaksolle 2005–2011 ja verrataan yrityksiä, jotka ovat tällä ajanjaksolla kasvaneet vähintään 20 % (59 yritystä) sellaisiin yrityksiin, joiden kasvu on ollut negatiivista (32 yritystä). Ne yritykset, joiden kasvu on ollut positiivista, mutta jäänyt alle 20 %, jätetään pois ryhmittelystä (18 yritystä). Tällä tavalla saadaan kasvun mahdollinen merkitys selvemmin esille. Toisessa ryhmittelyssä verrataan keskenään yrityksiä, joiden kasvuprosentti ylittää mediaanin koko ajanjaksolla 2005–2011 ja vähintään kolmena eri vuonna (51 yritystä) niihin yrityksiin, jotka eivät toteuta ehtoa ja joiden kasvu on siten vähäistä tai negatiivista (58 yritystä). Kolmannessa ryhmittelyssä tutkitaan kasvutavoitteen vaikutusta tunnuslukuihin. Siinä verrataan yrityksiä, jotka ovat ilmoittaneet kasvun lähivuosien tavoitteeksi (67 yritystä) yrityksiin, joissa se ei ole tavoitteena (41 yritystä).

4.2.3 Tilinpäätöstunnusluvut

Kasvun vaikutusten tutkimiseksi kerättiin hankkeessa seurannassa olevien eteläpohjalaisten yritysten tilinpäätöstiedot Suomen Asiakastieto Oy:n ylläpitämästä Voitto+-tietokannasta, joka sisältää yli 200.000 suomalaisen yrityksen (osakeyhtiön) tilinpäätöstiedot. Tilinpäätöstiedot oli käytettävissä ajanjaksolta 2008–2011 yhteensä 109 yrityksestä. Tilinpäätöstietoja oli osalla yrityksiä vuosilta 2007–2011 ja osalla 2008–2012, jolloin jaksoksi valittiin neljän vuoden ajanjakso 2008–2011. Tämä jakso sijoittuu kasvukauden 2005–2011 loppupäähän, joten kasvun vaikutukset tunnuslukuihin ovat jo

nähtävissä. Tunnuslukuja ei ole käytettävissä hankkeessa mukana olevista henkilöyhtiöistä. Lisäksi suhteellisen monesta yrityksestä ei ole käytettävissä tietoa työntekijöiden määrästä sekä eräistä tuloslaskelman tai taseen rakennetta mittaavista tunnusluvuista lyhennetyn tuloslaskelman käytön vuoksi. Sen vuoksi puuttuvien tietojen määrä vaihtelee tunnuslukuittain.

Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman monipuolinen kuva kasvun vaikutuksesta tilinpäätöksestä laskettaviin tunnuslukuihin. Sen vuoksi analyysissä käytetään kaikkia tietokannan Voitto+ yhteenvetoraportissa tulostuvia tunnuslukuja, joita on yhteensä 19. Koska aineistossa on mukana useita poikkeavia havaintoja (outliereita) ja tunnuslukujen jakaumat ovat vinoja, perustuu kasvun vaikutusten tulkinta pääasiassa tunnuslukujen mediaaniin eri yritysryhmissä. Tunnusluvun mediaani perustuu sen jakauman suuruusjärjestyksessä keskimmäiseen havaintoon, jolloin poikkeavilla havainnoilla ei ole sen suuruuteen merkitystä. Yritysryhmien välisiä eroja testataan ei-parametrisella riippumattomien otosten Mann-Whitneyn U-testillä, jolla testataan eroavatko tunnuslukujen jakaumien sijainnit toisistaan eri yritysryhmissä. U-testi sopii myös pienille otoksille, eikä oleteta tunnuslukujen noudattavan normaalijakaumaa. Tilastolliset testaukset on tehty tilastollisella pakkauksella SPSS.

Tutkimuksessa käytettävät tunnusluvut on lyhyesti määritelty taulukossa 52. Ne on jaettu karkeasti kuuteen eri luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluu 6 tunnuslukua, jotka mittaavat yrityksen kokoa (henkilökunnan lukumäärä ja bruttotulos), kasvua (liikevaihdon muutos- % ja bruttotuloksen muutos- %) ja työvoiman tuottavuutta tai tehokkuutta (liikevaihto / henkilö ja bruttotulos / henkilö). Työvoiman tuottavuutta mittaavat tunnusluvut eivät sinänsä hyvin sovellu kasvuryhmien väliseen vertailuun, sillä ne ovat toimialasidonnaisia. Ne antavat kuitenkin käsityksen siitä, millä tavalla tuottavuus kehittyi kussakin ryhmässä. Toiseen luokkaan kuuluu 2 tunnuslukua (käyttökate- % ja liikevoitto- %), jotka mittaavat katepohjaista kannattavuutta. Nämä tunnusluvut perustuvat virtapohjaisina tuloslaskelmaan ja antavat käsityksen kannattavuuden lisäksi siitä, miten yritys tuottaa tulorahoitusta toiminnan rahoittamiseen. Niihin vaikuttaa sekä yrityksen perinteinen kannattavuus että kasvu. Käyttökate- % ei sovellu toimialojen väliseen vertailuun, sillä siinä liikevaihdosta vähennetään vain lyhytvaikutteiset kulut, joiden määrä on toimialasidonnainen. Se soveltuu kuitenkin aikasarjana kasvuryhmien tulorahoituksen riittävyuden kehityksen arvioimiseen.

Tunnuslukujen kolmanteen luokkaan kuuluu kaksi tunnuslukua (quick ratio ja current ratio), jotka mittaavat perinteistä maksuvalmiutta. Niissä suhteutetaan toisiinsa yrityksen käytettävissä olevat likvidit varat ja lyhytaikaiset velat. Quick ratioissa likvideiksi varoiksi lasketaan vain rahoitusomaisuus kun taas current ratioissa ne sisältävät myös vaihto-omaisuuden. Quick ration kansainvälinen normiarvo on 1, jolloin rahoitusomaisuus kattaa täysin lyhytaikaiset velat. Vastaava normiarvo current ratiolle on 2, mutta tunnusluku on toimialasidonnainen, sillä vaihto-omaisuuden määrä riippuu toimialasta. Samalla tavalla kuin muut toimialasidonnaiset tunnusluvut, se sopii maksuval-

miuden kasvuryhmien sisäisen kehityksen arvioimiseen. Neljännen luokan muodostavat perinteiset kannattavuuden tunnusluvut, jotka mittaavat pääoman kykyä tuottaa voittoa yritykselle (sijoitetun pääoman tuotto- % ja koko pääoman tuotto- %). Pääoman tuottovaatimuksena on yleensä tuotto, jonka pääoma tuottaisi parhaimmassa varmassa sijoituskohteessa lisättyä yritysکوhtaisella riskilisällä. Tunnusluvut soveltuvat hyvin myös eri toimialoilla toimivien yritysten kannattavuuden vertaamiseen. Niitä voidaan siten käyttää myös kasvuryhmien keskinäiseen vertaamiseen.

Viidennen luokan kolme tunnuslukua mittaavat vakavaraisuutta (omavaraisuusaste, net gearing, suhteellinen velkaantuneisuus- %). Näistä tunnusluvusta omavaraisuusaste, joka mittaa omien varojen osuutta koko pääomasta, on eniten käytetty suhdeluku. Se mittaa erittäin hyvin toimialasta riippumatta yrityksen rahoitusriskiä, joka syntyy usein kasvun seurauksena. Net gearing saadaan jakamalla nettovelat omalla pääomalla. Sen vuoksi sen arvot saattavat voimakkaasti vaihdella etenkin yrityksissä, joissa oma pääoma on pieni. Suhteellinen velkaisuus- % riippuu liikevaihdosta ja on sen vuoksi toimialasidonnainen. Se mittaa kuitenkin karkeasti vieraan pääoman aiheuttamaa rasitusta yrityksen maksukyvyille. Viimeinen, kuudes luokka sisältää neljä tunnuslukua, jotka mittaavat yrityksen juoksevaan toimintaan sitoutuvaa käyttöpääomaa ja sen osia (käyttöpääoma- %, vaihto-omaisuus- %, myyntisaamisten kiertoaika ja ostovelkojen kiertoaika). Näistä tunnusluvuista vaihto-omaisuus- % on toimialasidonnaisin. Käyttöomaisuutta sitoutuu toimintaan kun yritys ostaa tuotannon tekijöitä, varastoi niitä ja omia valmisteitaan sekä odottaa asiakkaiden maksusuorituksia myyntisaamisista. Ostovelkojen avulla yritys taas voi pienentää sitoutuvaa pääomaa. Sen vuoksi poikkeuksellisen pitkä ostovelkojen maksuaika (kiertoaika) viittaa yleensä lisääntyneeseen käyttöpääoman tarpeeseen, joka on usein seuraus kasvusta.

TAULUKKO 52. Tutkimuksessa käytetyt tilinpäätöstunnusluvut ja niiden määrittely (ks. <http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm>).

Tunnusluku	Määrittely
1. Koko, kasvu ja tuottavuus	
Liikevaihdon muutos (%)	Liikevaihdon (12 kuukauden) muutos prosentteina edelliseen tilikauteen verrattuna. Liikevaihto sisältää varsinaisen liiketoiminnan tuotot, josta on vähennetty arvonlisävero ja muut välittömästi myynnin määrään perustuvat verot.
Henkilökunnan lukumäärä	Yrityksen ilmoittama työntekijöiden määrä tilikaudella.
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	Työntekijää kohti laskettu (12 kuukauden) liikevaihto tuhansissa euroissa.
Bruttotulos (1000 e)	Bruttotulos tuhansina euroina (12 kuukautta), joka saadaan lisäämällä tai vähentämällä liikevaihdosta erät liiketoiminnan muut tuotot, valmistus omaan käyttöön, varastojen muutokset, ostot tilikauden aikana sekä ulkopuoliset palvelut. Jos yritys käyttää lyhennettyä tuloslaskelmaa, bruttotulos vastaa liikevaihtoa.

Bruttotuloksen muutos (%)	Bruttotuloksen (12 kuukauden) muutos prosentteina edelliseen tilikauteen verrattuna.
Bruttotulos / henkilö (1000 e)	Työntekijää kohti laskettu (12 kuukauden) bruttotulos tuhansissa euroissa.
2. Kateperusteinen kannattavuus	
Käyttökate (%)	Yrityksen käyttökate prosentteina liikevaihdosta. Käyttökate saadaan kun liiketoiminnan tulokseen lisätään suunnitelman mukaiset poistot, arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä ja vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset.
Liikevoitto (%)	Yrityksen liiketoiminnan tulos ennen rahoituseriä prosentteina liikevaihdosta.
3. Perinteinen maksuvalmius	
Quick ratio	Rahoitusomaisuuden ja vaihto-omaisuuden summa jaettuna lyhytaikaisella vieraalla pääomalla.
Current ratio	Rahoitusomaisuus jaettuna lyhytaikaisella vieraalla pääomalla, josta on vähennetty saadut ennakot.
4. Pääoman tuotto (kannattavuus)	
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	Ennen satunnaisia eriä lasketun tuloksen ja vieraan pääoman kustannusten summa jaettuna kahden viimeisen tilikauden taseen loppusumman keskiarvolla, josta on vähennetty korottomien velkojen keskiarvo.
Kokonaispääoman tuotto (%)	Ennen satunnaisia eriä lasketun tuloksen ja vieraan pääoman kustannusten summa jaettuna kahden viimeisen tilikauden taseen loppusumman keskiarvolla.
5. Vakavaraisuus	
Omavaraisuusaste (%)	Oman pääoman ja varausten summa jaettuna taseen loppusummalla, josta on vähennetty saadut ennakot.
Net gearing	Korollisen vieraan pääoman ja rahojen ja rahoitusarvopapereiden erotus jaettuna omalla pääomalla.
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	Pitkä- ja lyhytaikaisten velkojen ja pakollisten varausten summa, josta on vähennetty saadut ennakot, jaettuna liikevaihdolla.
6. Käyttöpääomaerien sitoutuminen	
Käyttöpääoma (%)	Vaihto-omaisuuden ja lyhytaikaisten myyntisaamisten summa, josta on vähennetty lyhytaikaiset ostovelat ja lyhytaikaiset saadut ennakot, jaettuna liikevaihdolla.
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	Vaihto-omaisuus, josta ennakkomaksut on vähennetty, jaettuna liikevaihdolla.
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	Myyntisaamiset jaettuna liikevaihdolla sekä kerrottuna päivien lukumäärällä 365.
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	Lyhytaikaiset ostovelat jaettuna ostojen ja ulkopuolisten palvelujen summalla sekä kerrottuna päivien lukumäärällä 365.

4.3 Kasvun vaikutus taloudellisiin tunnuslukuihin

4.3.1 Negatiivisesti ja positiivisesti kasvaneet yritykset

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa verrataan niiden yritysten tunnuslukuja, jotka ovat ajanjaksolla 2005–2011 kasvaneet vähintään 20 % (59 yritystä) sellaisten yritysten tunnuslukuihin, joiden kasvu on ollut negatiivista (32 yritystä). Tässä vertailussa ei ole mukana niitä yrityksiä, joiden kasvu on ollut positiivista, mutta jäänyt alle 20 % (18 yritystä). Taulukossa 53 on esitetty kummankin kasvuryhmän kaikkien tunnuslukujen mediaanit vuosina 2008–2011. Negatiivisesti kasvaneiden yritysten tunnuslukujen perään on merkitty tähdillä ryhmien välisen eron merkitsevyytensä Mann-Whitneyn U-testissä. Liitteessä 4 on esitetty tilikausittain enemmän tilastotietoja (alakvartiili, yläkvartiili ja U-testin merkitsevyytensä) tunnusluvuista sekä ei-puuttuvien havaintojen määrä.

Yritysryhmien välillä on huomattavia eroja määritelmän mukaan kasvua mittaavissa tunnusluvuissa. Positiivisesti kasvaneiden yritysten liikevaihdon muutos- %:n mediaani on vuotta 2009 lukuun ottamatta noin 9–10 % kun se toisessa ryhmässä on negatiivinen. Poikkeuksellinen negatiivinen mediaani vuonna 2009 johtuu voimakkaasta taantumasta, sillä bruttokansantuotteen volyymin kasvu tuona vuonna oli -8.5 % (Tilastokeskus: kansantalouden tilinpito). Negatiivisesti kasvaneiden yritysten kasvuun taantuma vaikutti poikkeuksellisen merkittävästi, sillä niiden liikevaihdon kasvu- %:n mediaani vuonna 2009 on vain -20.5 % kun se toiselle ryhmälle on -3.6 %. Yritysryhmien välillä on kasvun lisäksi selvä ero myös koossa etenkin bruttotuloksella mitattuna. Negatiivisesti kasvaneiden yritysten työntekijöiden määrän mediaani on 6–7 kun se positiivisesti kasvaneilla yrityksillä on 9–10. Molemmissa yritysryhmissä työntekijöiden määrän mediaani on suhteellisen vakaa. Positiivisesti kasvaneet yritykset ovat siten kasvaneet lähinnä työvoiman tehokkuutta parantamalla. Tämä näkyy myös liikevaihdon ja työntekijöiden määrän välisen suhteen nousuna.

Kummankin ryhmän katepohjaiset kannattavuuden tunnusluvut (käyttökate- % ja liikevoitto- %) osoittavat, että yritysten tulorahoitus on pysynyt kunnossa, eikä ryhmien välillä ole merkitseviä eroja. Samalla tavalla perinteiset maksuvalmiuden mittarit (quick ratio ja current ratio) osoittavat, että yritysten keskimääräinen maksuvalmius on pysynyt hyvällä tasolla kummassakin ryhmässä. Positiivisesti kasvaneilla yrityksillä tunnuslukujen arvot ovat paremmat, mutta erot eivät ole tilastollisesti merkitsevät. Positiivinen kasvu on näissä yrityksissä tapahtunut hallitusti, vaikka tunnuslukujen mediaaniarvot vähän laskevat viimeisinä vuosina. Yritysryhmien välillä on selvä ero pääoman tuotolla mitatussa kannattavuudessa. Molemmat tunnusluvut (sijoitetun pääoman tuotto- % ja koko pääoman tuotto- %) ovat merkittävästi paremmat nopeasti kasvaneissa yrityksissä. Näiden yritysten kasvu on siten ollut hallittua ja kannattavaa.

Yrityksen vakavaraisuutta mittaavat tunnusluvut (omavaraisuusaste, net gearing ja suhteellinen velkaantuneisuus) osoittavat, että kummankin ryhmän yritykset ovat keskimäärin vakavaraisia. Kummankin ryhmän omavaraisuusasteen mediaani on noin 50–60 %, mikä viittaa poikkeuksellisen pieneen rahoitusriskiin. Negatiivisesti kasvaneiden yritysten nettovelkaisuus (net gearing) on negatiivinen ja merkitsevästi paremmalla tasolla kuin positiivisesti kasvaneilla yrityksillä, joilla se on keskimäärin noin 0. Nämä tulokset tukevat myös johtopäätöstä siitä, että positiivisesti kasvaneet yritykset ovat kasvaneet hallitusti ja pystyneet pitämään rahoitusriskin erittäin pienenä. Käyttöpääomaa ja sen erää mittaavissa tunnusluvuissa (käyttöpääoma- %, vaihto-omaisuus- %, myyntisaamisten kiertoaika ja ostovelkojen kiertoaika) ei ole merkittäviä eroja ryhmien välillä, vaikka positiivisesti kasvaneet yritykset ovat maksaneet ostovelat jonkin verran nopeammin. Tunnuslukujen mediaanit osoittavat, että kummassakin ryhmässä sekä asiakkaat että yritykset itse maksavat laskunsa keskimäärin suhteellisen nopeasti.

Kuviossa 32 on esitetty liitteen 4 perusteella laadittu graafinen esitys siitä, millä tavalla negatiivisesti kasvaneiden yritysten tunnuslukujen ala- ja yläkvartiili ovat kehittyneet vuodesta 2008 vuoteen 2011 suhteessa positiivisesti kasvaneiden yritysten yläkvartiiliin. Vaaka-akseli osoittaa nopeasti kasvavien yritysten ala- ja yläkvartiilin suhteellisen tason. Jos negatiivisesti kasvaneiden yritysten kvartiili ylittää toisen ryhmän kvartiilin, on käyrä vaaka-akselin yläpuolella ja päinvastoin. Kuviossa esitetyt käyrät osoittavat, millä tavalla tunnuslukujen jakaumien suhteet ovat kehittyneet näissä kahdessa ryhmässä. Negatiivisesti kasvaneiden yritysten kummankin kasvuprosentin (liikevaihdon ja bruttotuloksen muutos) jakauma on lähestynyt nopeasti kasvaneiden yritysten jakaumaa. Se osoittaa, että pitkällä tähtäyksellä ryhmien väliset kasvuerot ovat tasoittumassa. Negatiivisesti kasvaneiden yritysten käyttökate- ja liikevoittoprosentin yläkvartiilit ovat jakson aikana parantuneet huomattavasti suhteessa toiseen ryhmään ylittäen sen merkittävästi. Negatiivisesti kasvaneiden yritysten tulorahoitus on siten parhaimmissa yrityksissä poikkeuksellisen korkea, sillä niiden tulorahoitusta ei rasita nopea kasvu. Samalla tavalla perinteistä maksuvalmiutta mittaavien tunnuslukujen (quick ratio ja current ratio) yläkvartiilit ovat näissä yrityksissä nousseet olennaisesti. Huomattava muutos paremmaksi on tapahtunut myös kahdessa velkaisuuden tunnusluvussa (net gearing ja suhteellinen velkaantuneisuus).

Yhteenvetona voidaan todeta, että nopeasti kasvaneet yritykset ovat keskimäärin kasvaneet hallitusti ennen kaikkea työvoiman tehokkuutta lisäämällä. Ne ovat pitäneet myös kannattavuuden hyvänä, jolloin kasvu on pystytty rahoittamaan tulorahoituksella. Tämän ansiosta niiden maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat pysyneet poikkeuksellisen korkeina. Negatiivisesti kasvaneissa yrityksissä tulorahoitus on pystytty liikevaihdon pienentymisestä huolimatta pitämään kunnossa, jolloin myös maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat pysyneet keskimäärin hyvällä tasolla. Niiden kannattavuus on kuitenkin merkitsevästi heikommalla tasolla kuin nopeasti kasvaneilla yrityksillä. Se on ollut

kuitenkin riittävä negatiivisen kasvun kanssa turvaamaan tulorahoituksen ja pitämään rahoituksen kunnossa. Negatiivisesti kasvaneissa yrityksissä liikevaihdon pieneneminen on siten keskimäärin tapahtunut hallitusti, eikä se ole johtanut kannattavuus- tai maksuvalmiusvaikeuksiin.

TAULUKKO 53. Negatiivisesti ja positiivisesti kasvaneiden yritysten tunnuslukujen mediaanit 2008–2011.

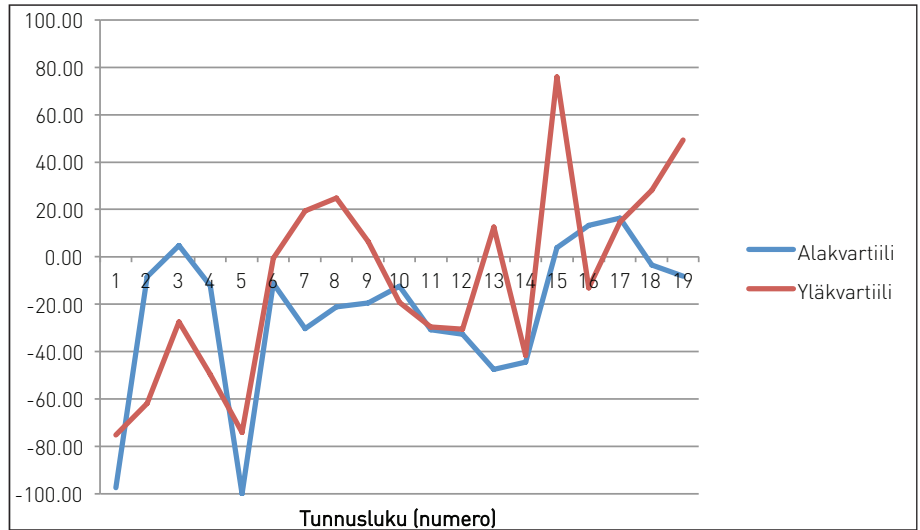
	Negatiivisesti kasvaneet yritykset (n=32)				Positiivisesti kasvaneet yritykset (n=59)			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Liikevaihdon muutos (%)	-5.70***	-20.50***	-5.80***	-0.50*	9.90	-3.60	10.00	9.40
Henkilökunnan lukumäärä	6.00*	7.00**	7.00	6.00	9.00	10.00	10.50	10.00
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	172.05	125.70	112.30	126.25	161.00	129.20	174.25	179.70
Bruttotulos (1000 e)	273.00**	208.00***	193.50***	239.35***	509.70	555.00	573.00	611.60
Bruttotuloksen muutos (%)	-3.70***	-19.70***	-3.50***	0.00	8.30	-1.30	11.25	4.95
Bruttotulos / henkilö	70.15	59.80**	63.50**	67.70**	72.00	72.00	78.55	85.80
Käyttökate (%)	8.50	7.50	7.50	12.50	11.40	7.70	10.90	8.50
Liikevoitto (%)	6.55	3.40	2.40*	6.60	7.50	4.30	7.15	6.00
Quick ratio	1.00	1.05	0.85	1.00	1.80	1.70	1.30	1.25
Current ratio	1.90	1.90	1.95	1.60	2.10	2.10	2.10	1.95
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	13.30**	5.30**	5.10***	8.00***	20.30	11.50	17.60	17.00
Kokonaispääoman tuotto (%)	11.95**	3.80**	4.95***	6.00***	17.20	10.00	16.00	13.20
Omavaraisuusaste (%)	42.55	51.95	49.85	55.15	58.00	60.70	58.70	56.05
Net gearing	-0.20*	-0.35*	-0.30**	-0.30**	0.00	-0.10	0.00	0.00
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	24.50	21.00	21.70*	18.70	17.20	17.50	17.45	17.20
Käyttöpääoma (%)	13.15	14.30	21.85	14.20	10.30	13.30	12.90	11.80
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	12.30	19.00	20.80	21.00	11.90	13.60	14.10	11.35
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	21.00	22.50	23.00	19.50	20.50	24.00	32.00	25.00
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	32.00	38.50*	38.50	34.00	25.00	23.00	33.00	28.50

Viite:

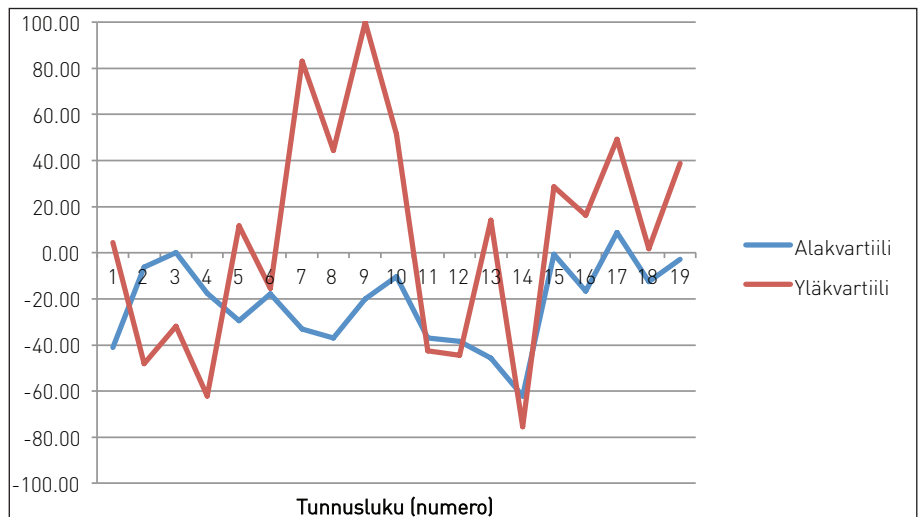
Riippumattomien otosten Mann-Whitneyn U-Testi

p-arvo: ****: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.10$

Paneeli 1. Tunnuslukujen kvartiilien erot prosentteina vuonna 2008.



Paneeli 2. Tunnuslukujen kvartiilien erot prosentteina vuonna 2011.



Paneeli 3. Tunnuslukujen numerointi.

1. Liikevaihdon muutos (%)
2. Henkilökunnan lukumäärä
3. Liikevaihto / henkilö (1000 e)
4. Bruttotulos (1000 e)
5. Bruttotuloksen muutos (%)
6. Bruttotulos / henkilö
7. Käyttökate (%)
8. Liikevoitto (%)
9. Quick ratio
10. Current ratio
11. Sijoitetun pääoman tuotto (%)
12. Kokonaispääoman tuotto (%)
13. Omavaraisuusaste (%)
14. Net gearing
15. Suhteellinen velkaantuneisuus (%)
16. Käyttöpääoma (%)
17. Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)
18. Myyntisaamisten kiertoaika (pv)
19. Ostovelkojen kiertoaika (pv)

KUVIO 32. Negatiivisesti ja positiivisesti kasvaneiden yritysten tunnuslukujen ala- ja yläkvartiilien ero prosentteina positiivisesti kasvaneiden yritysten yläkvartiilista.

4.3.2 Pysyvän positiivisen kasvun ja vähäisen tai negatiivisen kasvun yritykset

Tutkimuksen toisessa osassa verrataan niiden yritysten tunnuslukuja, jotka ovat ajanjaksolla 2005–2011 kasvaneet yli mediaanin koko aikavälillä ja vähintään kolmena eri vuonna (51 yritystä) niiden yritysten tunnuslukuihin, jotka eivät toteuta tätä ehtoa ja joiden kasvu on siten vähäistä tai negatiivista (58 yritystä). Taulukossa 54 on esitetty näiden kasvuryhmien kaikkien tunnuslukujen mediaaniarvo vuosina 2008–2011.

Liitteessä 5 on esitetty tunnusluvuista erikseen tilikausittain myös alakvartiilit, yläkvartiilit ja U-testin p-arvo.

Yli mediaanin kasvaneiden yritysten kasvun mediaani vaihtelee välillä 9–12 % lukuun ottamatta vuotta 2009, jolloin se taantuman johdosta on negatiivinen. Vähäisen kasvun yritysten mediaani on erittäin matala etenkin vuonna 2009, mutta paranee sen jälkeen vuosittain ja on vuonna 2011 jo positiivinen. Vähäisen kasvun yritysten kasvu siten kiihtyy ajanjakson aikana kun taas yli mediaanin kasvaneiden yritysten kasvu mediaanilla mitattuna on tasaista (poikkeuksena vuosi 2009). Sama ilmiö näkyy myös bruttotuloksen kasvussa, jonka mediaani on vähäisen kasvun yrityksissä kahtena viimeisenä vuonna positiivinen. Vähäisen kasvun yritykset ovat myös pienempiä työllistäen keskimäärin 5–7 henkilöä kun nopeammin kasvavat yritykset työllistävät 9–11. Hitaammin kasvavien yritysten työntekijöiden tuottavuus jää myös merkittävästi pienemmäksi.

Kummankin kasvuryhmän katepohjainen kannattavuus (käyttökate- % ja liikevoitto-%) on samalla, hyvällä tasolla, eikä tunnuslukujen jakaumissa ole merkittävää eroa. Perinteiset maksuvalmiuden mittarit (quick ratio ja current ratio) osoittavat myös, että yritysten keskimääräinen maksuvalmius on pysynyt hyvällä tasolla kummassakin ryhmässä. Vähäisen kasvun yrityksillä tunnuslukujen arvot ovat viimeisenä vuonna paremmat, mutta erot eivät ole tilastollisesti merkittävät. Molemmissa ryhmässä yritykset ovat pystyneet keskimäärin säilyttämään hyvän tason sekä tulorahoituksessa että perinteisessä maksuvalmiudessa. Positiivinen kasvu on siten tapahtunut hallitusti, mutta niin on myös vähäinen tai negatiivinen kasvu. Selvimät erot kasvuryhmien välillä on pääoman tuotossa, sillä sitä mittaavat tunnusluvut (sijoitetun pääoman tuotto- % ja koko pääoman tuotto- %) ovat merkittävästi paremmat yli mediaanin kasvaneissa yrityksissä. Näiden yritysten kasvu on siten ollut sekä hallittua että kannattavaa. Hitaammin kasvavissa yrityksissä pääoman tuotto ei ole yhtä korkea, mutta kuitenkin riittävä säilyttämään katepohjaisen kannattavuuden ja maksuvalmiuden hyvänä.

Vakavaraisuutta mittaavat tunnusluvut (omavaraisuusaste, net gearing ja suhteellinen velkaantuneisuus) ovat molemmissa kasvuryhmissä hyvällä tasolla. Kummankin ryhmän omavaraisuusasteen mediaani on koko ajanjakson ajan vakaasti noin 55–60 %, mikä osoittaa erittäin pientä rahoitusriskiä. Vähäisen kasvun yritysten nettovelkaisuus (net gearing) on negatiivinen ja merkittävästi paremmalla tasolla kuin yli mediaanin kasvaneilla yrityksillä, joilla se on niukasti positiivinen. Molemmat kasvuryhmät ovat siten kehittyneet hallitusti ja pystyneet pitämään rahoitusriskin erittäin pienenä. Käyttöpääoman ja sen eriä mittaavien tunnuslukujen (käyttöpääoma- %, vaihtomaisuus- %, myyntisaamisten kiertoaika ja ostovelkojen kiertoaika) jakaumissa ei ole merkittäviä eroja ryhmien välillä, vaikka yli mediaanin kasvaneiden yritysten toimintaan sitoutuu vähemmän käyttöpääomaa ja siinä erityisesti vaihto-omaisuutta. Se saattaa johtua ryhmien välisistä toimialaeroista.

Kuviossa 33 on esitetty liitteen 5 perusteella laadittu graafinen esitys siitä, millä tavalla vähän kasvaneiden yritysten tunnuslukujen ala- ja yläkvartiilit ovat kehittyneet vuodesta 2008 vuoteen 2011 suhteessa yli mediaanin kasvaneiden yritysten yläkvartiiliin. Kuviot osoittavat, että hitaammin kasvaneiden yritysten kasvuprosentit (liikevaihdon ja bruttotuloksen muutos) ovat selvästi lähestyneet nopeasti kasvavien yritysten kasvuprosentteja. Tässäkin tapauksessa kasvuerot ovat ryhmien välillä tutkimusperiodin aikana tasoittuneet. Sen lisäksi vähän kasvaneiden yritysten perinteisen maksuvalmiuden tunnuslukujen (quick ratio ja current ratio) yläkvartiilit ovat suhteellisesti nousseet merkittävästi ylittäen selvästi nopeammin kasvaneiden yritysten yläkvartiilit. Samalla niiden suhteellisen velkaisuuden yläkvartiili on olennaisesti laskenut samalle tasolle kuin yli mediaanin kasvaneiden yritysten yläkvartiili.

Yhteenvedona voidaan todeta, että yli mediaanin kasvaneet yritykset ovat keskimäärin kasvaneet hallitusti. Niiden kasvu on keskimäärin ollut tasaista lukuun ottamatta vuotta 2009, jolloin se taantuman johdosta painui negatiiviseksi. Ne ovat pitäneet myös kannattavuuden tason hyvänä, jolloin kasvu on pystytty rahoittamaan tulorahoituksella. Sen ansiosta niiden maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat pysyneet huomattavan korkeina. Vähäisen kasvun yrityksissä erityisen hitaan kasvun vuodet osuvat vuosille 2008 ja 2009. Sen jälkeen niiden kasvunopeus on noussut ja on keskimäärin positiivinen viimeisenä vuonna. Niissäkin yrityksissä tulorahoitus on pystytty pitämään kunnossa, jolloin myös maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat pysyneet keskimäärin hyvällä tasolla. Näiden vähäisen kasvun yritysten kannattavuus pääoman tuotolla mitattuna jää kuitenkin merkittävästi heikommaksi kuin yli mediaanin kasvaneilla yrityksillä. Se on ollut kuitenkin riittävä turvaamaan yritysten hallittu kehitys, sillä kasvuvauhti on niissä hidas, eikä rasita rahoitusta.

TAULUKKO 54. Vähän kasvaneiden ja yli mediaanin kasvaneiden yritysten tunnuslukujen mediaanit 2008–2011.

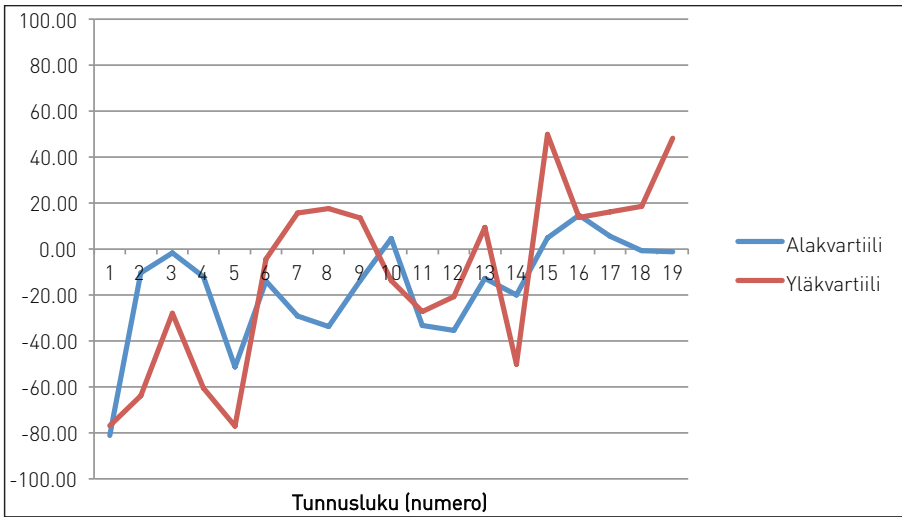
	Kasvu vähäistä tai negatiivista (n=58)				Kasvuprosentti yli mediaanin koko aikavälillä ja vähintään 3 vuotena (n=51)			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Liikevaihdon muutos (%)	-4.60***	-15.55*	-1.20***	4.30*	10.60	-4.40	12.10	9.50
Henkilökunnan lukumäärä	6.00***	6.00***	7.00**	5.00**	9.00	14.00	11.00	10.00
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	169.10	107.50	106.75	113.30***	171.60	132.10	177.10	180.30
Bruttotulos (1000 e)	258.00***	206.00***	198.50***	235.70***	699.40	682.00	664.00	706.00
Bruttotuloksen muutos (%)	-5.90***	-16.70*	2.40***	2.45	8.55	-2.25	12.70	4.95
Bruttotulos / henkilö	68.95	59.80*	69.50*	66.65***	72.90	72.00	78.80	86.10
Käyttökate (%)	9.00	8.20	11.10	10.55	11.70	8.10	11.80	10.05
Liikevoitto (%)	5.95	4.30	6.75	6.75	7.70	4.50	7.20	6.05
Quick ratio	1.30	1.40	1.50	1.50	1.50	1.50	1.20	1.15
Current ratio	2.10	2.60	2.30	2.00	2.10	2.10	2.00	1.85
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	13.80***	5.80**	9.60***	9.60**	21.10	12.00	18.00	17.65
Kokonaispääoman tuotto (%)	11.85***	4.30**	8.30**	8.50**	17.80	10.35	16.40	13.05
Omavaraisuusaste (%)	52.65	56.10	57.60	60.05	56.60	59.30	55.90	54.55
Net gearing	-0.10*	-0.10	-0.10**	-0.20**	0.10	0.00	0.10	0.15
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	21.10	21.65	19.90	21.10	18.30	18.90	17.90	17.55
Käyttöpääoma (%)	13.25	17.50	19.50*	14.80	10.30	13.30	13.10	13.75
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	14.15	16.40	19.40	17.80	12.20	13.60	15.60	11.85
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	23.00	31.00	25.50	25.50	22.00	24.00	30.50	26.00
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	34.00	31.00	32.50	31.50	25.00	23.50	33.00	25.50

Viite:

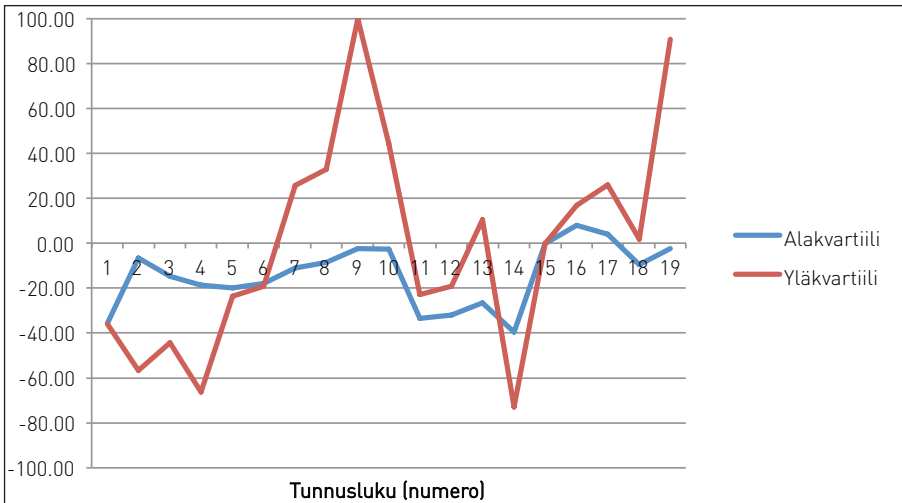
Riippumattomien otosten Mann-Whitney U-Testi

p-arvo: ****: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.10$

Paneeli 1. Tunnuslukujen kvartiilien erot prosentteina vuonna 2008.



Paneeli 2. Tunnuslukujen kvartiilien erot prosentteina vuonna 2011.



Paneeli 3. Tunnuslukujen numerointi.

1. Liikevaihdon muutos (%)
2. Henkilökunnan lukumäärä
3. Liikevaihto / henkilö (1000 e)
4. Bruttotulos (1000 e)
5. Bruttotuloksen muutos (%)
6. Bruttotulos / henkilö
7. Käyttökate (%)
8. Liikevoitto (%)
9. Quick ratio
10. Current ratio
11. Sijoitetun pääoman tuotto (%)
12. Kokonaispääoman tuotto (%)
13. Omavaraisuusaste (%)
14. Net gearing
15. Suhteellinen velkaantuneisuus (%)
16. Käyttöpääoma (%)
17. Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)
18. Myyntisaamisten kiertoaika (pv)
19. Ostovelkojen kiertoaika (pv)

KUVIO 33. Vähän kasvaneiden ja yli mediaanin kasvaneiden yritysten tunnuslukujen ala- ja yläkvartiilien ero prosentteina positiivisesti kasvaneiden yritysten yläkvartiilista.

4.4 Kasvua tavoittelevat ja tavoittelemattomat yritykset

Tutkimuksen kolmannessa osassa verrataan niiden yritysten tunnuslukuja, jotka ovat ilmoittaneet kasvun lähivuosien tavoitteeksi (67 yritystä) niiden yritysten tunnuslukuihin, joissa se ei ole tavoitteena (41 yritystä). Taulukossa 52 on esitetty näiden kahden kasvutavoiteryhmän tunnuslukujen mediaaniarvo vuosina 2008–2011. Liitteessä 6 on esitetty erikseen tilikausittain myös vertailussa mukana olevien havaintojen määrä sekä tunnusluvuista alakvartiilit, yläkvartiilit ja U-testin p-arvo.

Molemmissa kasvun mittareissa (liikevaihdon ja bruttotuloksen muutos- %) ei ole merkitseviä eroja kasvutavoiteryhmien välillä ja niiden kehitys kasvun suhteen kaskimäärin samanlainen. Kummassakin yritysryhmässä keskimääräinen kasvuprosentti on negatiivinen tasolla -10 – -11 % vuonna 2009, jolloin taantuma oli pahimmillaan. Kasvua tavoittelevat yritykset työllistävät keskimäärin noin 12–15 työntekijää kun kasvua tavoittelemattomat yritykset työllistävät vain 4–5. Työvoiman tuottavuus jää kasvua tavoittelemattomissa yrityksissä selvästi toista ryhmää pienemmäksi, mutta ero saattaa johtua toimialaeroista.

Kummankin kasvutavoiteryhmän katepohjainen kannattavuus (käyttökate- % ja liikevoitto- %) on pysynyt vakaana hyvällä tasolla, eivätkä tunnuslukujen jakaumat eroa toisistaan. Perinteiset maksuvalmiuden mittarit (quick ratio ja current ratio) osoittavat, että yritysten keskimääräinen maksuvalmius on pysynyt vakaasti myös hyvällä tasolla kummassakin ryhmässä. Myöskään pääoman tuotossa ei ole eroja kasvutavoiteryhmien välillä, sillä sitä mittaavat tunnusluvut (sijoitetun pääoman tuotto- % ja koko pääoman tuotto- %) ovat samalla tyydyttävällä tasolla molemmissa ryhmissä. Kummankin ryhmän yritysten kehitys on siten ollut sekä hallittua tulorahoituksen ja maksuvalmiuden suhteen että pääoman tuotolla mitattuna tyydyttävästi kannattavaa. (Taulukko 55.)

Myös vakavaraisuutta mittaavat tunnusluvut (omavaraisuusaste, net gearing ja suhteellinen velkaantuneisuus) ovat molemmissa kasvutavoiteryhmissä samalla, hyvällä tasolla, eikä minkäänlaisia eroja ole havaittavissa. Kummankin ryhmän omavaraisuusasteen mediaani on koko ajanjakson ajan suhteellisen vakaasti noin 55–58 %, mikä viittaa hyvin pieneen rahoitusriskiin. Molemmat kasvuryhmät ovat siten kasvaneet ja kehittyneet hallitusti ja pystyneet pitämään rahoitusriskin keskimäärin erittäin pienenä. Käyttöpääoman ja sen eriä mittaavien tunnuslukujen (käyttöpääoma- %, vaihtomaisuus- %, myyntisaamisten kiertoaika ja ostovelkojen kiertoaika) jakaumissa ei ole merkittäviä eroja ryhmien välillä, vaikka kasvua tavoittelemattomat yritykset maksavat ostovelkansa jonkin verran hitaammin kuin kasvua tavoittelevat yritykset.

Kuviossa 34 on esitetty liitteen 6 perusteella laadittu graafinen esitys siitä, millä tavalla kasvua tavoittelemattomien ja tavoittelevien yritysten tunnuslukujen ala- ja yläkvartiilit ovat kehittyneet vuodesta 2008 vuoteen 2011 suhteessa yli mediaanin kasvaneiden yritysten yläkvartiiliin. Kasvua tavoittelemattomien yritysten tunnuslukujen alakvartiili on pysynyt suunnilleen samalla, jonkin verran toisen ryhmän alakvartiilia alemmalla tasolla. Poikkeuksena tästä on se, että kannattavuuden tunnuslukujen (sijoitetun pääoman tuotto ja kokonaispääoman tuotto) alakvartiili on laskenut toisen ryhmän tasoa alemmaksi. Muutos on kuitenkin suhteellisen pieni. Samaan aikaan tunnusluvun net gearing yläkvartiili on laskenut poikkeuksellisen alas osoittaen erittäin matalaa nettovelkaisuutta, kun taas ostovelkojen kiertoajan yläkvartiili on olennaisesti noussut. Tunnusluvun alakvartiilit ovat vuonna 2011 suunnilleen samalla tasolla, joten ostovel-

kojen maksuajan hidastuminen koskee vain ylintä neljännestä. Kasvutavoitteen vaikutus tunnuslukujen jakaumien sijaintiin on kaiken kaikkiaan suhteellisen pieni.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kasvua tavoittelevat ja tavoittelemattomat yritykset eroavat toisistaan merkitsevästi vain koon suhteen: kasvua tavoitellaan suuremmissa yrityksissä. Kasvutavoitteella ei ole vaikutusta taloudellisiin tunnuslukuihin, vaan molemmissa ryhmissä niiden jakaumat ja kehitys tutkimuksen ajanjaksolla ovat hyvin samankaltaisia. Kummassakin ryhmässä yritykset kasvavat keskimääräistä vauhtia ja kärsivät samalla tavalla taantumasta. Yritysten kehitys on ollut kasvutavoitteesta riippumatta taantumasta huolimatta vakaata ja tulorahoitus ja maksuvalmius on pidetty hallinnassa. Yritysten kannattavuus pääoman tuotolla mitattuna on kummassakin ryhmässä tyydyttävällä tai hyvällä tasolla, jolloin myös vakavaraisuus on pystytty pitämään poikkeuksellisen hyvänä. Taloudellisessa kehityksessä ei ole nähtävissä mitään erityistä kehityssuuntaa ja lähes kaikkien tunnuslukujen taso on pysynyt vakaana.

TAULUKKO 55. Kasvua tavoittelemattomien ja tavoittelevien yritysten tunnuslukujen mediaanit 2008–2011.

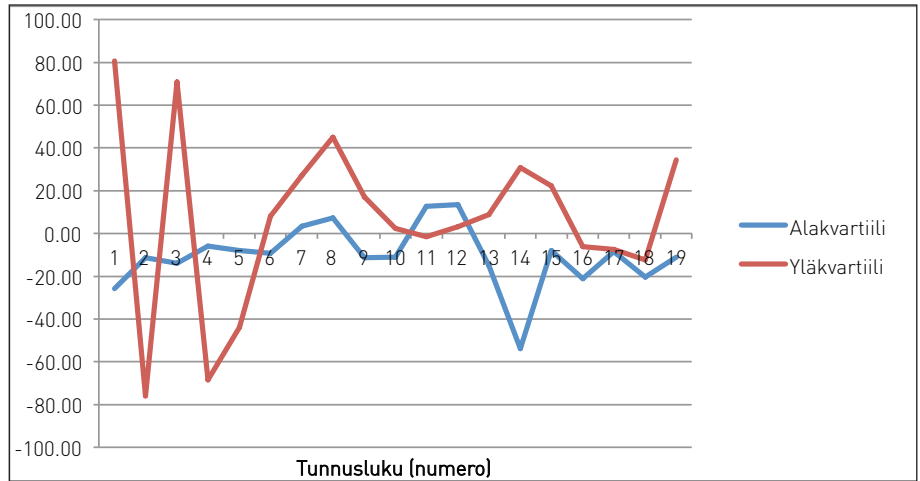
	Kasvu ei ole lähivuosien tavoite (n=41)				Kasvu on lähivuosien tavoite (n=67)			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Liikevaihdon muutos (%)	6.10	-10.50	4.50	7.70	3,80	-11,05	3,70	6,05
Henkilökunnan lukumäärä	4.00***	4.50***	4.00***	4.00***	13,50	15,00	15,00	12,00
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	116.70	83.00	109.50	87.85**	173,95	128,85	175,90	175,20
Bruttotulos (1000 e)	257.00***	199.50***	227.00***	239.35***	679,00	555,00	638,00	677,00
Bruttotuloksen muutos (%)	0.50	-7.70	5.25	4.15	4,25	-7,90	8,20	3,50
Bruttotulos / henkilö	68.40	66.40	67.50	63.10***	76,60	66,80	78,40	86,10
Käyttökate (%)	15.30	9.95	12.45	11.85	11,10	7,25	11,20	10,05
Liikevoitto (%)	6.90	6.85	7.60	6.15	7,00	3,65	7,00	6,45
Quick ratio	1.55	1.60	1.40	1.35	1,30	1,40	1,30	1,30
Current ratio	2.05	2.10	2.20	1.80	2,10	2,20	2,10	2,00
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	18.00	9.50	16.20	10.40	15,30	8,40	13,70	14,30
Kokonaispääoman tuotto (%)	14.60	9.20	12.00	9.35	13,20	6,70	11,30	12,50
Omavaraisuusaste (%)	56.10	58.60	58.40	57.40	56,60	58,30	55,95	57,50
Net gearing	-0.10	-0.10	0.00	-0.05	0,00	0,00	0,00	-0,10
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	19.20	21.40	19.80	18.30	19,50	19,20	17,80	18,75
Käyttöpääoma (%)	9.50	15.90	17.70	13.20	13,20	15,55	15,40	15,00
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	13.40	18.10	19.05	17.70	12,50	15,00	15,50	13,95
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	16.50*	23.00	30.00	24.00	25,00	27,00	28,00	27,00
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	37.00	26.00	40.00	34.00	26,00	25,00	31,50	25,50

Viite:

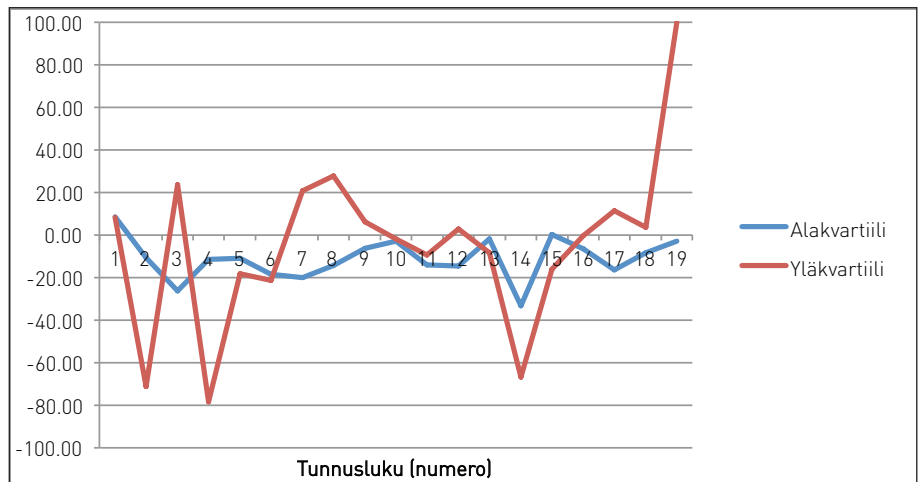
Riippumattomien otosten Mann-Whitneyn U-Testi

p-arvo: ****: p < 0.01, **: p < 0.05, *: p < 0.10

Paneeli 1. Tunnuslukujen kvartiilien erot prosentteina vuonna 2008.



Paneeli 2. Tunnuslukujen kvartiilien erot prosentteina vuonna 2011.



Paneeli 3. Tunnuslukujen numerointi.

1. Liikevaihdon muutos (%)
2. Henkilökunnan lukumäärä
3. Liikevaihto / henkilö (1000 e)
4. Bruttotulos (1000 e)
5. Bruttotuloksen muutos (%)
6. Bruttotulos / henkilö
7. Käyttökate (%)
8. Liikevoitto (%)
9. Quick ratio
10. Current ratio
11. Sijoitetun pääoman tuotto (%)
12. Kokonaispääoman tuotto (%)
13. Omavaraisuusaste (%)
14. Net gearing
15. Suhteellinen velkaantuneisuus (%)
16. Käyttöpääoma (%)
17. Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)
18. Myyntisaamisten kiertoaika (pv)
19. Ostovelkojen kiertoaika (pv)

KUVIO 34. Kasvua tavoittelemattomien ja tavoittelevien yritysten tunnuslukujen ala- ja yläkvartiilien ero prosentteina kasvua tavoittelevien yritysten yläkvartiilista.

4.5 Yhteenveto

Positiivisesti kasvaneet eteläpohjalaiset pk-yritykset ovat kasvaneet hallitusti ennen kaikkea työvoiman tehokkuutta lisäämällä. Ne ovat pitäneet myös kannattavuuden hyvänä, jolloin kasvu on pystytty rahoittamaan tulorahoituksella. Tämän ansiosta niiden maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat pysyneet poikkeuksellisen korkeina. Negatiivisesti kasvaneissa yrityksissä tulorahoitus on pystytty liikevaihdon pienenty-

misestä huolimatta pitämään kunnossa, jolloin myös maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat pysyneet keskimäärin hyvällä tasolla. Yritysryhmien väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä ainoastaan kannattavuuden tunnusluvussa ja nettovelkaisuudessa (net gearing). Positiivisesti kasvaneet yritykset kannattavat paremmin, mutta niillä on suhteellisesti enemmän nettovelkaa. Tulos on samansuuntainen kuin Laitisen (2007a) tutkimuksessa, jossa ei arvioitu yritysten nettovelkaisuutta.

Yli mediaanin kasvaneet pk-yritykset ovat myös kasvaneet hallitusti. Niiden kasvu on keskimäärin ollut tasaista lukuun ottamatta yhtä taantumavuotta. Ne ovat pitäneet myös kannattavuuden tason hyvänä, jolloin kasvu on pystytty rahoittamaan tulorahoituksella. Sen ansiosta niiden maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat pysyneet huomattavan korkeina. Vähäisen kasvun yrityksissä hitaan kasvun aika osuu ensimäisiin vuosiin, jonka jälkeen kasvuvauhti paranee. Niissäkin yrityksissä tulorahoitus on pystytty pitämään kunnossa, jolloin myös maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat pysyneet keskimäärin hyvällä tasolla. Yli mediaanin kasvaneet yritykset kannattavat merkittävästi paremmin kuin hitaan kasvun yritykset, mutta niillä on suhteellisesti enemmän nettovelkaa (net gearing). Yleisesti tulokset ovat samanlaisia kuin Laitisen (2007a) aikaisemmassa tutkimuksessa.

Yrityksen kasvutavoitteella ei ole vaikutusta eteläpohjalaisten pk-yritysten tunnuslukuihin. Kasvua tavoittelevat ja tavoittelemattomat yritykset eroavat toisistaan merkittävästi vain koon suhteen, sillä kasvua tavoitellaan suuremmissa yrityksissä. Molemmissa ryhmissä tunnuslukujen jakaumat ja kehitys tutkimuksen ajanjaksolla ovat hyvin samankaltaisia. Kummassakin ryhmässä yritykset kasvavat keskimääräistä vauhtia ja kärsivät samalla tavalla taantumasta. Yritysten kehitys on ollut kasvutavoitteesta riippumatta taantumasta huolimatta vakaata ja tulorahoitus ja maksuvalmius on pidetty hallinnassa. Yritysten kannattavuus pääoman tuotolla mitattuna on kummassakin ryhmässä tyydyttävällä tai hyvällä tasolla, jolloin myös vakavaraisuus on pystytty pitämään poikkeuksellisen hyvänä. Tutkimustulokset ovat siten samankaltaisia kuin Laitisen (2007b) tulokset kasvustrategioiden merkitystä koskevassa selvityksessä.

5 TEEMAHAASTATTELUT

Tässä luvussa on esitelty täydentävien syventävien teemahaastatteluiden toteuttamista sekä tuloksia.

5.1 Teemahaastatteluiden toteuttaminen

Teemahaastatteluihin valittiin sekä tämän tutkimuksen kyselyyn keväällä 2013 vastanneista että vuonna 2006 kasvuyrityskyselyyn vastanneista yrityksistä eri kriteereillä poimittuja yrityksiä. Valintaperusteina käytettiin jatkunutta kasvua, toteutettua strategiaa (orgaanisen kasvun strategia, yritysostot, hybridi-kasvustrategia), tehtyjä kehittämistoimenpiteitä (kehitetty olemassa olevaa/kehitetty uutta), toimialaa (teollisuus, kauppa, palvelut, rakentaminen ja alkutuotanto) sekä maantieteellistä sijaintia (eri puolilta Etelä-Pohjanmaata sijaitsevia yrityksiä). Valitut yritykset ovat myös erikokoisia. Teemahaastatteluja oli toteuttamassa viisi eri tutkijaa.

Haastatteluja tehtiin kaikkiaan 15. Tutkijoiden soittaessa ja sopiessa haastatteluajoja jouduttiin haastateltavaa vaihtamaan viidessä tapauksessa ja näiden tilalle poimittiin listalta uusia haastateltavia. Neljässä tapauksessa yrityksen edustaja ei halunnut osallistua haastatteluun. Viidennessä tapauksessa paljastui yllättäen, että yritys oli haettu konkurssiin vuoden 2014 alkupuolella. Muillakin yrityksillä oli jossain määrin ollut ongelmia kasvun suhteen. Kuitenkin, vaikka haastateltujen yritysten liikevaihdon kasvu oli viimeisinä vuosina saattanut jossain vaiheessa laskeakin, oli yritysten kannattavuus kyetty pitämään positiivisena ja lähes kaikki haastatelluista yrityksistä olivat kyenneet kasvamaan edelleen läpi taloudellisesti haasteellisten viime vuosien.

Teemahaastattelujen tarkempi haastattelurunko on nähtävissä liitteessä 10. Pääteemoina olivat seuraavat aihealueet:

- yrityksen kasvustrategia,
- olemassa olevan vs. uuden kehittäminen,
- yrityksen markkinaorientaatio,
- yrittäjämäinen orientaatio,
- ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen,
- seurantainformaation hyödyntäminen sekä
- kasvun tuomat johtamisen haasteet erilaisissa liiketoimintaympäristöissä.

Lisäksi haluttiin tietää, mitä haastateltava olisi jälkikäteen arvioiden tehnyt toisin. Myös tulevaisuuden tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamiseksi suunnitellut keskeiset toimenpiteet olivat kiinnostuksen kohteina. Haastatteluissa pyrittiin siihen, että haas-

tateltava kertoisi spontaanisti mahdollisimman paljon, eikä haastattelija vaikuttaisi teeman käsittelyyn. Esimerkiksi haastateltavaa pyydettiin haastattelun aluksi kertomaan vapaasti, mitä merkittäviä asioita yrityksessä oli tapahtunut vuodesta 2005 lähtien. Tämän jälkeen haastattelija pyrki nostamaan esiin yllämainittuja teemoja ja niiden alateemoja, joihin halusi vielä tarkennusta.

Haastattelut äänitettiin haastateltavan luvalla. Ne myös litteroitiin ja jokainen haastattelija kirjoitti omista haastatteluistaan lyhyen case-tarinan. Seuraavassa taulukossa esitetään haastateltujen yritysten taustatietoja, kuten toimiala, perustamisvuosi, liikevaihto vuonna 2012 ja kyselyssä kysytty arvio yrityksen liikevaihtotavoitteesta viiden vuoden kuluttua. Näistä on laskettu yrityksen viiden vuoden kumulatiivinen kasvutavoite. Lisäksi taulukossa näkyy yrityksen henkilöstön määrä vuonna 2012 ja vastaavasti henkilöstön kasvutavoite viiden vuoden kuluttua. Myös näistä on laskettu kumulatiivinen kasvutavoite. Lisäksi taulukossa on laskettu mediaanit ja keskiarvot. Koska joukossa on kaksi isohkoa teollisuusyritystä, on keskiarvon lisäksi laskettu myös mediaani. Kaikilla yrityksillä on kasvutavoitteita viiden vuoden päähän ainakin liikevaihdossa. Kuten taulukosta havaitaan, ei keskiarvon ja mediaanin ero ole tässä kovin suuri. Voidaan siis todeta, että keskimäärin yritysten suhteellinen kumulatiivinen viiden vuoden kasvutavoite on n. 36 %. Samoin henkilöstön suhteellinen viiden vuoden kasvutavoite on keskimäärin noin 23 %. Voidaan siis todeta, että teemahaastatteluun valitut yritykset ovat olleet kasvuyrityksiä ja niillä kaikilla on myös selkeä tavoite kasvaa tulevina vuosina ainakin liikevaihdon osalta. Henkilöstöäänkin aikoo kasvattaa lähes kaikki. Merkittävää kuitenkin on, että yritysten liikevaihdon keskimääräinen kasvutavoite on paljon suurempi kuin henkilöstön määrän suhteellinen kasvutavoite.

TAULUKKO 56. Teemahaastatteluun osallistuneiden yritysten taustatietoja.

Yritys	Toimiala	Perustamivuosi	Liikevaihto 2012	Liikevaihtotavoite (5 v.)	Liikevaihdon kumulatiivinen kasvutavoite % (5 v.)	Henkilöstö 2012	Henkilöstötavoite (5 v.)	Henkilöstön kumulatiivinen kasvutavoite % (5 v.)
Case 1	Tukkukauppa	1977	0,96	1,50	36,0	7	7	0,0
Case 2	Palvelu	1997	2,65	4,00	33,8	16	25	36,0
Case 3	Teollisuus	1975	2,70	3,30	18,2	23	26	11,5
Case 4	Rakentaminen	1975	1,90	3,00	36,7	10	13	23,1
Case 5	Tukkukauppa	1972	2,70	5,00	46,0	9	12	25,0
Case 6	Palvelu	1982	0,42	3,00	86,0	7	8	12,5
Case 7	Tukkukauppa	1979	5,80	7,00	17,1	5	5	0,0
Case 8	Alkutuotanto	1999	4,80	8,00	40,0	33	50	34,0
Case 9	Teollisuus	1985	23,40	50,00	53,2	117	250	53,2
Case 10	Teollisuus	1983	9,05	12,00	24,6	40	50	20,0
Case 11	Alkutuotanto	1995	2,40	3,50	31,4	6	10	40,0
Case 12	Teollisuus	1983	52,80	68,50	22,9	163	200	18,5
Case 13	Teollisuus	1979	2,40	3,50	31,4	4	6	33,3
Case 14	Teollisuus	1978	8,00	13,00	38,5	30	40	25,0
Case 15	Tukkukauppa	1996	1,43	2,50	42,8	4	5	20,0
Mediaani		1982	2,70	4,00	36,00	10,00	13,00	23,08
Keskiarvo			8,53	12,68	35,85	30,56	45,13	22,95

Haastateltavista yrityksistä on kuusi teollisuusyritystä, neljä tukkukauppaa harjoittavaa yritystä, kaksi alkutuotantoon liittyvää yritystä, kaksi palvelualan yritystä ja yksi rakennusalan yritys. Seitsemän yritystä on perustettu 1970-luvulla, viisi yritystä on perustettu 1980-luvulla ja neljä 1990-luvulla perustettua yritystä. Perustamivuoden mediaani on 1982. Koska nämä yritykset on valittu yritysjoukosta, jotka tunnistettiin kasvuyrityksiksi jo 2002–2004 välisenä aikana, on aineistossa mukana vain ennen vuotta 2000 perustettuja yrityksiä, mikä rajaus oli tehty yrityksiä ko. aineistoon valittaessa.

Liikevaihto vuonna 2012 oli alle miljoona euroa kahdella yrityksellä, 1–2 M€ niin ikään kahdella yrityksellä, 2–5 M€ kuudella yrityksellä ja 5–10 M€ kolmella yrityksellä ja kahdella yli 10 M€. Molemmat yli 10 miljoonan euron liikevaihdon yritykset ovat teollisuusyrityksiä. Alle viisi henkilöä työllistäviä yrityksiä on yksi. 5–10 henkilöä työllistäviä yrityksiä on kuusi ja 11 – 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä on aineistossa niin ikään kuusi. Kahdella teollisuusyrityksellä on kummallakin työntekijöitä n. 160.

Liikevaihdon kasvutavoitteita ja henkilöstön määrän kasvutavoitteita kysyttiin kyselylomakkeessa, mutta niitä on hyödynnetty myös tässä yhteydessä yritysten taustatietoina.

5.2 Case-yritysten tarinat teemahaastattelujen pohjalta

Tässä luvussa esitetään teemahaastatteluihin osallistuneiden yritysten case-tarinat eli lyhyet kuvaukset yrityksestä ja sen kasvusta ja kehittymisestä viimeisten 10 vuoden aikana sekä haastateltujen arvioista yrityksen tulevaisuudesta.

Case 1

Yritys on perustettu vuonna 1977. Yrityksessä on tehty viisi vuotta sitten sukupolvenvaihdos. Yrityksen toimiala on teollisuustarvikkeiden tukkukauppa. Toimiala, jolle tarvikkeita myydään, on ollut viimeiset vuodet liikevaihdollisesti laskeva toimiala ja näin asiakaskunta on harventunut sekä volyymit laskeneet. Tällainen kehitys on ollut jo viisi vuotta ja näyttää jatkuvan edelleen. Yritys on kuitenkin kyennyt pysäyttämään liikevaihtonsa supistumisen ja korvaamaan paikalliset menetetyt asiakkaat siirtymällä nettikauppaan.

Haastateltava kuvaa yrityksen toimintaa tasaiseksi puurtamiseksi. Hän toimii itse vielä toimitusjohtajana ja omistaa pienen osan yrityksestä. Sukupolvenvaihdoksen myötä omistajiksi ovat tulleet hänen kolme lastaan, jotka vastaavat päivittäisestä toiminnasta, mutta päätöksenteko on edelleen entisellä pääomistajalla. Yrityksessä on pyritty rakennemuutoksesta seurauksena menetettyjä asiakkaita korvaamaan siirtämällä kauppaa nettiin. Se on kuitenkin vielä suhteellisen pientä. Yrityksen tuote ei haastateltavan mielestä kovin hyvin sovellu nettikauppaan. Nettikauppaa pyritetään omin voimin. Korvaavana kanavana ovat myös rautakaupat, mutta ei kovin merkittävässä määrin. Kilpailu on koventunut ja yrityksessä pyritään vastaamaan siihen tarjoamalla mahdollisimman hyvää ja nopeasti. Ulkomainen kilpailu on saanut yrityksen suuntaamaan kauppaa Venäjälle ja Baltian maihin. Osa ulkomaankaupasta tulee englanninkielisten nettisivujen kautta, osa suomalaisten asiakkaiden kautta ja suomalaisten ulkomaille siirtämän tuotannon kautta. Vientiä on noin 10 % liikevaihdosta ja haastateltava uskoo sen vielä kasvavan. Tuotteet ostetaan tällä hetkellä lähes yhtä suurilla

osuuksilla Euroopasta ja Kaukoidästä, mutta Kaukoidän osuus on koko ajan kasvanut ja tulee kasvamaan. Toimintaa seurataan tilitoimistosta saatavilla kuukausittaisilla raporteilla. Työntekijämäärä on pysynyt samana viimeiset viisi vuotta.

Yrityksessä tavoitteena on saada rahat riittämään nyt jo viisi vuotta kestäneen matalasuhdanteen yli. Tappiota ei yritys ole tehnyt yhtenäkkään vuonna, koska omistajat ovat joustaneet palkoissaan ja heitä on perheyrityksessä mukana puolet henkilöstöstä. Yrittäjä uskoo kuitenkin parempiin aikoihin.

Case 2

Yrityksellä on pitkät perinteet kuljetusliiketoiminnasta ja nykyinen yrittäjä on jatkanut perheyrityksen työtä vuodesta 1978. Vuoteen 1997 asti yritys toimi useammalla suoritealalla, mikä johti resurssien tiukkenemiseen. Samaan aikaan päämies halusi yhteistyöhön sellaisia yrityksiä, joilla tavoitteena olisi selvä kasvu. Tämä johti lopulta päätökseen keskittymisestä yhteen suoritealaan ja syvään yhteistyöhön päämiehen kanssa. Tässä vaiheessa myös kilpailijoilta ostettiin liiketoimintaa. Vuodesta 1997 lähtien yritys on kasvanut tasaisesti. Nykyinen sopimus on ollut voimassa päämiehen kanssa vuodesta 2010, jonka jälkeen liikevaihto on kolminkertaistunut. Yritys työllistää tällä hetkellä yli 20 työntekijää. Neuvottelut ovat parhaillaan käynnissä seuraavalle sopimuskaudelle. Liiketoiminnan kehittäminen ja kasvu ovat avainasemassa.

Yrityksen toiminta on päämiehen varassa ja kilpailu käydään sopimuksesta. Aiempiin sopimusneuvotteluihin yritys valmistautui hyvin kehittämällä omaa liiketoimintaansa ja seuraamalla alan kehitystä. Yritys kasvatti kapasiteettiaan jo ennakkoon palkkaamalla lisää työvoimaa ja panostamalla teknologiaan. Riski oli otettava oikeaan aikaan. Yrityksessä on ollut sekä riskinottokykyä että -halua. Kilpailussa pärjääminen on perustunut hyvään ennakointiin ja kehittämishalukkuuteen. Yritys pitää tärkeänä, että on oman alansa edelläkävijä. Yritys on myös valmis investoimaan uusimpaan teknologiaan. Olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on tärkeää, mutta myös uuden kehittämiseen panostetaan seuraamalla alan kehitystä ja mahdollisuuksia.

Yritys pitää tärkeänä laatuun, turvallisuuteen ja asiakaspalveluun panostamista. Yrityksessä on käytössä eri tarkoitukseen useita mittareita ja tietoa käytetään päivittäin päätöksenteon tukena. Tavoitteena on tuottaa lisäarvoa päämiehelle oman toiminnan kehittämisellä ja uudistamisella. Loppuasiakkaita kuunnellaan aktiivisesti rajapinnassa ja tietoa jaetaan yrityksen sisällä aktiivisesti. Asiakkaiden toiveisiin reagoidaan nopeasti. Reagointinopeus on ollut myös päämiehen suuntaan tärkeää.

Yksi tärkeimpiä menestystekijöitä yrityksessä on haasteltavan mukaan verkostoituminen hyvien yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyökumppaneiden avulla seurataan alan kehitystä ja säästetään resursseja. Verkostossa toimimalla omaa osaamista on

pystytty kehittämään teknologian osalta ennakoivasti. Kumppanuus perustuu pitkään luottamussuhteeseen. Myös ulkopuolisia asiantuntijoita on käytetty liiketoiminnan kehittämiseen, mikä on koettu erittäin hyödyllisenä. Haastateltava toteaa motokseen ”Ei yksin vaan yhdessä yrittäen”.

Kasvu on tuonut haasteita erityisesti henkilöstöjohtamisen alueella. Johtoryhmätyöskentelyä on jonkin verran. Hallitusta ei vielä ole rakennettu, mutta se on suunnitteilla. Tavoitteena lähitulevaisuudessa on edelleen kasvaa ja kehittyä yhteistyössä päämiehen kanssa.

Case 3

Yritys valmistaa erikoistuotteita räätälöidysti teollisuuden tarpeisiin. Yrityksen asiakkaat ovat pääosin sähkö-, kone- ja elektroniikkateollisuuden yrityksiä Suomessa sekä jonkun verran myös ulkomailta. Yrityksen tuotteita löytyy niin lukoista, laivan moottoreista kuin hirsitaloistakin. Yritys on perustettu vuonna 1975. Yrityksen liikevaihto on noin 3 miljoonaa euroa ja se työllistää runsaat 20 henkeä. Yrityksen liiketoiminta on hyvin kannattavaa.

Yrityksen kehityksessä merkittävin tekijä on ollut aktiivinen konekannan uusiminen sekä tuotteiden ja tuotannon kehittäminen. Yritys on panostanut kustannus- ja laatusyistä erityisesti automaation lisäämiseen tuotannossaan. Konekanta on pyritty pitämään markkinoiden parhaana, ja sellaisena, että samoja tuotteita voidaan huoltokotkojen aikana tehdä tarvittaessa joustavasti usealla koneella. Yrityksen toiminta on auditoitu ISO 9001 ja 14100 -standardien mukaan, mikä on yrityksen mukaan usein edellytys tiettyjen asiakkaiden saamiseksi. Ensiluokkainen konekanta ja valmistustekniikan tuntemus on tehnyt yrityksestä tiettyjen asiakkaiden osalta kumppanin, joka pystyy neuvomaan päämiehiään myös tuotteiden suunnittelussa ja valmistuksessa.

Yritys kertoo toiminnan kehittämisen perustuvan pitkään kokemukseen ja maalaisjärkeen. Yrityksen hallitus, jossa ei ole yrityksen ulkopuolisia jäseniä, on koossa käytännössä koko ajan. Yrityksessä ei laadita kirjallisia budjetteja tai strategioita, vaan luotetaan omaan näppituntumaan asioista. Yritys on pysynyt hyvin tiukasti samalla toiminta-alueella ja satsannut vain tietyn tyyppiseen melko kapeaa markkinasegmenttiä palvelemaan konekantaan ja siihen liittyvään osaamiseen. Tällä on pyritty erityisesti välttämään riskejä. Yritys ei esimerkiksi lähtenyt Nokian kasvun myötä ilmenneisiin, mutta suuria koneinvestointeja vaatineisiin mahdollisuuksiin mukaan, mikä on jälkeensä osoittautunut erinomaiseksi päätökseksi.

Yrityksen toimintaa tullaan jatkossakin kehittämään samaan tapaan omaan osaamiseen ja ensiluokkaiseen konekantaan keskittyen. Yrityksen tukitoiminnoista on ulkoistettu suurin osa, koska ajatuksena on tehdä itse vain sitä mitä osataan hyvin. Lisäkapasiteetin ja joustavuuden turvaamiseksi yritys uskoo käyttävänsä tulevaisuu-

nessa myös enemmän vuokratyövoimaa. Yritys tavoittelee pitkäjänteisesti kohtuullista kasvua ja hyvää kannattavuutta sekä välttää turhaa riskinottoa. Tämänhetkisessä taloudellisesti haastavassa markkinatilanteessa yritys on hieman odottavalla kannalla, mutta aikoo tilanteen palattua normaaliksi jatkaa investointejaan konekantansa kehittämiseen.

Case 4

Nykyinen yrittäjä on tullut mukaan isänsä omistaman rakennusalan yrityksen toimintaan 1980-luvun alkupuolella. Tämä tapahtui heti yrittäjän koulusta valmistumisen jälkeen. 1990-luvun puolivälissä isä jäi pois yrityksen toiminnasta, jonka jälkeen yrittäjä on yksin vastannut yrityksestä. Yrityksen henkilöstö ja kone- ja laitekanta on ollut suhteellisen vakaata viimeisten vuosien aikana.

Yrityksen asiakkaat ovat yhteisöjä ja yksityisiä henkilöitä. Yhteisöjen osuus on 75 % yrityksen liikevaihdosta. Mitään merkittäviä mullistuksia ei toimialalla ole viime vuosien aikana tapahtunut. Tosin säädösympäristön uudistuminen toi joitakin vuosia sitten lisää kysyntää, mutta ne vaikutukset ovat nyt loppumassa. Teknologian kehittyminen on tuonut mukanaan joitakin työn tekemistä helpottavia lisälaitteita. Yrityksen toiminnassa ei ole nähtävissä merkittävää kehittymistä, mutta toteutuneesta liiketoiminnasta on selvitty hyvin. Tosin nyt yrityksessä mietitään vaihtoehtoja liiketoiminnan kehittämiseksi ja uusiksi liiketoiminta-alueiksi, joita on nyt avautumassa.

Yrityksessä ei käytetä ulkopuolisia asiantuntijoita. Taloushallinnon yritys hoitaa itse. Kirjanpito tehdään kuukausittain ja siinä yhteydessä saadaan aina tietoa yrityksen tilasta. Pankkitilin saldo on yksi seurattavista yrityksen toiminnan mittareista. Yrittäjän keskeisin haaste on johtamisen näkökulmasta pitää henkilöstö tyytyväisenä. Kilpailijoita ei aktiivisesti seurata, mutta eri toimijoiden menestymisestä markkinoille on käytettävissä tapauskohtaista tietoa, josta selviää mm. toteutuneet hinnat. Yrityksessä keskitytään omaan tekemiseen.

Toimialan kilpailutilanne on viime vuosina kiristynyt. Kannattavien töiden saaminen on vaikeutunut. Yleinen taloudellinen suhdanne ei ole suosinut toimialaa ja toimialan volyymi näyttäisi olevan supistuva. Suidanteiden paranemisen myötä olisi vastaavasti odotettavissa myös tämän toimialan piristymistä. Ammattitaitoisen työvoiman saanti tuntuu olevan vaikeutumassa. Osa yrityksen työntekijöille tarpeellisesta koulutuksesta on loppunut koko maakunnasta. Uudet työntekijät ovat valikoivia tarjolla olevien työtehtävien suhteen, lyhytjänteisiä ja ottavat herkästi sairas- tai muuta lomaa. Yritys keskittyy jatkossakin toimimaan kotimaan markkinoilla.

Case 5

Tämä maahantuontiyritys on tutkimuksissa tunnistettu kasvuyritykseksi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämän ajanjakson alussa maahantuonnin painopiste oli

Kiinassa, mutta nyt rinnalle ovat tulleet Eurooppa ja Intia ja Kiinan osuus on vastaavasti pienentynyt. Toinen merkittävä muutos on kansainvälisten yritysten tuleminen toimialan markkinoille ja tämä on puolestaan kiristänyt toimialan kilpailua. Muutos näkyy esimerkiksi tuotteiden hintojen laskuna. Tosin samalla tuotteiden elinkaari on lyhentynyt. Yrityksen asiakkaana olleiden yritysten määrä on laskenut ja sama suuntaus näyttäisi jatkuvan. Kehityksestä huolimatta yritys on kuitenkin pystynyt säilyttämään asemansa markkinoilla. Esimerkiksi yksi heitä suurempi kilpailija on nyt hiljattain päättänyt lopettaa toimintansa.

Yrityksen ulkopuolista asiantuntemusta yrityksessä ei ole käytetty. Tosin sidosryhmien edustajien kanssa keskustellaan paljon toimialan tilanteesta ja näkymistä. Lisäksi matkoilla seurataan aloitteellisesti toimialan kehitystä. Käytännössä koko henkilöstö osallistuu tuotekehitykseen. Taloushallinto on ulkoistettu, mutta yrityksen tilanteen kehittymistä seurataan päivittäin. Yrityksen oman tilintarkastajan kanssa yrityksen ja toimialan kehityksestä käydään keskusteluja säännöllisesti. Näin menetellen yhteistyö esimerkiksi verottajan kanssa on sujunut odotusten mukaisesti. Yrittäjä itse on mukana vertaisryhmässä, joka kokoontuu säännöllisesti ja jossa on mukana eri alojen asiantuntemusta.

Yksi johtamisen keskeisissä haasteissa tapahtunut muutos liittyy henkilöstöjohtamiseen. Aikaisemmin työstä saatavalla palkalla oli suuri merkitys, mutta nyt työntekijöitä kiinnostaa lähinnä vapaa-aika. Työntekijöiden motivointi on haasteellista. Lisäksi pienessä yrityksessä kaikkien työntekijöiden toimenkuvat muodostuvat herkästi aika laajoiksi ja näin ollen mukaan mahtuu sellaisiakin työtehtäviä, jotka eivät välttämättä ole kovin mieluisia. Ne ovat kuitenkin kokonaisuuden kannalta tärkeitä tehtäviä. Hankinnoista yrityksessä päätetään ennakkomyyntitietojen pohjalta. Ostobudjettia ei ole käytetty enää vuosiin.

Kasvua yrityksessä on tavoiteltu pienellä henkilöstömäärällä ja joustavalla palvelulla. Yritys on haluttu pitää ketteränä. Asiakkaiden vaatimusten muuttuessa yritystä ja sen toimintatapoja muutetaan vastaavasti. Lisäksi tavoitteena on palvella asiakkaat ripeästi ja viiveettä. Se mitä sovitaan ja luvataan, niin se myös tehdään. Lähtökohtaisesti yrityksessä on keskitytty olemassa olevien toimintatapojen kehittämiseen. Toisaalta nettikauppa on noussut olennaiseksi osaksi tämänkin yrityksen liiketoimintaa ja sen kehittämiseen myös panostetaan. Sieltä ostaminen halutaan tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Vanhemmat asiakkaat ostavat perinteisin menetelmin, mutta 80-luvun puolivälissä ja myöhemmin syntyneet asiakkaat ostavat netistä. He myös luottavat nettikauppaan ja sen toimivuuteen.

Toimialan tulevaisuus vaikuttaa mielenkiintoiselta eli muutoksia varmaan tapahtuu, mutta niiden ennakointi on ongelmallista. Yksi seurattava asia on kansainvälisten suuryritysten aseman kehittyminen markkinoilla. Tämän yrityksen osalta näyttää nyt

siltä, että jatkossakin keskitytään palvelemaan kotimaisia asiakkaita ja tavoitteena on nykyisen aseman säilyttäminen markkinoilla.

Case 6

Yritys tuottaa kiinteistöhuoltopalveluja, kirjanpito- ja isännöintipalveluja kunnalliselle emoyhtiölleen. Lisäksi yritys tarjoaa isännöinti- ja kiinteistöhuoltopalvelujaan yksityisille asunto-osakeyhtiöille ja kiinteistöosakeyhtiöille. Haastateltava toimii yrityksessä toimitusjohtajana ja tuottaa isännöintipalvelut. Hän on tullut taloon noin vuosi sitten. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä yhdeksän henkilöä ja lisäksi neljä kausityöntekijää. Kesäisin yritys työllistää myös paikkakunnan nuoria. Yritys on toiminut vuodesta 1982. Yrityksen liikevaihto on kasvanut vuosittain, mutta tulos on ollut vain lievästi positiivinen ja joinakin vuosina jopa tappiollinen.

Yritystä on pyritty kehittämään viime aikoina, koska yrityksessä on tarpeen karsia kustannuksia tehostamalla toimintaa. Toimintatapoja on muutettu lisäämällä automaatiota uusilla sähköisillä järjestelmillä ja ulkoistamalla joitain toimintoja. Yksi suurimmista haasteista on talouden seurannan hallinta ja sitä kautta yrityksen kasvattaminen erityisesti isännöintipalvelujen lisäämisen kautta, koska niille olisi paikkakunnalla kysyntää. Mittareiden kehittäminen esimerkiksi asiakkuuksien hallintaan on meneillään. Henkilökunnan kanssa asioista keskustelemalla pyritään kehittämään henkilökuntaa asiakaspalvelun suuntaan lievästä muutosvastarinnasta huolimatta. Yrityksen hallituksen toimitusjohtaja kokee hyväksi ja asiantuntevaksi ja tuntee saavansa sieltä tukea kehittämistoimilleen.

Haastateltava on huomannut, että asiakkaat ovat muuttuneet, mikä saa aikaan sekä haasteita että mahdollisuuksia yritykselle. Kaiken kaikkiaan hän kuitenkin näkee tulevaisuudessa suuria strategisia haasteita, jotka nousevat paikkakunnan tulevaisuudesta ja erityisesti yrityksen asemasta kunnallisen osakeyhtiön tytäryhtiönä. Tulevat kunta-liitoksetkin tulevat vaikuttamaan päätöksiin yrityksen strategisesta linjasta. Kuitenkin haastateltava näkee, että yrityksellä on hyvät mahdollisuudet jatkaa tulevaisuudessa kasvavana yrityksenä, kunhan yritystä kyetään kehittämään nopeasti ja parantamaan sen kannattavuutta.

Case 7

Tämä yritys on pieni tukkuliike, joka keskittyy kapeaan tuoteryhmään. Tuotteet tuodaan Kiinasta, Intiasta ja Pakistanista. Asiakkaina ovat lähinnä suuret keskusliikkeet ja halpakaupat. Lähivuosien merkittävimmät uudistukset liittyvät uusien luotettavien tavarantoimittajien löytymiseen. Hieman toisenlainen "uudistus" on toimialaa koskevan hallinnollisen kuorman kasvaminen. Byrokratia ja viranomaisvalvonta ovat lisääntyneet. Sääntelyn taustalla tuntuu olevan EU. Asiakkaita palvellaan enemmän ja enemmän heidän tarpeidensa mukaisesti. Tästä on ollut seurauksena katteen pienentyminen. Tavaraa lähetetään nykyään pienemmissä erissä ja useammin kuin aikaisem-

min. Yrittäjän on keskityttävä yrityksen johtamiseen ja muut työt ovat jääneet vuosien myötä vähemmälle. Yritys- tai liiketoimintakaupoissa ei ole oltu mukana. Yrityksen asemaa markkinoilla voi luonnehtia vakiintuneeksi.

Yrityksen taloushallinto palkanmaksuja myöten sekä kuljetukset on ulkoistettu. Tietojärjestelmien ylläpidossa, kehittämisessä ja uudistamisessa yrityksessä käytetään ulkopuolista asiantuntemusta. Tekemisen laatua on jokaisen seurattava itse ja sitä on myös jatkuvilla tarkastamisilla seurattava. Tämä on ainoa tapa välttää asiakkailta tulevat reklamaatiot. Yrityksen toimitusvarmuus on hyvä. Yrityksen työntekijöillä on ammattiylpeyttä omasta työstään. Tavarantoimittajilla on omat järjestelmänsä tuotteiden laadun seuraamiseksi. Mitään erillistä strategiaa yrityksellä ei ole ja hallituskin on lähinnä muodollisuus. Kilpailijoita ja heidän tekemää tulosta seurataan säännöllisesti.

Toimintaympäristön muutoksista yksi tarkimmin seurattu alue on asiakkaat ja mahdolliset muutokset niiden liiketoiminnassa. Uutena ilmiönä näyttää olevan toimitusaikojen lyhentyminen. Asiakkaat tilaavat tarvitsemiaan tuotteita myöhemmin ja myöhemmin. Lisäksi tässä yhteydessä on huomattava, että myöhästymisestä johtuvat hinnanalennukset ovat kooltaan merkittäviä tämän yrityksen kannalta katsottuna. Kiireinen tekeminen yrityksessä on lisääntynyt. Teknologian kehitys ei näyttäisi merkittävästi vaikuttavan yrityksen toimintaan. Yrityksellä itsellään ei ole omaa tuotekehitystä.

Yrityksessä panostetaan asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Aktiivinen markkinointi on vähäisempää. Yritys itse ei ole ollut kasvuhakuinen. Kasvu on ollut seurausta asiakkaiden lisääntyneistä tilausmääristä. Merkittävimpiä riskejä yrityksen toiminnassa on suuren yksittäisen asiakkaan menettäminen.

Case 8

Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1999. Se toimii elintarviketuotannossa, ja sillä on aikaisemmin ollut kaksi päätuotetta noin 60/40 suhteella. Nyt yritys tuottaa pääosin vain toista näistä tuotteista, ja toisen tuotteen tuottamiseksi on yrittäjä ostanut kumppanin kanssa erillisen yrityksen. Caseyritys on toimialan yritysten keskimääräiseen kokoon suhteutettuna isohko niin liikevaihdolla kuin henkilökunnan määrälläkin mitattuna. Se on myös keskimääräistä paremmin kannattava, ja sen liikevoittoprosentti on noin 20 % korkeampi kuin alalla keskimäärin. Se on myös kasvanut toimialan yrityksiä nopeammin.

Yritys on rakentanut vuonna 2005 lisää tuotantotilaa ja tuplannut silloin tuotantonsa. Näin myyntimäärät ovat kasvaneet ja asiakkaita on tullut lisää. Vuonna 2007 on tuotantoa uusittu ja tehty investointeja siten, että tuotantomäärät ovat lisääntyneet ja myynti edelleen kasvanut. Myös vuonna 2011 on tehty uusia investointeja tuotannon lisäämiseksi. Myös henkilöstöä on lisätty siten, että kun vuonna 2004 yrityksen palk-

kalistoilla oli noin 10 henkilöä, on henkilöstöä tällä hetkellä 32. Välillä on ollut jopa 36 henkilöä, mutta tehostamalla toimintaa on työntekijämäärää vähän laskettu.

Yrityksellä on kehittyneet seurantajärjestelmät, joiden avulla toimintaa, tuottavuutta ja laatua kyetään seuraamaan ajantasaisesti. Viimeisen parin vuoden ajan on käytössä ollut mm. työajanseuranta-järjestelmä, jolla on ollut positiivinen vaikutus tuottavuuteen. Yrittäjän mukaan sananvalta alalla lisääntyy, kun on tarpeeksi iso. Yrityksellä olikin vuonna 2009 aikomus jälleen tuplata tuotantonsa, mutta lisärakentaminen tysiäsi kaavoitukseen. Kun yrityksen laajentuminen ei kotipaikkakunnalla onnistunut, yrittäjä osti kumppanin kanssa toimivan yrityksen toiselta paikkakunnalta ja siellä jatketaan yrityksen toisen päätuotteen tuottamista. Lisäksi tänä vuonna (2014) he ostivat kauempaa Suomesta toisenkin yrityksen, joka toi yhden lisätuotteen valikoimaan. Kilpailu tulee yrittäjän mukaan rajojen ulkopuolelta. Yrityksessä ei ole käytetty ulkopuolisia asiantuntijoita, edes yrityskaupoissa. Yrittäjä kuitenkin toteaa, että olisi tarpeen löytää luotettava lakikonsultti, jonka kanssa voisi käydä läpi sopimuksia yms. Asiakaspalautetta pyritään keräämään myös loppuasiakkaalta, mutta myöntää, että siinä olisi parantamisen varaa. Hän on kuitenkin tietoinen, mitä kuluttajakentässä on meneillään ja pyrkii miettimään uusia tuotteita. Johtamisen haasteet yrittäjä kokee lähinnä oman ajankäytön hallinnassa ja oman itsensä kehittämisessä. Hallituksessa ei ole ulkopuolisia ja hallitus kokoontuukin vain muodollisesti. Varsinaisesti asioista päätetään epämuodollisemmin keskusteluissa. Yrityksen avainhenkilöt toimivat ”johdoryhmässä” ja yrittäjä pyrkii saamaan heidän ehdotuksiaan aktiivisesti yrityksen kehittämiseksi.

Yrittäjä näkee yrityksensä tulevaisuuden valoisana ja elättelee edelleen toiveita kaavoituksesta laajentumisen mahdollistamiseksi. Hän on sitä mieltä, että koska alan merkittävimmän keskittymän yritykset kykenevät edelleen kasvamaan, niin miksei myös oma yritys. Perustuote säilyy, mutta myös uutuuksille ollaan avoimia. Kaikki tuotteet, jotka voidaan tuottaa kannattavasti, on mahdollisia tulevaisuudessa. Yritys on kasvanut orgaanisesti, mutta yrittäjällä on omistuksessaan kaikkiaan kolme saman alan yritystä, joista kaksi on ostettua yritystä. Hän on portfolioyrittäjä, jonka ympärillä kasvu-yrittäjyyttä on laajemmin kuin vain tämän case-yrityksen kasvu.

Case 9

Yrityksellä on kaksi liiketoimintayksikköä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2014 on noin 30 miljoonaa euroa ja työntekijöitä yrityksellä on noin 170. Liiketoimintayksiköiden osuudet liikevaihdosta ovat nykyisin 80/20. Yritys on perustettu vuonna 1973. Yrityksen liikevaihto on kasvanut viimeisen 10 vuoden aikana noin kolminkertaiseksi ja sen kannattavuus on hyvä.

Yrityksessä uskottiin vahvasti omaan kilpailukykyyn ja päätettiin investoida vielä enemmän hyvin marginaaliseen, mutta maailman mittakaavassa joidenkin satojen miljoon-

nien eurojen markkinaa. Yrityksessä päätettiin tuotannon osalta keskittyä tuotannon automatisointiin ja tehostamiseen Suomessa, ei yleisen trendin mukaiseen toiminnan siirtämiseen halpatuotantomaihin. Nyt kun yritys on investoinut huomattavasti tuotannon ja tuotteiden kehittämiseen ja vallannut markkinoista noin 15 %, on kilpailijoiden melko vaikeaa lähteä haastamaan sitä sen omilla vahvuusalueilla.

Yrityksen toiminta on keskittynyt vahvasti omien osaamisten kehittämiseen, asiakas-tarpeiden hyvään tuntemiseen ja jatkuvaan tuotteiden sekä tuotannon kehittämiseen. Yrityksessä uskotaan hallittuun riskinottoon ja aktiiviseen uusien asioiden opetteluun. Toistaiseksi yrityksessä ei ole tehty merkittäviä yritysostoja ja alihankinnankin rooli on ollut melko pieni. Yritys kokee hallitustyöskentelyn olevan tärkeä osa-alue yrityksen kasvussa ja uusille markkinoille menossa.

Tulevaisuudessa yrityksellä on tavoitteena panostaa edelleen tuotekehitykseen ja tuotantoteknologian tehostamiseen omalla toiminta-alueellaan. Yritys tulee tavoittelemaan nykyistä hieman laajempaa tuotevalikoimaa. Ajatuksena on yhdistää eri liiketoiminta-alueiden tuotteisiin liittyvää osaamista ja tarjota siten asiakkaille laajempaa ratkaisuvaihtoehtoa. Jatkossakin yritys aikoo kuitenkin pysyä tiukasti omilla melko kapeilla osaamisalueillaan ja tarjota korkeatasoisia palvelujaan globaalisti tässä kapeassa markkinasegmentissä. Erityisesti paremman jalansijan saamista Amerikan markkinoilla pidetään lähitulevaisuudessa merkittävänä haasteena.

Case 10

Yritys on teollisuusyritys ja sen on perustettu vuonna 1983. Yrityksen liikevaihto on noin 7 miljoonaa euroa ja se työllistää noin 40 henkilöä. Liikevaihdosta noin 90 % tulee Suomesta.

Viime vuosikymmenen aikana päätuotteen kysyntä kasvoi voimakkaasti. Kasvua auttoi osaltaan ympäristötietoisuuden lisääntyminen, mutta varsinkin energian hinnannousu ja valtion myöntämä energia-avustus. Finanssikriisin ja valtion tukien loppumisen myötä alan liikevaihto puolestaan laski selvästi. Nämä muutokset ovat näkyneet sekä yrityksen että sen kilpailijoiden toiminnassa. Alan hintakilpailu, kuten myös markkinoinnin keinot, ovat viime vuosina koventuneet. Erityisesti toimialan kehityssuunnista johtuen yritys on valinnut strategiakseen tuotteidensa ja palveluidensa erilaistamisen. Yrityksen tavoitteena on saada asiakkaat huomaamaan, että tuoteratkaisuissa on eroja.

Tuotteen perustekniikan muutokset ovat olleet viime vuosikymmeninä kohtuullisen pieniä. Tuote on muuttunut eniten järjestelmien ja lisäpalveluiden osalta. Yritys kokoa tuotteensa pitkälti alihankkijoiden komponenteista, joten sen oma tuotanto on lähinnä kokoonpanoa. Toimittajayritykset ovat sen toiminnassa tärkeässä roolissa myös tuotekehityksessä. Yrityksen myynti tapahtuu jälleenmyyjäverkoston kautta, joten jälleen-

myyjäverkostolla on jo ollut ja on tulevaisuudessa vielä entistä merkittävämpi rooli yhtiön kasvustrategian toteuttamisessa.

Lähivuosina yritys aikoo panostaa erityisesti myyntiverkoston vahvistamiseen ja markkinointiin. Yrityksen keskeinen haaste on saada markkinointiviesti tehokkaasti loppuasiakkaan tietoisuuteen jälleenmyyjäverkoston kautta. Yrityksessä uskotaan, että erottautumalla alan muista toimijoista tuotteen ominaisuuksien, lisäpalveluiden sekä myynti- ja markkinointitapojen osalta, sillä on hyvä mahdollisuus pärjätä alan kove-nevassa kilpailussa. Yrityksen kilpailijoista osa on liikevaihdoltaan sitä noin 30 kertaa suurempia, joten puhtaasti hinnalla kilpaileminen ei ole mahdollista.

Case 11

Yritys on perustettu 1980-luvun loppupuolella. Yrityksen toiminta on alueellista ja se käyttää merkittävässä määrin alihankkijoita. Kuluneiden vuosien aikana yrittäjän oma tekeminen on muuttunut niin, että enää aikaa riittää vain yrityksen johtamiseen ja toiminnan organisoimiseen. Nykyään yrityksellä on vain yksi asiakas. Kuluneet vuodet ovat olleet kasvun vuosia ja yritys on tehnyt hyvää tulosta. Samalla yrittäjän oma tekeminen on ammattimaistunut. Tietotekniikan asema liiketoiminnassa on vahvistunut ja sen opettelemisessa on ollut oma hommansa. Pari vuotta sitten oma poika on tullut töihin yritykseen ja hän on todennäköisesti tulossa myös yrityksen osakkaaksi jossain vaiheessa. Yrittäjä omistaa yrityksen yksin. Hallitusta tai johtoryhmää ei yrityksessä ole.

Yrityksen taloushallinto on ulkoistettu. Sukulaisen omistama tilitoimisto vastaa taloushallinnosta. Tilitoimisto tekee välitilinpäätökset kolmen kuukauden välein. Tilintarkastaja on ainoa yrittäjän säännöllisesti käyttämä yrityksen ulkopuolinen asiantuntija. Yrittäjä arvostaa tilintarkastajan vuosittaista tilinpäätöksen analyysiä. Yrityksen käyttämiä tietojärjestelmiä joudutaan uusimaan muutaman vuoden välein ja siihen liittyy yleensä myös suhteellisen kalliita laiteinvestointeja. Yrityksen käytössä olevien koneiden kuluja ja tulosta yrittäjä seuraa säännöllisesti viikoittain.

Yrittäjä pitää tehokkuutta keskeisenä yrityksen kasvun taustalla olevana tekijänä. Ajatuksena on, että työntekijöiden pitää pystyä olemaan mahdollisimman suuri osa työajastaan tuottavassa työssä. Tätä tavoitetta tuetaan töiden organisoimisella ja tuki-toimintojen kehittämällä. Kaikissa toiminnoissa pyritään tehokkuuteen. Tosin nykyisin tilanne edellyttää, että yrityksellä on itsellään mittava varasto koneissa ja laitteissa tarvittavia varaosia ja muita toiminnassa tarvittavia tarvikkeita. Tapahtuneen liiketoiminnan kasvun myötä varaosia ja tarvikkeita pystytään hankkimaan suuremmissa erissä ja edullisemmin. Yhteistyö merkittävimpien tavarantoimittajien kanssa perustuu nykyään asiakastilisopimuksiin, joissa on yrityksen näkökulmasta hyvät ehdot.

Henkilöstön vaihtuvuus yrityksessä on vähäistä. Yrittäjällä on hyvä maine työnantaja ja potentiaaliset työntekijät kyselevätkin aina silloin tällöin töitä tästä yrityksestä.

Henkilöstön asioista huolehtiminen on yksi johtajuudelle aina ajankohtainen haaste. Yrityksen ainoan asiakkaan johtamiskulttuurin jatkuvasta muuttumisesta on tulossa merkittävä haaste tämän yrityksen johtamiselle. Toinen kasvava haaste näyttäisi olevan henkilöstön vapaa-aikojen ajoittamiseen liittyvät kysymykset. Yrityksessä on paljon töitä myös sellaisina aikoina, kun työntekijät olisivat mielellään lomalla. Toimialan tilannetta yrittäjä luonnehtii normaaliksi. Yrityksen tavoitteena on pysyä edelleen kotimaan markkinoilla. Haaveena olisi saada yritykselle toinenkin asiakas.

Case 12

Tällä perheyrityksellä on pitkä ja menestyksellinen historia. Varsinaisissa tuotteissa ei ole tapahtunut suuria muutoksia kymmeneen vuoteen, mutta liiketoiminta-ajattelu on muuttunut radikaalisti vuoden 2004 jälkeen. Liiketoiminta on muuttunut tuotekeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ajatteluun, jossa olennaista on palveluprosessi. Palveluprosessi toteutetaan yhteistyössä isommassa verkostossa, mikä mahdollistaa jokaisen osapuolen keskittymisen omaan ydinosaamiseensa. Verkostomaisella toimintatavalla on onnistuttu pärjäämään kilpailussa kansainvälisesti. Tärkeä hetki oli palvelukeskuksen perustaminen vuonna 2005. Muutoksen ansiosta uusia asiakkuuksia on saatu ja tuoteryhmässä on saavutettu 80 % markkinaosuus Suomessa. Asiakkaan tarpeisiin vastataan joustavalla ja nopealla toimituksella. Kehitys on ollut voimakasta viimeisen kahden vuoden aikana ja tänä vuonna lanseerataan uusia palvelukonsepteja.

Asiakaskeskeisyys on kaiken toiminnan lähtökohta ja menestymisen salaisuus. Ostamisesta ja myymisestä on siirrytty pitkäjänteiseen yhteistyöhön, jossa haetaan molempien osapuolten etua, kehittymistä ja kasvua. Asiakkaita tavataan aktiivisesti ja heidän tarpeistaan keskustellaan säännöllisesti. Tärkeimpien asiakkaiden kanssa tarkastellaan yhdessä tulevaisuuden näkymiä ja ennakoidaan muutoksia. Myös kilpailijoita seurataan ja tavataan. Liiketoiminta-ajattelun muutokseen ovat vaikuttaneet erilaiset ulkopuoliset kehitysprojektit ja asiantuntijat. Ulkopuolista asiantuntemusta hyödynnetään aktiivisesti yrityksessä tälläkin hetkellä eri osa-alueilla. Johtoryhmänä on hankittu ulkopuolista koulutusta strategiaan ja ennakointiin liittyen. "Jos koulutuksia ei olisi käyty, en usko, että meillä olisi tätä uutta konseptia", yrittäjä kuvaa ulkoisen asiantuntemuksen merkitystä. Johtoryhmä- ja hallitustyöskentely on muutenkin aktiivista yrityksessä.

Kasvu on toisaalta ollut suunnitelmallista ja toisaalta hetkiin on pitänyt tarttua nopeasti. Usein tilaisuudet ovat voineet nousta yllättävissä tilanteissa, jolloin nopeaa reagointikykyä on tarvittu. Yrittäjämäinen orientaatio on vahva yrityksessä: toimintaympäristön muutoksia havainnoidaan aktiivisesti ja innovatiivisia palvelukonsepteja on pystytty luomaan. Yrityksessä kehitetään olemassa olevaa, mutta toisaalta uuden kehittämistä voidaan nähdä erityisesti palvelukonseptien osalta. Toiminnan tehostaminen on kuitenkin edelleen tavoitteena.

Yrityksessä on käytössä paljon erilaisten mittareiden tuottamaa informaatiota. Yrityksessä on siirrytty operatiiviseen päivittäisjohtamiseen, jossa toimintaa seurataan päivätarkkuudella. Mittarien kehittämisessä koetaan kuitenkin olevan vielä haasteita erityisesti henkilöstöjohtamiseen liittyen. Henkilökunnan innostaminen ja motivointi nähdään johtamisen haasteeksi.

Tulevaisuudessa on tavoitteena edelleen kehittää toimintaa ja kilpailukykyä. Asiakkaalle halutaan tuottaa ylivoimainen palvelukokemus verkostomaisen toimintatavan avulla ja siten kasvaa Suomen johtavaksi ja Pohjoismaissa merkittäväksi toimijaksi.

Case 13

Tämä perheyritys perustettiin v. 1979. Vuonna 2000 yrityksessä tehtiin radikaali muutos ja keskityttiin yhteen tuotteeseen. Samalla investoitiin uudentyyppisiin koneisiin ja ostettiin liiketoimintaa kilpailijalta. Siitä lähtien yritys on kasvanut tasaisesti ja laatu ja tehokkuus ovat parantuneet. Yrityksen asiakkaat sijaitsevat Euroopassa, Pohjois- ja Etelä-Amerikassa ja joitakin asiakkaita on myös Aasiasta. Vuoden 2004 jälkeen EU:n ulkopuolisten maiden osuus asiakaskunnasta on kasvanut. Myös myynti vanhoille asiakkaille on lisääntynyt. Vuosi 2008 oli erittäin menestyksellinen, jonka jälkeen oli vähän laskua. Viime vuosina liikevaihto on kääntynyt taas kasvuun. Yritys on pärjännyt hyvin suhteessa kilpailijoihin.

Suuria muutoksia ei ole tapahtunut liiketoiminnassa vuoden 2000 jälkeen, jolloin oli otettava riski ja investoitava uusiin koneisiin. Silloin yrityksessä käytettiin myös ulkopuolista asiantuntija-apua, joka koettiin hyödylliseksi. Ulkopuolista asiantuntemusta on hyödynnetty myös myöhemmin. Asiakaskunnan kannattavuutta analysoitiin samalla ja tehtiin tarvittavat päätökset. Yrittäjä toteaaakin, että riski otettiin juuri oikeaan aikaan. Yrityksessä on panostettu pitkiin asiakassuhteisiin, vanhimmat suhteet ovat kestäneet jo lähes 20 vuotta. Tärkeimmät asiakkaat osallistuvat myös tuotekehitykseen ja yhteistyötä tehdään aktiivisesti asiakkaiden oman myynnin kasvattamiseksi. Asiakkaiden kanssa keskustellaan heidän odotuksistaan tuotteiden suhteen. Myös kilpailijoita seurataan aktiivisesti.

Yrityksellä on tavoitteena kasvaa edelleen maltillisesti. Kasvua yritetään saada nykyisten asiakkaiden myyntiä kasvattamalla sekä uusasiakashankinnalla. Vaikka yrityksessä panostetaan enemmän olemassa olevan kehittämiseen, myös uutta kehitetään tuotevalikoimaa kasvattamalla ja etsimällä jatkuvasti uusia markkina-alueita. Kasvun myötä on välillä ollut tarvetta palkata lisätyövoimaa, mutta haasteelliseksi sen tekee toiminnan kausiluonteisuus. Ennakointia olisi tarve tehdä enemmän, mutta siihen ei ole riittävästi resursseja käytössä.

Yrityksen taloutta seurataan jatkuvasti, mutta tarkempaa asiakastietoa olisi tarve lisätä seurannan kohteena. Edellytykset siihen olisivat nykyisessä järjestelmässä.

Myös laadun varmistamiseen on olemassa oma järjestelmä, jota käytetään aktiivisesti. Myös sisäisiä prosesseja mitataan.

Tiukentunut taloudellinen tilanne on tuonut johtajuuteen haasteita. Yhä vaikeampaa on suunnitella tulevaisuutta ja tehdä päätöksiä liiketoiminnan suhteen, koska asiakkaiden maksukyky on epävarma. Apuna tähän on käytetty luottovakuutusyhtiötä. Hallitus tai johtoryhmätyöskentelyä yrityksessä ei ole. Tulevaisuuden tavoitteena on edelleen kasvaa kehittämällä sekä nykyistä liiketoimintaa että luomalla uusia avauksia tuotevalikoiman suhteen.

Case 14

Tämä perheyritys on perustettu vuonna 1978 ja sen perustaja/omistaja toimi toimitusjohtajana aina vuoteen 2008 saakka, jolloin taloon palkattiin ulkopuolinen toimitusjohtaja. Vanha toimitusjohtaja on nyt yli 70-vuotias ja toimii edelleen hallituksen puheenjohtajana ja omistajana. Nykyinen toimitusjohtaja on toiminut tehtävässään neljä vuotta. Yritys on kasvanut tasaisesti aina vuoteen 2011 saakka, jolloin yritys teki historiansa parhaan tuloksen. Viimeiset vuodet 2012–2014 ovat olleet yritykselle vaikeita markkinoiden supistuessa yleisen taantuman seurauksena. Liikevaihto on pienentynyt noin kymmenen prosenttia ja yrityksen työntekijämäärää on vähennetty noin viidestäkymmenestä tämän hetken 35 työntekijään. Yrityksen toiminta on saatu pidettyä voitollisena näiden toimien ansiosta. Yritys on velaton ja pystyy toimimaan kassavirran voimalla ilman ulkopuolista rahoitusta. Yritys on tehnyt yleisen kasvustrategian; toimia Itämeren alueella tavoitteenaan kannattava kasvu. Strategia näyttää jääneen taantuman aikana taka-alalle.

Yritys on asemoinut itsensä hyvin kilpailijoihin nähden ja on Suomen kolmanneksi suurin alallaan. Pääoman tuotto ja liikevaihdon kehitys on kilpailijoihin verrattuna kärkitasolla. Suomen kokonaismarkkinoista yrityksellä on noin 12 prosenttia. Kilpailijoiden tuloksia ja toimintaa investointeineen seurataan vuosittain ja tuotelanseerauksista pyritään olemaan selvillä. Oman tuotannon tehokkuus ja raportointi ovat tarkassa seurannassa ja antavat oikeanlaista tietoa, jolla toimintaa ohjataan ja tehostetaan. Asiakkailta tulee myös jatkuvaa palautetta, jonka sisältämä informaatio otetaan vakavasti ja pyritään jalostamaan yrityksen toiminnan suuntaamiseksi. Innovatiivisuus on leimannut yrityksen toimintaa ja kasvua erityisesti takavuosina. Toimitusjohtaja olisi avoin ja innokas uusiin innovaatioihin, mutta omistaja haluaa välttää riskinottoa ja on tyytyväinen tilanteeseen ja yrityksen asemaan markkinoilla. Yrityksen aikanaan hankkima kilpailuetu alan edelläkävijänä on menetetty, kun tuotekehitykseen ei panosteta riittävästi. On vaikea saada kilpailuetua, kun kaikilla on samanlaiset tuotteet. Toimitusjohtajan näkemyksen mukaan yritys on onnistunut pitämään markkina-asemansa hyvän asiakastytyväisyyden ansiosta. Hallituksen muodostaa omistaja (entinen toimitusjohtaja) ja nykyinen toimitusjohtaja sekä kaksi omistajan aikuista lasta. Toimitusjohtaja toivoisi hallitukseen ulkopuolista näkemystä.

Case 15

Yritys harjoittaa tukkukauppaa ja myy erikoislaitteita ja -tarvikkeita. Yrityksen liikevaihto on noin 1,5 miljoonaa euroa ja se työllistää 4 henkilöä. Yrityksellä ei ole omaa tuotantoa vaan se edustaa useiden eri päämiesten tuotteita. Tuotteiden lisäksi yritys tarjoaa huoltopalveluita. Yritys on perustettu vuonna 1990. Perustajakaksikolla oli yrityksen tuotealaan sopivat koulutukset ja urat takana. 90-luvun puolivälistä lähtien he ryhtyivät yrittäjiksi päätoimisesti. Yritys ei myy tuotteita Suomen ulkopuolelle.

Yrityksen asiakaskunta on pysynyt vuosien varrella kutakuinkin samana, mutta yrityksen tuotevalikoima on laajentunut. Yrityksessä seurataan aktiivisesti kilpailijoiden tekemisiä, alan messujen uutuuksia sekä pohditaan yhdessä asiakkaiden kanssa uusia tarpeita ja niihin sopivia tuotteita. Uusia tuotteita otetaan aktiivisesti myyntiin ja tarvittaessa heikommin myyviä tuotteita vastaavasti tiputetaan pois valikoimasta. Näin yritys on pystynyt pitämään tuotevalikoimansa monipuolisena ja asiakkaita houkuttelevana. Yrityksessä uskotaan erityisesti pitkäjänteiseen toiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen, hyvään asiakaspalveluun ja reklamaatioiden käsittelyyn sekä pitkiin asiakassuhteeseen. Haastateltujen mukaan alalla on nähty vuosien varrella paljon uusia kilpailijoita, jotka ovat tarjonneet erityisen halpoja hintoja, mutta poistuneet usein markkinoilta muutaman vuoden kuluessa. Yrityksen vahvuutena on aina ollut kyky vakuuttaa erityisesti pienasiakkaat hyvästä palvelusta ja tarpeisiin vastaamisesta myös tulevaisuudessa. Sama pitkäjänteisyys näkyy myös yrityksen toimittajasuhteissa, joista osa on jo 20 vuotta vanhoja. Jatkuvuuteen on pyritty myös henkilöstövalinnoissa, kummankin perustajan pojat työskentelevät nykyisin yrityksessä.

Yritys on investoinut vuosien varrella omaan myymälätilaan ja sen laajentamiseen. Samalla se on panostanut laajan tuotevalikoiman pitämiseen esillä myymälässä sekä nopeisiin toimituksiin suoraan omasta varastosta. Yritys aikoo pysyä jatkossakin valitsemallaan toimialalla ilman turhia toiminnan rönsyilyjä. Yritys kuvaa omaa tekemistään tylsäksi, mutta kannattavaksi. Koko historian aikana yrityksellä ei ole ollut yhtään tappiollista tilikautta.

Yritys aikoo jatkossakin keskittyä omaan perinteiseen tekemiseensä ilman suurempia muutosvisioita. Se pyrkii toimintansa päivittäiseen pieneen parantamiseen, pitkiin asiakassuhteisiin, tasaisen hyvään kannattavuuteen ja liiketoiminnan jatkuvuuteen myös seuraaville sukupolville.

5.3 Teemahaastatteluiden analyysia

Tässä osiossa tehdään sisällönanalyysia teemoittain. Jokainen teema käydään läpi sekä kokonaisuutena että teeman sisältämien alateemojen mukaisesti ryhmitel-

len. Lisäksi analysoidaan teeman vastauksia haastatellun yrityksen taustatekijöihin (lähinnä yrityksen koko ja toimiala) peilaten.

5.3.1 Yleisiä huomioita yrityksistä

Yritysten tuotteissa ja palveluissa on tapahtunut melko vähän muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Myös asiakkaat ovat lähes kaikilla samoja tai ainakin samoja asiakasryhmiä kuin aikaisemmin. Kuitenkin teollisuusyrityksillä vaikuttaisi olevan enemmän muutoksia asiakkaissa kuin muilla toimialoilla. Teollisuusyrityksillä on kaikilla myös vientiä, enemmillään n. 90 % liikevaihdosta (pienin teollisuusyrityksistä). Kaupan alan toimijat ovat puolestaan viimeisen kymmenen vuoden aikana vaihtaneet aktiivisemmin toimittajiaan. Tämä johtuu tietyistä siirtymistä valmistusmaiden välillä, toisin sanoen on haettu sopivampia toimittajia eri maantieteelliseltä alueelta. Yhteistä kaikille yrityksille koosta ja toimialasta riippumatta on tiukka fokuusoituminen liiketoiminnassa siihen, mikä osataan parhaiten ja jonka katsotaan tuovan parhaan menestysmahdollisuuden.

“... me ei sellaasehen lähdetä ollenkaan... me teemmä vain [...] ja hyvin kapialla sektorilla ja on pidetty kokoajan se visio, niin se on ollut tosi järkevää”. Case 3

“...viemään sitä sinne vähän niinku ajatuksena se, että meiltä saisi enemmän siihen samaan käyttökohteeseen. Mut aika nopeesti siitä kuitenkin näki sen . okei, nyt onkin kysymys eri bisneksessä, vaikka se onkin lähellä... vedettiin takasinpäin...” Case 9

Kilpailukyvyyn lähteenä kaupan alalla ovat yleisimmin laatu ja nopeus, joka saattaa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys ylläpitää varastoa asiakkaan puolesta. Teollisuudessa kilpailukyky sen sijaan perustuu tuotannon tehokkuuteen ja useimpien automaation lisäämiseen laadun lisäksi. Teollisuudessa nopeuden lisäksi tuotannon automaatio liittyy erityisesti kilpailukykyä lisäävään kustannustehokkuuteen.

“Yritämmä ostaa mahdollisimman hyviä ja toimittaa mahdollisimman äkkiä ja se on meidän valtti kyllä tämä täs kisas.” Case 1

“Meil on niin ylivoimainen tuotelaatu ja pystytään se kuitenkin tekee kilpailukykyisesti.” Case 9

5.3.2 Yrityksen kasvustrategia

Suuri osa haastatelluista kuvaa yrityksen kasvua orgaanisena kasvuna. Yleensä tässä yhteydessä ei tule esiin, että se olisi jollain tapaa tietoinen valinta sinänsä. Sen sijaan yritysostoa tai liiketoimintakauppoja kasvustrategiana ei haastattelussa mukana ole-

vissa yrityksissä ole käytetty tarkasteltavana ajanjaksona (vuodesta 2005 lähtien) kuin yhdessä yrityksessä. Yksi yrittäjistä oli ostanut useamman yrityksen, mutta hänen yrityksistään tässä mukana oleva on kasvanut orgaanisesti. Yrittäjä on siis portfolioyrittäjä ja luo kasvua ostamalla salkkuunsa uusia yrityksiä ja lisää sitä kautta taloudellista toimeliaisuutta. Hybridi-kasvustrategiaa on pääasiallisena käyttänyt kaksi yritystä merkittävästi ja se on kummassakin ollut hyvin tietoista. Toinen näistä on palvelualan yritys ja toinen on teollisuusyritys. Lisäksi kaikilla muillakin teollisuusyrityksillä verkostoja ja yhteistyötä hyödyntävä kasvustrategia on tärkeässä asemassa. Lisäksi alkutuotannon yrityksellä erityisesti kiinteä sopimuksellinen yhteistyösuhde (yhteen) asiakkaaseen on luonut merkittävää kasvua. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että orgaaninen kasvu yhteistyökumppanuuksia hyödyntäen on yleisin kasvustrategiayhdistelmä. Yrityksissä kasvu tapahtuu siis kasvustrategioiden yhdistelminä ja niiden erilaisina painotuksina.

Hybridi-kasvustrategia saattaa olla joko toimitusketjussa ylävirtaan asiakkaaseen päin tai alavirtaan toimittajiin päin tai molempiin suuntiin. Kahdella yrityksellä verkostoituminen on vahvaa molempiin suuntiin – ne toimivat yhden päämiehen kanssa tiiviissä sopimuksellisessa suhteessa ja toisaalta hallinnoivat usean yrityksen alihankintaverkostoa, jonka avulla kykenevät toimimaan ison päämiehen kanssa. Ensimmäinen näistä on palvelualan yritys ja toinen on alkutuotantoon liittyvä yritys.

”No se on sillaa muuttunut, jotta se on laillansa ketjuuntunu siinä mieles tämä justihin että ennen oli kaikilla suorat sopimukset [X-yhtiöön], mutta nyt on yks päävastuus siitä jolla tätä joutuu pyörittämään.. joka hoitaa [X:n] kaikki asiat nyt sitten...” Case 11

Kuitenkin lähes kaikilla teollisuusyrityksillä on viime vuosina erityisesti verkostoituminen asiakkaan suuntaan lisääntynyt ja sillä on ollut vaikutusta yrityksen kasvuun. Perinteisestihän esimerkiksi metalliteollisuudessa on painottunut alihankinta ja toimittajayhteistyö, mutta nyt yhä useammin asiakaslähtöisyyden korostumisen myötä onnistunut verkostoituminen asiakkaiden suuntaan lisää menestysmahdollisuuksia.

”...Oikeestaan varmasti niinku se muutos on tapahtunut yhtäällä siitä, että tota niin se toimintatapa miten me toimitaan siinä asiakaskentässä... ja se mihin suuntaan me ollaan menossa. Siinon tapahtunu kyllä iso muutos... Kaikki se mitä me on 10 vuodessa tehty on tullu niitten tavaravirtojen käsittelyyn ja sen toimintakonseptin rakentamiseen ja sen toimintakonseptin tekemiseen, millä tavalla me niinku lähestytään meidän asiakasta... ja samanaikaasesti se jatkojalostusverkostokonsepti on mennyt niinkun aika rutkasti eteenpäin” Case 9

Palvelualan yritys on tehnyt muutama vuosi sitten liiketoimintakauppaan viittaavaa ostamalla tarjouskilpailussa hävinneeltä kilpailijaltaan kalustoa ja rekrytoimalla sen työntekijöitä. Se ei kuitenkaan ollut puhdas liiketoimintakauppa. Samalla omistajalla on myös rinnakkainen haastattelussa mukana olevan yrityksen toimintaa tukeva yri-

tys, jolla on suuri merkitys päämiehen kilpailuttaessa sopimustoimittajat muutaman vuoden välein.

”Se on niinku semmonen tuota, millä me on haettu tän [toiminnan] lisäksi tiettyä merkittävyyttä siihen meidän päämieheen... kun ensimmäisen kerran tavattiin näissä uusissa neuvotteluissa, niin se otettiin siellä ensimmäisenä esille positiivisena, että meillä on tätä toimintaa täs.” Case 2

Ainoastaan yhden yrityksen omistajat ovat tehneet yrityskauppoja, mutta ei kyseinen yritys. Tämä on alkutuotantoon liittyvä yritys. Näillä yritysostoilla on ollut merkitystä myös haastattelussa mukana olevan yrityksen kasvuun siten, että rinnakkaiset yritykset ovat mahdollistaneet syvällisemmän erikoistumisen. Yrittäjät ovat siis portfolioyrittäjiä ja case-yritys on näin luokiteltavissa hybridikasvustrategiaa noudattavaksi. Jokainen näistä yrityksistä keskittyy omaan tuotesortimenttiinsa, mutta palvelevat samoja asiakkaita.

Vain suurimmissa teollisuusyrityksissä strategia löytyy kirjallisena ja se tuotetaan määritellyn prosessin avulla, vaikkakin prosessia on jouduttu viime vuosien liiketoimintaympäristön nopeiden muutosten vuoksi hiomaan nopeatempoisemmaksi ja joustavammaksi. Kaupan alan yrityksillä puolestaan yrittäjät näyttävät luottavan kokemukseensa, eikä niillä ole mitään kirjallista strategiaa tai budjettia. Pienessä yrityksessä yrittäjät ovat sitä mieltä, että strategian kirjoittamiseen käytetty aika olisi hukkaan heitettyä ja sitä voidaan käyttää tehokkaammin toiminnan kehittämisessä. Ja toisaalta, kun kaikki ovat läsnä kaiken aikaa, voidaan asioista keskustella ja siitä ne lähtevät kehittämään ilman muodollisia prosesseja.

”... hyvin selkeä visio ja strategia siihen... Me on perinteisesti tehty sillei, että kahden vuoden välein katotaan kolmen vuoden ajanjaksoa... nyt tää maailma on jos mahollista niin vieläkin dynaamisempi ja me ollaan pikkusen muutettu sitä vielä tavallaan rullaavammaksi.” Case 9

”..kyllä meillä on suunnitelma vuoteen 2018 asti nyt rakennettu... puolivuositain meillä on sellainen katsaus ja kerran vuodessa katotaan niinku, jotta ollaanko ladulla ja tarviiko tehdä... jotain.” Case 10

”Meillähän ei niinku sellaisia varsinaisia strategiapalavereja ei järjestetä erikseen... me täs aamukahvipöydässä... tähän yleensä istutaan ennen kahareksaa, kun kaikki on kasalla... niin siinä tulee kommentteja sitten sillä kohtaa ja sitä lähdetään sitte joku sitä asiaa eteenpäin” Case 15

”Tää on vähä musta tuntuu -periaatteella mennään aika pitkälti.” Case 7

5.3.3 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen

Kehittäminen yrityksissä painottuu olemassa olevan kehittämiseen. Erityisesti teollisuudessa kehitetään tuotantoa lisäämällä automaatiota. Tällä pyritään sekä tuotannolliseen tehokkuuteen että kustannustehokkuuteen. Myös alkutuotannon yrityksissä olemassa olevan kehittämisessä painottuu tuotannollinen kehittäminen. Tosin näissä pyritään kehittämään myös uutta. Teollisuusyritykset ovat uudistuneet myös muulla tavoin osaamisen pohjalta, esimerkiksi lisäämällä palvelua asiakaslähtöisesti. Kaupan alalla painottuvat asiakaslähtöiset toimintatapamuutokset tuotteiden pysyessä samoina. Kaupan alan yrityksissä on lisätty palvelua asiakkaiden vaatimusten mukana. Kahdessa on myös otettu nettikauppa mukaan toimintaan. Myös palvelualan yrityksessä toimintaa on muutettu asiakaslähtöisesti. Toki myös teollisuudessa tulee esiin kaiken kaikkiaan asiakaslähtöisyyden lisääntyminen ja yrityksen toiminnan kehittäminen vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

"... sä autat jonku isoon yrityksen suunnitteluosastoa ja pystyt tuomaan niille uusia näkemyksiä ja tuo ittelleki sitä leipää jatkossa..." Case 3

"... ollaan investoitu pirusti tuotantoteknologian kehittämiseen, joka on talon sisällä... sitä ei oo sitä teknologiaa kaupallisesti saatavilla ja siihen menee aikaa ja rahaa sitte huolella." Case 9

"Yritetään tehdä tämä ostaminen mahdollisimman helpoksi asiakkaalle." Case 5

"Ehkä enemmän ja enemmän on siirrytty palvelemaan asiakkaita niinku... koko ajan enemmän ja enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaan... ehkä uudenkin luomista, mutta se tulee meidän asiakkailta" Case 7

"Kysymys ei oo markkinasta vaan toimintatavasta siellä asiakasrajapinnassa... loppukäyttäjäräjapinnassa. Myyntiverkoston vahvistaminen ja markkinointiin panostaminen". Case 10

Erityisesti teollisuudessa kehitetään sekä nykyisiä tuotteita että uusia tuotteita. Useimmista ei varsinaisesti ole kehitetty radikaalisti uusia tuotteita, mutta panostus vähittäisiin tuoteinnovaatioihin on vahvaa.

"...se kehitysidea on täällä talossa aika vahva että sanotaanko, täällä on tuotekehittäjiä melkein yhtä paljon kuin työntekijöitä... vähä kertoo yrityksen tavasta toimia." Case 10

5.3.4 Yrityksen markkinaorientaatio

Kaikissa yrityksissä asiakkaiden tärkeys ymmärrettiin ja asiakaslähtöisyydestä oli tullut tunnistettu toimintatapa. Asiakkaiden tarpeiden kuunteleminen ja oman toiminnan

muokkaaminen näitä tarpeita vastaaviksi nähtiin tärkeäksi yrityksissä. Kommunikointi asiakkaan kanssa siten, että molemminpuolinen ymmärrys syntyy tarpeista ja odotuksista, tunnistettiin useimmissa yrityksissä kriittiseksi.

“...Ehkä me enemmän ja enemmän on siirrytty palvelemaan asiakkaita niinku niiden tarpeita koko ajan enemmän ja enemmän”. Case 7

“...tää on juuri se vaihe, mikä se on se kriittinen, että me saadaan se asiakas kommunikimaan meidän kanssa...sillä tavalla että me ymmärretään se, ja sitte me löydetään se ratkasu.” Case 9

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä hankittiin asiakkaita koskevaa tietoa, mutta kaikissa tiedon hankinta ei ollut kovin systemaattista. Jokaisella yrityksellä oli omanlaisiaan lähteitä asiakastiedon hankintaan. Osalla yrityksistä on hyvin kehittyneet järjestelmät, joilla kyetään keräämään reaaliaikaista tietoa jopa loppuasiakkaalta. Tällaiset eivät näytä olevan vain tietyillä toimialoilla tai jonkin tietyn kokoluokan yrityksissä. Samoin kilpailijoista haetaan tietoa – joissakin hyvin systemaattisesti ja reaaliaikaisesti ja toisissa enemmän vaikkapa työntekijöiden kautta saatavana toisen käden tietona. Eräs yrityksistä myös tapasi säännöllisesti kilpailijoitaan. Joillakin tiedon kerääminen tapahtuu monipuolisesti erilaisista lähteistä. Nykyisin esimerkiksi yritysten nettisivut toimivat hyvinä kilpailijatiedon lähteinä. Yleensäkin toimialan muutosten seuraaminen ja niiden ennakointi tunnistettiin tärkeäksi. Eräässä yrityksessä se muodosti tunnistetun osan kilpailuedusta.

“...me ollaan niinku pikkusen tietyllä tapaa askeleen edellä, seurataan mitä alalla tuloo muutoksia ja hieman seurataan ja kuunnellaan sitä, mitä päämies nyt ajatteloo niistä...” Case 2

“No kyllä kilpailijat jaksaa aika hyvin kun tuolta kattoo netistä niin kyllä ne aika hyvin parjää” Case 1

“Tottakai tilinpäätöksiä kilpailijoilta ja muilta... katotaan missä mennään koko ajan... kai tuota yleistä uutishöpinääki tulee kuunneltua ja tietenkin mitä kuuluu kilpailijoille ja asiakkaille” Case 7

“Kokonaismarkkinat me saadaan meidän toimialajärjestöstä tosi hyvin. Ja sitten tuota vuositain näitten toimijoiden tilinpäätöstiedot ja muut käydään läpi... vertaa niitä edelliseen vuoteen mitä siellä on tapahtunut ja sitten toki millä tavalla he markkinoi ja missä he näkyvä ja missä medioissa argumentit ja minkälaisella näkyvyydellä, mikä on heidän kotisivujensa sisältö ja miten sitä painotetaan”. Case 10

Tiedon hyödyntämisessä on myös eroja, mutta ei esimerkiksi toimialaan tai kokoon liittyen. Yhdessä isommassa teollisuusyrityksessä järjestelmät mahdollistaisivat paljon laajemman tiedon hyödyntämisen, mutta haastateltava tunnustaa sen olevan yri-

tyksessä vähän heikolla tolalla. Toisaalta joissakin pienemmissä yrityksissä saatua markkinatietoa hyödynnetään koko ajan jopa reaaliaikaisesti. Tiedon levittämisessä korostuu isoissa yrityksissä erityisesti johtoryhmä, kun taas pienissä yrityksissä koko henkilöstö työskentelee tiiviissä yhteistyössä ja tieto leviää nopeasti epävirallisissakin keskusteluissa koko organisaatioon.

5.3.5 Yrittäjämäinen orientaatio

Proaktiivisuus tarkoittaa kyvykkyyttä etsiä mahdollisuuksia ja nähdä tulevaisuuteen. Tämä ilmenee teollisuusyritysten tavassa luoda uutta kysyntää ja etsiä uusia markkina-alueita ja toimia tällä tavoin suunnannäyttäjänä alan muille toimijoille. Joidenkin teollisuusyritysten kohdalla voidaan puhua proaktiivisuudesta niiden pyrkiessä toimimaan alallaan edelläkävijän roolissa ja hakevan jatkuvasti uusia mahdollisuuksia tuotteissaan tai etsiessään aktiivisesti uusia markkina-alueita.

”Jos me ei olla niinkun edelläkävijöitä niin ei tuota varmaan tätä kasvua ei olisi tapahtunu ja eikä ois pysytty täs touhus”. Case 2

”Ja sieltä ku lähetään ottaa merkittäviä markkinaosuuksia ni siinä samalla luodaan sitte kynnystä niille uusille entranteille, että sen bisneksen kiinnostavuus laskee kaiken aikaa mitä suuremmaksi me kasvetaan. Ja se on nähtävissä... se on kuitenkin haastava lähtee sel-laiselta takamatkalta...” Case 9

Riskinottokykyä on havaittavissa useissa yrityksissä. Joidenkin kohdalla riskinotto on hallittua ja joidenkin kohdalla yrityksessä ei ajatella, että otetaan riskiä, vaan se tulee ikään kuin normaalin liiketoiminnan kylkiäisenä. Mukana on myös yrityksiä, jotka talouden taantumaan vedoten karttavat riskinottoa. Yhteinen nimittäjä näille yrityksille on se, että yritykset eivät tällä hetkellä myöskään mainittavammin kasva vaan polkevat paikallaan tai niiden liikevaihto on supistumassa.

”No ei pahasti oo... sitä vaan otetaan. Kai sitä jollaki tapaa... ei oo tiedostettua... riskiä täs otetaan jokapäivä.” Case 7

Innovatiivisuutta on havaittavissa erityisesti viidessä teollisuusyrityksessä, joissa kehitetään uusia tuotteita tai haetaan aktiivisesti uusia tuotantomenetelmiä. Tuotekehitys ja innovointi tapahtuvat pääosin yhteistyössä asiakkaiden ja muiden verkostossa toimivien kanssa. Parhaiten ja nopeimmin kasvanut, samalla myös muita isompi yritys nojaa menestyksensä omaan aktiiviseen tuotekehittämiseen kapeassa tuotesegmen-tissä. Samalla haetaan kasvua uusilta markkina-alueilta eri maanosissa.

Mielenkiintoinen asetelma löytyy myös yhdestä teollisuusyrityksestä, jossa yrityksen aikanaan hankkima maine alan edelläkävijänä ja innovaattorina on sulanut pois, kun

koko toimialan aikanaan luonut yrityksen perustaja-omistaja ei ole halunnut markkinoiden supistuessa ottaa riskejä uusien innovaatioiden suhteen vaan tyytyy siihen, että yritys pysyy voitollisena. Samana ajanjaksona yksi pääkilpailija on kasvanut voimakkaasti ja vienyt muilta markkinaosuuksia. Eli innovaatiotoiminnan hiipussa ja yrityksen karttaessa kaikin tavoin riskinottoa, kilpailijat ovat havainneet tilaisuutensa ja kasvaneet ohi. Omistajayrittäjä on jo eläkeiän ylittänyt ja toimii hallituksen puheenjohtajana. Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on tähän liittyen todettu, että iän myötä halu riskinottoon hiipuu ja siitä saattaa seurata yrityksen kehittämisessä ja kasvussa kestävätilanne.

5.3.6 Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen

Ulkopuolisia asiantuntijoita hyödynnetään suhteellisen vähän haastatelluissa yrityksissä. Ainoastaan kahden yrityksen voidaan katsoa käyttävän ulkopuolisia asiantuntijoita laajasti erilaisiin haasteisiin ratkaisuja etsittäessä. Yleisimmin nousee esiin taloushallinnon asiantuntijapalvelujen käyttö, tosin useimmissa tapauksissa se tarkoittaa ulkopuolista kirjanpitäjää tai ulkoistettua taloushallintoa. Teollisuusyrityksissä käytetään myös jonkin verran markkinointiin ulkopuolista asiantuntemusta.

”Me ollaan tuos just tehty sellanen ja tehdään aika isoa markkinointiponnistusta ulkopuolisen tahon kanssa, kun todettiin, että me ollaan liikaa insinööriä ja liikaa tuotekeskeisiä täällä... käytetään siihen mainostoimistoa, jonka kans on tehty yhteistyötä aika paljonki.”
Case 10

Sertifioitu laatujärjestelmä oli käytössä kolmella haastatelluista teollisuusyrityksessä. Laatujärjestelmät ovat ulkopuolisten asiantuntijoiden laatimia ja auditoimia. Paine laatujärjestelmävaatimukseen on tullut asiakkaiden ja verkostokumppanien taholta, joiden toiminta on sertifioitua. Isojen toimijoiden koko tuotantoketju verkostoineen tulee olla sertifioitua ja tästä syystä myös alihankkijoiden ja muiden verkostoissa toimivien toiminta tulee olla laatujärjestelmän piirissä.

Toinen merkittävä ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö liittyi koulutukseen. Avainhenkilöiden kouluttaminen työn kasvavia vaatimuksia vastaavaksi koettiin tärkeäksi teollisuuden ja alkutuotannon yrityksissä. Sillä koettiin myös saavutettavan kilpailuetua ja siihen sijoitettujen eurojen koettiin palautuvan yritykseen moninkertaisena. Palveluyrityksissä ei sen sijaan noussut koulutuksen tärkeys esiin, mikä oli hieman yllättävä asia.

”On, siis tosi paljon itteasias... konsultointina että tämmösenä ostettuna koulutuspalveluna... oikeastaan voi sanoa että 2010 eteenpäin, että me ollaan niinku johtoryhmänä hankittu koulutusta... johtoryhmänä toimimisen koulutusta, strategista koulutusta...ihan takuulla huomenna ei lanseerattais niitä palvelutuotteita jos ei sitä koulutusta ” Case 12

Hallitustyössä vain kahdella haastatelluista yrityksistä oli ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Joissakin yrityksissä ulkopuolisten hallitusjäsenien puute tiedostettiin epäkohtana, jonka hyväksi ei vaan ollut tehty mitään. Mukana oli niitäkin, jotka arvostivat organisaation ketteryyttä ja päätöksenteon suoraviivaisuutta - hallituksen on helppo kokoontua työn lomassa tai kahvitauolla, kun kaikki hallituksen jäsenet ovat "omaa väkeä".

5.3.7 Informaation hyödyntäminen

Informaation hyödyntämiseen liittyviä järjestelmiä on yrityksillä käytössä riippumatta toimialasta tai yrityksen koosta. Näillä järjestelmillä on tärkeä rooli niin yrityksen päivittäisjohtamisessa kuin asiakkaiden palvelussa. Yrityksillä, jotka toimivat hyvin kiinteässä suhteessa yhden asiakkaan kanssa, on myös asiakkaan kanssa yhteisiä järjestelmiä. Näihin liittyi palvelualan yrityksessä myös loppuasiakkaan (asiakkaan asiakas) seurantatietoa. Alkutuotantoon liittyvissä yrityksissä on yksittäiseen työntekijään ja tytön tuottavuuteen liittyvää tarkkaa seurantaa niitä varten luoduilla järjestelmillä. Toisella näistä järjestelmä toimi myös kiinteässä yhteydessä asiakkaan järjestelmiin. Suurimmissa teollisuusyrityksissä käytetään laajasti monipuolista seurantainformaatiota. Muilla toimialoilla informaation hyödyntäminen vaihtelee, mutta on selvästi vähäisempää kuin teollisuudessa. Kuitenkin kaikissa yrityksissä pyritään saamaan ja hyödyntämään taloudellisen informaation lisäksi sellaista informaatiota, joka liittyy yrityksen kilpailuun.

"No me saaraan tota sinne niinku asiakkaan taakse saaraan sitä tietoa... saa sinne sen toimitustiedon ja sitten niin sanotusti jälkiselevittää sen toimituksen, että pystyy sen taakse laittamaan tietoa. Se tulee taas tänne järjestelmään sinne tieroksi, että mitä sinne on laitettu." Case 2

"Meillä on prosessi siihen miten me kerätään informaatiota, miten me kerätään ideoita ja miten me niitä käsitellään, jalostetaan eteenpäin. Me ollaan siihen itte asias viimesen puolen, sanotaan kahden vuoden aikana me on investoitu tosi paljon aikaa ja nyt myös tämänöseen järjestelmään, tietojärjestelmään." Case 9

"Kyllä sen näkee tuolta...kerran kuus tehdään kirjanpito niin kyllä se näyttää mihinä mennään...pankkitilin saldokin on aika hyvä. Mä tiän...mä teen itte laskut ja mä tiän paljonko on rahaa tulos...jos sitä on tulos." Case 4

Yleisesti haastatteluissa nousi esiin viisi asiaa, joita yrityksissä pidetään tärkeänä seurata; 1) Yleisimmin seuranta kohdistuu taloushallinnon mittareihin ja taloudellisten lukujen seuranta on käytössä kaikilla haastelluista. 2) Teollisuusyrityksillä on käytössään mittareita tuotantoprosessin tehokkuuden arvioimiseen ja tätä informaatiota käytetään tuotannon suunnittelussa. 3) Varastoarvojen mittaaminen ja tarkentunut

varastonseuranta nousi myös esiin ja tätä tietoa hyödynnetään sekä hankintaprosesseissa että logistiikassa. 4) Kilpailijoiden toimintaa seurataan tarkasti ja tätä informaatiota hyödynnetään omassa toiminnassa, vaikka lähteenä saatetaan käyttää ns. toisen käden tietoa. 5) Asiakkaiden antamaa palautetta pidettiin tärkeimpänä seurantainformaationa useissa yrityksissä. Toimintaa pyritään muokkaamaan asiakkaiden toivomaan suuntaan. Esiin nousi myös yrityksiä, jotka eivät näyttäisi käyttävän mitenkään erityisesti mittareita vaan luottavat pitkään kokemukseen toimialalta. Joillakin yrittäjillä pienemmissä yrityksissä on tapana kuunnella työntekijöidensä kautta saamaansa tietoa niin kilpailijoista kuin asiakkaistakin.

Merkille pantavaa on, että asiakastytyväisysmittareita ei pidetä enää kovin relevantteina mittareina. Asiakkaat sidotaan syvempään yhteistyöhön tuotekehityksessä ja mm. logistisissa suunnitelmissa ja toteutuksissa.

5.3.8 Kasvun tuomat johtamisen haasteet erilaisissa liiketoimintaympäristöissä.

Liiketoimintaympäristön nopea muutos nousi esiin monessa haastattelussa. Yrityksissä nähtiin, että pysyäkseen mukana kilpailussa tulisi panostaa avainhenkilöiden koulutukseen, laatujärjestelmiin ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöön. Tuotannollisissa yrityksissä nousi esiin myös tuotannon automatisointi ja tehokkuus, joka vaatii uudenlaista johtamista. Nämä näyttäisivät olevan osatekijöitä, joilla tutkimukseen osallistuneet yritykset vastaavat kasvun tuomiin haasteisiin. Tutkimuksessa nousi esiin myös omaan ydinosaamiseen keskittyminen ja aputoimintojen ulkoistaminen yhteistyökumppaneille. Erityisesti ydintoimintoihin keskittyminen näkyy teollisuusyrityksissä, joissa on ulkoistettu toimintoja koko toimitusketjun eri vaiheissa aina tuotannon täydellisestä alihankinnasta tuotteiden myyntiin ja markkinointiin loppuasiakkaalle.

Toimintaympäristön muutoksista erityisesti asiakaskäyttäytymisen muutos tulee esille kaupan alan yrityksissä. Joillakin yrityksillä se näkyy asiakaskohderyhmän vähene misenä ostokäyttäytymisen ja yksilöiden arvomaailman muuttuessa. Todennäköisesti tällainen trendi pysyy vahvana myös tulevaisuudessa ja yrittäjien olisikin tunnistettava se tosiasia, että maailma ei enää palaa samanlaiseksi kuin se oli ennen 2008 vuoden finanssikriisiä edeltävänä aikana.

"Siin on aika vähis sanomine, koska meidän syömähammas on ollut justiin tämä... Me nyt sitte yritämmä omalla laillamme pärjätä siinä." Case 1

Toimintaympäristön muutos näkyi useissa yrityksissä myös henkilöstön arvomaailman muutoksena. Yrityksissä koettiin, että työntekijöiden tavassa suhtautua työhön ja sitoutuminen työhön oli muuttunut viimeisten 10 vuoden aikana. Jotkut haastatelluista

ovat sitä mieltä, että tulevaisuudessa vain avainhenkilöt ovat yrityksen omaa henkilöstöä ja muut tulevat olemaan vuokratyövoimaa.

"No henkilöstöjohtaminen on yks semmonen asia... työstä saatavalla rahalla ei välttämättä olekaan enää niin suuri merkitys, kun sillä oli 10vuotta sitten. Kun nykyään painotetaan enemmän siihen vapaa-aikaan. Mieluummin muutetaan sitä, muutettais sitä palkkaa vapaa-ajaksi. Tällases pienes yritykses se ei vaan oo mahdollista." Case 5

"Nyt henkilöstöpolitiikasta kun puhutaan niin se on niin jotta vuokrahenkilöstö nostaa päätään. Meillä on ollut kokeeluja jo ja kyllä mulla on ens syksyksi visio, jotta me tarvitaan porukkaa niin en palakkaa enää omia. Se on mun mielestä tulevaisuudes suurin muutos mitä meillä tulee tapahtumaan." Case 3

Kasvu koetaan myös positiivisena – kun yritys on tarpeeksi iso, voidaan yritykseen palkata mm. toimihenkilöitä vastaamaan tietyistä toiminnoista, jolloin yrittäjä saa keskittyä yrityksen johtamiseen.

"... tykkään tällä hetkellä, että täton niinkun, että täs on jotain niinku mitä pyörittää ja mitä teherä." Case 2

5.3.9 Mitä tehtäisiin toisin

Lähes kaikki haastatellut vastasivat, etteivät juurikaan keksi mitään, mikä olisi voitu tehdä toisin. Useimmat korostivat, että merkittävät ratkaisut yrityksen toiminnassa tehtiin jo ennen vuotta 2005 ja että sen jälkeinen menestys on seurausta silloin (aikaisemmin) tehdyistä ratkaisuista. Monilla nuo ratkaisut liittyivät liiketoiminnan foku-sointiin ja valitussa liiketoiminnassa pysymiseen. Useissa yrityksissä on korostunut se, että ratkaisuja on tehty oikea-aikaisesti silloin, kun niitä on tehty. Joissakin olisi toki voitu haastatellun mielestä edetä nopeamminkin ja saavuttaa paljon suuremman kasvun.

"...kyllä se ihan hyvä ratkaasu oli silloin -97. Tällä konseptilla mitä me nyt on tehty se on tuonu paljo enemmän lisäarvoa tähän yritykseen." Case 2

"...tässäki kävi sillä tavalla niinku silloin ku aloitettiin niin ja vähä sen jälkeen niin tuota se oli niinku oikea hetki.. et jos olis ollu paria vuotta ennen, niin sitten olis ollu liian aikaisin ja pari vuotta taas myöhemmin niin sitten oliski voinu olla... niin se meni se hetki." Case 13

"Yksi asia on se, että meillä voisi olla, ois voinu olla vähän ripeämpi tahti... Ja sitä ois ehkä voinu pikkusen kiihdyttää sitä meidän kasvua. Me ollaha kuitenkin oltu aika varovaisia. Ei me nyt olla kun 12 vuodessa kun viisinkertaistettu liikevaihto. Se ois voinu kymmenkertaistaaki" Case 9

5.3.10 Tulevaisuus

Tulevaisuudessa erityisesti teollisuusyrityksillä oli tavoitteena kasvu. Yhdessä teollisuusyrityksessä kasvustrategiana on myös yritysosto. Yrityksellä on jo ollut haku päällä, mutta sopivaa ostettavaa ei ole vielä löytynyt. Teollisuusyrityksillä näyttäisi olevan monenlaisia suunnitelmia yrityksen kasvattamiseen ja erityisesti vienti ja sen lisääminen vaikuttaa vahvalta suunnalta. Myös uusien tuotteiden kehittäminen ja palvelujen lisääminen tulevat esiin.

”Tulevaisuuden tavoite on kyllä tuota tietysti kehittää tätä... toimintaa, mutta kyllä koko aika pitäis kattoo jotain tähän oheen.” Case 13

”...me on naulattu kaiken maailman numeroita seinälle, mutta ehkä niinkun, ehkä yksi iso tavoite, joka on muotoutunu tässä viimesen parin vuoden aikana... ylivoimainen palvelukokemus niinku meidän asiakkaalle, se on ehkä niinku semmonen iso tavoite, totta kai sitte kasvaa, olla Suomen johtava ja Pohjoismaitten merkittävä toimija.” Case 12

Kaupan alan yritykset puolestaan keskittyvät nykyisen tason säilyttämiseen, joka sekin vaikuttaa olevan melko haasteellista muuttuneessa tilanteessa. Erityisesti kahdella yrityksellä markkinat ovat muuttuneet ja muuttumassa pysyvästi ja tästä syystä yrityksen tulevaisuus on vaikeasti ennakoitavissa. Toisessa yrityksessä pitkään alalla ollut yrittäjä uskoo, että ennemmin tai myöhemmin palataan kasvu-uralle ja kertoo, että yrityksen talous kestää vielä muutamia myynnillisesti heikkoja vuosia. Yritys ei ole tehnyt tappiota, mutta omistajat ovat tinkineet omasta palkastaan.

”Tällä hetkellä voi olla jopa vaarana vähän, että se supistuu. Ja siihen vaikuttaa tietysti hyvin monet tekijöt, eikä vähiten tää markkinatilanne.” Case 5

Yrittäjissä on jotkut jo sen ikäisiä, että olivat hiljalleen miettimässä mahdollista sivuun jäämistä ja eläkkeelle siirtymistä. Kahdessa yrityksessä sellainen oli jo osittain tehtykin, mutta yrittäjä itse oli vielä toimitusjohtajana ja uusi sukupolvi oli oppimassa. Kahdessa oli sukupolvenvaihdos suunnitelmissa ja jatkajat olivat jo mukana toiminnassa, vaikka eivät vielä omistajina.

5.4 Johtopäätöksiä haastatteluista

Teemahaastatteluihin osallistuneiden yritysten määrä ei ollut kuin 15 yritystä, joten johtopäätökset perustuvat siihen, mitä haastatteluista nousee esiin vaikkapa vain yhden yrityksen kautta, joka edustaa tiettyä toimialaa.

Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin esittää toimialasta riippumaton menestymisen polku:

asiakslähtöisyys => markkinaimu => kasvu => skaalautuvuus => kasvu => kehittyminen => kilpailukyky => menestyminen

Asiakslähtöisyyden kehittäminen luo uutta imua markkinoilla, joka johtaa yrityksen kasvuun. Kasvun myötä yritys on saanut kokemuksen liiketoiminnan skaalautuvuudesta, mikä edelleen ruokkii yrityksen kasvua. Kasvun myötä yritys saavuttaa sellaisen resurssipohjan, jolla se kykenee kehittymään edelleen (esimerkiksi lisäämään tuotantoautomaatiota), ja näin luomaan kilpailukykyä, joka johtaa yrityksen menestymiseen.

Haastatteluista voidaan tehdä suuntaa antavia johtopäätöksiä yritysten kasvun haasteista esimerkiksi toimialaperustaisesti. Seuraavassa esitetyt kasvun haasteet ovat vain tässä mukana olevien yritysten haastatteluaineiston perusteella tehtyjä johtopäätöksiä, joten ne eivät ole yleistettävissä laajempaan yritysjoukkoon. Niiden avulla voidaan kenties kuitenkin ymmärtää paremmin, minkälaisia kasvun haasteita eri toimialoilla on ja mihin yritysten menestys eri toimialoilla näyttäisi perustuvan.

Kasvun haasteita ja menestystekijöitä toimialoittain ovat:

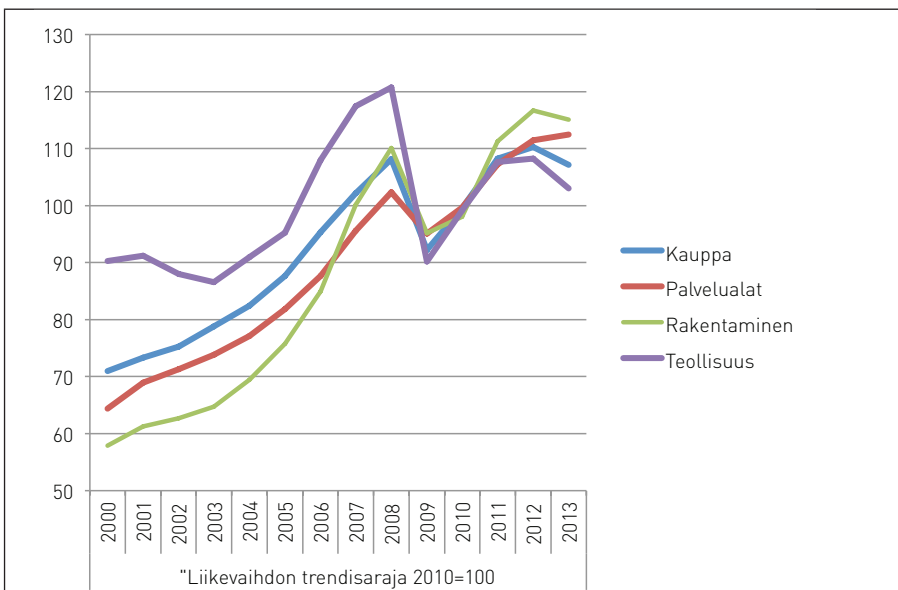
1. Kaupan alalla (4 yritystä) asiakaskäyttäytyminen tuo haasteita ja yrityksissä olisi a) tunnistettava tämä pysyvänä ilmiönä ja b) laadittava strategia, jolla taantuva markkina ja hiipuva liiketoiminta korvattaisiin.
 2. Rakentamiseen (1 yritys) liittyvä liiketoiminta heiluu säädösten mukaan ja alan yritysten on kyettävä sopeuttamaan liiketoimintansa volyymin kysyntää vastavaksi. Suurin ongelma vaikuttaa olevan se, että julkinen sektori on joko suorana tilaajana tai välillisesti jonkinlaisten tukien kautta asiakkaan asemassa niin, että yritysten toiminnan volyymin on sidottuna julkisen sektorin taloudelliseen tilanteeseen (tätä tulkintaa vahvistaa myös rakentamiseen liittyvän teollisuusyrityksen haastattelussa esiin tulleet seikat).
 3. Teollisuus (6 yritystä) pärjää ylivoimaisella asiakslähtöisellä tuotteella ja tuotannolla, joka perustuu automaatioon ja tehokkuuteen. Taloudellisesti epävarmoina aikoina investoinnit saattavat jäädä odottamaan parempia aikoja. Kuitenkin yrityksissä on tehty merkittäviä investointeja ennen talouden taantumaa niin tuotteisiin kuin tuotantoonkin ja niiden vaikutus yrityksen kykyyn ylläpitää menestystään epävarmoinakin aikoina on ollut merkittävä.
 4. Palvelualalla (2 yritystä) pärjää yhdenkin päämiehen varassa, kun panostaa jatkuvaan kehittämiseen. Erityisen tärkeää näyttäisi olevan monipuolinen kehittäminen ja edelläkävijyys. Liiketoiminnan proaktiivinen kehittäminen ja kyky ottaa riskiä auttavat menestymään kilpailijoita paremmin.
 5. Alkutuotannossa (2 yritystä) erilaiset hybridistrategiat luovat synergiaetua ja vahvistavat kasvua. Portfolioyrittäjyys ja vahva verkostoituminen niin asiakkaiden/asiakkaan kanssa kuin toimitusketjussa alaspäin toimittajien suuntaan näyttävät olevan kasvua luovia strategioita alkutuotantoon liittyvissä yrityksissä.
-

Suomessa talous ei ole onnistunut nousemaan samalla tavalla, mihin esimerkiksi kilpailijamaissa Saksassa tai Ruotsissa on kyetty. Tämä on seurausta siitä, että emme nyt elä sellaista taloudellista taantumaa, johon olemme tottuneet, vaan kyse on aivan uudeltaisesta tilanteesta. Emme todennäköisesti enää koskaan palaa samanlaiseen aikaan kuin ennen vuoden 2009 taantumaa. Haastatelluissa oli joitakin sellaisia haastateltavia, jotka nyt pyrkivät sinnittelemään ja odottavat, että näin tapahtuisi. Vaarana on, että odottelu saa aikaan koko yrityksen toiminnan loppumisen siinä vaiheessa, kun oma pääoma on huvennut. Jokaisessa yrityksessä tulisi kysyä, onko sitä liiketoimintaa, jossa olemme olleet, olemassa enää muutaman vuoden kuluttua vai hiipuuko se vähitellen kokonaan. Odottelun sijaan pitäisi pyrkiä tekemään korjausliikkeitä ja alkaa kehittää uutta korvaavaa liiketoimintaa tai etsiä uusia markkinoita. Kaupanalan yrityksillä, joilla usealla näyttäisi olevan tilanne, jossa asiakkaat Suomessa (joka on tähän asti ollut pääasiallisesti ainoa markkina) ovat vähentyneet ja tulevat edelleen vähenevään pysyvästi, on joissakin alettu ottaa myyntikanavaksi myös verkkokauppa. Toistaiseksi sellainen ei ole merkittävästi tuonut korvaavaa myyntiä, mutta sen avulla kyetään kenties vähitellen tavoittamaan laajemmat markkinat ja näin ylläpitämään liiketoimintaa tulevaisuudessa. Pelkästään olemassa olevan ylläpitäminen kovin pitkään tilanteessa, jossa maailma muuttuu eksponentiaalisesti kiihtyvällä vauhdilla, ei ole hyvä valinta.

6 KASVUYRITYKSET ETELÄ-POHJANMAALLA 2009–2012

Seuraavassa esitetään tilastoihin pohjautuva analyysi Etelä-Pohjanmaalla toimivien kasvuyritysten määrästä ja sijainnista aikaperiodilla 2009–2012. Tätä ajanjaksoa voidaan luonnehtia monien tekijöiden suhteen melko haasteelliseksi yrityksen kasvun suhteen. Kuitenkin kasvutrendi on ollut yleisesti positiivinen johtuen vuodelle 2009 osuneesta taantumasta. Liikevaihtojen kehitys on useimmilla toimialoilla ollut valitulla ajanjaksolla nouseva, mutta eri toimialojen kehitys on vaihdellut jossain määrin toisistaan ainakin kvartaaleittain tarkasteltaessa.

Kun tätä ajanjaksoa (2009–2012) verrataan aikaisempaan Etelä-Pohjanmaan kasvuyritystutkimuksen empiirisen aineiston ajankohtaan (2002–2004), voidaan todeta näiden olevan hyvin samanlaisia yleisen taloudellisen kehittymisen suhteen. Vuoden 2002 jälkeisinä vuosina on selvästi ollut suuntana kasvu, vaikkakin teollisuudessa ja rakentamisessa hiukan epätasaisena. Kuten kuviosta voidaan huomata, vuoden 2009 taantumassa esimerkiksi teollisuudessa liikevaihdot laskivat samalle tasolle kuin ne olivat olleet vuoden 2004 alkupuolella ja rakentamisessa 2006 loppupuolella. Vuoden 2009 jälkeen liikevaihdot ovat lähteneet nousuun kaikilla toimialoilla, mutta kääntyivät laskuun jälleen 2012 aikana. Erityisesti teollisuus on jäänyt huomattavasti alemmaksi liikevaihtokuvaajassa kuin mitä se oli vuoden 2008 alkupuoliskolla. Pääosin kuitenkin sekä aikaisemman että tämän tutkimuksen ajanjaksot näyttäisivät liikevaihtokuvaajan kautta luonnehdittuna olevan melko samankaltaiset.



KUVIO 35. Neljän päätoimialan liikevaihtokuvaajat ajanjaksolla 2001–2013.

Kuten aikaisemmassa tutkimuksessa tässäkin käytetään kasvun mittarina yrityksen liikevaihdon kasvua kumulatiivisesti aikaperiodilla, johon sisältyy kolme muutoksen mittauskohtaa (2009–2010, 2010–2011, 2011–2012). Liikevaihdon käyttäminen kasvun mittarina perustuu pitkälti siihen, että liikevaihto on eksakti viralliseen tilinpäätöstietoon perustuva arvo. Esimerkiksi henkilömäärä on usein yrityksen ilmoittama luku, joka ei perustu tarkkaan ja todennettuun tietoon - useat yritykset eivät sitä edes ilmoita. Lisäksi henkilömäärää kasvun mittarina käytettäessä jäävät kenties kasvuyrityksistä sellaiset pois, jotka käyttävät kasvussaan ulkoisen kasvun strategiaa. Lisäksi kasvua tarkastellaan tässä kuten edellisessäkin kasvuyritystutkimuksessa suhteellisenä, mikä suosii pienempiä ja uudempia yrityksiä (Delmar, Davidsson & Garner 2003).

6.1 Kasvuyritysaineiston hankinta

Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa kasvuyritysaineiston hankinnassa käytettiin Suomen Asiakastiedon Voitto+ tilinpäätöstietokantaa. Tämä tietokanta sisältää sellaisten yritysten tilinpäätöstiedot, jotka ovat veloitettuja ilmoittamaan tilinpäätöstietonsa Patentti- ja rekisterihallitukselle. Lähinnä tällaisia ovat osakeyhtiömuotoiset yritykset. Tilastokeskuksen tilastojen mukaan Etelä-Pohjanmaalla oli vuoden 2012 lopussa kaikki toimialat huomioiden kaikkiaan 12 735 yritystä. Voitto+ tilinpäätöstietokannasta löytyy vastaavasti 6 304 yrityksen tiedot, joten Etelä-Pohjanmaan koko yrityskannasta noin puolelle löytyy tilinpäätöstiedot Voitto+ -tietokannasta. Aikaisempaan, vuonna 2007 julkaistuun tutkimusraporttiin verrattuna tilinpäätöstietonsa ilmoittaneiden yritysten suhteellinen osuus on kasvanut. Vuoden 2007 tutkimuksen mukaan noin 10 000 Etelä-Pohjanmaalla toimivasta yrityksestä noin 3 000 yrityksen tiedot olivat saatavilla em. tietokannasta. Tämä johtunee siitä, että nykyisessä yrityskannassa on enemmän kuin aikaisemmin osakeyhtiömuotoisia yhtiöitä, jotka ovat veloitettuja ilmoittamaan tilinpäätöstietonsa Patentti- ja rekisterihallitukselle.

Huolimatta yritysten tietojen saatavuuden lisääntymisestä Voitto+ tilinpäätöstietokanta ei ehkä ole paras mahdollinen tietolähde, mutta kustannuksiltaan se on tutkimuskäyttöön tällä hetkellä soveltuvin, vaikka tietyt ominaisuudet eivät täysin vastaa tarvetta. Tilastokeskus on viime aikoina muuttanut julkaisupolitiikkaansa, ja tilastoista on entistä työläämpää saada koostettua tutkimustarkoitukseen sopivaa tietoa.

Kun kasvuyritysaineistoa lähdettiin hakemaan, tehtiin päätökset aineistohaun rajauksista. Ensimmäinen rajaus tehtiin siten, että mukaan otettiin osuuskunnat, osakeyhtiöt, avoimet yhtiöt, kommandiittiyhtiöt ja yksityiset elinkeinoharjoittajat. Tämän rajauksen jälkeen jää perusjoukkoon 6 284 yritystä.

Seuraava rajaus tehtiin vain toimiviin yrityksiin, jolloin perusjoukkoon jää 6033 yritystä. Tämän jälkeen rajattiin tilikaudet, joiksi valittiin 2009, 2010, 2011, 2012. Lisäksi rajattiin viimeiseksi tilinpäätösvuodeksi 2012. Näillä rajauksilla yrityksiä jää perusjoukkoon 4 901. Tämän jälkeen rajattiin yrityksen ikä perustamisvuoden mukaan. Yrityksen tuli olla perustettu ennen 31.12.2007, jolloin sillä olisi ainakin kaksi täyttä tilikautta ennen tutkimuksen perusvuotta 2009. Tällä rajauksella perusjoukkoon jää 3 830 yritystä.

Jos vielä olisi tehty lisärajaus yrityksen koon suhteen (esim. pk-yritykset eli alle 250 henkilöä työllistävät), jäisi perusjoukkoon enää 1 739 yritystä. Tämä lukumäärän raju pieneneminen ei johdu siitä, että Etelä-Pohjanmaalla olisi yli 2 000 suuryritystä. Suuri lukumäärän pieneneminen johtuu siitä, että tällä rajauksella rajataan perusjoukon ulkopuolelle myös sellaiset yritykset, jotka eivät ole ilmoittaneet henkilöstönsä määrää tilinpäätöstietojen yhteydessä. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin mahdollisimman kattava perusjoukko, joten tätä rajausta ei tehty lopullisessa yrityshaussa. Näin perusjoukoksi jäi 3 830 yritystä. Näiden yritysten tilinpäätöstiedot siirrettiin Excel-taulukkoon ja lopullinen kasvuluokittelu tehtiin Excel-taulukkolaskennalla.

Ennen varsinaisia kasvutaulukoita yrityksistä kerättiin vielä tiedot toimipaikkakunnasta ja kotipaikkakunnasta, mikäli se oli eri kuin toimipaikkakunta. Tällaisia yrityksiä oli aineistossa kaikkiaan 92 kpl. Yleisin kotipaikkakunta, joka erosi toimipaikkakunnasta, oli Helsinki. Näitä oli kaikkiaan 35. Lisäksi yrityksistä haettiin tiedot toimialasta. Koska toimialatietoja ei tietokannasta saa suoraan, oli ne haettava yritys kerrallaan. Tästä syystä toimialatieto haettiin vain yli 30 % kasvaneille yrityksille. Toimiala-tiedot haettiin siis myös Voitto+ tietokannasta ja siirrettiin taulukkoon. Voitto+ esittää toimialan tarkimman alatoimialan viisinumeroisena TOL2008-luokituksen mukaisesti. Tässä otettiin toimialatieto kuitenkin kahden numeron tarkkuudella, jotka sitten yhdistettiin päätoimialaksi, joita TOL2008-toimialaluokituksessa ovat:

- A Maatalous, metsätalous ja kalatalous
 - B Kaivostoiminta ja louhinta
 - C Teollisuus
 - D Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
 - E Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
 - F Rakentaminen
 - G Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
 - H Kuljetus ja varastointi
 - I Majoitus- ja ravitsemistoiminta
 - J Informaatio ja viestintä
 - K Rahoitus- ja vakuutustoiminta
-

- L Kiinteistöalan toiminta
- M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- N Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- P Koulutus
- Q Terveys- ja sosiaalipalvelut
- R Taiteet, viihde ja virkistys
- S Muu palvelutoiminta

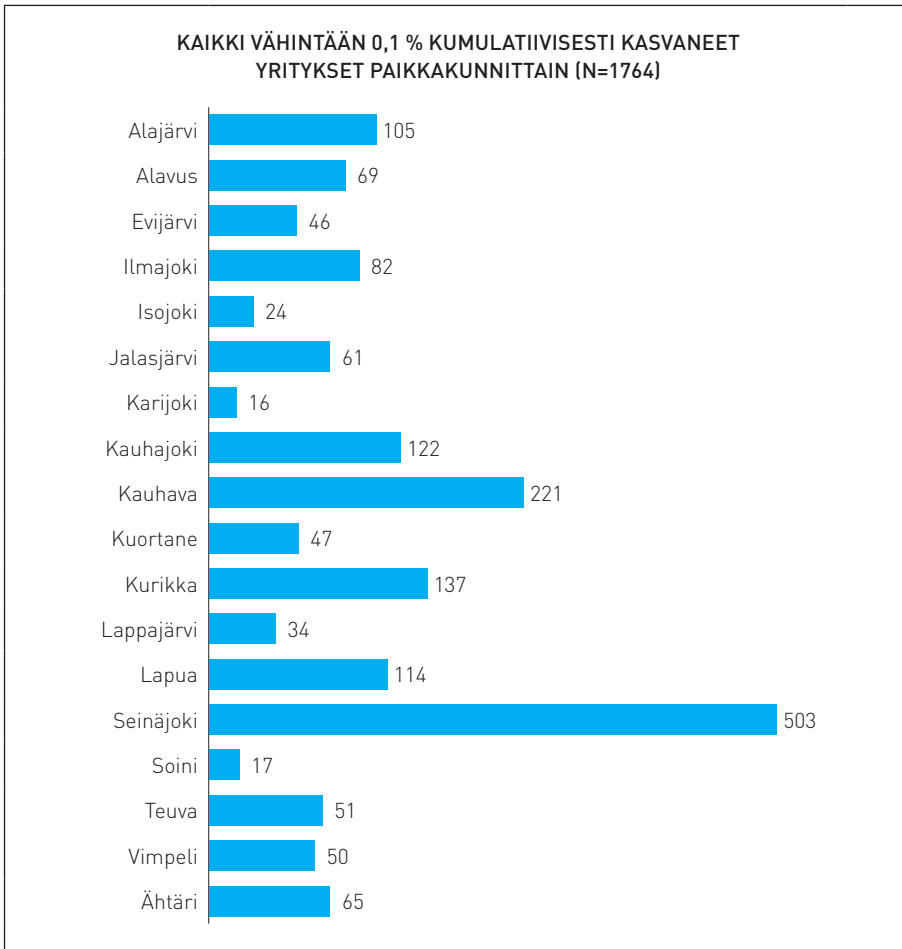
Haku kannatti silti tehdä kaksinumeroisista toimialaluokista, koska niitä voidaan käyttää, mikäli halutaan päätoimialojen sisäisiä jakaumia. Esimerkiksi päätoimialan A (Maatalous, metsätalous ja kalatalous) 115 kasvuyrityksistä vain 16 yrityksellä on alatoimialana muu kuin Turkistarhaus, toisin sanoen 99 päätoimialan kasvuyrityksistä harjoitti turkistarhausta. (Taulukko liite 7.)

6.2 Kasvuyritysten määrät, toimialat ja sijainti

Taulukoimalla 3 830 yrityksen perusjoukosta saatiin kaikkiaan 1 764 sellaista yritystä, joiden liikevaihto oli kasvanut positiivisesti 0,1 % tai enemmän kumulatiivisesti vuodesta 2009 vuoteen 2012. Tästä joukosta lähdettiin taulukoimaan eri kasvuprosenteilla niin kumulatiivisesti kasvaneita yrityksiä kuin jatkuvan kasvun eli vuosittain kasvaneita yrityksiäkin. Lisäksi tilastointia tehtiin sekä yritysten toimintapaikkakunnan että toimialojen mukaisesti.

6.2.1 Positiivisen kasvun yritykset toimintapaikkakunnittain

Yritysten toimintapaikkakunnat haettiin Voitto+ tietokannasta ja ne syötettiin Excel-taulukkoon. Seuraavassa kuviossa 36 ovat kaikki 1 764 positiivisesti vähintään 0,1 % kumulatiivisesti ajanjaksolla 2009–2012 kasvaneiden yritysten määrät toimintapaikkakunnittain.

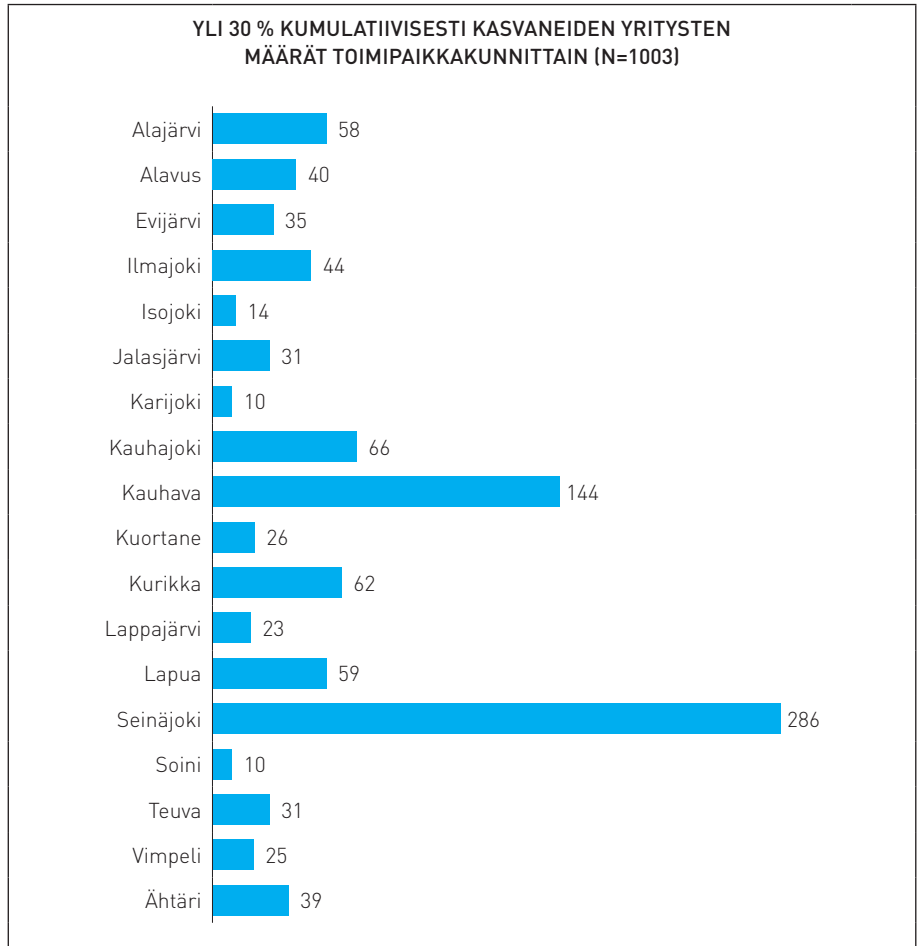


KUVIO 36. Positiivisesti kasvaneiden yritysten (vähintään 0,1 % kumulatiivista kasvua 2009–2012) määrät paikkakunnittain.

Seinäjoella on selvästi eniten positiivisen liikevaihdon kasvuyrityksiä (28,5 %). Kauhava on yhtä selvänä kakkosena (12,5 %). Kurikka (7,8 %), Kauhajoki (6,9 %), Lapua (6,5 %) ja Alajärvi (6,0 %) ovat seuraavina. Muilla paikkakunnilla on alle sata positiivisen kasvun yritystä. Kunnan tai kaupungin koko yritys-kantaan suhteuttaen näyttäisi kuitenkin Evijärvellä olevan suhteessa eniten tällaisia yrityksiä. Edellisessä tutkimuksessa kasvuyritysten sijaintia tarkasteltiin seutukunnittain. Kuntaliitosten myötä seutukunnissa on sittemmin tapahtunut jonkin verran muutoksia, joten vertailua edelliseen ei tämän suhteen tehdä.

Seuraavassa kuviossa 37 on ajanjaksolla 2009–2012 kumulatiivisesti 30 % tai enemmän kasvaneiden yritysten määrät paikkakunnittain. Näitä aineistossa oli kaikkiaan 1 003 yritystä eli yli puolet (56,8 %) perusaineistosta. Vuonna 2007 raportoidussa kasvuyritystutkimuksessa oli kaikkiaan 446 yritystä, jotka olivat kasvaneet kumulatiivisesti 30 % tai enemmän ajanjaksolla 2002–2004. Edellisessä kasvututkimuksessa kasvu-

yritysten kokonaispopulaatio oli 877 yritystä. Perusjoukosta oli tuolloin 50,8 % yli 30 % kumulatiivisesti kasvaneita yrityksiä. Näin ollen yritysten perusjoukkoon verrattuna tässä tutkimuksessa on suhteellisesti jonkin verran enemmän yli 30 % kumulatiivisesti kasvaneita yrityksiä. Tämä voi johtua siitä, että vuonna 2009 yritysten liikevaihdot kaikilla toimialoilla putosivat merkittävästi. Tosin samansuuntainen kehitys oli edellisen tutkimuksen kasvun tarkasteluajanjaksolla 2002–2004. Vuonna 2009 liikevaihtojen lasku oli selvästi kuitenkin suurempi kuin vuoden 2002 tapahtunut lasku.



KUVIO 37. Kasvuyritysten (yli 30 % kumulatiivista kasvua 2009–2012) määrät toimipaikkakunnittain.

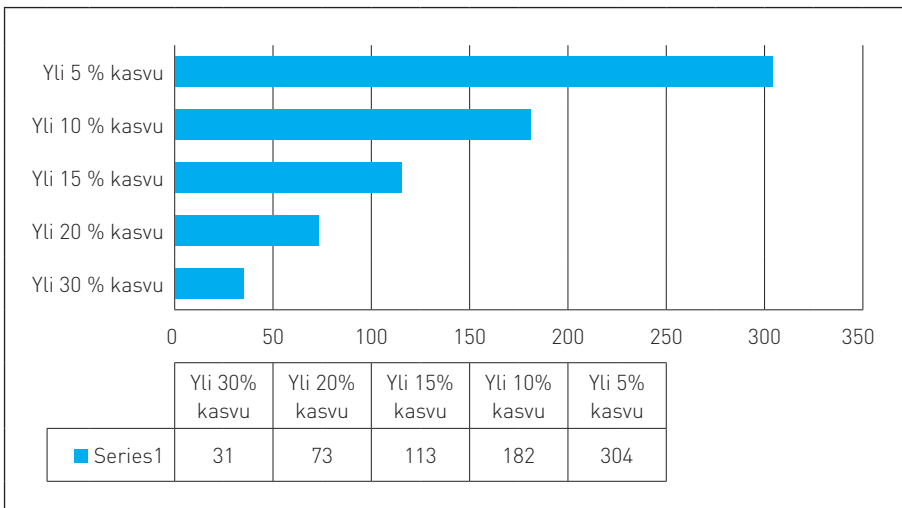
Seinäjoella on yli puolet enemmän yli 30 % kumulatiivisesti kasvaneita yrityksiä kuin seuraavaksi sijoittuneella Kauhavalla. Seinäjoella on kaikkiaan 28,5 % näistä yrityksistä ja Kauhavalla 14,4 %. Muiden paikkakuntien osuudet jäävät alle 10 prosentin. Edellisessä Etelä-Pohjanmaan kasvuyritystutkimuksessa (2007) Seinäjoen seutukunnassa oli 48,7 % yli 30 % kumulatiivisesti kasvaneista yrityksistä. Tehtyjen kuntaliitosten vuoksi seutukuntatarkastelua ei voida verrata edelliseen tutkimukseen. Huomattavaa

kuitenkin on, että Seinäjoella (johon on edellisen tutkimuksen jälkeen liitetty Ylistaro ja Nurmo) on nyt yli puolet tämän kasvuluokan yrityksistä, kun Seinäjoen seutukunnassa on ollut edellisessä tutkimuksessa alle puolet ko. kasvuasteen yrityksistä.

6.2.2 Jatkuvan kasvun yritysten lukumäärät eri kasvuasteilla

Edellä olevat kasvuyritysten lukumäärät ovat kumulatiivisesti kasvaneista yrityksistä. Seuraavassa tarkastellaan jatkuvan kasvun (vuodesta 2009 vuoteen 2012 joka vuosi kasvua) yritysjoukkoa. Jatkuvan kasvun yrityksiä perusjoukossa (1 764 yritystä, vähintään 0,1 % jatkuvaa kasvua) on kaikkiaan 304 yritystä.

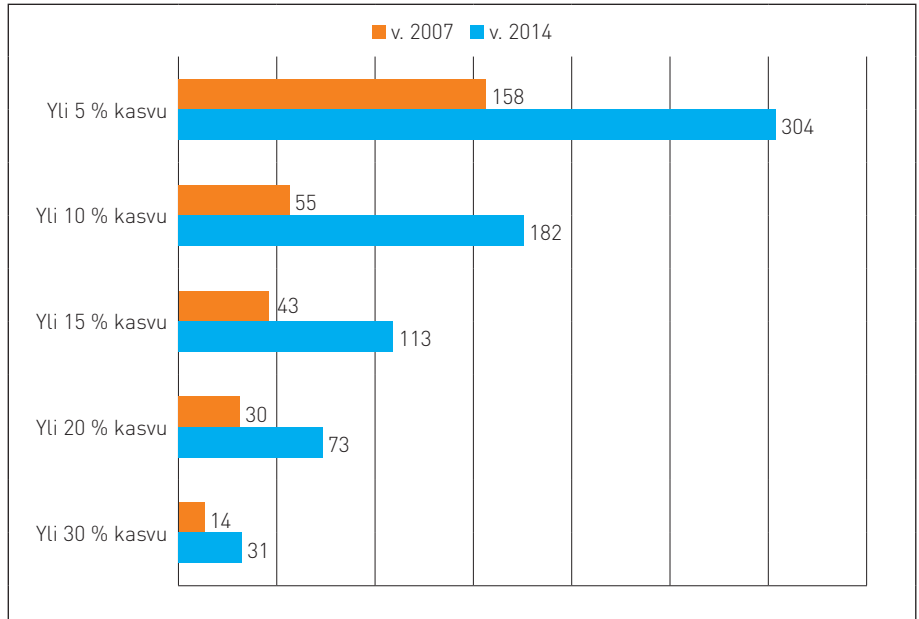
Seuraavassa kuviossa 38 on jatkuvan kasvun yritysten lukumäärät seuraavasti: yli 5 % jatkuvaa kasvua, yli 10 % jatkuvaa kasvua, yli 15 % jatkuvaa kasvua, yli 20 % jatkuvaa kasvua ja yli 30 % jatkuvaa kasvua. Yli 5 % jatkuvan kasvun yrityksiä on 304. Yli 10 prosentin vuotuisen kasvuun ylittää 182 yritystä, yli 15 prosentin kasvuun 113 yritystä, yli 20 prosentin kasvuun 73 yritystä ja yli 30 prosentin vuotuisen kasvuun 31 yritystä.



KUVIO 38. Jatkuvan kasvun yritysten lukumäärät eri kasvuasteilla.

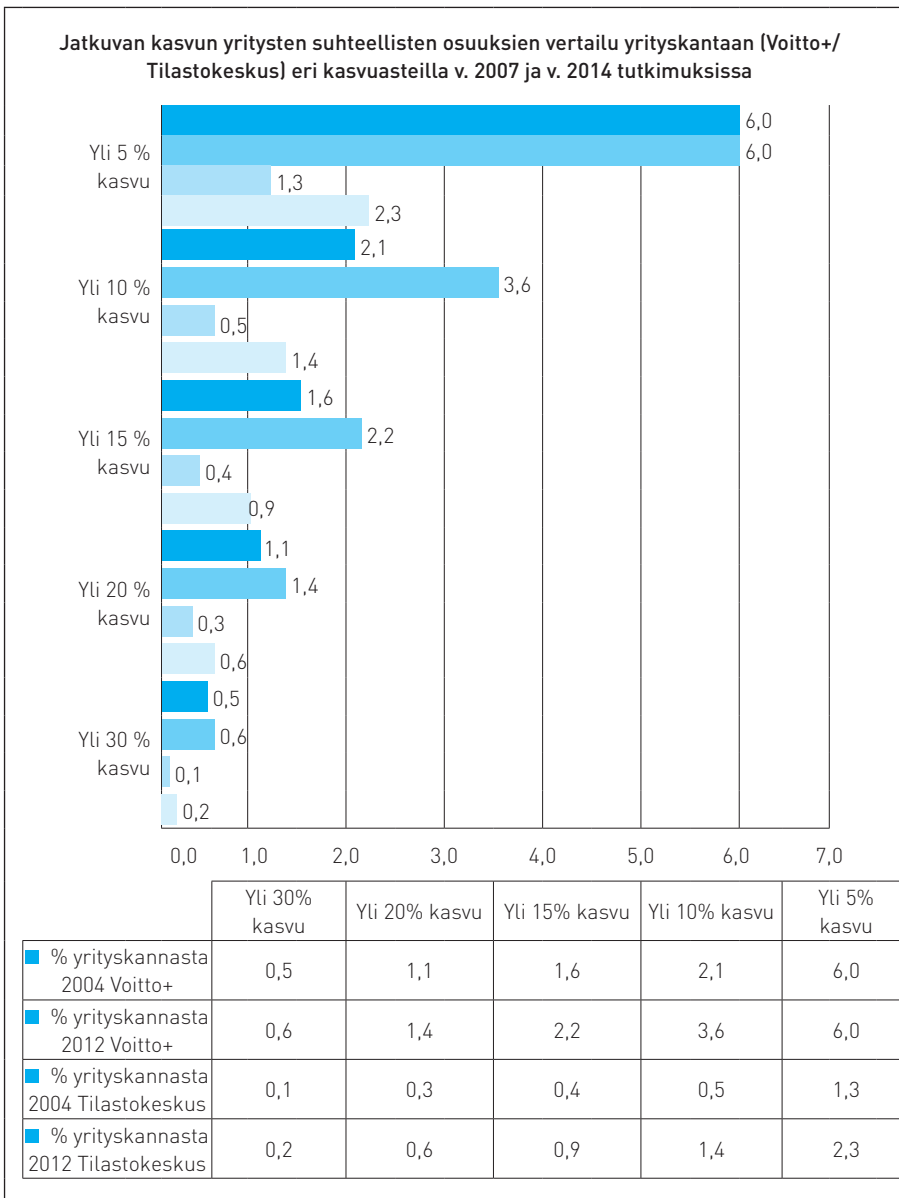
Kun tämän tutkimuksen kasvuyritysten määrää eri kasvuasteilla verrataan aikaisempaan vuonna 2007 julkaistuun tutkimukseen, huomataan, että edellisessä tutkimuksessa oli lukumääräisesti selvästi vähemmän kasvuyrityksiä kasvuyrityksineistossa kuin tässä tutkimuksesta. Tämä johtunee ensinnäkin siitä, että tietokanassa (Voitto+2/2013) on nyt enemmän yrityksiä. Kasvuyritysten määrien erot näillä eri tarkastelujaksoilla voivat johtua jo edellä mainitusta liikevaihtojen rajasta pudotuksesta vuonna 2009, joka tässä tutkimuksessa on perusvuosi.

Seuraavassa kuviossa 39 on esitetty sekä edellisen tutkimuksen (2007) että tämän tutkimuksen (2014) tarkasteluajanjaksolla tunnistettujen jatkuvan kasvun kasvuyritysten lukumäärät eri kasvuasteilla.



KUVIO 39. Jatkuvan kasvun yritykset Etelä-Pohjanmaalla edellisessä vuoden 2007 julkaistussa tutkimuksessa ja tässä tutkimuksessa eri kasvuasteilla.

Lukumääriä paremmin vertailu kahden tutkimuksen välillä voidaan tehdä yritysten suhteellisilla osuuksilla Etelä-Pohjanmaan yritys-kannasta. Vuoden 2007 tutkimuksen jatkuvan kasvun yritysten suhteellinen osuus lasketaan sekä Voitto+ yritystietokannasta että Tilastokeskuksen vuoden 2004 yritys-kannasta ja vuoden 2014 tutkimuksen samalla tavoin sekä Voitto+ yritystietokannasta että Tilastokeskuksen vuoden 2012 yritys-kannasta. Seuraavassa kuviossa 40 on esitetty jatkuvan kasvun yritysten suhteelliset osuudet Etelä-Pohjanmaan yritys-kannasta kahden eri tietokannan mukaisesti eri kasvuasteilla. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2004 Etelä-Pohjanmaalla oli kaikki toimialat huomioiden yhteensä 11 767 yritystä ja vuonna 2012 yrityksiä oli kaikkiaan 13 111. Voitto+ -tietokannassa, josta kasvuyritysten tiedot molemmissa tutkimuksissa on otettu, on vuonna 2004 yhteensä 2 651 yritystä ja vuonna 2012 yhteensä 5 087 yritystä.



KUVIO 40. Jatkuvan kasvun yritykset Etelä-Pohjanmaalla edellisessä vuoden 2007 julkaistussa tutkimuksessa ja tässä tutkimuksessa eri kasvuasteilla suhteessa yrityskantaan verrattuna kahden eri tietokannan mukaisesti.

Yli 5 % kasvuun pääsee tässä tutkimuksessa 6 % yrityksistä Voitto+ yrityskannasta laskettuna ja 2,3 % Tilastokeskuksen tietokannasta laskettuna, kun edellisessä tutkimuksessa vastaavat luvut olivat 6 % (Voitto+ yrityskannasta) ja 1,3 % (Tilastokeskuksen yrityskannasta). Yli 10 % kasvuun tässä tutkimuksessa ylittää 3,6 % yrityksistä Voitto+ yrityskantaan suhteutettuna ja 1,4 prosenttia yrityksistä Tilastokeskuksen yrityskantaan suhteutettuna.

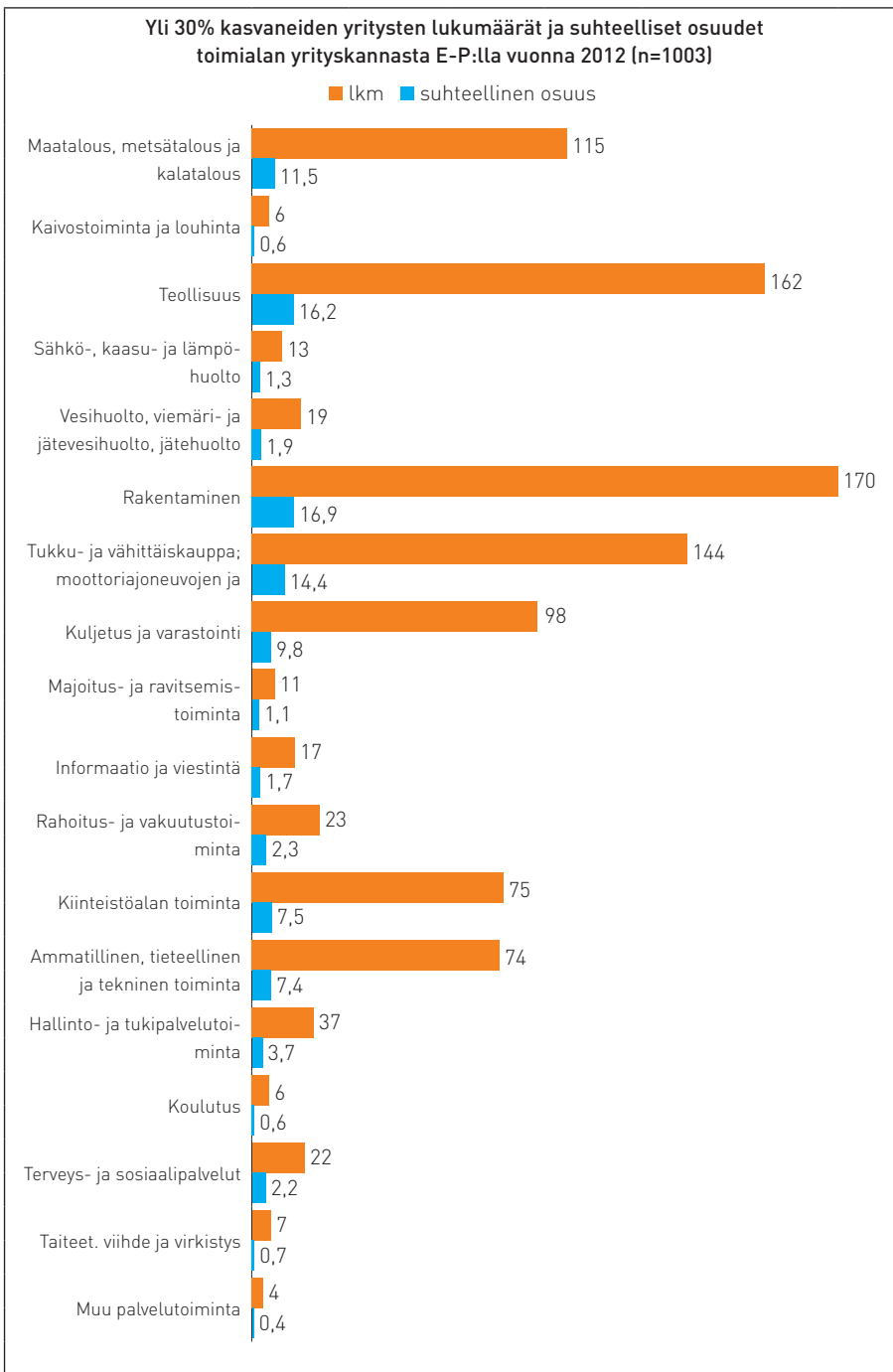
taan suhteutettuna, kun edellisessä tutkimuksessa vastaavat luvut ovat 2,1 % ja 0,5 %. Yli 15 prosentin kasvuun on tässä tutkimuksessa päässyt 2,2 % (Voitto+) ja 0,9 % (Tilastokeskus) yrityksistä, kun edellisessä tutkimuksessa vastaavat luvut olivat 1,6 % (Voitto+) ja 0,4 % (Tilastokeskus) yrityksistä. Yli 20 prosentin jatkuvaan kasvuun ylsi tässä tutkimuksessa 1,4 % (Voitto+) ja 0,6 % (Tilastokeskus) tietokantojen yrityksistä (vrt. edellinen tutkimus 1,1 % ja 0,3 %). Yli 30 % jatkuvaan kasvuun yltää tässä tutkimuksessa 0,6 % (Voitto+) ja 0,2 % (Tilastokeskus) yrityksistä (vrt. edellinen tutkimus 0,5 % ja 0,1 %).

Kuten huomataan, erot eivät kaikissa kasvuluokissa ole kovin isoja. Maksimissaan ero on noin 1,5 % (yli 10 % kasvaneiden yritysten määrä suhteutettuna Voitto+ yrityskantaan). Eroa luvuissa kuitenkin selvästi on. Sekä Voitto+ yrityskantaan että Tilastokeskuksen yrityskantaan suhteutettuna vuoden 2012 prosenttiosuudet ovat korkeampia - ainoana poikkeuksena yli 5 % kasvaneiden osuus Voitto+ tietokantaan suhteutettuna, joka molempina ajankohtina on ollut 6 %.

Tässä tutkimuksessa perusvuotena oleva vuosi 2009 oli selvästi syvemmän taantuman vuosi kuin vuosi 2002 edellisen tutkimuksen perusvuotena. Molemmilla tarkastelu- periodeilla perusvuoden negatiivisen liikevaihtokehityksen jälkeen lähdettiin liikevaihtojen kehityksessä nousuun. Molemmilla periodeilla kasvu oli kuitenkin perusvuotta seuranneina vuosina epätasaista. Joka tapauksessa näyttää siltä, että edellisen tutkimuksen tarkasteluperiodilla on ollut vähemmän kasvuyrityksiä suhteessa yrityskantaan kuin tässä tutkimuksessa niin määrällisesti kuin suhteellisesti tarkasteltuna sekä molempiin yrityskantoihin suhteutettuna.

6.2.3 Kasvuyritykset toimialoittain

Toimialatarkasteluun otettiin mukaan vain yli 30 % kasvaneet yritykset (sekä kumulatiivisesti että jatkuvasti kasvaneet). Näitä yrityksiä on aineistossa kaikkiaan 1 003 yritystä. Kuviossa 41 on yli 30 % kasvaneiden yritysten lukumäärät ja suhteelliset osuudet (toimialan yrityskannasta Etelä-Pohjanmaalla) päätoimialoittain.

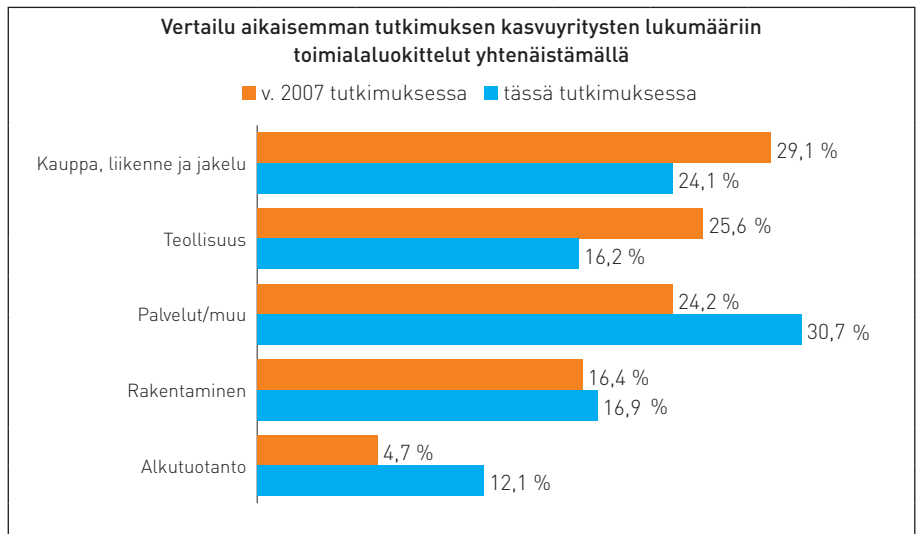


KUVIO 41. Kasvuyritysten lukumäärä ja suhteellinen osuus päätoimialoittain.

Eniten lukumääräisesti kasvuyrityksiä on päätoimialoista rakentamisen alalla 170 yritystä (16,9 %). Rakennusalan jälkeen tulevat teollisuus (162 yritystä/16,2 %), tukku- ja vähittäiskauppa (144 yritystä/14,4 %) sekä maatalous, metsätalous ja kalatalous (115 yritystä/11,5 %). Myös toimialalla kuljetus ja varastointi on Etelä-Pohjanmaalla lähes sata (98 / 9,8 %) kumulatiivisesti yli 30 % kasvanutta yritystä. Suurimpien toimialojen kasvuyritysten lukumäärissä erot eivät suhteellisesti kuitenkaan ole kovin isoja.

Edellisessä Etelä-Pohjanmaan kasvuyritystutkimuksessa (2007) käytettiin toimialaluokittelua Kauppa, liikenne ja jakelu, Teollisuus, Palvelut/muu, Rakentaminen ja Alkutuotanto. Jos tämän uuden aineiston yli 30 % kumulatiivisesti kasvaneiden yritysten lukumäärät ilmoitetaan samalla tavalla luokiteltuina, ovat määrät seuraavat: Kauppa, liikenne ja jakelu 242 yritystä, teollisuus 162, palvelut/muu 308 yritystä, rakentaminen 170 yritystä ja alkutuotanto 121 yritystä. Tässä luokittelussa on palvelut/muu luokkaan yhdistetty kaikki seuraavien alatoimialojen kasvuyritykset: Majoitus- ja ravitsemistoiminta, informaatio ja viestintä, rahoitus- ja vakuutustoiminta, kiinteistöalan toiminta, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, hallinto- ja tukipalvelut, koulutus, terveys- ja sosiaalipalvelut, taiteet, viihde ja virkistys sekä muu palvelutoiminta ja lisäksi sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta javesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito. Viimeksi mainittujen huoltoon liittyvien toimialojen yrityksiä on kaikkiaan 32 yritystä (3,2 %).

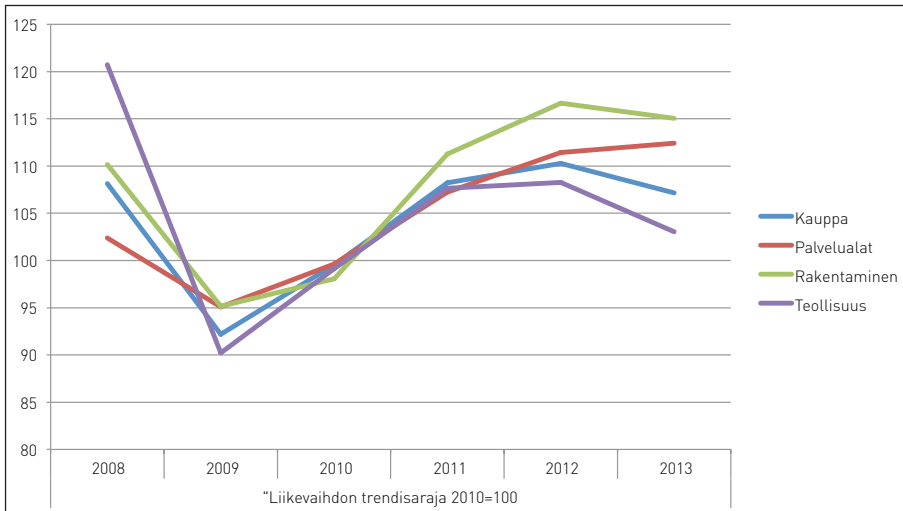
Kun tällä luokituksella käsitellään nykyinen aineisto (kasvu kumulatiivisesti yli 30 %, 1 003 kasvuyritystä), saadaan toimialajakaumat seuraavan kuvion 42 mukaisesti:



KUVIO 42. Vuoden 2007 Etelä-Pohjanmaan kasvuyritystutkimuksen ja tämän tutkimuksen kasvuyritysten suhteellisten määrien vertailu.

Kuten huomataan, kauppa, liikenne ja jakelu sekä teollisuus ovat menettäneet asemiaan kasvuyritysten määrissä. Palvelut/muu sekä alkutuotanto toimialoilla kasvuyrityksiä on huomattavasti enemmän kuin aikaisemmassa tutkimuksessa. On kuitenkin syytä muistaa, että lähes kaikki alkutuotannon kasvuyritykset ovat tässä tutkimuksessa alatoimialalta turkistarhaus. Rakentamisen toimialalla on kasvuyritysten suhteellinen osuus lisääntynyt hienoisesti verrattuna aikaisempaan tutkimukseen.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Maakuntien suhdannekehitys 2012–2014 (Mella & Urjankangas 2014) mukaan yritystoiminnan liikevaihto kasvoi vuoden 2009 pudotuksen jälkeen kaikissa maakunnissa vuosina 2010–2011, mutta kasvu hidastui 2012 ja kääntyi laskuun 2013 aikana useimmissa maakunnissa. Kuitenkin Pohjanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla tapahtui edelleen lievää kasvua. Seuraavassa kuviossa 43 on eri toimialojen liikevaihdon kehitystrendi vuodesta 2008 vuoden 2012 loppuun.



KUVIO 43. Liikevaihdon kehitys (trendi) päätoimialoilla vuosina 2008–2013 (Tilastokeskus, Rakentamisen, Teollisuuden, Palveluiden ja Kaupan liikevaihtokuvaajat)

Teollisuuden liikevaihto vähentyi vuoden 2012 aikana useissa maakunnissa ja lasku jatkui myös vuoden 2013 aikana. Etelä-Pohjanmaalla muutos on ollut myös negatiivista, mutta suhteellisen pientä (enimmillään noin 4 % luokkaa) verrattuna moniin muihin maakuntiin. Rakentamisen toimialalla yritysten liikevaihto kääntyi vuosien 2010–2011 kasvun jälkeen laskuun vuonna 2012, mutta kääntyi jälleen lievään nousuun loppuvuodesta 2013 useissa maakunnissa. Etelä-Pohjanmaalla laskua tapahtui 2013 ensimmäisellä kvartaalilla lähes 5 %, mutta muilla kvartaaleilla liikevaihdon kehitys rakennusalaalla on ollut positiivista ollen 2012 neljännellä kvartaalilla viiden prosentin kasvussa.

Kaupan liikevaihto kääntyi laskuun vuoden 2012 aikana erityisesti moottoriajoneuvojen kaupan osalta ja lasku jatkui vuoden 2013 alkupuolella lähes kaikissa maakunnissa. Useimmissa maakunnissa kaupan liikevaihdon kehitys kääntyi lievästi positiiviseksi loppuvuonna 2013. Kaupan liikevaihdon kehitys Etelä-Pohjanmaalla on pysytellyt positiivisena vuosien 2012 ja 2013 aikana muilla kvartaaleilla paitsi 2013 ensimmäisellä kvartaalilla, jolloin laskua oli hieman yli 4 prosenttia. Palvelusektorin liikevaihdon 2009 jälkeen alkanut kasvu jatkui tasaisena vuosina 2010–2011, mutta alkoi hidastua vuosien 2012 ja 2013 aikana. Nopeimmin ovat kasvaneet ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, kiinteistöala ja virkistys. Hitainta kasvu on ollut informaatio ja viestintä -sektorilla. Myös Etelä-Pohjanmaalla 2013 alkupuolella on palvelujen toimialoilla ollut lievää laskua (alle 2 %) liikevaihdon kehityksessä. Etelä-Pohjanmaalla ovat toisaalta palvelualojen liikevaihdon muutokset kaiken kaikkiaan suhteellisen vähäisiä ollen enimmillään noin 2 prosentin luokkaa.

Seuraavaksi tarkastellaan yli 30 prosenttia kumulatiivisesti kasvaneiden kasvuyritysten lukumääriä toimialoittain ja paikkakunnittain (Taulukko liitteessä 8). Taulukossa 54 on viiden päätoimialan yritysten määriä suhteessa paikkakuntien yrityskantaan. Vertailua varten haettiin Voitto+ tietokannasta vuoden 2012 tilinpäätöstietonsa antaneiden kunkin toimialan yritysten lukumäärä paikkakunnittain. Tämä oli ainoa tapa saada paikkakunnan kasvuyritysten määrää suhteutettua paikkakunnan yritysmäärään, koska tuoreita tilastoja ei tällä hetkellä ollut saatavina muilta kuin teollisuuden päätoimialalta. Etelä-Pohjanmaalla on vuoden 2012 tilinpäätöstietokannassa tietokannassa 4935 yritystä, jotka toimivat näillä kuudella päätoimialalla. Tässä on syytä huomioida, että kuntien yrityskanta tietokannassa koostuu lähinnä osakeyhtiömuotoisista yrityksistä, joilla on lakisääteinen velvollisuus ilmoittaa tilinpäätöstietonsa. Näin ollen taulukossa esitetyissä tiedoissa eivät ole mukana kaikki paikkakunnan yritykset.

TAULUKKO 57. Paikkakuntien yrityskanta viidellä päätoimialalla, kasvuyritysten lukumäärät sekä suhteelliset osuudet toimialan yrityskannasta paikkakunnittain (Voitto+ yritystietokannan luvuilla).

Yritysten määrä Paikka- kunta	Maa-, metsä-, kalatalous		Teollisuus		Rakenta- minen		Kauppa, liikenne ja jakelu		Palvelut/ muu		Yht.
	Yrityskanta >30% kasvu lkm	Suhteellinen osuus	Yrityskanta >30% kasvu lkm	Suhteellinen osuus	Yrityskanta >30% kasvu lkm	Suhteellinen osuus	Yrityskanta >30% kasvu lkm	Suhteellinen osuus	Yrityskanta >30% kasvu lkm	Suhteellinen osuus	
Alajärvi	12	8 66,7 %	58	12 20,7 %	53	11 20,8 %	74	18 24,3 %	80	9 11,3 %	28,7 %
Alavus	6	4 66,7 %	27	7 25,9 %	33	6 18,2 %	49	12 24,5 %	52	11 21,2 %	31,3 %
Evijärvi	44	26 59,1 %	9	3 33,3 %	13	3 23,1 %	10	1 10,0 %	23	2 8,7 %	26,8 %
Iltmajoki	10	4 40,0 %	44	8 18,2 %	53	8 15,1 %	42	6 14,3 %	86	18 20,9 %	21,7 %
Isojoki	7	0 0,0 %	10	1 10,0 %	7	4 57,1 %	11	4 36,4 %	12	5 41,7 %	29,0 %
Jalasjärvi	12	0 0,0 %	27	7 25,9 %	33	6 18,2 %	46	10 21,7 %	60	7 11,7 %	15,5 %
Karjajoki	3	0 0,0 %	12	1 8,3 %	12	2 16,7 %	8	2 25,0 %	13	5 38,5 %	17,7 %
Kauhajoki	10	4 40,0 %	100	14 14,0 %	54	5 9,3 %	90	15 16,7 %	152	28 18,4 %	19,7 %
Kauhava	66	42 63,6 %	119	26 21,8 %	87	19 21,8 %	117	26 22,2 %	130	31 23,8 %	30,7 %
Kuortane	2	2 100,0 %	14	5 35,7 %	21	8 38,1 %	25	7 28,0 %	23	4 17,4 %	43,8 %
Kurikka	15	2 13,3 %	92	16 17,4 %	63	10 15,9 %	84	13 15,5 %	142	21 14,8 %	15,4 %
Lappajärvi	28	11 39,3 %	18	2 11,1 %	11	3 27,3 %	12	3 25,0 %	15	4 26,7 %	25,9 %
Lapua	19	8 42,1 %	70	9 12,9 %	66	11 16,7 %	71	17 23,9 %	114	14 12,3 %	21,6 %
Seinäjoki	32	3 9,4 %	179	27 15,1 %	287	54 18,8 %	421	79 18,8 %	652	123 18,9 %	16,2 %
Soini	3	1 33,3 %	19	2 10,5 %	10	3 30,0 %	22	4 18,2 %	12	0 0,0 %	18,4 %
Teuva	9	1 11,1 %	46	12 26,1 %	33	3 9,1 %	22	5 22,7 %	43	10 23,3 %	18,5 %
Vimpeli	3	2 66,7 %	23	3 13,0 %	21	6 28,6 %	29	7 24,1 %	27	7 25,9 %	31,7 %
Ähtäri	10	3 30,0 %	27	7 25,9 %	31	8 25,8 %	39	11 28,2 %	54	9 16,7 %	25,3 %
Yhteensä	291	121 41,6 %	894	162 18,1 %	888	170 19,1 %	1172	240 20,5 %	1690	308 18,2 %	

Maatalous, metsätalous ja kalatalous -toimialan yritykset sijaitsevat odotetusti muualla kuin Seinäjoella, vaikka toki Seinäjokeen on liitetty esimerkiksi Ylistaro ja Nurmo, joissa kummassakin maataloutta harjoitetaan. Eniten (42 yritystä) tämän toimialan yrityksiä sijaitsee Kauhavalla ja toiseksi eniten Evijärvellä (26 yritystä). Myös Lappajärvellä on 11 alan kasvuyritystä. Muilla paikkakunnilla alan kasvuyritysten lukumäärä jää alle 10. Suhteellisesti eniten tämän toimialan kasvuyrityksiä on Kuortaneella, mutta lukumääräisesti kuitenkin vain 2 yritystä, jotka molemmat ovat kasvuyrityksiä. Merkittävimmät ovat kuitenkin Kauhavan (42 yritystä/63,6 %) ja Evijärven (26 yritystä/59,1 %) kasvuyritysmäärät. Kun muistetaan, että lähes kaikki tämän toimialan kasvuyritykset toimivat alatoimialalla turkistarhaus, voidaan todeta, että Järvisseudulle tämä elinkeino on merkittävä.

Teollisuuden toimialalla kasvuyritykset sijoittuvat tasaisemmin, eikä Seinäjoki domi-
noi yhtä vahvasti kuin esimerkiksi rakennusalalla. Seinäjoella on lukumääräisesti vain
yksi kasvuyritys enemmän kuin Kauhavalla (27/26). Muita yli kymmenen kasvuyrityk-
sen paikkakuntia ovat Kurikka (16), Kauhajoki (14), Alajärvi (12) ja Teuva (12). Voitto-
tietokannassa Seinäjoella on kaikkiaan 179 teollisuusyritystä ja Kauhavalla 119, joten
suhteellisesti Kauhavalla on enemmän kasvuyrityksiä kuin Seinäjoella. Kuitenkin
suhteellisesti kaikkein eniten kasvuyrityksiä on Kuortaneella (35,7 %). Karijoella ja
Isojoella on sekä lukumääräisesti että suhteellisesti vähän teollisuuden kasvuyrityk-
siä. Evijärvellä on lukumääräisesti kaikkein vähiten teollisuusyrityksiä, mutta kolman-
nes niistä on kasvuyrityksiä.

Paikkakunnittain tarkasteltuna rakentamisen alan yrityksistä valtaosa sijaitsee
Seinäjoella (54 yritystä), seuraavina Kauhava (19 yritystä), Alajärvi (11 yritystä), Lapua
(11 yritystä) ja Kurikka (10 yritystä). Muilla paikkakunnilla on alle kymmenen raken-
nusalan kasvuyritystä. Pienillä paikkakunnilla on kasvuyritysten suhteellinen osuus
kiinnostava, kuten esimerkiksi Isojoella, jossa seitsemästä yrityksestä neljä on kas-
vuyrityksiä. Tämä herättää kysymyksen, onko esimerkiksi yritysten lukumäärä sopiva
alan markkinoihin nähden vai löytykö taustalta muita tekijitä.

Kauppa, liikenne ja jakelu -toimialalla toimivista kasvuyrityksistä jälleen selvästi eni-
ten sijaitsee Seinäjoella (79 yritystä). Muut alan kasvuyritykset sijaitsevat melko tasai-
sesti maakunnan alueella. Myös kasvuyritysten suhteelliset osuudet ovat melko tasai-
set ympäri maakuntaa. Yli 30 % suhteellinen kasvuyritysten osuus on vain Isojoella
(36,4 %). Kaikkein alhaisin suhteellinen osuus on Evijärvellä (10 %). Jälleen voitaisiin
pohtia taustoja, miksi kahdessa kunnassa, joissa kummassakin on lukumääräisesti
vain vähän tämän toimialan yrityksiä, toisessa kasvuyrityksiä on suhteessa paljon ja
toisessa suhteellisen vähän.

Taulukosta 57 voidaan havaita, että päätoimialalla A Maatalous, metsätalous ja kalatalous
on suhteessa eniten kasvuyrityksiä tietokannassa olevista alan kaikista yrityksistä
(41,6 %). Seuraavaksi eniten alan yrityksistä kasvuyrityksiä on päätoimialalla Kauppa,
jakelu ja liikenne (20,5 %). Kaikkein vähiten suhteessa on kasvuyrityksiä päätoimialalla
Teollisuus (18,1 %), mutta toimialalla Palvelut/muu ei ole kuin hienoisesti enemmän
(18,2 %). Kun tarkastellaan kasvuyritysten suhteellisia osuuksia paikkakunnittain,
voidaan havaita, että Kuortaneella on suhteessa eniten näiden viiden toimialan kas-
vuyrityksiä (43,8 %), toisin sanoen näillä viidellä toimialalla Kuortaneella toimivista
yrityksistä lähes puolet on kasvuyrityksiä. Vastaavasti Jalasjärvellä on toiseksi vähi-
ten (15,5 %) ja Kurikassa vähiten (15,4 %) näiden viiden toimialan kasvuyrityksiä suh-
teutettuna toimialojen yritysten lukumäärään paikkakunnalla. Voidaan siis todeta, että
paikkakunnat, joissa on paljon näiden toimialojen yrityksiä (pl. maatalous, metsäta-
lous ja kalatalous alan yritykset), eivät kuitenkaan tuota yrityskantaansa nähden suh-
teellisesti mitattuna suurempaa määrää kasvuyrityksiä kuin muutkaan paikkakunnat.

Systemaattista yhteyttä ei ole havaittavissa yrityskannan ja kasvuyritysten määrässä paikkakunnittain.

Tilastokeskuksen yritystietokannan mukaan vuonna 2013 Etelä-Pohjanmaalla oli 13 621 näiden viiden päätoimialan yritystä (toimipaikkaa). Näistä Seinäjoella oli 3 774 yrityksen toimipaikkaa. Seuraavaksi eniten yritystoimipaikkoja oli Kauhavalla, Kauhajoella ja Lapualla (1 391, 1 158 ja 1 089). Kaikkein vähiten yritystoimipaikkoja on Karijoella (175) ja toiseksi vähiten Isojoella. Suhteessa vähiten kasvuyrityksiä tuottavat kuitenkin Soini (5,1 % toimipaikkakannasta), Alavus (5,3 % toimipaikkakannasta) ja Lapua (5,4 %). Alle kuuden prosentin jäävät myös Jalasjärvi, Karijoki ja Kauhajoki. Suhteellisesti parhaiten kasvavat Kauhavalla (12,7 %) ja Evijärvellä (12,5 %) toimivat yritykset. Näiden lukujen suhteen voidaan kuitenkin huomauttaa, että molemmilla paikkakunnilla turkistarhaus nostaa lukuja ja muiden toimialojen kasvuyritykset ovat näillä paikkakunnalla keskimääräisellä tasolla. Näistä luvuista on taulukko liitteenä (Liite 9).

6.3 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa kasvuperiodin ensimmäinen vuosi 2009 oli finanssikriisin aikaansaaman taloudellisen taantumän pohjavuosi. Kaikilla päätoimialoilla (rakentaminen, teollisuus, kauppa ja palvelut) liikevaihdot romahtivat tilastollisesti todella merkittävästi. Tästä syystä sen jälkeen on palattu taantumaa edeltäneelle liikevaihtotasolle kaikilla muilla aloilla paitsi teollisuudessa. Rakentamisessa ja palveluissa on jopa ohitettu vuoden 2013 loppuun mennessä toimialan taantumaa edeltävä taso. Vaikka edellisen kasvuperiodin perusvuonna 2002 tapahtui samalla tavalla liikevaihtojen laskua, pudotus ei silloin ollut yhtä raju.

Kasvuaineiston lähteenä käytetyssä tietokannassa on nyt absoluuttisesti lähes puolta enemmän yrityksiä kuin aikaisemmassa tutkimuksessa. Tämän todetaan johtuvan siitä, että nyt maakunnan yrityskannassa on ylipäänsä selvästi enemmän osakeyhtiömuotoisia yrityksiä. Näiden yritysten on lain mukaan ilmoitettava tilinpäätöksensä Patentti- ja rekisterihallitukselle, josta ne kirjautuvat tässä kätettyyn tilinpäätöstietokantaan.

Suhteessa perusjoukkoon yli 30 prosenttia kumulatiivisesti kasvaneita yrityksiä oli tässä tutkimuksessa suhteellisesti jonkin verran enemmän kuin vuosina 2002–2004 (56,8 % /50,8 %). Jatkuvan kasvun (yli 30 % vuosittaista kasvua) yrityksiä on sekä absoluuttisesti että suhteellisesti enemmän tässä tutkimuksessa kuin aikaisemmassa tutkimuksessa, mutta ero eivät ole kovin isot yrityskantaan verrattaessa.

Toimialoitain tarkasteltuna kauppa, liikenne ja jakelu sekä teollisuus ovat menettäneet asemiaan kasvuyritysten määrässä. Tässä tutkimuksessa palvelu/muut sekä alkutuotanto ovat vahvistaneet asemiaan. Suhteessa alan yrityskantaan Etelä-Pohjanmaalla on tässä aineistossa suhteellisesti eniten kasvuyrityksiä alkutuotannossa, joista kuitenkin suurin osa toimi alatoimialalla turkistarhaus. Seuraavaksi eniten kasvuyrityksiä on toimialalla kuljetus ja varastointi. Paikkakunnittain suhteessa yrityskantaan Kuortaneella oli eniten kasvuyrityksiä.

7 KASVUN VAIKUTUS TALOUDELLISIIN TUNNUSLUKUIHIN 2009–2012 ETELÄPOHJALAISISSA KASVUYRITYKSISSÄ

7.1 Johdanto

Luvussa neljä raportoidussa seurantatutkimuksessa, joka perustui 108 pk-yrityksen aineistoon, positiivisesti ja negatiivisesti kasvaneiden pk-yritysten väliset erot olivat tilastollisesti merkitseviä ainoastaan kannattavuuden tunnusluvuissa ja nettovelkaisuudessa. Keskimääräistä nopeammin ja myös positiivisesti kasvaneet yritykset kannattivat paremmin kuin hitaammin kasvaneet yritykset, mutta niillä oli suhteellisesti enemmän nettovelkaa. Yrityksen mahdollisella kasvutavoitteella ei ollut vaikutusta eteläpohjalaisten pk-yritysten tunnuslukuihin.

Tämän analyysin tavoitteena on analysoida eteläpohjalaisten pk-yritysten kasvun vaikutusta taloudellisiin tunnuslukuihin huomattavasti suuremmassa otoksessa. Tutkimuksen aineiston ensimmäinen ryhmä muodostuu noin 300 yrityksestä, jotka ovat kasvaneet ajanjaksolla 2009–2012 vähintään 5 % kunakin vuonna (jatkuvan kasvun yritykset). Toinen ryhmä muodostuu noin tuhannesta yrityksestä, jotka ovat kasvaneet vähintään 30 % tällä koko ajanjaksolla (nopean kasvun yritykset). Tutkimuksessa arvioidaan yritysten kehitystä kahdeksan muuttujan avulla, jotka mittaavat kokoa, kasvua, tulorahoitusta, kannattavuutta, perinteistä maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Tulokset osoittavat, että kummankin ryhmän yritykset ovat tutkimusajanjaksolla parantaneet merkittävästi perinteistä maksuvalmiutta lukuun ottamatta kaikkia taloudellisia toimintaedellytyksiään. Perinteinen maksuvalmius on kasvusta huolimatta pysynyt hyvällä tasolla koko ajanjakson. Kasvulla on siten merkittävä positiivinen vaikutus pk-yritysten taloudellisiin toimintaedellytyksiin.

7.2 Kasvun mittaaminen ja tilinpäätöstunnusluvut

Kasvun ja taloudellisten tunnuslukujen väliset hypoteesit ovat samassa kuin luvun neljä taulukossa 52 jo esiteltiin.

7.2.1 Kasvun mittaaminen

Määritelmällisesti yrityksen kasvu merkitsee sen koon muutosta. Kasvun mittaaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä koko käsitetään yleensä muuttujaksi, jolla on useita ulottuvuuksia. Näitä mahdollisia ulottuvuuksia ovat esimerkiksi yrityksen

liikevaihto, työntekijöiden määrä, taseesta laskettu omaisuus tai pääoma. Eräissä tapauksissa kokoa on mitattu myös voiton määrällä. Toinen keskeinen valinta kasvun mittaamisessa liittyy ajanjakson pituuteen. Lyhyellä ja pitkällä tähtäyksellä yrityksen kasvun vaikutukset ovat aivan erilaisia. Kolmas tekijä liittyy kasvun pysyvyyteen tai jatkuvuuteen. Yritys on voinut tietyllä ajanjaksolla kasvaa nopeasti, mutta ajanjakso on sisältänyt myös hitaan tai negatiivisen kasvun vaiheita: kasvu on silloin epätasaista tai epäjatkovaa. Toinen yritys on voinut kasvaa ajanjaksolla hitaammin, mutta niin, että kasvu on ollut positiivista jokaisessa ajanjakson vaiheessa, jolloin kasvu on pysyvää tai jatkuvaa. Jos kasvu on epätasaista tai epäjatkovaa, rasittaa se huomattavan paljon rahoitusta, koska rahoituksen tarve vaihtelee olennaisesti kausittain.

Tässä tutkimuksessa yrityksen kokoa mitataan sen liiketoiminnan laajuudella, liikevaihdolla, ja (suhteellista) kasvua vastaavasti liiketoiminnan prosentuaalisella muutoksella. Samaa mittaria on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa, joten tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Tutkimuksen ajanjakso kasvun suhteen on kolme vuotta pitkä ja se kattaa vuosien 2009–2012 liikevaihdon muutoksen. Tutkimuksessa tarkastellaan liikevaihdon kasvun vaikutusta eteläpohjalaisten yritysten tilinpäätöstunnuslukuihin kahdessa eri kasvuryhmässä. Ensimmäisessä ryhmässä laskettiin liikevaihdon vuosittain kasvuprosentti vuosille 2010, 2011 ja 2012 ja valittiin otokseen eteläpohjalaiset yritykset, joilla jokainen vuosittain kasvuprosentti on vähintään 5 %. Tähän kasvuryhmään kuuluvia yrityksiä nimitetään jatkuvan kasvun yrityksiksi. Toiseen kasvuryhmään valittiin yritykset, joiden liikevaihdon kasvuprosentti ajanjaksolla 2009–2012 oli kokonaisuudessaan yli 30 %. Näiden yritysten kasvu on voinut olla yksittäisinä vuosina hidasta tai negatiivistakin, mutta kokonaiskasvu täyttää silti koko ajanjaksolle asetetun rajoitteen. Tähän ryhmään kuuluvia yrityksiä nimitetään nopean kasvun yrityksiksi.

7.2.2 Tilinpäätöstunnusluvut

Kasvun vaikutusten tutkimiseksi kerättiin eteläpohjalaisten yritysten tilinpäätöstiedot Suomen Asiakastieto Oy:n ylläpitämästä Voitto+ -tietokannasta (versio 2014/1), joka sisältää lähes 200.000 suomalaisen yrityksen (osakeyhtiön) tilinpäätöstiedot. Tilinpäätöstietoja oli käytettävissä ajanjaksolta 2009–2012 yhteensä 1 007 eteläpohjalaisesta yrityksestä, jotka täyttivät ensimmäiselle tai toiselle kasvuryhmälle asetetun kasvurajoitteen. Nämä kaikki yritykset (100 %) täyttivät nopean kasvun ryhmälle (kasvuryhmä 2) asetetun rajoitteen, mutta niistä vain 304 (30 %) kuului jatkuvan kasvun yritysten ryhmään (kasvuryhmä 1). Jos yrityksen tilikauden päättymiskuukausi oli viimeistään kesäkuu, merkittiin sen tapahtumavuodeksi edellinen vuosi. Puuttuvien tietojen vuoksi analyyseissä on mukana enemmillään 300 kasvuryhmän 1 ja 1000 kasvuryhmän 2 yritystä. Suhteellisen useasta yrityksestä ei ollut käytettävissä tietoa työntekijöiden määrästä sekä eräistä tuloslaskelman tai taseen rakennetta mittaavista tunnusluvuista lyhennetyn tuloslaskelman käytön vuoksi. Tämän vuoksi puuttuvien tietojen (analyysissä mukana olevien yritysten) lukumäärä vaihtelee tunnusluvuittain.

Tutkimuksen tavoitteena on saada kattava käsitys liikevaihdon kasvun vaikutuksesta tilinpäätöksestä laskettaviin tunnuslukuihin. Sen vuoksi analyysissä käytetään kahdeksaa tietokannan Voitto+ yhteenvetoraportissa tulostuvaa tunnuslukua, joista kaksi mittaa yrityksen kokoa ja yksi yrityksen kasvua. Loput tunnusluvut mittaavat tulorahoitusta, kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Koska aineistossa on mukana useita poikkeavia havaintoja (outliereitä) ja tunnuslukujen jakaumat ovat erittäin vinoja, perustuu kasvun vaikutusten tulkinta tässä tutkimuksessa pääasiassa tunnuslukujen prosenttipisteisiin (fraktiileihin) eri yritysryhmissä. Tunnusluvun prosenttipiste perustuu sen jakauman suuruusjärjestykseen, jolloin poikkeavien havaintojen arvoilla ei ole siihen vaikutusta. Havaintoaineistossa on runsaasti poikkeavia havaintoja, sillä siinä on mukana useita erittäin pieniä yrityksiä, joiden liikevaihto on vain 1 000–3 000 euroa. Niiden suhteellinen kehitys voi pienen koon vuoksi olla poikkeuksellisen epätasaista. Yritysten tunnuslukujen tilastollista kehitystä arvioidaan Wilcoxonin merkittävien sijalukujen testillä. Se testaa ei-parametrisesti kahden riippuvan otoksen tapauksessa tunnusluvun jakaumien sijainnin yhtäsuuruutta. Sen lisäksi arvioinnissa käytetään Spearmanin järjestyskorrelaatiota, jonka nollasta poikkeavuutta testataan z-testillä. Tilastolliset ajot ja testaukset on tehty tilastollisella pakkauksella SPSS.

Tutkimuksessa käytettävät tunnusluvut on lyhyesti määritelty taulukossa 59. Ne voidaan jakaa karkeasti kuuteen eri luokkaan mittauksen kohteen mukaan. Ensimmäiseen luokkaan (koko) kuuluu 2 tunnuslukua, jotka mittaavat yrityksen kokoa (liikevaihto ja henkilökunnan lukumäärä). Liikevaihto mittaa yrityksen liiketoiminnan laajuutta ja henkilökunnan lukumäärä niitä inhimillisiä panoksia, jotka liiketoimintaan on yrityksessä käytetty. Toisessa luokassa (kasvu) on yrityksen liiketoiminnan kasvua mittaava liikevaihdon kasvuprosentti, joka on tutkimuksen keskeinen selittävä tekijä. Kolmas luokka (tulorahoituksen riittävyys) sisältää pk-yritysten arvioinnissa paljon käytetyn käyttökateprosentin. Käyttökateprosentti perustuu virtapohjaisena tuloslaskelmaan ja antaa käsityksen yrityksen tuottaman tulorahoituksen määrästä. Se ei sovi eri toimialojen keskinäiseen vertailuun, koska siinä liikevaihdosta vähennetään vain lyhytvaikutteiset kulut, joiden suhteellinen määrä on toimialasidonnainen. Se sopii kuitenkin hyvin yrityksen oman kehityksen (aikasarjan) arvioimiseen.

Neljännän luokan (kannattavuus) muodostaa perinteistä kannattavuutta mittaava sijoitetun pääoman tuottoprosentti, joka on yleisimmin käytetty kannattavuuden mittari. Pääoman tuottovaatimuksena on yleensä tuotto, jonka pääoma tuottaisi parhaimmassa varmassa sijoituskohteessa lisättynä yrityskohtaisella riskilisällä. Tunnusluku soveltuu hyvin myös eri toimialoilla toimivien yritysten kannattavuuden vertaamiseen. Tunnuslukujen viidenteen luokkaan kuuluu quick ratio (maksuvalmius), joka mittaa perinteistä varantoperusteista maksuvalmiutta. Siinä suhteutetaan toisiinsa yrityksen käytettävissä olevat likvidit varat (rahoitusomaisuus) ja lyhytaikaiset velat. Quick ration kansainvälinen vertailuarvo on 1, jolloin rahoitusomaisuus kattaa täysin (100 %) lyhytaikaiset velat. Kuudennen luokan (vakavaraisuus) kaksi tunnuslukua mittaavat vaka-

varaisuutta eri näkökulmista (omavaraisuusaste ja suhteellinen velkaantumisaste). Yrityksen omavaraisuusaste, joka mittaa omien varojen osuutta koko pääomasta, on eniten käytetty vakavaraisuuden suhdeluku. Se mittaa erittäin hyvin toimialasta riippumatta yrityksen rahoitusriskiä, joka syntyy usein kasvun seurauksena. Suhteellinen velkautuneisuus riippuu liikevaihdosta ja on sen vuoksi toimialasidonnainen. Se mittaa kuitenkin karkeasti vieraan pääoman aiheuttamaa räsitusta yrityksen maksukyvyllä (takaisinmaksukyky) ja sopii yrityksen oman kehityksen arviointiin.

TAULUKKO 59. Tutkimuksessa käytetyt tilinpäätöstunnusluvut ja niiden määrittely (ks. <http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm>).

Tunnusluku	Määrittely
1. Koko	
Liikevaihto (1000 e)	Liikevaihto sisältää varsinaisen liiketoiminnan tuotot, josta on vähennetty arvonlisävero ja muut välittömästi myynnin määrään perustuvat verot.
Henkilökunnan lukumäärä	Yrityksen ilmoittama työntekijöiden määrä tilikaudella.
2. Kasvu	
Liikevaihdon muutos (%)	Liikevaihdon (12 kuukauden) muutos prosentteina edelliseen tilikauteen verrattuna.
3. Tulorahoituksen riittävyys	
Käyttökate (%)	Yrityksen käyttökate prosentteina liikevaihdosta. Käyttökate saadaan kun liiketoiminnan tulokseen lisätään suunnitelman mukaiset poistot, arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä ja vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset.
4. Kannattavuus	
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	Ennen satunnaisia eriä lasketun tuloksen ja vieraan pääoman kustannusten summa jaettuna kahden viimeisen tilikauden taseen loppusumman keskiarvolla, josta on vähennetty korottomien velkojen keskiarvo.
5. Perinteinen maksuvalmius	
Quick ratio	Rahoitusomaisuus jaettuna lyhytaikaisella vieraalla pääomalla.
6. Vakavaraisuus	
Omavaraisuusaste (%)	Oman pääoman ja varausten summa jaettuna taseen loppusummalla, josta on vähennetty saadut ennakot.

7.3 Kasvun vaikutus taloudellisiin tunnuslukuihin

7.3.1 Tunnuslukujen kehitys jatkuvan kasvun yrityksissä

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa arvioidaan taloudellisten toimintaedellytysten kehittymistä ajanjaksolla 2009–2012 niissä (jatkuvan kasvun) yrityksissä, joiden liikevaihto on kasvanut kunakin vuonna vähintään 5 % (300 yritystä). Taulukossa 60 on esitetty vuosittain yritysten tunnuslukujen tilastolliset jakaumat, jolloin aikasarjasta nähdään kasvun vaikutus niiden kehittymiseen. Taulukossa (viimeinen sarake) on esitetty myös Wilcoxonin merkittävien sijalukujen testin merkitsevyytaso, kun vuosittaista jakaumaa verrataan lähtövuoden 2009 vastaavaan jakaumaan. Yritysten kehittymistä verrataan myös Voitto+ -tietokannan sisältämiin kaikkiin eteläpohjalaisiin yrityksiin, joita on noin 4 800 (määrä vaihtelee vuosittain). Yrityksistä on käytettävissä tietokannan yhteenvetoraportti, joka ei sisällä tutkimuksen kaikkia tunnuslukuja, eikä täydellisiä prosenttipistejakaumia. Yhteenvetoraportin tiedot on esitetty taulukossa 61. Taulukossa 62 on esitetty vastaava yhteenvetoraportti koko maasta, jolloin taulukko sisältää yli 140 000 yrityksen tunnuslukujen jakaumat.

TAULUKKO 60. Jatkuvan kasvun yritysten tilinpäätösmuuttujien tilastolliset jakaumat.

1. Liikevaihto (1000 euroa).

Vuosi	Prosenttipiste:							p-arvo#
	5	10	25	50	75	90	95	
2012	53,0	87,0	249,3	539,0	1486,9	3627,5	7580,2	0,0000
2011	32,3	59,0	205,3	447,5	1198,3	3192,5	6178,0	0,0000
2010	17,3	37,5	158,5	334,0	947,0	2742,7	5271,8	0,0000
2009	9,3	26,0	93,0	233,1	733,1	1997,5	5004,8	

2. Työntekijöiden lukumäärä.

Vuosi	Prosenttipiste:							p-arvo#
	5	10	25	50	75	90	95	
2012	1,0	1,0	2,0	5,0	11,0	25,0	53,6	0,0000
2011	1,0	1,0	2,0	5,0	10,0	25,0	50,8	0,0000
2010	1,0	1,0	2,0	5,0	10,0	31,0	44,5	0,0110
2009	1,0	1,0	2,0	5,0	10,0	24,7	34,0	

3. Liikevaihdon kasvuprosentti.

		Prosenttipiste:							
Vuosi	5	10	25	50	75	90	95	p-arvo#	
2012	5,7	6,6	10,2	17,4	34,6	76,2	116,8	0,0000	
2011	5,7	7,0	12,0	22,7	44,3	81,2	154,8	0,0000	
2010	5,6	6,4	11,4	23,2	58,3	155,8	230,7	0,0000	
2009	-52,6	-38,0	-21,2	2,0	17,5	54,5	88,2		

4. Käyttökateprosentti.

		Prosenttipiste:							
Vuosi	5	10	25	50	75	90	95	p-arvo#	
2012	-1,1	1,6	6,5	15,9	31,2	48,0	59,4	0,0000	
2011	-2,3	0,9	7,4	15,0	29,7	50,0	60,0	0,0000	
2010	-7,5	0,9	6,4	16,6	32,7	50,0	59,0	0,0000	
2009	-46,7	-19,0	2,4	11,1	22,9	40,0	57,9		

5. Sijoitetun pääoman tuotto-%.

		Prosenttipiste:							
Vuosi	5	10	25	50	75	90	95	p-arvo#	
2012	-7,9	-1,5	5,7	18,5	36,9	57,9	82,6	0,0000	
2011	-12,4	-1,3	4,0	17,7	35,8	62,3	72,3	0,0000	
2010	-18,8	-5,4	4,4	17,9	32,7	53,4	75,5	0,0000	
2009	-30,7	-16,9	0,0	6,9	23,2	43,6	57,9		

6. Quick ratio.

		Prosenttipiste:							
Vuosi	5	10	25	50	75	90	95	p-arvo#	
2012	0,1	0,3	0,6	1,2	2,2	4,7	6,0	0,2170	
2011	0,1	0,3	0,6	1,2	2,3	4,5	6,5	0,6110	
2010	0,1	0,3	0,6	1,2	2,1	4,6	7,5	0,7560	
2009	0,1	0,2	0,5	1,2	2,2	4,7	9,9		

7. Omavaraisuusaste.

		Prosenttipiste:							
Vuosi	5	10	25	50	75	90	95	p-arvo#	
2012	-22,8	0,5	15,5	41,7	67,7	84,6	91,8	0,0070	
2011	-28,4	-1,7	14,6	41,4	66,5	83,3	89,2	0,2140	
2010	-23,6	-2,0	13,8	40,0	65,6	83,4	90,3	0,6430	
2009	-30,9	-4,4	10,1	39,1	65,4	85,8	93,9		

8. Suhteellinen velkautuneisuus.

Vuosi	Prosenttipiste:							p-arvo#
	5	10	25	50	75	90	95	
2012	6,4	9,6	16,3	28,8	60,0	132,3	261,5	0,0000
2011	6,8	9,9	17,8	31,4	63,0	135,1	394,9	0,0000
2010	8,1	10,3	19,2	34,9	71,3	189,7	407,6	0,0000
2009	5,6	9,9	19,2	38,4	88,6	274,8	540,8	

#Selite: Wilcoxonin merkittävien sijalukujen testi suhteessa vuoden 2009 jakaumaan.

TAULUKKO 61. Eteläpohjalaisten yritysten tunnuslukujen tilastotietoja (Voitto+).

Vuosi:

Tunnusluku	Tilastoluku:	2009	2010	2011	2012
Liikevaihto	Mediaani	151,0	155,0	154,0	161,0
Yritysten lukumäärä	Lukumäärä	4431	4723	4995	4811
Henkilömäärä	Keskiarvo	10,4	11,3	9,2	9,2
Sijoitetun pääoman tuottoaste	Mediaani	5,0	5,3	5,3	5,0
	Yläkvartiili	18,8	20,0	19,4	18,4
	Alakvartiili	-1,0	-0,1	-0,4	-0,7
Quick ratio	Mediaani	1,2	1,2	1,1	1,1
	Yläkvartiili	3,0	2,9	2,8	2,8
	Alakvartiili	0,5	0,5	0,5	0,5
Omavaraisuusaste	Mediaani	50,2	48,8	47,2	48,1
	Yläkvartiili	83,9	83,1	82,5	83,1
	Alakvartiili	15,2	14,4	12,2	13,5
Suhteellinen velkaantumisaste	Mediaani	32,3	34,5	33,5	33,8
	Yläkvartiili	95,9	96,6	98,7	108,7
	Alakvartiili	13,3	14,6	14,3	13,8

TAULUKKO 62. Suomalaisen yritysten tunnuslukujen tilastotietoja (Voitto+).

Tunnusluku	Tilastoluku:	Vuosi:			
		2009	2010	2011	2012
Liikevaihto	Mediaani	133,0	129,0	128,0	136,0
Yritysten lukumäärä	Lukumäärä	131434	142352	149793	141033
Henkilömäärä	Keskiarvo	18,8	18,8	15,2	15,2
Sijoitetun pääoman tuottoaste	Mediaani	5,0	4,8	4,7	5,0
	Yläkvartiili	21,5	21,4	22,0	21,9
	Alakvartiili	-1,9	-1,7	-1,8	-1,9
Quick ratio	Mediaani	1,3	1,2	1,2	1,2
	Yläkvartiili	3,0	2,9	2,9	2,9
	Alakvartiili	0,5	0,5	0,5	0,5
Omavaraisuusaste	Mediaani	50,0	48,6	48,7	48,9
	Yläkvartiili	83,3	82,6	82,9	82,6
	Alakvartiili	13,9	12,5	12,1	12,8
Suhteellinen velkaantumisaste	Mediaani	27,7	28,9	28,0	27,2
	Yläkvartiili	81,7	82,7	81,2	79,0
	Alakvartiili	12,2	13,1	12,7	12,5

Eteläpohjalaisten jatkuvan kasvun yritysten liikevaihdon mediaani vuonna 2009 on 233 teuroa kun vastaava mediaani Etelä-Pohjanmaalla on 151 000 € ja koko maassa 133 000 €. Määritelmänsä mukaan jatkuvan kasvun yritykset kasvavat kuitenkin systemaattisesti ja vuonna 2012 liikevaihdon mediaani on jo 539 000 €. Samaan aikaan Etelä-Pohjanmaan ja Suomen kaikkien yritysten liikevaihdon mediaani on pysynyt suunnilleen ennallaan. Työntekijöiden määrän kasvu on vähäistä jatkuvan kasvun yrityksissä, vaikka erot vuoden 2009 määrään ovat tilastollisesti merkitsevät. Työntekijöiden määrän mediaanissa ei tapahdu muutoksia kasvukauden aikana, vaan se pysyy tasolla 5 työntekijää. Etelä-Pohjanmaan kaikissa yrityksissä ja koko maassa työntekijöiden määrän keskiarvo on laskenut kauden aikana kun taas jatkuvan kasvun yrityksissä keskiarvo on pysynyt koko ajan tasolla 12–13 työntekijää. Tulokset osoittavat, että jatkuvan kasvun yrityksissä liikevaihtoa on kasvatettu lisäämättä työntekijöitä. Työntekijöiden määrä on pystytty vakiinnuttamaan tietylle tasolle. Näissä yrityksissä liikevaihdon kasvuprosentin mediaani on korkea, mutta se laskee periodin loppua kohti. Näiden yritysten kasvu oli lähtövuonna (2009) erittäin heikko, sillä mediaani oli vain 2 % ja alakvartiilikin - 21 %.

Eteläpohjalaiset jatkuvan kasvun yritykset ovat kyenneet nostamaan käyttökateprosenttiaan kasvukauden aikana niin, että mediaani on noussut tasolta 11 % tasolle 16 %. Samaan aikaan yritysten kannattavuus on olennaisesti parantunut, sillä vuonna 2009 sijoitetun pääoman tuottoprosentin mediaani oli vain 7 % (välttävä), mutta seuraavasta vuodesta lähtien noin 18 % (hyvä). Etelä-Pohjanmaan ja Suomen kaikissa yrityksissä tuottoprosentin mediaani on pysynyt kaikkina vuosina tasolla 5 % (välttävä). Työvoiman tuottavuuden nousuun perustuva liikevaihdon kasvattaminen on siten olennaisesti parantanut tulorahoitusta ja kannattavuutta jatkuvan kasvun yrityksissä. Kasvulla ei ole kuitenkaan ollut mitään (negatiivista tai positiivista) vaikutusta yritysten perinteiseen maksuvalmiuteen, sillä quick ration mediaani on ollut koko kasvukauden ajan 1.2 (hyvä) samalla tavalla kuin koko maan ja Etelä-Pohjanmaan kaikissa yrityksissä.

Jatkuvan kasvun yrityksissä omavaraisuusaste ei ole ollut yhtä hyvä kuin koko maassa ja Etelä-Pohjanmaalla yleensä, eikä kasvulla ole ollut siihen vahvaa vaikutusta. Näiden yritysten omavaraisuusasteen mediaani on kuitenkin kasvukaudella parantunut tasolle 42 % (hyvä) kun se Etelä-Pohjanmaalla ja koko maassa on pysynyt suunnilleen samalla tasolla (48–49 %). Liikevaihdon nopean kasvun ansiosta jatkuvan kasvun yritykset ovat kyenneet jatkuvasti pienentämään suhteellista velkaisuusastettaan. Se oli vuonna 2009 Etelä-Pohjanmaahan ja koko maahan verrattuna korkea, mutta laski kasvun ansiosta suunnilleen koko maan tasolle (28 %) periodin aikana kun se maakunnan kaikissa yrityksissä pysytteli samalla tasolla (33 %). Tuottavuuden parantumiseen perustuva liikevaihdon kasvu on siten olennaisesti parantanut yritysten vieraan pääoman takaisinmaksukykyä.

Taulukossa 63 on esitetty tunnuslukujen ja liikevaihdon kasvuprosenttien väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiot jatkuvan kasvun yrityksissä. Liikevaihdon kasvuprosenttien korrelaatiot liikevaihtoon ja työntekijöiden määrään ovat pääosin negatiivisia. Se osoittaa, että pienemmät yritykset ovat kasvaneet suhteellisesti nopeammin kuin suuremmat yritykset. Taulukon mukaan kasvuprosentilla on positiivinen korrelaatio tulorahoitusta mittaavaan käyttökateprosenttiin ja kannattavuutta mittaavaan pääoman tuottosuhteeseen lukuun ottamatta lähtövuotta 2009. Se osoittaa, että työvoiman tuottavuuden nousuun perustuva liikevaihdon nopea kasvu vahvistaa tulorahoitusta ja erityisesti kannattavuutta sitä enemmän, mitä nopeammin yritys kasvaa. Kasvunopeudella ei ole kuitenkaan merkittävää yhteyttä maksuvalmiuteen (quick ratio) ja vakavaraisuuteen (omavaraisuusaste ja suhteellinen velkaantumisaste).

TAULUKKO 63. Tilinpäätösmuuttujien ja kasvun väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiot jatkuvan kasvun yrityksissä.

		Liikevaihdon kasvuprosentti:				
		2012	2011	2010	2009	Periodi
Liikevaihto (1000 euro)	2012	-0,241***	-0,199***	-0,128**	0,103*	-0,209***
	2011	-0,349***	-0,241***	-0,178***	0,095	-0,280***
	2010	-0,380***	-0,349***	-0,208***	0,114*	-0,372***
	2009	-0,442***	-0,379***	-0,384***	0,186***	-0,535***
Henkilökunnan lukumäärä	2012	-0,254***	-0,185**	-0,252***	0,201**	-0,340***
	2011	-0,307***	-0,160**	-0,225***	0,219***	-0,320***
	2010	-0,259***	-0,213**	-0,213**	0,136	-0,330***
	2009	-0,219***	-0,235***	-0,270***	0,105	-0,301***
Käyttökateprosentti	2012	0,138**	0,037	0,165***	0,000	0,153***
	2011	0,133**	0,064	0,176***	-0,033	0,170***
	2010	0,129**	0,050	0,175***	-0,012	0,162***
	2009	-0,063	-0,088	-0,218***	0,262***	-0,199***
Sijoitetun pääoman tuottoprosentti	2012	0,189***	0,133**	0,215***	-0,076	0,224***
	2011	0,095	0,178***	0,199***	-0,064	0,198***
	2010	0,121**	0,024	0,209***	0,017	0,148**
	2009	-0,119**	-0,130**	-0,277***	0,330***	-0,274***
Quick ratio	2012	0,010	-0,044	0,057	-0,038	-0,030
	2011	-0,028	-0,050	0,027	0,007	-0,072
	2010	0,022	-0,069	-0,006	-0,002	-0,038
	2009	-0,018	-0,061	-0,113*	0,041	-0,103*
Omavaraisuusaste	2012	0,048	-0,027	0,129**	-0,182***	0,078
	2011	0,059	-0,043	0,081	-0,161***	0,059
	2010	0,053	-0,117**	0,017	-0,109*	-0,010
	2009	0,035	-0,055	-0,015	-0,159***	-0,008
Suhteellinen velkaantumisaste	2012	-0,011	-0,009	-0,046	0,134**	-0,019
	2011	0,062	0,045	-0,002	0,074	0,045
	2010	0,072	0,220***	0,074	-0,034	0,163***
	2009	0,104*	0,142**	0,202***	-0,052	0,230***

Selite: * = p-arvo < 0,10; ** = p-arvo < 0,05; *** = p-arvo < 0,01

Taulukossa 64 on erikseen esitetty liikevaihdon kasvuprosenttien väliset korrelaatiot. Positiiviset korrelaatiot osoittavat, että vuoden 2009 jälkeen liikevaihdon kasvulla on pysyvyyttä, jolloin muita nopeammin kasvavat yritykset kasvavat nopeammin myös myöhemmin. Taulukossa 65 on esitetty jatkuvan kasvun yritysten siirtymämatriisi kokoluokista vuonna 2009 kokoluokkiin vuonna 2012. Kokoluokkien ylärajat kaksinkertaistuvat ylöspäin mentäessä, joten taulukossa esitetyt suhteelliset siirtymäosuudet kuvaavat eri kokoluokkien yritysten todennäköisyyksiä (siirtymätodennäköisyyksiä) samansuuruiseen suhteelliseen kasvuun. Taulukosta nähdään, että esimerkiksi vuonna 2009 1 000–2 000 liikevaihdon tuottavan (jatkuvan kasvun) yrityksen todennäköisyys kasvaa 32–64 000 euron liikevaihdon yritykseksi vuosien 2009–2012 aikana on 25 %. Sama todennäköisyys (25 %) on myös sille, että vuonna 2012 yrityksen liikevaihto on 8–16, 16–32 tai 32–64 000 euroa. Siirtymämatriisi osoittaa selvästi, että pienemmillä yrityksillä on yhtä suureen suhteelliseen kasvuun paremmat todennäköisyydet kuin suuremmilla yrityksillä. Suuremmissa yrityksissä useamman luokan siirtymät kasvukauden aikana ovat harvinaisia.

TAULUKKO 64. Liikevaihdon kasvuprosenttien väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiot jatkuvan kasvun yrityksissä.

Liikevaihdon kasvuprosentti:		Liikevaihdon kasvuprosentti:				Periodi
		2012	2011	2010	2009	
2012	1,000***	0,486***	0,440***	-0,059	0,671***	
2011	0,486***	1,000***	0,404***	-0,099*	0,666***	
2010	0,440***	0,404***	1,000***	-0,117**	0,733***	
2009	-0,059	-0,099*	-0,117**	1,000***	-0,173***	
Periodi	0,671***	0,666***	0,733***	-0,173***	1,000***	

Selite: * = p-arvo < 0,10; ** = p-arvo < 0,05; *** = p-arvo < 0,01

TAULUKKO 65. Yritysten liikevaihdon siirtymämatriisi vuodelta 2009 vuoteen 2012 jatkuvan kasvun yrityksissä.

		Todennäköisyys siirtyä liikevaihtoluokkaan:														
Liikevaihtoluokka		Liikevaihtoluokka (teuroa) 2012:														
(teuroa) 2009:		8	16	32	64	128	256	512	1024	2048	4096	8192	16384	32768	65536	Yrityksiä
1				50,0		50,0										2
2	25,0	25,0	25,0	25,0												4
4	12,5	12,5	50,0	12,5				12,5								8
8		33,3	33,3	16,7	8,3	8,3										12
16		7,7	15,4	61,5	15,4											13
32			5,3	36,8	26,3	21,1		5,3	5,3							19
64				6,7	24,4	51,1	15,6	2,2								45
128					26,8	48,2	19,6	5,4								56
256						25,0	46,2	26,9	1,9							52
512							23,8	52,4	19,0	4,8						42
1024								23,8	71,4	4,8						21
2048									54,5	45,5						11
4096										60,0	40,0					10
8192											60,0	40,0				5
16384													100,0			1
32768														50,0	50,0	2
65536															100,0	1
Yrityksiä	1	2	4	7	12	22	17	15	10	5	2	1	1	1	1	304

7.3.2 Tunnuslukujen kehitys nopeasti kasvavissa yrityksissä

Tutkimuksen toisessa osassa arvioidaan taloudellisten toimintaedellytysten kehittymistä ajanjaksolla 2009–2012 niissä (nopeasti kasvavissa) yrityksissä, joiden liikevaihto on kasvanut koko ajanjakson aikana vähintään 30 % (1000 yritystä). Taulukossa 66 on esitetty yritysten tunnuslukujen vuosittaiset jakaumat, jolloin nähdään kasvun vaikutus niiden kehittymiseen aikasarjana. Vähintään 30 % kumulatiivisen kasvun yritysten liikevaihdon mediaani vuonna 2009 on 178 000 €, joka ylittää selvästi eteläpohjalaisten (151 000 €) ja koko maan (133 000 €) kaikkien yritysten mediaanin. Eteläpohjalaisten ja koko maan yritysten mediaani kasvaa vuosien 2009–2012 aikana vain vähän, kun taas kumulatiivisesti 30 % kasvavien yritysten liikevaihto kasvaa määritelmänsä mukaisesti huomattavasti ja on 401 000 € vuonna 2012. Samalla tavalla kuin jatkuvan kasvun yrityksissä myös kumulatiivisesti 30 % kasvun yrityksissä työntekijöiden mediaani (4) pysyy liikevaihdon huomattavasti kasvusta huolimatta ennallaan. Työntekijöiden lukumäärän tilastollisissa jakaumissa ei tapahdu selviä muutoksia, vaikka ero vuoden 2009 jakaumaan on tilastollisesti merkitsevä. Liikevaihdon kasvu on siten toteutunut työvoiman tuottavuuden kehittymisen ansiosta. Liikevaihdon kasvuprosentin jakauma vuonna 2009 osoittaa, että kasvun mediaani oli kasvukauden alkaessa negatiivinen. Kasvuprosentin mediaani nousee ensin erittäin korkeaksi (20 %), mutta laskee sitten vähitellen vuoteen 2012 asti (tasolle 13 %). Kaikkina vuosina liikevaihdon kasvun alakvartiili on lähellä nollaa osoittaen, että neljäsosa yrityksistä ei kasva.

TAULUKKO 66. Nopean kasvun yritysten tilinpäätösmuuttujien tilastolliset jakaumat.

1. Liikevaihto (1000 euroa).

Vuosi	Prosenttipiste:							p-arvo#
	5	10	25	50	75	90	95	
2012	16,2	43,0	122,0	401,0	1141,0	3233,2	6954,6	0,0000
2011	9,0	25,4	98,0	332,0	986,0	2707,4	6496,8	0,0000
2010	8,0	19,0	82,0	250,0	753,0	2224,9	5040,6	0,0000
2009	5,0	12,4	52,0	178,0	576,0	1772,8	4419,0	

2. Työntekijöiden lukumäärä.

Vuosi	Prosenttipiste:							p-arvo#
	5	10	25	50	75	90	95	
2012	1,0	1,0	2,0	4,0	10,0	25,0	50,4	0,0000
2011	1,0	1,0	2,0	4,0	10,0	23,0	48,2	0,0000
2010	1,0	1,0	2,0	4,0	10,0	26,4	55,2	0,0000
2009	1,0	1,0	2,0	4,0	10,0	23,3	44,7	

3. Liikevaihdon kasvuprosentti.

		Prosenttipiste:							
Vuosi	5	10	25	50	75	90	95	p-arvo#	
2012	-25,7	-16,2	0,0	13,4	40,1	100,0	191,6	0,0000	
2011	-33,3	-15,6	2,1	18,7	43,3	104,8	189,7	0,0000	
2010	-33,5	-17,7	1,8	20,2	64,8	186,1	353,3	0,0000	
2009	-68,0	-51,2	-27,3	-4,1	15,3	64,7	129,3		

4. Käyttökateprosentti.

		Prosenttipiste:							
Vuosi	5	10	25	50	75	90	95	p-arvo#	
2012	-5,9	0,0	5,3	13,8	27,8	50,7	66,4	0,0000	
2011	-9,0	0,0	4,9	13,4	26,9	50,1	66,6	0,0000	
2010	-16,0	-3,2	3,8	13,3	28,2	52,8	67,7	0,0000	
2009	-40,0	-15,7	1,0	10,7	23,0	42,6	61,8		

5. Sijoitetun pääoman tuotto-%.

		Prosenttipiste:							
Vuosi	5	10	25	50	75	90	95	p-arvo#	
2012	-19,5	-6,3	3,1	13,7	29,7	51,9	68,6	0,0000	
2011	-17,9	-5,0	2,9	12,8	29,1	49,8	70,3	0,0000	
2010	-22,2	-10,1	1,3	10,6	26,3	49,1	67,2	0,0000	
2009	-28,5	-16,7	-2,4	6,0	20,6	38,6	54,7		

6. Quick ratio.

		Prosenttipiste:							
Vuosi	5	10	25	50	75	90	95	p-arvo#	
2012	0,1	0,3	0,6	1,3	2,8	5,8	9,3	0,3530	
2011	0,1	0,3	0,6	1,2	2,8	5,8	9,0	0,9310	
2010	0,1	0,3	0,6	1,2	2,8	6,0	10,2	0,9040	
2009	0,1	0,2	0,5	1,2	2,6	5,8	10,7		

7. Omavaraisuusaste.

		Prosenttipiste:							
Vuosi	5	10	25	50	75	90	95	p-arvo#	
2012	-33,0	-4,6	17,4	45,4	75,2	90,0	95,5	0,0010	
2011	-28,7	-4,9	14,2	41,7	72,9	88,0	95,2	0,5460	
2010	-37,8	-9,0	14,3	40,0	72,1	88,7	94,3	0,0000	
2009	-39,4	-5,6	13,8	42,5	73,1	91,6	98,1		

8. Suhteellinen velkautuneisuus.

Vuosi	Prosenttipiste:							p-arvo#
	5	10	25	50	75	90	95	
2012	5,2	7,4	14,0	29,0	70,2	185,5	423,1	0,0000
2011	4,9	8,7	16,0	32,7	77,4	226,4	494,7	0,0000
2010	5,3	8,8	17,7	37,2	85,4	243,4	541,5	0,0000
2009	2,9	7,8	17,1	41,0	105,7	363,2	785,6	

#Selite: Wilcoxonin merkittyjen sijalukujen testi suhteessa vuoden 2009 jakaumaan.

Kumulatiivisesti 30 % kasvavien yritysten liikevaihdon huomattava kasvu on nostanut vuoden 2010 aikana yritysten tulorahoitusta mittaavan käyttökateprosentin mediaanin tasolta 11 % tasolle 13 %, mutta sen jälkeen se ei enää ole parantunut. Sen sijaan pääoman tuottosuhdetta nopea kasvu on parantanut jokaisena vuonna siten, että mediaani on ajanjakson aikana noussut tasolta 6 % (välttävä) tasolle 14 % (tydyttävä). Nopeamman kasvun ansiosta yritysten kannattavuus on noussut selvästi paremmaksi kuin eteläpohjalaisien ja koko maan kaikkien yritysten kannattavuus, mutta parannus ei ole yhtä merkittävä kuin jatkuvan kasvun yrityksillä. Nopeampi kasvu ei ole heikentänyt perinteistä maksuvalmiutta mittaavaa quick ratiota, vaan sen mediaani on koko ajan pysynyt tasolla 1.2–1.3 (hyvä), joka vastaa koko maan keskimääristä tasoa. Nopeammalla kasvulla on merkittävä vaikutus yritysten omavaraisuusasteeseen vasta vuonna 2012, jolloin mediaani nousee tasolle 45 % (hyvä). Se on jonkin verran alemmalla tasolla kuin eteläpohjalaisissa ja koko maan yrityksissä keskimäärin (48–49 %). Liikevaihdon merkittävä kasvu on nopeasti kasvavissa yrityksissä jatkuvasti laskenut suhteellista velkaantumistasetta, joka on vuoteen 2012 mennessä pudonnut samalle hyvälle tasolle kuin jatkuvan kasvun yrityksissä (29 %). Kasvu on siten parantanut yritysten vakavaraisuutta etenkin vuonna 2012 ja takaisinmaksukykyä systemaattisesti koko ajanjakson ajan.

Taulukossa 67 on esitetty tunnuslukujen ja kasvuprosenttien väliset järjestyskorrelaatiot nopeammin kasvavissa yrityksissä. Koko periodin kasvuprosentilla on merkittävä negatiivinen korrelaatio kokoa mittaaviin liikevaihtoon ja työntekijöiden määrään. Se osoittaa, että pienemmät yritykset ovat kasvaneet suhteellisesti nopeammin. Liikevaihdon vuosittaisista kasvuprosenteista ainoastaan vuoden 2012 kasvuprosentilla on vahva negatiivinen korrelaatio liikevaihdon ja henkilökunnan määrän kanssa. Koko ajanjakson kasvuprosentilla on positiivinen riippuvuus käyttökateprosentin ja sijoitetun pääoman tuottosuhteen kanssa lukuun ottamatta vuotta 2009, jolloin korrelaatio on negatiivinen. Nopeampi kasvu on siten parantanut yritysten tulorahoitusta ja kannattavuutta koko kasvukauden ajan. Sillä ei ole kuitenkaan ollut vaikutusta perinteistä maksuvalmiutta mittaavaan quick ratioon. Koko ajanjakson kasvulla ei ole myöskään ollut selvää yhteyttä vakavaraisuutta mittavaan omavaraisuusasteeseen, vaikka riippuvuus onkin negatiivinen vuosittaisen kasvun ja tunnusluvun välillä vuosina 2009 ja 2011. Samalla tavalla kokonaiskasvun ja suhteellisen velkaantumistaseen välillä val-

litsee positiivinen korrelaatio ensimmäisinä vuosina, mutta riippuvuus heikkenee koko ajan. Kasvukauden viimeisen vuoden (2012) velkaantumisasteella ja kokonaiskasvulla ei ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Nopeammin kasvavissa yrityksissä kasvuvauhdin nopeutuminen ei siten enää pienennä tai suurena velkaantumisastetta.

TAULUKKO 67. Tilinpäätösmuuttujien ja kasvun väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiot nopeasti kasvavissa yrityksissä.

		Liikevaihdon kasvuprosentti:				
		2012	2011	2010	2009	Periodi
Liikevaihto (1000 euro)	2012	-0,061*	0,054*	-0,057*	0,062*	-0,036
	2011	-0,259***	0,041	-0,031	0,023	-0,092***
	2010	-0,215***	-0,112***	0,042	0,033	-0,153***
	2009	-0,136***	-0,020	-0,169***	0,115***	-0,310***
Henkilökunnan lukumäärä	2012	-0,138***	-0,026	-0,121***	0,011	-0,202***
	2011	-0,174***	-0,017	-0,089**	-0,002	-0,186***
	2010	-0,177***	-0,135***	-0,056	-0,027	-0,211***
	2009	-0,167***	-0,095*	-0,119**	-0,085*	-0,212***
Käyttökateprosentti	2012	0,169***	-0,026	0,100***	0,067**	0,086***
	2011	0,015	0,087***	0,112***	0,055*	0,092***
	2010	0,099***	-0,109***	0,217***	0,051	0,089***
	2009	0,084**	0,012	-0,176***	0,305***	-0,189***
Sijoitetun pääoman tuotto-%	2012	0,196***	0,075**	0,068**	0,036	0,124***
	2011	-0,114***	0,252***	0,110***	0,037	0,081**
	2010	0,048	-0,119***	0,300***	0,063*	0,087***
	2009	0,056*	0,040	-0,212***	0,377***	-0,217***
Quick ratio	2012	0,052	-0,077**	0,012	-0,035	-0,024
	2011	0,010	-0,061*	-0,007	-0,024	-0,040
	2010	0,084**	-0,117***	0,008	-0,038	-0,030
	2009	0,059*	-0,019	-0,086**	-0,001	-0,023
Omavaraisuusaste	2012	-0,021	-0,074**	0,065**	-0,109***	-0,010
	2011	-0,007	-0,091***	0,050	-0,093***	-0,008
	2010	0,024	-0,119***	0,003	-0,077**	-0,055*
	2009	0,004	-0,057*	-0,038	-0,098***	-0,044
Suhteellinen velkaantumisaste	2012	0,025	-0,027	0,004	0,057*	0,011
	2011	0,149***	-0,035	-0,028	0,058*	0,055*
	2010	0,089***	0,124***	-0,036	0,021	0,101***
	2009	0,050	-0,007	0,184***	-0,041	0,182***

Selite: * = p-arvo < 0,10; ** = p-arvo < 0,05; *** = p-arvo < 0,01

Taulukossa 68 on esitetty vuosittaisten kasvuprosenttien ja kokonaiskasvuprosentin väliset järjestyskorrelaatiot. Ne osoittavat, että yritykset, jotka kasvoivat lähtövuonna 2009 hitaasti, ovat kasvaneet koko ajanjakson aikana muita nopeammin. Mitä nopeammin yritykset ovat kasvaneet koko ajanjaksolla, sitä nopeammin ne ovat kasvaneet yksittäisinä vuosina 2010–2012. Vuotuisten kasvuprosenttien välillä ei kuitenkaan ole merkitseviä korrelaatioita, joten kasvu ei ole tapahtunut yhtä systemaattisesti kuin jatkuvan kasvun yrityksissä. Taulukossa 69 on esitetty nopeammin kasvavien yritysten siirtymätodennäköisyydet kokoluokista vuonna 2009 kokoluokkiin vuonna 2012. Siirtymämatriisista nähdään, että esimerkiksi vuonna 2009 32–64 000 € liikevaihdon omaavalla yrityksellä (100) on noin 3 %:n (3/100) todennäköisyys kasvattaa liikevaihtoaan yli 1 024 000 euroon ja 1 %:n (1/100) todennäköisyys kasvattaa se yli 2 048 000 euroon vuoteen 2012 mennessä. Todennäköisyydet tällaisiin useiden luokkien välsiin siirtymiin pienenevät suuremmissa kokoluokissa. Samalla tavalla kuin jatkuvan kasvun yrityksissä, siirtymämatriisin suhteelliset osuudet osoittavat, että pienemmällä yrityksillä on yhtä suureen suhteelliseen kasvuun huomattavasti paremmat todennäköisyydet kuin suuremmilla yrityksillä.

TAULUKKO 68. Liikevaihdon kasvuprosenttien väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiot nopeasti kasvavissa yrityksissä.

		Liikevaihdon kasvuprosentti:				
Liikevaihdon kasvuprosentti:		2012	2011	2010	2009	Periodi
2012		1,000***	0,034	-0,034	0,204***	0,245***
2011		0,034	1,000***	-0,052	0,094***	0,205***
2010		-0,034	-0,052	1,000***	-0,076**	0,385***
2009		0,204***	0,094***	-0,076**	1,000***	-0,153***
Periodi		0,245***	0,205***	0,385***	-0,153***	1,000***

Selite: * = p-arvo < 0,10; ** = p-arvo < 0,05; *** = p-arvo < 0,01

TAULUKKO 69. Yritysten liikevaihdon siirtymämatriisi vuodelta 2009 vuoteen 2012 nopeasti kasvavissa yrityksissä.

Liikevaihto- luokka		Todennäköisyys siirtyä liikevaihtoluokkaan:														1003						
		Liikevaihtoluokka (teuroa) 2012:																				
(teuroa) 2009:		1	2	4	8	16	32	64	128	256	512	1024	2048	4096	8192	16384	32768	65536	131072	262144	524288	
1	7,1	14,3	21,4	7,1		21,4	7,1	14,3	7,1													14
2			50,0		25,0			16,7		8,3												12
4				23,8	33,3	14,3	9,5	4,8	4,8													21
8					18,2	27,3	15,2	18,2	9,1	3,0	9,1											33
16						8,9	44,4	24,4	13,3	2,2	4,4	2,2										45
32							4,8	39,7	39,7	11,1	3,2	1,6										63
64									23,0	46,0	17,0	10,0	1,0	2,0	1,0							100
128										20,5	37,9	31,8	9,1	0,8								132
256											24,3	57,4	14,8	3,6								169
512												27,7	57,4	12,8	2,0							148
1024													23,2	61,6	13,4	1,8						112
2048														26,6	67,2	4,7	1,6					64
4096															40,5	59,5						37
8192																48,3	51,7					29
16384																	33,3	55,6	11,1			9
32768																		50,0	50,0			8
65536																			50,0	50,0		4
131072																				100,0		2
262144																						1
	1	2	14	14	19	33	68	112	118	196	154	114	77	41	19	9	7	4	0	1	1003	

7.4 Yhteenveto

Pk-yrityksiä koskevan aikaisemman kansainvälisen tutkimuksen perusteella voidaan odottaa, että nopeammin kasvavilla pk-yrityksillä on korkeammat kannattavuuden tunnusluvut, mutta enemmän velkaa pääomarakenteessa ja heikommat perinteisen maksuvalmiuden tunnusluvut kuin hitaammin kasvavilla pk-yrityksillä. Empiirisen tutkimuksen tulokset kasvun vaikutuksesta pk-yrityksen tunnuslukuihin eivät kuitenkaan ole olleet yksimielisiä ja yllä esitettyjä hypoteeseja täysin tukevia. Eräiden tutkimusten mukaan kasvuryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja kannattavuudessa, perinteisessä maksuvalmiudessa tai vakavaraisuudessa (MacMahon 2001). Suomessa Laitinen (2007a) osoitti, että eteläpohjalaiset nopeasti kasvavat ja jatkuvan kasvun pk-yritykset kannattivat paremmin kuin muut, mutta perinteinen maksuvalmius ja vakavaraisuus eivät eronneet merkittävästi muista yrityksistä. Luvussa neljä raportoitu seuranta tutkimus taas osoitti, että keskimääräistä nopeammin ja myös positiivisesti kasvaneet eteläpohjalaiset pk-yritykset kannattivat paremmin kuin hitaammin kasvaneet yritykset, mutta niillä oli suhteellisesti enemmän nettovelkaa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida eteläpohjalaisten pk-yritysten kasvun vaikutusta taloudellisiin tunnuslukuihin olennaisesti suuremmassa aineistossa. Tutkimuksen aineisto muodostui noin 300 jatkuvan kasvun yrityksestä, jotka ovat kasvaneet ajanjaksolla 2009–2012 vähintään 5 % vuosittain sekä noin 1000 nopean kasvun yrityksestä, jotka ovat kasvaneet vähintään 30 % samalla ajanjaksolla. Tutkimuksessa arvioitiin kasvuyritysten kehitystä kokoa, kasvua, tulo-rahoitusta, kannattavuutta, perinteistä maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta mittaavilla tunnusluvuilla. Tulokset osoittivat yhteenvetona, että kummankin ryhmän yritykset ovat tutkimusajanjaksolla parantaneet merkittävästi perinteistä maksuvalmiutta lukuun ottamatta kaikkia taloudellisia toimintaedellytyksiään (tulo-rahoitusta, kannattavuutta ja vakavaraisuutta). Perinteinen maksuvalmius on pysynyt nopeasta kasvusta huolimatta samalla hyvällä tasolla koko ajan. Kasvulla on siten selvästi ollut positiivinen vaikutus yritysten taloudellisiin toimintaedellytyksiin.

Kasvu paransi selvästi yritysten kannattavuutta ja tulo-rahoitusta kummassakin ryhmässä. Se on siten tapahtunut hallitusti. Tulosten mukaan jatkuva kasvu vaikuttaa vahvemmin kannattavuuden parantumiseen kuin nopea kasvu. Liikevaihdon nopean kasvun ansiosta kummankin ryhmän jäsenet pudottivat huomattavasti ja systemaattisesti suhteellista velkaantumistasettaan kun taas omavaraisuusaste parani vain hieman. Tässäkin tapauksessa jatkuva kasvu paransi tunnuslukua enemmän kuin nopea kasvu. Tulokset osoittavat siten, että jatkuva kasvu vahvistaa toimintaedellytyksiä nopeaa kasvua paremmin. Perinteinen maksuvalmius pysyi kasvuyrityksissä hyvänä koko ajanjakson. Samaan aikaan eteläpohjalaisten ja koko maan kaikkien yritysten kannattavuudessa, vakavaraisuudessa ja maksuvalmiudessa ei ollut tapahtunut muutoksia. Sen vuoksi voidaan olettaa, että positiivinen kehitys on perustunut yritysten jatkuvaan tai nopeaan kasvuun. Tulokset osoittivat, että yritysten kasvu oli tapahtunut työvoiman tuottavuutta lisäämällä, sillä liikevaihdon merkittävästä kasvusta huoli-

matta työntekijöiden määrä pysyi sekä jatkuvan kasvun että nopean kasvun yrityksissä muuttumattomana. Pienemmät yritykset kasvoivat suhteellisesti enemmän kuin suuremmat yritykset kummassakin kasvuryhmässä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa on tarkasteltu yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista, pohdittu tuloksia käytännön liikkeenjohdon kannalta sekä esitetty toimenpidesuosituksia kasvuyrittäjyyden edistämisen näkökulmasta. Tutkimuksen päätarkoituksena oli tuottaa toimenpide-ehdotuksia uudelle ohjelmakaudelle kasvuyrittäjyyden edistämistoimenpiteiksi sekä tunnistaa kasvuyrittäjien palvelutarpeita.

8.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkimus toteutettiin kolmiosaisena: (1) pitkittäisseurantana vuonna 2006 eteläpohjaiseen kasvukyselyyn vastanneille 277 yritykselle sen selvittämiseksi, miten kyseiset kasvuyritykset ovat kasvaneet ja menestyneet edellisen tutkimusajankohdan jälkeen, (2) syventävinä teemahaastatteluina kasvuyrityksille sekä (3) uusien kasvuyritysten tunnistamisena tarkasteluajanjaksolla 2009–2012 tilinpäätösanalyysiin pohjautuen. Päätaivoitteena oli selvittää, miten 2000-luvun alun eteläpohjalaisiksi kasvuyrityksiksi tunnistetut ovat sittemmin menestyneet, ja mitkä tekijät selittävät kasvua pitkällä aikavälillä.

Vastanneista yrityksistä hieman yli puolella (53 %) oli tapahtunut vähintään 20 % kumulatiivinen kasvu vuodesta 2005 vuoteen 2011. Ylipäänsä jonkinasteinen kasvu löytyi 65 %:lla yrityksistä. Huomionarvoista on, että seitsemän vuoden ajanjaksolla 2005–2011 yli kolmasosalla yrityksistä kasvu oli negatiivista eli liikevaihto supistui. Positiivisesti kasvaneita yrityksiä oli erityisesti mikroyrityskokoluokan yläpäässä eli 5–9 työntekijää työllistävissä yrityksissä; yli kolme neljäsosaa tämän kokoluokan yrityksistä oli kasvaneet. Seuraavaksi eniten kasvuyrityksiä oli kokoluokassa 10–19 työntekijää (68 %). Vähiten kasvuyrityksiä oli alle 5 työntekijää työllistävien yritysten joukossa. Näyttäisi siltä, että kasvupotentiaali on suurinta jo kasvun alkuun päässeillä mikroyrityksillä, toisin sanoen yrityksillä, jotka ovat jo aiemmin ylittäneet kynnyksen työllistää useampia työntekijöitä.

123 yrityksen joukosta löytyi seitsemän jatkuvan kasvun yritystä. Näillä yrityksillä jokainen yksittäinen vuosi tutkitulla ajanjaksolla oli kasvun vuosi eli liikevaihto nousi suhteessa edelliseen vuoteen. 27 yrityksellä oli viisi kasvukautta ja 29 yrityksellä neljä kasvukautta. Viidellä yrityksellä ei ollut yhtään positiivista liikevaihdon kehitysvuotta tarkasteluajanjaksolla, ja seitsemällä yrityksellä oli vain yksi positiivinen vuosi. Huomionarvoista on, että lähes kaikilla yrityksillä liikevaihto laski vuonna 2009.

Tutkimus vahvistaa aiempaa käsitystä, että eteläpohjalaiset yritykset kasvavat hitaasti mutta kannattavasti. Tutkitut yritykset ovat kokonaisuutena katsoen pystyneet pitä-

mään niin kannattavuuden, vakavaraisuuden kuin maksuvalmiudenkin kohtuullisen hyvällä tasolla taloudellisesti haastavan suhdanteen aikana. Kannattavuuden ylläpitäminen on yhteydessä siihen, että heikon suhdanteen aikana yritykset ovat entisestään keskittyneet olemassa olevan tehostamiseen sen sijaan, että olisivat panostaneet kokonaan uuden kehittämiseen (esim. uudet tuotteet tai markkina-alueet). Lyhyellä aikajänteellä näin voi turvata kannattavuuden, mutta ilman uuden kehittämistä yritys voi pitkällä aikavälillä ajautua nurkkaan ympäristön nopeassa muutoksessa.

Tutkimus vahvistaa aikaisempia tutkimuksia siltä osin, että kasvu ei ole kiinni mistään yksittäisestä seikasta tai ominaisuudesta. Menestyminen, tarkoittaen sekä liiketoiminnan laadullista kehittymistä että taloudellista tulosta, on vahvin kasvua selittävä tekijä. Vastaavasti aktiivinen ote yrityksen kehittämiseen ylipäänsä on yhteydessä taloudelliseen ja liiketoiminnalliseen menestykseen. Aktiivinen ote kehittämiseen tarkoittaa tässä yhteydessä laajaan tietopohjaan ja systemaattiseen seurantaan perustuvaa johtamista, vahvaa kosketusta markkinoihin sekä panostuksia uuden kehittämiseen. Myös hallitus- ja johtoryhmän aktiivisuus on yhteydessä yrityksen menestymiseen. Mainitut tekijät eivät suoraan selitä liikevaihdon kasvua mutta selittävät kuitenkin yrityksen positiivista liiketoiminnallista ja taloudellista kehittymistä.

Tutkimus osoittaa myös, että toteutunut kasvu selittää tulevia kasvutavoitteita. Yritykset, jotka ovat oppineet kasvamaan, eivät siis näe kasvua peikkona, vaan tavoittelevat myös tulevaisuudessa eniten kasvua. Tämä kertoo siitä, että kasvu on koettu mielekkääksi yrittäjänkin näkökulmasta.

Tutkimus myös osoittaa, että ulkopuolisen neuvonnan ja konsultoinnin aktiivinen käyttö on yhteydessä tietynlaiseen kehittämisaktiivisuuteen ja kasvuhakuisuuteen. Strategiaan ja uusiin teknologioihin liittyvien palvelujen käyttö korreloi lievästi mutta positiivisesti kasvun kanssa samoin kuin korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten palveluiden käyttö. Myös asiakkaiden kuuntelu kannattaa: asiakkaat/toimittajat neuvontatahona korreloi uuden kehittämisen, markkinaorientaation ja menestymisen kanssa.

Tarkasteltaessa muutoksia yrityksissä tai niiden strategisessa käyttäytymisessä suhteessa vuoden 2006 tutkimukseen voidaan ensinnäkin todeta, että kehittämisaktiivisuus (esim. yrittäjämäinen orientaatio ja uuden kehittämiseen panostaminen) ovat melko pysyviä. Toisin sanoen, yrityksissä, joissa kehittäminen oli aktiivisempaa jo aikaisemmassa tutkimuksessa, toimittiin myös nyt suuremmalla yrittäjämäisellä orientaatiolla ja niissä panostettiin enemmän uuden kehittämiseen. Kehittäminen on siis keskittynyttä ja ydinkysymys on, miten saada isompi joukko eteläpohjalaisia yrityksiä mukaan tämäntyyppiseen kehittämiseen. Toiseksi on todettava, että taloudellinen laskusuhdanne on kokonaisuutena saanut aikaan sen, että yrittäjämäinen orientaatio (proaktiivisuus, riskinotto ja innovointi) on laskenut ja olemassa olevan kehittämiseen eli tehostamiseen panostaminen on noussut suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Kolmanneksi, huomio kiinnittyy yrityksissä tapahtuneisiin muihin muutoksiin: lähes

viidesosalla (18 %) oli tapahtunut muutoksia yrityksen omistuksessa, ja noin neljäsosalla oli tapahtunut muutoksia liiketoiminnoissa eli liiketoiminnot olivat joko laajentuneet uusille aloille tai niitä oli karsittu pois. Nämä muutokset kertovat sekä yrittäjäkunnan eläköitymisestä että ympäristön suuresta myllerryksestä. Ulkomaankaupan osuus liikevaihdosta oli jonkin verran kasvanut seurantatutkimukseen osallistuneilla yrityksillä, mutta vastaavasti hallitustyöskentely oli jonkin verran passivoitunut.

Teemahaastattelut osoittivat, että kaikki 15 haastateltua olivat kasvuhakuisia yrityksiä ja niillä oli edelleen tavoitteena kasvu seuraavien viiden vuoden aikana. Kaikkein yleisin kasvustrategia on ollut orgaaninen kasvu erilaisten verkostosuhteiden avulla. Kehittäminen myös haastatelluissa yrityksissä on viime vuosina painottunut olemassa olevan kehittämiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita pelkästään tehostamistoimia vaan myös olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden inkrementaalista kehittämistä. Huomioitavaa on, että useissa yrityksissä oli ennen vuotta 2005 tehty merkittäviä strategisia ratkaisuja, joita voitaisiin pitää radikaalina uuden kehittämisenä, ja vaikuttaa siltä, että nyt tarkasteltu myöhempi kasvuperiodi on seurausta niistä toimista. Asiantuntijoita ei kuitenkaan tilitoimiston lisäksi juurikaan ole käytetty paitsi isommissa teollisuusyrityksissä. Myöskään ulkopuolisia hallitusjäseniä ei ole kuin isoilla teollisuusyrityksillä.

Erityisesti teollisuusyritykset pyrkivät toimimaan proaktiivisesti ja niillä on selkeä tavoite olla edelläkävijä markkinoilla. Riskinotto on kaksijakoista – toisissa kyetään ja halutaan ottaa hallittua riskiä ja toisissa pyritään taantumaan vedoten välttämään kaikkea sellaista, johon liittyy taloudellista riskiä. Myös innovatiivisuus on teollisuusyrityksille ominaisempaa kuin muilla toimialoilla. Kaikissa yrityksissä pyritään kuitenkin käyttämään monipuolisesti erilaista informaatiota, ja sitä myös kerätään erilaisista lähteistä ja erilaisella intensiteetillä. Kaikki yritykset keräävät informaatiota asiakkaista ja kilpailijoista ja pyrkivät koko ajan kehittämään toimintaansa tämän informaation mukaisesti. Tämä näkyy kautta linjan asiakaslähtöisyyden lisääntymisenä toiminnassa. Kasvu ei ole tuonut mitään erityisiä haasteita; ainoastaan liiketoimintaympäristön nopeat muutokset luovat tarpeen osaamisen lisäämiseen yrityksessä. Tämä tulee olemaan haaste tulevaisuudessa, koska joillakin toimialoilla paluuta menneeseen ei ole – asiakaskunta on supistunut ja tulee katoamaan muutaman vuoden kuluttua kenties kokonaan. Tarve uudistumiselle olisi, mutta näyttää siltä, että kokeemukseen luottavat yrittäjät ovat tilanteessa, josta ei kokemusta ole.

Kaikkiaan seurantatutkimuksen ajankohta osui taloudellisesti epävarmaan tilanteeseen, ja siitä syystä erityisesti ympäristöön liittyvät seikat saattavat olla merkittäviä tekijöitä yritysten kasvuun ja siihen vaikuttaviin tekijöihin yleisestikin liittyen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että pienillä kasvavilla yrityksillä on taipumus kehittyä kannattavasti ja laajentua sopiviin markkinarakoihin (Storey 1996, 1997), jotka ovat usein suhteellisen kapeita ja joita on vaikea kuvata toimialan tai markkinoiden

laajuisilla muuttujilla. Tästä syystä on hyödyllistä analysoida pk-yritysten ympäristöä useilla ulottuvuuksilla, jotka kuvaavat pk-yritysten omistajien subjektiivista käsitystä ympäristöstä. Esimerkiksi teemahaastatteluissa kävi ilmi, että varsinkin kansainvälisillä markkinoilla löytyy sellaisia nichejä, jotka eivät kiinnosta isoja kansainvälisiä toimijoita markkinoiden "pienuuden" vuoksi, vaikka suomalaiselle pk-yritykselle ne tarjoavat todella ison kasvupotentiaalin.

Tutkijoiden mukaan pk-yritysten toimintaympäristön ulottuvuuksia kuvaavat ympäristön resurssirunsaus, turbulentsuus, heterogeenisuus, vihamielisyys, dynamiikka, asiakasrakenne ja kilpailu (Covin & Covin 1990; Kolvereid 1992; Pelham & Wilson 1996). Tämän hetken liiketoimintaympäristöä voidaan kuvata dynaamisena ympäristönä, jolle on ominaista epävakaas ja jatkuva muutos. Lisäksi vihamielisissä ympäristöissä yritykselle luo uhkia joko lisääntynyt kilpailu tai vähentynyt kysyntä yrityksen tuotteille, mikä voi merkittävästi vähentää pk-yrityksen kasvumahdollisuuksia. Teemahaastattelujen perusteella esimerkiksi pienet kaupanalan yritykset toimivat tällaisessa ympäristössä. Heterogeenisuus puolestaan liittyy ympäristön monimutkaisuuteen. Sellaisessa ympäristössä on pk-yritysten kuitenkin helpompi löytää ja kehittää erityisiä markkinarakoja kuin homogeenisillä markkinoilla.

Lisäksi tutkimuksen alatavoitteena oli selvittää, missä määrin Etelä-Pohjanmaalta löytyy tarkasteluajanjaksolla 2009–2012 kasvuyrityksiä eri kasvunopeuksilla ja mitkä ovat näiden kasvuyritysten profiilit.

Kasvuyrityksiä oli Etelä-Pohjanmaalla tarkastelujaksolla enemmän kuin 2000-luvun alussa sekä määrällisesti että suhteellisesti. Ajanjaksolla 2009–2012 löytyi kaikkiaan 1 003 kumulatiivisesti yli 30 % kasvanutta yritystä. Tarkastelujaksolla joka vuosi vähintään 5 % kasvun yrityksiä oli samaisella ajanjaksolla 304. Näistä yli 10 % vuotuisen kasvuun ylisi 182 yritystä, yli 15 % vuotuisen kasvuun 113 yritystä, yli 20 % vuotuisen kasvuun 73 yritystä ja yli 30 % vuotuisen kasvun kykeni saavuttamaan 31 yritystä. Nämä luvut ovat keskimäärin noin puolta korkeammat kuin edellisessä tutkimuksessa (2002–2004 ajanjaksolla), joskin nyt perusjoukon yrityksiä on myös puolta enemmän. Suhteessa yrityskantaan kuitenkin 2009–2012 on ollut enemmän kasvuyrityksiä kuin aikaisemmin, eikä tämä yksinomaan selity 2009 vuoden taantumalla.

Toimialoista kauppa, liikenne ja jakelu sekä teollisuus ovat selkeästi menettäneet asemiaan, kun taas palvelut/muut ovat vahvistaneet asemiaan kasvuyritystoimialoina suhteessa 2000-luvun alun kasvututkimukseen. Suhteessa alan yrityskantaan Etelä-Pohjanmaalla oli 2009–2012 eniten kasvuyrityksiä alkutuotannossa, joista kuitenkin suurin osa toimi alatoimialalla turkistarhaus. Seuraavaksi eniten kasvuyrityksiä on toimialalla kuljetus ja varastointi. Paikkakunnittain suhteessa yrityskantaan eniten kasvuyrityksiä oli Kuortaneella. Kaikkiaan kasvuyritykset ovat kuitenkin jakautuneet suhteellisen tasaisesti koko maakuntaan, eikä mikään paikkakunta ole erityinen kasvuyritysten tuottaja.

Seuraavassa on pohdittu keskeisten tutkimustulosten merkitystä käytännön liikkeenjohdon sekä yrittäjien näkökulmasta.

8.2 Tulosten pohdintaa käytännön liikkeenjohdon kannalta

Eteläpohjalaiset yritykset ovat perinteisesti kasvaneet hitaasti mutta kannattavasti. Kaikki eteläpohjalaiset kasvuaineistot osoittavat, että kasvu ja taloudellinen menestyminen kulkevat käsi kädessä. Täällä sen enempiä kuin maailmallakaan ei silti pystytä suoraan ennustamaan yrityksen kasvua. Kasvu ei ole kiinni mistään yksittäisestä seikasta tai ominaisuudesta.

Eteläpohjalaisessa aineistossa menestyminen, tarkoittaen sekä liiketoiminnan laadullista kehittymistä että taloudellista tulosta, on vahvin kasvua selittävä tekijä. Menestykseen tähdätessään yrittäjä todennäköisemmin osuu myös kasvu-uralle, ja todennäköisemmin yrittäjää itseäänkin menestyminen kiinnostaa enemmän kuin pelkkä kasvu sinänsä. Yrityksen menestymistä puolestaan selittävät laajaan tietopohjaan ja systemaattiseen seurantaan perustuva johtaminen, vahva kosketus markkinoihin ja panostukset uuden kehittämiseen.

8.2.1 Tieto on voittoa

Tiedolla johtaminen – siis laajaan tietopohjaan ja systemaattiseen seurantaan perustuva johtaminen – on kasvua ja menestymistä selittävässä tilastollisissa malleissa merkittävin yksittäinen tekijä.

Menestyvä yritys kerää aktiivisesti tietoa ja hyödyntää sitä. Esimerkiksi talouden tunnuslukuja, tuottavuustietoja, asiakkaiden tyytyväisyyttä ja alan innovaatiota seurataan systemaattisesti. Tiedolla johtamiseen liittyvät myös valmius käyttää ulkopuolista asiantuntemusta sekä aktiivinen hallitus- ja johtoryhmätyöskentely. Menestystä tavoittelevan yrittäjän on perustettava päätöksentekonsa tietoon eikä vain tuntumaan.

Menestyvä yritys kerää tietoa sekä yrityksen sisältä että ulkopuolelta. Yrityksen oman talouden tunnuslukujen on oltava systemaattisessa seurannassa. Jokainen yritys joutuu miettimään omalla kohdallaan, mitkä luvut ovat tärkeimpiä ja mikä onärkevä seurannan taso. Kriittisimpiä lukuja kuten myyntiä saatetaan tutkailla jopa päivittäin, toisten osalta riittää kuukausittainen raportointi. Myös henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja voidaan tarkastella jopa päivittäin, mutta usein riittää vuositasoanalyysi. Johdon on osattava kehittää yrityksen ohjausjärjestelmiä niin, että ne tuottavat helposti hyö-

dynnettävää tietoa. On hahmotettava, mitkä mittarit ovat tärkeitä ja varmistettava, että tarvittava tieto löytyy ja tulee myös käyttöön. Usein ohjausjärjestelmiä hyödynnetään vain osittain. Oleellista on, että ohjausjärjestelmien tuottama tieto kyetään suodattamaan päätöksenteon tueksi.

Saako siis mittaamalla ja seuraamalla aikaan tulosta? Siltä ainakin aineiston perusteella näyttää. Mutta yhteys ei ole välttämättä yksisuuntainen. Johtamisessa käytetyn informaation laajuus kertoo paljon siitä, miten yritystä ylipäänsä luotsataan. Systemaattinen tiedon hyödyntäminen ei ainoastaan paranna päätöksenteon edellytyksiä; se todistaa suunnitelmallisuudesta ja johdonmukaisuudesta liiketoiminnassa yleensäkin.

Sisäisen seurannan ohella on luodattava ympäristöä systemaattisesti: asiakkaita, kilpailijoita ja ympäröivää maailmaa yleensä. Perinteisten asiakkuuksienhallinnan tietojen lisäksi menestyvä yritys panostaa asiakkaiden käyttäytymisen ja arvostuksien seurantaan. Myös hajanaisempaa ja vaikeammin tavoitettavaa tietoa teknologian kehityksestä, kilpailijoiden toimintatavoista ja toimintaympäristön muutoksesta on pyrittävä hyödyntämään.

Tiedolla johtamiseen liittyy myös valmius erilaisten näkemysten kuunteluun. Tutkimusaineistossa todettiin, että yrityksen menestyksellä ja hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyllä on positiivinen yhteys. Aktiivinen ja järjestelmällinen erilaisten näkemysten käsittely parantaa päätöksenteon laatua. Mitä laajemmat verkostot yrittäjällä/ johtajalla kaikkiaan on, sitä paremmin yritys menestyy.

Vahva johto myös hyödyntää ulkopuolista asiantuntemusta tarkoituksenmukaisesti ja monipuolisesti. Tärkeät asiakkaat ovat usein tärkeitä kumppaneita myös tuotekehityksessä, ja strategian uudistaminen saattaa sujua sutjakammin ulkopuolisen osaajan avustuksella. Henkilöstön koulutus auttaa sekin yritystä uudistumaan.

Kaikkiaan eteläpohjalaisten yritysten kasvun ja menestyksen tutkimus kertoo, että parhaiten pärjäävät älykkäästi tietoa hyödyntävät ja jatkuvasti tietopääomaansa kehittävät yritykset. Tällaisilla yrityksillä on myös parhaat mahdollisuudet hyödyntää nopeasti muuttuvassa ympäristössä ilmenevät uudet mahdollisuudet. Uttakin omaksuu parhaiten se, jolla tietoa jo on.

Kiteyttäen, kasvua ja menestystä edesauttavat

- keskeisten mittareiden kehittäminen, seuranta ja hyödyntäminen
- systemaattinen ympäristön luotaus
- aktiivinen hallitus- ja johtoryhmäyöskentely
- ulkopuolisen asiantuntemuksen tarkoituksenmukainen käyttö
- tietopääoman jatkuva kehittäminen

8.2.2 Kasvun ytimessä markkinointi

On tapana sanoa, että suomalaiset yritykset osaavat tehdä mutta eivät osaa markkinoida. Tämä ei kuitenkaan ole koko totuus. Ainakin Etelä-Pohjanmaalla osataan markkinoida, ainakin niissä yrityksissä, jotka kasvavat ja menestyvät.

Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että markkinaorientaatio on yksi avain menestykseen. Markkinaorientaatio on yrityksen toiminnan ja päätöksenteon perusfilosofia. Käytännössä markkinaorientaatio näkyy siinä, miten hyvin yritys kuuntelee asiakkaitaan, seuraa kilpailijoitaan ja kuinka hyvin tätä tietoa jaetaan yrityksen sisällä kaikkien työntekijäryhmien käyttöön.

Yritykset, jotka ovat omaksuneet markkinaorientaation, ovat tyypillisesti myös aktiivisia uuden kehittämisessä ja käyttävät erilaisia mittareita toimintansa arvioinnissa. Korkean markkinaorientaation yritykset myös menestyvät taloudellisesti paremmin ja niiden liiketoiminta on kehittynyt verrattuna matalan markkinaorientaation yrityksiin. Korkean markkinaorientaation yritykset ovat aktiivisempia kehittämisspalveluiden käyttäjiä ja omaavat korkeamman yrittäjämäisen orientaation. Näyttäisi siltä, että markkinaorientaatio liittyy jollain tavalla yrityksen kykyyn suuntautua aktiivisesti kehittämiseen monella eri tavalla.

Markkinaorientaatio vaikuttaa tutkimuksen mukaan suoraan yrityksen menestymiseen ja ennen kaikkea liiketoiminnalliseen kehittymiseen. Tämä vuorostaan vaikuttaa kasvuun ainakin keskipitkällä aikavälillä. Liiketoiminnan kehittymisen kannalta on siis tärkeää osata kuunnella ja ennakoida asiakkaiden tarpeita, tavata asiakkaita säännöllisesti sekä kerätä aktiivisesti asiakastietoa. Toimialan muutoksia on seurattava ennakkoiden ja tuotekehityksessä muistettava asiakaslähtöisyys.

Tämäkään ei vielä riitä vaan tarvitaan tiedon jakamista yrityksen sisällä kaikkien työntekijöiden käyttöön. Ilman tiedon jakamista ja yhteistä keskustelua asiakkaiden tarpeet jäävät siirtymättä yrityksen käytännön toimintaan.

On myös mielenkiintoista, että markkinaorientaation merkitys korostuu silloin, kun toimialalla menee yleisesti huonommin. Markkinaorientaatio toimii eräänlaisena kil-

penä heikossa tilanteessa; sen avulla yritys pystyy menestymään paremmin suhteessa kilpailijoihinsa myös silloin, kun toimialalla on vaikeuksia.

Markkinaorientaatiota voidaan aktiivisesti kehittää yrityksissä. Ensimmäinen vaihe on yleisen tietoisuuden lisääminen siitä, mitä markkinaorientaatio on ja miksi se on tärkeää. Vaikka useimmissa yrityksissä periaatteessa tiedetään asiakkaiden tärkeys, käytännön toiminnassa asiakastarpeita ei silti välttämättä osata huomioida tarpeeksi. Myös trendien ja muutosten seuraaminen saattaa jäädä vähemmälle muiden asioiden kiireellisyyden vuoksi. Samoin yhteinen keskustelu asiakkaiden tarpeista voi jäädä liian pienen työntekijäryhmän harteille.

Toinen askel markkinaorientaation kehittämisessä on työkalujen luominen systemaattiseen ja säännölliseen tiedon keräämiseen asiakkaista, kilpailijoista ja alan trendeistä. Tiedon kerääminen ei yksin riitä, vaan tietoa on hyödynnettävä tuotekehityksessä ja tuloksista on keskusteltava yrityksen sisällä.

Asiakkaita voidaan kuunnella eri tasoilla: keräämällä asiakastietoa säännöllisesti, tapaamalla asiakkaita suunnitellusti, käymällä asiakkaiden tarpeita läpi eri yhteyksissä ja ennen kaikkea kehittämällä työkaluja siihen, miten asiakkaat voisivat osallistua tuote- ja palvelukehitykseen. Asiakassuhde voidaan nähdä yrityksen tärkeimpänä resurssina.

Yrityksen koko toimintaa olisikin mietittävä arvon tuotannon kannalta. Yksi tapa lähestyä kysymystä on käydä läpi koko yrityksen asiakasprosessi, jotta syntyy ymmärrys siitä, miten arvoa tuotetaan asiakkaalle prosessin jokaisessa vaiheessa, ei pelkästään lopputuotteen tai palvelun osalta.

Toimintaympäristön luotaaminen ja ennakointi on myös tärkeää. Yrityksessä olisi mietittävä yrityksen oman toiminnan kannalta järkevät menetelmät luotaamiseen ja ennakointiin, jotta sitä tehtäisiin säännöllisesti ja sillä olisi myös vaikutusta tuote- ja palvelukehitykseen.

Sisäisen viestinnän kehittäminen on kolmas avain markkinaorientaation omaksumiseen. Sisäinen viestintä pitää sisällään sekä vertikaaliset että horisontaaliset kanavat; toisin sanoen miten tietoa jaetaan työntekijöiden kesken ja miten sitä jaetaan johdon ja alaisten välillä. Yrityksissä tulisi miettiä, miten tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan jaetaan säännöllisesti, ja missä toimintaympäristön luotaamisen tuloksista keskustellaan.

Markkinointi on ajattelutapa mutta ei pelkästään sitä. Markkinoinnillisen ajattelun pitää myös näkyä päivittäisessä toiminnassa ja päätöksenteossa. Tekemällä oppii: mitä enemmän markkinointia tehdään, sitä paremmin sitä osataan.

Kiteyttäen, markkinoinnissa osalta tärkeitä ovat

- asiakkaiden kuunteleminen ja tapaaminen asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden ymmärtämiseksi
- asiakkaiden saaminen mukaan tuote- ja palvelukehitykseen
- kilpailijoiden ja ulkoisten muutostrendien systemaattinen luotaaminen
- sisäinen viestintä tukemaan asiakas- ja toimintaympäristötiedon leviämistä yrityksessä

8.2.3 Kasvun pullonkauloja

Toteutunut kasvu on yhteydessä tuleviin kasvutavoitteisiin. Yritykset voivat siis oppia kasvamaan, ja kasvu koetaan mielekkääksi, kun sen makuun on päästy. Kasvun pullonkaulaksi voi heti alkuvaiheessa muodostua yrittäjämäisen orientaation puuttuminen. Yritystasolla yrittäjämäinen orientaatio kuvaa asenteita uuden kehittämiseen, hallittuun riskinottoon sekä yrityksen strategiseen ajatteluun. Nämä asenteet näkyvät ennakoivana päätöksentekona ja toimintana. Pienessä yrityksessä yrittäjän ominaisuudet ratkaisevat: jos yrittäjämäinen orientaatio ja siihen liittyvä riskinottohalu puuttuvat, ei kasvulle ole alustaa miltä ponnistaa.

Kasvun myötä yrittäjämäisten kyvykkyyksien rinnalle nousee johtamiskyvykkyys eli yrityksen johtamisessa tarvittava osaaminen. Mitä suuremmaksi yritys kasvaa, sitä tärkeämpää on nimenomaan johtamisen osaaminen. Perinteisesti johtamiskyvykkyydellä ymmärretään kykyä inspiroida ja motivoida mutta myös toimeenpanna ja kontrolloida. Nykyään johtamiskyvykkyyksiin kuuluvat myös verkostojen johtaminen ja kyky tiedon hyödyntämiseen johtamisessa.

Sisältä ja ulkoa saatavan tiedon hankinnan ja hallinnan ohella kasvuyrityksen johtamis- haaste on hallitus- ja johtoryhmätyöskentely. Kaikki yrityksen osaaminen on koottava päätöksentekoon ilman, että yrittäjämäinen ote katoaa päätöksenteon mutkistuessa. Kasvussa on siirryttävä yrittäjän yrittäjämäisestä ajattelusta yrityksen liiketoiminnan johtamiseen. Tähän liittyy muutos yksin päättämisestä laajan tiedon pohjalta johtamiseen.

Jos johtamiskyvykkyydet eivät riitä, eikä yrityksen johto nouse tiedolla johtamisen tasolle, vaarana on yrityksen ”imukyvyn” hiipuminen. Kasvuun ei yllätä, kun yrityksen kyky vastaanottaa uutta tietoa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia heikkenee.

Tunnistetuista kasvun pullonkauloista johtamiskyvykkyys on merkittävin, sillä se heijastuu myös muihin kasvun kapeikkoihin. Kasvuun tähtäävän yrityksen kannattaakin tietoisesti panostaa monipuolisten johtamiskyvykkyyksien kehittämiseen. Yksi tärkeimpiä johtamiskyvykkyyksien kehittymisen edellytyksiä on nopea oppiminen ja yhä

useammin myös poisoppiminen. Johdon valmennusohjelmat voivat tuoda uutta virtaa ja linjakkuutta johtamiseen. Myös hyvällä vertaisporukalla voi olla suuri merkitys: muidenkin kokemuksista oppii jos on avoimin mielin kuulolla.

Kaikkiaan aktiivinen ote yrityksen kehittämiseen ylipäänsä on yhteydessä taloudelliseen ja liiketoiminnalliseen menestykseen. Kasvuyrityksessä myös tasapaino vanhan tehostamisen ja uuden kehittämisen välillä on kunnossa. Heikossa suhdannetilanteessa on toki tärkeää huolehtia yrityksen toiminnan ja toimintojen tehokkuudesta, mutta pitkällä aikavälillä menestyminen edellyttää kuitenkin myös panostuksia uuden kehittämiseen.

Kiteyttäen, pitkän aikavälin menestyksen ja kasvun kannalta on huomattava että kasvamaan oppii

- yrittäjämäisestä tekemisestä on kasvun myötä siirryttävä osaavaan johtamiseen
- kaikki yrityksen osaaminen on voitava tuoda päätöksentekoon
- johtamiskyvykkyyksien kehittämiseen on syytä panostaa
- uuden kehittäminen ei saa jäädä vanhan tehostamisen jalkoihin

8.2.4 Muutos on pysyvää

Liiketoimintaympäristö muuttuu yhä kiihtyvällä tahdilla. Teknologian kehitys on keskeinen muutoksen ajuri. Se nopeuttaa ja syventää muutossyklejä. Suomen talous on myös integroitunut globaaleihin trendeihin vahvemmin kuin viime vuosituhannella, eikä kotimarkkinoillakaan toimiva yritys ole enää suojassa kansainväliseltä kilpailulta.

Toimintaympäristön jatkuva myllerrys muuttaa myös kasvun ehtoja. Kun yritys toimii vakaassa ja ennustettavassa tilanteessa, on suunnitelmallinen kasvu mahdollista. Maakunnan yritykset ovat usein orgaanisen kasvun yrityksiä, jotka kasvavat maltillisesti ja kannattavasti. Suuret kasvupyrähdykset ja kasvu yritysostoja hyödyntäen on harvinaisempaa.

Turbulentti ympäristö haastaa perinteisen kasvumallin yritykset. Tutkimus kertoo, että menestys ja kasvu viihtyvät yhdessä. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa orgaaninen kasvu kuitenkin edellyttää entistä yrittäjämäisempää otetta. Suunnitelmallisen kasvun tavoittelun rinnalle on nostettava kyky reagoida mahdollisuuksiin. Yrityksen on ylläpidettävä kapasiteettiaan ottaa vastaan ja käyttää hyödykseen tarjoutuvia tilaisuuksia. Tässä suhteessa yritykset eroavat toisistaan. Yritysten panostus tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, samoin kuin niiden innovatiivisuus, ovat pitkittäistutkimusaineistoissa osoittautuneet melko pysyviksi piirteiksi. Jotkut yritykset ovat siten lähtökohtaisesti valmiimpia selviytymään muutospaineissa.

Eläväinen toimintaympäristö muuttaa kasvun edellytyksiä mutta myös kasvun luonnetta. Tasainen kasvu on tulevaisuudessa vielä nykyistäkin harvinaisempaa; joustavuus saa entistä suuremman roolin menestyksessä. Johtamisessakin painottuu suunnitelmallisuuden sijaan entistä useammin reaaliaikainen seuranta.

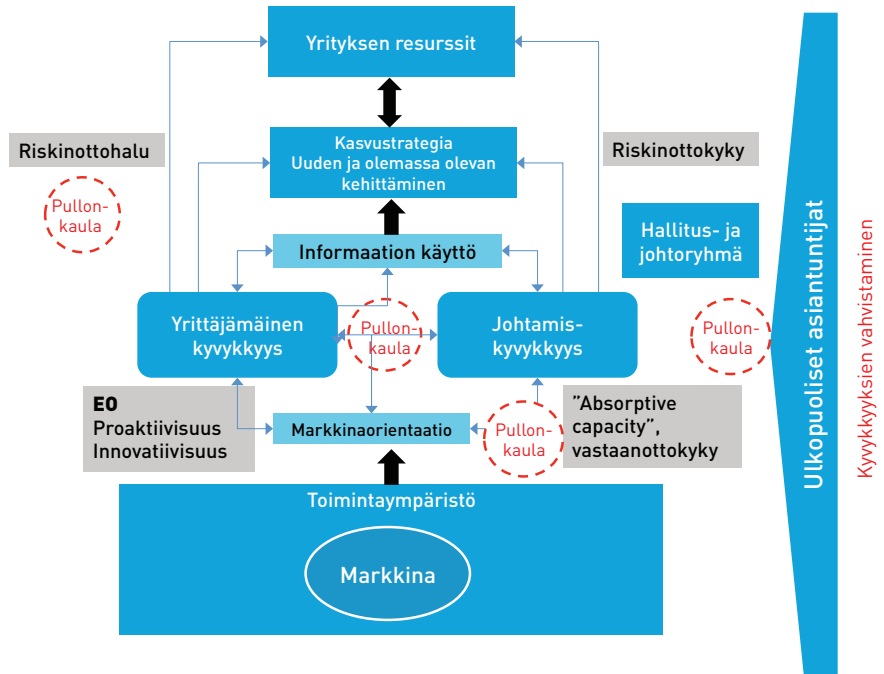
Myös kasvun muotoja on syytä miettiä kriittisesti. Kapasiteetin lisääminen yritys- tai liiketoimintaostoin tai verkostoa hyödyntämällä nousee yhä useammin vaihtoehdoksi lisähenkilöstön palkkaamiselle. Päättäjät ovat perinteisesti toivoneet yrityksiltä nimenomaan henkilöstömäärän kasvua ja siten työllisyyden parantumista. Turbulentissa ympäristössä on kuitenkin voitava tarkastella kasvua myös arvoketjujen tasolla. Nopea kasvu saattaa tulevaisuudessa olla entistä useammin yritysverkostojen kasvua, jossa riskiä jaetaan, ja jossa nopea sopeutuminen yksittäisen yrityksen näkökulmasta on mahdollista.

Muutos on hyväksyttävä pysyväksi olotilaksi. Yritysten on pärjätäkseen kyettävä ottamaan muutoksesta hyöty irti. Tulosten mukaan kasvuyrityksiä johdetaan tiedolla, ne kuuntelevat asiakkaitaan herkällä korvalla ja panostavat uuden kehittämiseen. Jatkossa näiden rinnalla korostuu entistä enemmän myös yrittäjämäinen valmius ajatella ja toimia joustavasti.

Kiteyttäen, nopean muutoksen maailmassa korostuvat

- kyky reagoida mahdollisuuksiin
- joustavuus
- reaaliaikaisuus
- vaihtoehtoiset kasvun muodot

Seuraava kuvio 44 kokoaa yhteen tämän tutkimuksen tulosten valossa tekijöitä, jotka liittyvät eteläpohjalaisten yritysten kasvuun. Kuvio osoittaa myös merkittävimmät pulonkaulat. Yleisesti niin aikaisemman tutkimuksen (ks. mm. Davidsson, Achtenhagen & Naldi 2014, 176) kuin tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että yritysten kasvupolut ovat moninaisia ja mitä heterogeenisempi kohdejoukko, sitä vaikeampaa kasvua on selittää.



KUVIO 44. Eteläpohjalaisten yritysten kasvuun liittyvät tekijät ja kasvun pullonkaulat.

8.3 Kasvuyrittäjyyden edistäminen

Kasvututkimuksella tunnistetaan kasvuyrityksiä, jäsennetään yritysten kasvun ja sen tukemisen keinoja sekä tuotetaan tietoa yritysten kasvun edistämiseksi sekä kehitetään työkaluja kasvun tukemiseen. Yrittäjän ja yritysten kasvupolku on yksilöllinen. Siihen kuuluu kasvun mahdollisuuksien tunnistamista, innostamista kasvuun ja kasvukyvykkyyksien vahvistamista. Kasvun edistämisen toimenpiteitä pitäisi kohdistaa sekä yrittäjän että yrityksen kasvukyvykkyyksien vahvistamiseen. Tulokset osoittavat, että menestyminen ja kannattavuus ovat yhteydessä kasvuun, ja todennäköisesti yrittäjää itseään menestyminen kiinnostaa enemmän kuin pelkkä kasvu sinänsä. Tämä on syytä muistaa kasvuyrittäjyyden edistämisessä laajemminkin. Menestykseen tähdätessään yrittäjä todennäköisemmin osuu myös kasvu-uralle.

Tutkimuksen pohjalta on myös tunnistettu erityyppisiä potentiaalisia kasvuyrityksiä. Niitä voidaan asemoida esimerkiksi kasvun mahdollisuuksien ja kasvumotivaation suhteen. Erityyppisille kasvuyrityksille tarvitaan erilaisia kasvun edistämisen toimenpiteitä ja palveluja.

Paitsi toimenpiteiden ja palveluiden kohdistamista, voidaan tämän jaottelun pohjalta tehdä myös priorisointia. Niukkoja resursseja voidaan kohdentaa yhteiskunnan näkökulmasta vientituloja tuoviin, työpaikkoja suoraan tai välillisesti synnyttäviin, menestyviin ja kasvaviin yrityksiin. Tuloksia syntyy nopeimmin ja parhaalla panos-tuotos-suhteella jo hyvässä vauhdissa oleviin motivoituneisiin kasvuyrityksiin panostamalla. Tuloksia saadaan myös panostamalla vahvojen, kasvamaan jo oppineiden kasvun edelleen vahvistamiseen.

Potentiaalisia kasvuyrityksiä on paljon enemmän kuin jo kasvamaan oppineita. Näiden kasvukyvykkyyttä voidaan vahvistaa ja saada mahdollinen potentiaali esiin sekä löytää keinot kasvuun. Tässä tutkimuksessa on esitetty jako viiteen erilaiseen kasvuyritystyyppiin, jotka esitellään tarkemmin jäljempänä.

8.3.1 Tutkimustulosten hyödyntäminen kasvun edistämässä ja kasvuyrityspalveluissa

Tutkimuksesta nousee esiin asioita, joissa menestyneet ja kasvavat yritykset ovat olleet vahvoja. Näitä ovat mm. käytetyn informaation laajuus, markkinaorientaatio, uuden kehittäminen sekä hallitus- ja johtoryhmätyöskentely. Kasvua ei nouse tutkimuksessa esiin selkeänä vaiheittaisena prosessina vaan hyvin monitahoisena ilmiönä.

Tutkimustulosten hyödyntämistä yritysten pyrkiessä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti kasvuun on kuvattu alla olevassa kuviossa.



KUVIO 45. Tutkimuksen keskeisten tulosten merkitys kasvuun pyrkivän yrityksen näkökulmasta.

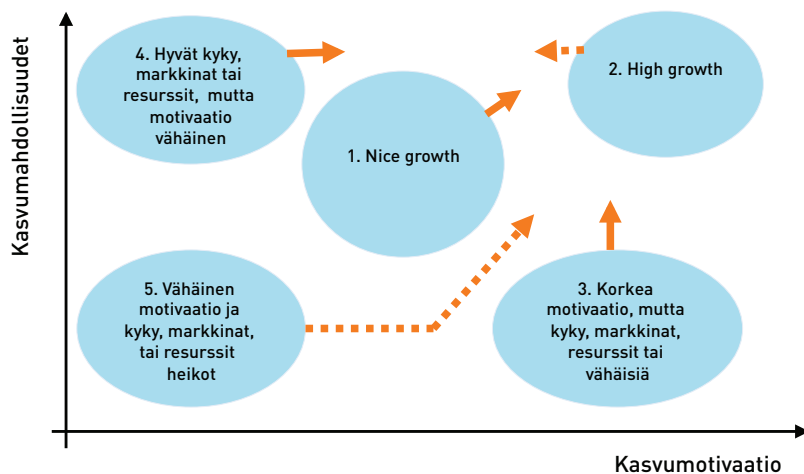
Jos asiaa tarkastellaan kasvua tavoittelevan yrityksen näkökulmasta, edessä on suoraviisempi prosessi, jolla on nähtävissä käynnistys-, suunnittelu- ja toteutusvaiheet. Kasvupyrkimyksillä on joku lähtökohta, impulssi, tarve, idea, mahdollisuus tai pakko, joka käynnistää pohdinnan. Systemaattisessa suunnitteluvaiheessa työstetään kasvustrategia, tehdään valintoja sekä tunnistetaan kehittämistarpeet ja hahmotellaan kehittämistoimenpiteet. Toteutusvaiheessa toteutetaan suunnitelmaa, seurataan ja ohjataan toimintaa, tehdään uuden kehittämiseen liittyen kokeiluja sekä päivitetään strategiaa jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa.

8.3.2 Kasvuyritysten ryhmittely kasvumahdollisuuksien ja kasvumotivaation perusteella sekä tavoiteltavat kehityssuunnat

Tutkimuksen pohjata kasvuyritykset on asemoitu kasvun mahdollisuuksien ja kasvumotivaation suhteen (Kuvio 46). Kehittämistoimien ja -palveluiden suunnittelemista, kohdistamista ja toteuttamista helpottamaan muodostettiin viisi eri kasvuyritysryhmää em. tekijöiden suhteen:

1. Nice growth
2. High growth
3. Korkea motivaatio, mutta kyky, markkinat tai resurssit vähäisiä
4. Hyvä kyky, markkinat tai resurssit, mutta motivaatio vähäinen
5. Vähäinen motivaatio ja kyky, markkinat, tai resurssit heikot

Kasvumahdollisuudet muodostuvat mm. yrityksen osaamisista, resursseista ja kyvykkyyksistä sekä markkinoiden mahdollisuuksista. Kasvumotivaatio vastaavasti muodostuu yrittäjän ja yrityksen tarpeista ja halusta kasvaa. Kasvumotivaatio ilmenee mm. innovatiivisuutena, tavoitteellisuutena ja riskiottokykyinä.



KUVIO 46. Kasvuyritysten ryhmittely.

Käytetty jaottelu on tarkoitettu suuntaa antavaksi, sillä ei ole tarkoitus jakaa yrityksiä vuohiin ja lampaiisiin. Tarkoitus on esittää, että on erilaisia potentiaalisia kasvuyrityksiä, ei parempia tai huonompia yrityksiä. Jaottelu ei yrityksen osalta ole pysyvää ja yrityksen eri liiketoiminnot voivat sijoittua eri ryhmiin.

Ryhmiä, niiden toivottuja kehityssuuntia, kehittämistarpeita ja palvelutarpeita sekä yrittäjän että yrityksen näkökulmasta on kuvattu viidessä taulukossa. Jokaisen ryhmän osalta on myös esitetty kuvitteellinen kasvutarina konkretisoimaan mm. olemassa olevien kasvuyrityspalveluiden hyödyntämistä.

TAULUKKO 70. Ryhmä 1 Nice growth -yritykset kasvun edistämisen ja kasvuyrityspalveluiden näkökulmasta.

Ryhmän kuvaus	Kehityssuunta
Matalalla riskillä, mutta kuitenkin systemaattisilla toimenpiteillä ja hallittua kasvua tavoittelevat. Oppineet kasvamaan.	<i>Kehitä monipuolisesti</i> - Uudistumiskyvyn kehittäminen kasvukehityksen ja liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi

	Yrittäjän kasvukyvykkyys	Yrityksen kasvukyvykkyys
Kehittämistarpeet	Uudistumistarpeen tunnistaminen ja liiketoiminnan uudistumisen osaaminen Kasvun mahdollisuuksien ymmärtäminen Riskien hallinnan ja ohjausjärjestelmien hyödyntämisen osaaminen = riskiottokyvyn vahvistaminen Markkinoinnin ja myynnin johtaminen	Kasvustrategian suunnittelu ja toteutus Suunnitelmallisen mahdollisuuksien hakemisen, tunnistamisen ja reagoinnin prosessit Rahoitus- ja osaamisresurssien hankinta ja vahvistaminen
Palvelut	Kohdennetut liiketoiminnan uudistamisen johtamisen kehittämisohjelmat Johdon valmennus ja konsultointi Hallitustyöskentelyn kehittäminen	Liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalvelut Kasvu- ja uudistusstrategian suunnittelu ja toteutus
Esimerkki	Kymmenkunta vuotta kannattavasti toimineen teollisuusyrityksen yrittäjä osallistuu toimitusjohtajakurssille, tapaa kollegoja, ymmärtää liiketoiminnan uudistumisen merkityksen ja innostuu koulutuksen oppien pohjalta käynnistämään liiketoiminnan kehitystyön. Yrityksen hallitukseen haetaan ulkopuolisia jäseniä. Yrityksen tilanne analysoidaan ja laaditaan kasvustrategia ELY-keskuksen Yrityksen kehittämispalveluiden avulla. Kasvua päätetään hakea kansainvälisiltä markkinoilta ja tässä työssä hallitusten jäsenten osaaminen ja yhteydet osoittautuvat korvaamattomiksi.	

TAULUKKO 71. Ryhmä 2 High growth -yritykset kasvun edistämisen ja kasvuyrityspalveluiden näkökulmasta.

Ryhmän kuvaus	Kehityssuunta
Korkealla riskillä ja tki-panostuksilla sekä voimakkaalla yrittäjämäisellä orientaatiolla. Oppineet kasvamaan.	<i>Varmista kannattavuus</i> - Kehityssuunta ja kasvun jatkuvuuden varmistaminen sekä riskien ennakointi

	Yrittäjän kasvukyvykkyys	Yrityksen kasvukyvykkyys
Kehittämistarpeet	Nopean kasvun johtaminen Resurssien ja verkostojen johtaminen Kasvu- ja kehityshyppäysten johtaminen ml. liiketoimintaostot Markkinoinnin ja myynnin johtaminen Riskien ennakoinnin osaaminen	Kilpailuedun vahvistaminen TKI, markkinatietous Rahoitus- ja osaamisresurssien hankinta ja vahvistaminen Reaaliaikainen markkina-, asiakas- ja tulosseurantatiedon hallintaprosessi
Palvelut	Kohdennetut johtamisen kehittämissuunnitelmat mm. nopea kasvu, hallittu kasvu, verkostomainen kasvu, liiketoimintaostoilla kasvu. Markkinoinnin ja myynnin johtaminen Teknologian ja osaamisen johtaminen Johdon valmennus ja konsultointi Hallitustyöskentelyn kehittäminen	Liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalvelut <ul style="list-style-type: none"> Kasvustrategian suunnittelu ja toteutus Liiketoimintatiedon hankinnan ja jalostus Vienti ja kansainvälistyminen Tuotteiden palveluiden ja liiketoimintamallien kehittäminen Markkinointi, myynti, ohjausjärjestelmä ja talous Henkilöstön rekrytointi ja osaamisen kehittämissuunnitelmat Rahoituspalvelut Riskien ennakointi Tilat, koneet, tietoverkot, ym. infrainvestoinnit
Esimerkki	Kolme vuotta toiminut nuorten innostuneiden yrittäjien keksintöön perustuva yritys on kasvanut voimakkaasti. Vienti on käynnistynyt kolmeen Euroopan maahan. Yrityksellä on kova halu kasvaa ja markkinanäkymät ovat lupaavat, yritys on toiminut koko ajan resurssiensa ääri rajoilla, eikä epäonnistumisiakaan ole voitu välttää. Yritys oli yhteydessä Tekes-asiantuntijoihin, jotka ovat olleet tukemassa yritystä sen perustamisesta saakka. Seuraavan kehityshyppäyksen toteuttamiseen tarvitaan sekä uuden tuotesukupolven kehittämistä että rahoitus kaupallistamiseen ja uusien markkina-alueiden valloittamiseen. Ratkaisuvaihtoehtoina nähtiin yhteistyökumppanien tai pääomasijoittajan löytäminen. Kasvuyrityskilpailun yhteydessä yrittäjät tapasivat pääomasijoittajan, jonka kanssa yhteistyö johti huolellisen analysoinnin, suunnittelu ja riskien arvioinnin kautta rahoituspaketin kokoamiseen, jolla seuraavan 2-3 vuoden aikana tehtävä kaupallistaminen toteutetaan.	

TAULUKKO 72. Ryhmä 3 Korkea motivaatio, mutta kyky, markkinat tai resurssit vähäisiä -yritykset kasvun edistämisen ja kasvuyrityspalveluiden näkökulmasta.

Ryhmän kuvaus	Kehityssuunta
Kasvuhaluiset, joilla puutteita kasvukyvyssä ja/tai ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa	<i>Etsi uutta ja vahvasta osaamista</i> - Osaamisen ja resurssien vahvistaminen, potentiaalinn tunnistaminen ja sen uusien hyödyntämismahdollisuuksien löytäminen

	Yrittäjän kasvukyvykkyys	Yrityksen kasvukyvykkyys
Kehittämistarpeet	Osaamisen kehittäminen uusien kasvupotentiaalia omaavien liiketoimintojen tunnistamiseen, ostamiseen tai kehittämiseen Liiketoimintaostojen ja haltuunoton osaaminen	Kasvustrategian ml. yritysostostrategia suunnittelu ja toteutus Mahdollisuuksien hyödyntäminen liiketoimintaa kehittämällä ja resursseja vahvistamalla
Palvelut	Kohdennetut johtamisen kehittämisohjelmat Liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen ohjelmat Johdon valmennus ja konsultointi Hallitustyöskentelyn kehittäminen	Liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalvelut Liiketoiminnan analysointi, kasvustrategian suunnittelu ja toteutus Uuden liiketoiminnan kehittäminen Liiketoimintaostot ja haltuunotto Rahoituspalvelut
Esimerkki	<p>Nousujohteisen uran globaalissa yrityksessä tehnyt KTM on perheen yrittäjätaustan innoittamana saavut kipinän ryhtyä yrittäjäksi. Vaihtoehtoja punnitessaan hän päätyi ostamaan hyvämaineisen ja kannattavan pienen teollisuusyrityksen, jonka omistaja jäi eläkkeelle. Viimeisen viiden vuoden aikana yrityksen kehittämiseen ei juurikaan oltu investoitu, mutta ostaja näki siinä kuitenkin potentiaalia kehittämiseen. Ostokohde löytyi Yrityspörssistä ja yksityisten asiantuntijoiden kanssa tehtyjen selvitysten, suunnitelmien ja laskelmien perusteella tehtiin ostotarjous. Neuvottelujen jälkeen päädyttiin liiketoimintakauppaan, johon rahoitus saatiin pankin ja Finnveran kautta. Haltuunottovaiheen jälkeen käynnistettiin liiketoiminnan kehitystyö, jossa tukena oli Yritysten kehittämispalveluiden kautta yritykseen palkattu konsultti. Kasvu johti työvoimatarpeen kasvuun ja henkilöstöä koulutettiin yhteistyössä TE-toimiston ja oppilaitoksen kanssa.</p>	

TAULUKKO 73. Ryhmä 4 Hyvät kyky, markkinat tai resurssit, mutta motivaatio vähäinen -yritykset kasvun edistämisen ja kasvuyrityspalveluiden näkökulmasta.

Ryhmän kuvaus	Kehityssuunta
Kasvuhaluttomat, jotka kuitenkin pyrkivät parempaan tulokseen; olemassa olevan tehostajat. Keskittyvät tuloksen parantamiseen välttämällä kuitenkin liikevaihdon ja henkilömäärän kasvua tai voivat ottaa kasvun vastaan, jos sen voi tehdä tulosta vaarantamatta (sukua nice growth -yrityksille)	<i>Hyödynnä potentiaali</i> - Uudistumiskyvyn ja tavoitteellisuuden vahvistaminen. Omien myönteisten kokemusten kautta motivaation ja riskinottokyvyn vahvistaminen

	Yrittäjän kasvukyvykkyys	Yrityksen kasvukyvykkyys
Kehittämistarpeet	Uudistumistarpeen tunnistaminen ja liiketoiminnan uudistamisen osaaminen Kasvun mahdollisuuksien ymmärtäminen Kasvun hallinnan ja johtamisen osaaminen Markkinoinnin ja myynnin johtaminen	Kasvustrategian suunnittelu ja toteutus Johtamisen kehittäminen Systemaattisen tulosohjauksen prosessit riskien hallitsemiseksi
Palvelut	Kasvuun herättelyt, menestystarinoiden julkaisut, kasvupelkojen vähentäminen Liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen ohjelmat Johdon valmennus, Mentorointi, Advisory Board	Liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalvelut Kasvupotentiaalin analysointi Kasvustrategian suunnittelu ja toteutus Markkinoinnin myynnin, tuotteiden, ohjauksen ja talouden kehittämispalvelut Rahoituspalvelut
Esimerkki	Pitkään toimineessa tunnetussa, hyvämaineisessa ja kannattavassa perheyrityksessä oli virinnyt keskustelu liiketoiminnan uudistamisesta. Markkinoita aktiivisesti seuraava ja yrittäjän ammattitutkinnon suorittanut tytär oli nähnyt, että kilpailijat ovat kehittäneet toimintaansa niin, että yritys on vaarassa menettää asemaansa. Yrityksessä vastustettiin kuitenkin muutoksia ja pidettiin niitä liian riskialttiina. Sähköisissä palveluissa vahva kilpailija kuitenkin vei yrityksen yhden avainasiakkaan, jolloin muutostarpeeseen havahduttiin. Tuotepäällikkönä toimivalle tyttärelle annettiin tehtäväksi uudistaa oman tuoteryhmän palvelu muutamalle asiakkaalle kokeiluluontoisesti. Kehitystyö organisointiin projektiksi, johon saatiin yrityksen kehittämisavustusta. Useiden kokeilujen jälkeen löydettiin aivan uudenlainen toimintakonsepti, joka osoittautui niin hyväksi, että sen käyttö ulotettiin koko yritykseen. Yritys lähti kasvuun ja valmistelut sukupolvenvaihdon toteutukseen käynnistettiin.	

TAULUKKO 74. Ryhmä 5 Vähäinen motivaatio ja kyky, markkinat, tai resurssit heikot - yritykset kasvun edistämisen ja kasvuyrityspalveluiden näkökulmasta.

Ryhmän kuvaus	Kehityssuunta
Kasvuhaluttomat ja kasvukyvyttömät (vastustavat kasvua tai näkevät sen uhkana tai joilla toimintaympäristö tai kilpailutilanne estää kasvun) Yrityksissä voi kuitenkin olla liiketoimintoja, jotka esim. jonkun toisen yrittäjän toimesta voisivat lähteä kasvuun	<i>Etsi kumppani</i> - Kasvupotentiaalia omaavien liiketoimintojen tunnistaminen ja niiden kehittäminen motivoituneen ja osaavan yrittäjän resurssien

	Yrittäjän kasvukyvykkyys	Yrityksen kasvukyvykkyys
Kehittämistarpeet	Oman liiketoiminnan tulevaisuuden kriittinen arviointi	Sukupolven- tai omistajanvaihdos Liikeidean vaihtaminen Kasvustrategian suunnittelu ja toteutus
Palvelut	Johdon valmennus ja konsultointi Luopumisen henkinen tuki	Liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalvelut Kasvupotentiaalin analysointi Omistajanvaihdospalvelut Rahoituspalvelut
Esimerkki	Pitkään toiminut ja vielä viisi vuotta sitten kannattava yritys oli joutunut markkinoiden voimakaan muutoksen seurauksena negatiiviseen kierteeseen, mistä oli seurannut liikevaihdon romahtamisen, rahoitusongelmat sekä yrittäjä uupuminen. Yrittäjä olisi halunnut myydä yrityksen, mutta kiinnostunutta ostajaa ei ollut löytynyt ja kiinnostuneet olivat luopuneet neuvotteluista korkean hintapyyynnön takia. Kunnan elinkeinoyhtiön järjestämässä aamukahvitilaisuudessa yrittäjä tapasi asiantuntijan, joka puhui yrittäjän jaksamisesta. Tapaaminen johti yhteistyöhön, joka johti yrittäjän omien elämänarvojen ja tavoitteiden uudelleen arviointiin, elämäntaparemonttiin ja sitä kautta jaksamisen kohoamiseen uudelle tasolle. Yrittäjä aktivoitui uudestaan yrityksen myynnissä ja Yritysmarkkinoilla hän tapasi tutun yrittäjän naapurikunnasta. Ostaja toimi samalla toimialalla ja huomasi yrityksessä vierailtuaan henkilöstön vahvan osaamisen ja tuotantolinjan tehokkuuden. Neuvottelujen jälkeen päädyttiin liiketoimintakauppaan, jossa ostaja sai kasvussa tarvitsemaansa tehokasta lisäkapasiteettia. Myyjä pystyi kauppahinnalla maksamaan yrityksen velat sekä jäämään eläkkeelle.	

8.3.3 Suositukset jatkotoimenpiteiksi

Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategian vision 2020 mukaan Etelä-Pohjanmaa on hyvinvoivien ihmisten ja menestyvien yritysten uudistuva ja yhteistyötä rakentava kulttuurimaakunta. Maakuntastrategian keskiössä on kasvua ja uudistumista tukevan toiminnan edistäminen. Edelleen maakuntastrategian tavoitteena on rakentaa maakuntaan kasvuyrittäjyyden tueksi kasvuyrittäjyyden palvelutarjotin ja ylivertainen ekosysteemi, joka tunnetaan ja tunnustetaan kansallisesti ja kansainvälisesti.

Kasvuyrittäjyyden edistämisen ja ekosysteemin kehittämisen pitäisi kohdistua kolmeen keskeiseen teemaan: yrittäjien kasvumotivaation herättelyyn ja tukemiseen, kasvustrategioiden ja kasvun toteuttamiseen liittyvien toimenpiteiden edistämiseen sekä kasvun hallintaan liittyviin edistämistoimenpiteisiin. Myös kasvuyrittäjille ja -yrityksille suunnatun palvelutarjottimen toimenpiteiden pitäisi kohdistua näihin kolmeen päävaiheeseen.

Seuraavassa on käyty läpi tämän tutkimuksen valossa esiin nousseita jatkotoimenpiteitä kasvuyrittäjyyden edistämiseksi tulevalle ohjelmakaudelle. Toimenpiteet pitävät sisällään niin yleistä kasvuyrittäjyyden edistämistä kuin kehittämis- ja koulutushankkeita ja tutkimusta sekä olemassa olevien palvelujen hyödyntämistä. Ideaalitulanteessa tutkimus, koulutus ja kehittäminen eivät ole toisistaan irrallisia ja erillisissä hankkeissa toteutettavia vaan yhdistyvät luontevasti saman hankkeen sisällä keskenään toisiaan tukien.

1. Kasvuun motivoinnin ja innostamisen viestintä potentiaalisille kasvuyrityksille

Vuonna 2012 työstetyn Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyysohjelman tavoitteena on ennen kaikkea vaikuttaa voimakkaasti kasvuhalukkaiden yritysten suhteellisen määrän kasvuun. Kasvu ei toteudu, ellei yrittäjällä ole motivaatioita ja kyvykkyyttä kasvuun. Yrittäjän motivoituessa kasvuun yrittäjän ja yrityksen kyvykkyyksiä voidaan kehittää mm. koulutuksilla, palveluilla ja rahoituksilla. Yrittäjän kasvumotivaatiota sen sijaan on paljon vaikeampi synnyttää. Yrittäjä voi nähdä kasvun mahdollisuuden sijasta uhkana. Kasvu pitäisi pystyä näkemään mahdollisuutena menestyä. Tämä voisi vahvistaa kasvumotivaatiota. Kasvuun liittyvää uhkamielikuvaa pitäisi pystyä vähentämään mm. viestinnällä. Yrittäjiä puhuttelevimpia viestejä ovat toisten yrittäjien tarinat ja kokemukset. Nämä tarinat liitettynä ajantasaiseen liiketoimintatietoon ja kasvuyrityspalveluiden tarjoamiin mahdollisuuksiin voivat vahvistaa kasvumotivaatiota. Toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi:

- GrowUp -tyypiset kilpailut, sparraukset ja innostamisohjelmat
- Yrittäjien vertaisoppimisen organisointi
- Uuden kehittämisen ja innovaatio toiminnan edistäminen
- Positiivisten esimerkkien esiinnosto eri medioissa

Tässä vaiheessa on tiedossa, että edellä mainittuun tarpeeseen on vastaamassa erityisesti Kasvuyrittäjyyden aktivointi -hanke, jota Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät lähtee hallinnoimaan ja toteuttamaan yhdessä Kasvuyrittäjäfoorumien muiden toimijoiden kanssa. Hankkeen tavoitteena on toisaalta rakentaa ja varmistaa kasvuyrittäjyyden parhaan ekosysteemin syntymistä, aktivoida kasvuyrittäjyyden edistämistä ja kehittämistä maakunnassa sekä toimia kasvuyrittäjyyden herättelijänä uusien ja nykyisten yrittäjien kasvumotivaation kasvattamiseksi. Konkreettisina toimenpiteinä hankkeessa on mm. Grow Up -palvelutarjottimen työstäminen kasvuyrittäjien ja -yritysten

palvelusaatavuuden helpottamiseksi, Grow Up -kilpailun konseptointi Grow Up -prosessiksi, Kasvuyrittäjyys-ohjelman päivitysprosessin organisointi ja toteutus, teemallisten kasvuseminaarien järjestäminen maakunnassa sekä muut viestinnälliset keinot kasvuyrittäjyyden imagon kohottamiseksi sekä valtakunnallinen ja kansainvälinen benchmarking kasvuyrittäjyyden edistämishjelmiin ja niiden toteutuksiin muualla sekä yhteydenpito muihin toimijoihin (opintomatkat, messut, seminaarit jne.) ja tämän tiedon välittäminen maakunnassa.

2. Kouluttajien, asiantuntijoiden ja yritysneuvojien valmennus hyödyntämään tutkimustuloksia ja kehitettyjä työkaluja

Tällä hetkellä koulutus-, valmennus-, neuvonta- ja asiantuntijapalveluita on runsaasti tarjolla, mutta kaikkien sisällöt eivät välttämättä ole ajan tasalla tai huomioi uusinta tietoa, kokemuksia ja työkaluja. Tutkimuksen tulokset pitäisi saada yrittäjien ja johdon koulutus- ja valmennusohjelmien sisältöihin sekä yritysneuvontaan ja asiantuntijapalveluihin.

Tutkimustulosten ja työkalujen hyödyntämistä voidaan parantaa mm. huomioimalla ne yrityskoulutusten sisällön suunnittelussa ja määrittelyissä sekä liiketoiminnan kehittämisen asiantuntija- ja neuvontapalveluiden suuntaamisessa.

- Käynnistetään valmennusohjelma koulutusten suunnittelijoille, kouluttajille, palveluntuottajille ja asiantuntijoille tietojen ajantasaistamiseksi.
- Lisätään julkaisujen, kolumnien ja kirjoitusten tuottamista ja puheenvuoroja uusimman tutkimustiedon välittämiseksi asiantuntijoille.

3. Johtaminen ja strategiatyö nykyaikaan

Toimintaympäristön muutos vaatii nopeaa reagointia ja uudistumista. Enää eivät johtamiskäytännöt voi perustua staattisiin strategioihin, vaan toimintaympäristön muutoksia pitää pystyä ennakoimaan ja reagoimaan nopeasti ja joustavasti, hukkaamatta yrityksen toiminnan punaista lankaa. Uudistuminen on usein onnistuneita ja epäonnistuneita kokeiluja, joista opitaan. Uudistumiskyky niin henkilö- kuin yritystasolla nousee keskeiseen rooliin. Liiketoimintamalleja pitää pystyä uudistamaan, pelkkä toimintatapojen, tuotteiden tai palveluiden uudistaminen ei enää riitä.

Johtaminen on myös muutoksessa, jossa tiedolla johtaminen ja ihmisten johtaminen ovat keskeisessä asemassa. Johdon tärkein taito ei enää ole pelkästään kyky hallita ja valvoa vaan innostaa ja ohjata uudistumiseen.

- Tarvitaan johtamis- ja strategiavalmennuksia, jota auttavat yrittäjiä hyödyntämään omassa yrityksessään tehokkaasti tämän päivän ja tulevaisuuden johtamismalleja sekä strategiatyökaluja.
 - Tarvitaan tutkimusta pk-yritysten uudistumisen johtamisesta sekä tulosten perusteella kehitettyjä työkaluja johtamiseen, dynaamisen strategian suunnitteluun, seurantaan ja päätösten tekoon.
-

- Lisäksi tarvitaan toimintatutkimusta causation-, effectuation- sekä improvisointi-strategian toteuttamisesta ja seurauksista turbulentissa toimintaympäristössä. Effectuationilla tarkoitetaan, että tartutaan tilaisuuteen ja toimitaan senhetkisten resurssien ja tilanteen mukaan sen sijaan, että vain tehdään sitä, mitä on suunniteltu. Vastaavasti causation tarkoittaa, että toimitaan valmiiden suunnitelmien pohjalta.

4. Kansainvälistymällä kasvavien yritysten tukeminen

Kuten aiemmin todettiin, ja kuten Etelä-Pohjanmaan Kasvuyrittäjyysohjelmassakin on todettu, tärkeimpänä kasvuyrittäjyyden edistämisen kohderyhmänä ovat kansainvälistymällä kasvua tavoittelevat yritykset. Pääsääntöisesti nämä ovat teollisia yrityksiä, mutta entistä enemmän kansainvälistyminen koskettaa myös osaamisintensiivisiä yrityksiä, joiden kansainvälistymisestä maakunnassa on jo hyviä esimerkkejä. Tutkimus osoittaa, kuinka teollisten yritysten osuus kasvuyrityksistä on laskenut ja muutoinkin teollisten yritysten osuus on vähenemässä. Maakunnan vientitulojen ja työpaikkojen näkökulmasta on ensisijaisesti toimenpiteet kohdistettava tämän ryhmän yrityksiin. Tarvittavia toimenpiteitä ovat esimerkiksi:

- Tarvitaan kansainvälistymissuunnitelmien työstämistä hyödyntäen esimerkiksi ELY-keskuksen Yritysten kehittämispalveluita ja kehittämisavustuksia sekä Tekesin monipuolisia kansainvälistymisen palveluita (mm. Team Finland, Kasvuyäylä ja ja LetsGrow). Suunnitelmien tavoitteena on selkeyttää yritysten strategisia valintoja kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisessä ja koota tarvittavat julkiset yrityspalvelut kasvun ja kansainvälistymisen tueksi.
- Monille yrityksille kansainvälistyminen ei ole järkevää yksin johtuen tuotteista, osaamisesta tai resursseista. Kasvuyritysten aktivointiin yhdistettynä tai erikseen toteutettuna on käynnistettävä toimenpiteitä verkostojen ja yritysryhmien kansainvälistymisen tukemiseen.
- Tarvitaan toimintatutkimusta kansainvälisille markkinoille etabloitumista suunnautuville yrityksille markkinapotentiaalien, tärkeimpien asiakkaiden, merkittävimpien kilpailijoiden ja jakelukanavien selvittämiseksi.

5. Potentiaalisten kasvuyritysten haravointi

Tutkimuksen perusteella Etelä-Pohjanmaalla on paljon erilaisia potentiaalisia kasvuyrityksiä, joiden menestystä voitaisiin tukea. Potentiaalisille kasvuyrityksille tarvittaisiin esim. tämän tutkimuksen ryhmittelyä hyödyntävä kasvupotentiaalin analysointi, kehittämisohjelman suunnittelu ja toteutuksen tuki.

- Olemassa olevassa ELY-keskuksen Yritysten kehittämispalveluissa on edellä mainittuun hyvät työkalut.
- Tarvitaan kamppanjatyypistä ja aktiivista jalkautumista sellaisiinkin potentiaaliin yrityksiin, jota muuten jäävät palveluiden ulkopuolelle. Kampanjan toteutuk-

seen voidaan aktivoida kunnalliset elinkeinotoimijat sekä yksityisiä liiketoiminnan kehittäjiä.

6. Markkinaorientaation kehittäminen

Markkinaorientaation kehittäminen parantaa yritysten mahdollisuuksia menestyä. Tietoisuutta markkinaorientaation merkityksestä osana liiketoimintaosaamista tulisi nostaa esille. Tätä voidaan tehdä eri tasoilla ja eri yhteyksissä.

- Tutkimustulosten levittäminen pk-yritysten ja liikkeenjohdon kouluttajien tietoisuuteen; kolumnien, julkaisujen ja muiden kirjoitusten tuottaminen tutkimustuloksista
- Yrityskohtaisten markkinaorientaation työkalujen kehittäminen: työkalut systemaattiseen seurantaan ja ennakkointiin asiakkaiden, kilpailijoiden ja toimintaympäristön muutosten osalta sekä tiedon jakamiseen yrityksen sisällä
- Markkinaorientaation käytännön työkalujen läpikäynti eri valmennusohjelmissa ja liiketoimintaosaamisen koulutuksissa
- Esimerkkien kerääminen yrityksistä, joissa markkinaorientaatio on hyvin omaksuttu; näiden esimerkkien esille nostaminen yrittäjätapaamisissa ja muissa yhteyksissä
- Tarvitaan toimintatutkimusta markkinaorientaation omaksumisesta. Toimintatutkimuksen keinoilla voidaan luoda prosessi, jolla markkinaorientaatiota voidaan yksilöllisesti kehittää yrityksissä.

7. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen

Tutkimuksessa on havaittu selvä yhteys aktiivisen hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn sekä yrityksen menestyksen ja kasvun välillä. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentely ovat keinoja systemaattiseen tavoiteasetantaan, seurantaan ja mittaamiseen. Ne tuovat eri näkökulmia suunnitteluun, sitouttavat yhteisiin tavoitteisiin ja tukevat valintojen ja päätösten tekoa sekä ryhdistävät kasvun johtamista sekä tukevat muutosten läpiviennin. Valitettavasti vasta harvat potentiaaliset kasvuyritykset hyödyntävät näitä keinoja. Toteutuneet toimet kuten HHJ-koulutukset ja Advisory Board -tuominta ovat muokanneet maaperää, mutta jatkotoimenpiteitä tarvitaan lisää.

- Yritysten kokemusten kerääminen sekä case-tarinoiden kirjoittaminen ja julkaisu osana kasvuyritysviestintää
- Asiantuntijapalvelut hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn käynnistämiseen ja kehittämiseen

8. Pääomasijoitustoiminnan aktivointi

Pääomasijoitustoimintaa koskevan selvityksen tulokset esitellään erillisessä julkaisussa. Sen tuloksista nousee esiin ristiriita pääomasijoittamista käyttäneiden

ja potentiaalisten käyttäjien näkemyksissä. Käyttäjät ovat tyytyväisiä ja pitävät pääomasijoittajia yhtenä lisäarvoa tuovana vaihtoehtona. Potentiaaliset käyttäjät pelkäävät itsenäisyyden menettämistä, eivätkä itse asiassa tunne tätä rahoitusmuotoa. Pääomarahoitusta sinänsä ja tietoa siitä on kyllä hyvin saatavilla, mikäli niitä osataan hakea. Pääomarahoituksen markkinaosuus yrittäjien käyttämien rahoitusmuotojen joukossa on erittäin vähäinen. Jatkotoimenpide-ehdotukset koskevat pääomasijoitus-tarjontaa ja -kysyntää, sijoittajien ja yrittäjien kohtaamista sekä pääomasijoittamista edistäviä palveluita:

- Koulutusta nykyisille ja tuleville yrittäjille sekä opiskelijoille pääomasijoittamisen hyödyntämisen tarjoamista mahdollisuuksista
- pääomasijoittamisen markkinointiin mukaan pankit, Finnvera ja muut yrittäjää lähellä olevat maakunnan keskeiset organisaatiot
- uusi pääomarahasto rahoittamaan pienten yritysten kasvua ja omistajanvaihdoksia
- pääomasijoittajien ryhmä Etelä-Pohjanmaalle
- vuosittainen pääomasijoitustapahtuma Etelä-Pohjanmaalle
- markkinapaikka pääomasijoittajille ja sijoituksia tarvitseville yrittäjille (esim. Etelä-Pohjanmaan Yrityspörssin) yhteyteen
- kehittämishanke edistämään pääomasijoittamista ja järjestämään tapaamisia sijoittajille ja sijoituskohteille

9. Pitkittäisseurannan jatkaminen

Käsillä oleva tutkimus oli seurantatutkimus 2000-luvun alun eteläpohjalaisille kasvuyrityksille. Tässä vaiheessa yrityksille on olemassa kaikkiaan yli kymmenen vuoden aikasarja liikevaihdon kehittymisestä ja kaksi seitsemän vuoden välein tehtyä survey-kyselyä. Kyselyiden väliin on ajoittunut taloudellisesti erittäin haastava ajanjakso. Erittäin mielenkiintoista ja arvokasta olisi jatkaa samojen yritysten seuranta tulevaisuuteen. Realisoituvatko kasvuun tähtäävien yritysten tavoitteet tulevaisuudessa ja miten strategiset valinnat ja kehittämisen painopisteet näkyvät menestymisessä ja kasvussa? Erityisen mielenkiintoisen seurantakohteen muodostavat eniten kasvaneet ja kasvuhaluja omaavat mikroyritysluokan yläpään (5–9 työntekijää) yritykset, eli miten ne kasvavat ja kehittyvät.

LÄHTEET

- Agrawal, A. & Knoeber, C. R. 1996. Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of financial and quantitative analysis* 31), 337–398.
- Ali-Yrkkö, J. & Maliranta, M. 2006. Impact of R&D on productivity: firm-level evidence from Finland. Helsinki: ETLA. Keskusteluaiheita 1031.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporation strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arosa, B., Iturralde, T. & Maseda, A. 2010. Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of family business strategy* 1 (4), 236–246.
- Artz, M., Homburg, C. & Rajab, T. 2012. Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: the role of performance-measure properties. *Accounting, organizations and society* 37 (7), 445–460.
- Aspara, J. & Tikkanen, H. 2011. Exploration and exploitation across three resource classes: Market/customer intelligence, brands/bonds and technologies/processes. *European journal of marketing* 45 (4), 596–630.
- Atuahene-Gima, K. 2005. Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing* 39 (October), 61–83.
- Autio, E., Miikkulainen, K. & Sihvola, I. 2007. *Innovatiiviset kasvuyritykset*. Helsinki: Tekes. Teknologia katsaus 201/2007.
- Baker, W. & Sinkula, J. 2009. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management* 47 (4), 443–464.
- Balloni, V. & Iacobucci, D. 2001. Explaining the growth process through business cluster formation. Conference Proceedings of RENT XV, 22–23 November 2001, Turku, Finland.
- Bamford, C., Dean, T. & Douglas, T. 2004. The temporal nature of growth determinants in new bank foundations: implications for new venture research design. *Journal of business venturing* 19 (6), 899–919.
-

-
- Barbero, J., Casillas, J. & Feldman, H. 2011. Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International small business journal* 29 (6), 671–694.
- Baum, R., Locke, E. & Smith, K. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal* 44, 292–303.
- Baysinger, B. & Butler, H. 1985. Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of law, economics, and organizations* 1 (1), 101–124.
- 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.
- Bellini, E., Capaldo, G., Edström, A., Kaulio, M., Raffa, M., Ricciardi, M. & Zollo, G. 1999. Strategic paths of academic spin-offs: A comparative analysis of Italian and Swedish cases. *Proceedings of 44th ICSB World Conference, June 1996, Naples, Italy*.
- Benner, M. & Tushman, M. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The academy of management review* 28 (2), 238–256.
- Bennett, R. & Robson, P. 1999. The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship and regional development* 11, 155–180.
- Berry, A., Sweeting, R. & Goto, J. 2006. The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of small business and enterprise development* 13 (1), 33–47.
- Bessant, J., Phelps, B. & Adams, R. 2005. *External knowledge: a review of the literature addressing the role of external knowledge and expertise at key stages of business growth and development*. London: Advanced Institute of Management.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. 2004. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan management review* 45, 47–55.
- Birley, S. & Westhead, P. 1994. Growth and performance contrasts between types of small firms. *Strategic management journal* 11, 535–557.
-

- Blackburn, R., Carey, P. & Tanewski, G. 2010. The role of trust, relationships and professional ethics in the supply of external business advice by accountants to SMEs. [Verkköjulkaisu]. Australian Centre for Financial Studies - Finsia Banking and Finance Conference 2010. [Viitattu 11.12.2014]. Saatavana: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1592342
- Boardman, C., Bartley, J. & Ratliff, R. 1981. Small business growth characteristics. *American journal of small business* 5 (3), 33–45.
- Boter, H. & Lundström, A. 2005. SME perspectives on business support services. The role of company size, industry and location. *Journal of small business and enterprise development* 12 (2), 244–258.
- Bozec, R. 2005. Boards of directors, market discipline and firm performance. *Journal of finance & accounting* 32, 1921–1960.
- Burpitt, W. & Valle, M. 2010. Balancing exploration and exploitation in a declining industry: Antecedents to firm adaptation strategy and performance. *Journal of small business strategy* 21 (1), 1–17.
- Cano, C., Carrillat, F. & Jaramillo, F. 2004. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International journal of research in marketing* 21, 179–200.
- Chandler, G. N. & Hanks, S. H. 1994. Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship: theory and practice*, Spring 1994, 77–89.
- Chapman, C. & Kihn, L.-A. 2009. Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society* 34 (2), 151–169.
- Chenhall, R. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society* 28 (2–3), 127–168.
- Chenhall, R. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, organizations and science* 30 (5), 395–422.
- Chen, Y. & Van de Ven, A. 1996. Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization science* 7, 593–614.
-

-
- Coley, L., Mentzer, J. & Cooper, M. 2010. Is "consumer orientation" a dimension of market orientation in consumer markets? *Journal of marketing theory and practice* 18 (2), 141–154.
- Covin, J. & Covin, T. 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship theory and practice* 13, 35–50.
- Covin, J. & Slevin, D. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies* 25 (3), 217–259.
- Covin, J. & Slevin, D. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal* 10, 75–87.
- Covin, J. & Slevin, D. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice* (Fall), 7–20.
- Dada, O. & Watson, A. 2013. The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. *International small business journal* 31 (8), 955–977.
- Dalley, J. & Hamilton, B. 2000. Knowledge, context and learning in the small business. *International small business journal*. 18 (3), 51–60.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. & Johnson, J. L. 1998. Meta analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic management journal* 19, 269–90.
- Davidson, W. & Dutia, D. 1991. Debt, liquidity, and profitability problems in small firms. *Entrepreneurship theory and practice* 16 (1), 53–64.
- Davidsson, P. 1989. *Entrepreneurship and small firm growth*. Stockholm: The Economic Research Institute. Diss.
- Davidsson, P. 1991. Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing* 6 (6), 405–429.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. 2014. Towards an integrative framework for future research on small firm growth. In: P. Davidsson & J. Wiklund (eds.) *New perspectives on firm growth*. Cheltenham: Edward Elgar, 176–182.
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatem-J, J. & Gustavsson, H. 2000. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of small business management* 40 (4), 332–349.
-

- Davidsson, P. & Klofsten, M. 2003. The business platform: Developing an instrument to gauge and assist the development of young firms. *Journal of small business management* 41 (1), 1–26.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. 2000. Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. In: D. Sexton & H. Landström (eds.) *The Blackwell handbook of entrepreneurship*. Oxford MA: Blackwell, 179–199.
- Day, G. 2011. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing* 75 (July), 183–195.
- Deakins, D. & Freel, M. 1998. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The learning organisation* 5 (3), 144–155.
- De Andres, B., Azofra, V. & Lopez, F. 2005. Corporate boards in OECD countries: Size, composition, functioning and effectiveness. *Corporate governance* 13 (2), 197–210.
- Dehaene, A., De Vuyst, V. & Ooghe, H., 2001. Corporate performance and board structure in Belgian companies. *Long range planning* 34, 383–98.
- Delmar, F, Davidsson, P. & Gartner, W. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing* 18, 189–216.
- Deshpandé, R. & Farley, U. 1998. Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of market focused management* 2 (3), 213–232.
- Dittrich, K. & Duysters, G. 2007. Networking as a means to strategy change: the case of open innovation in mobile telephony. *Journal of product innovation management* 24 (6), 510–521.
- Dobbs, M. & Hamilton, R. 2007. Small business growth: Recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 13 (5), 296–322.
- Duncan, R. 1976. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: R. Killman, L. Pondy & D. Slevin (eds.) *The management of organization*. New York: North Holland, 167–188.
- Edelman, L., Brush, C. & Manolova, T. 2005. Co-alignment in the resource-performance relationship: strategy as mediator. *Journal of business venturing* 20 (5), 359–983.
-

- Eisenhardt, K. & Schoonhoven, C. 1990. Organizational growth: linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures 1978–1988. *Administrative science quarterly* 35, 504–529.
- EK & Nordea 2013. Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa. Kartoitus kasvun ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto. [Viitattu 8.4.2014]. Saatavana: http://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Nordea_netiversio_2.pdf
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2009. Hallitustyöskentely kasvun ja kilpailukyyn menestystekijänä. Helsinki: EK ja Ernst & Young. Kasvun ajurit 5 – Kasvuyritysten ja PK-yritysten vertailu.
- Evans, D. S. 1987. The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries. *The journal of industrial economics* 34 (4), 567–581.
- Ezzamel, M. & Watson, R. 1993. Organizational form, ownership structure and corporate performance: a contextual empirical analysis of UK companies. *British journal of management* 4, 161–176.
- Faems, D., Van Looy, B. & Debackere, K. 2005. Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach. *Journal of product innovation management* 22 (3), 238–250.
- Farrell, M. & Oczkowski, E. 1997. An Analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective. *Marketing bulletin* (8), 30–40.
- Ferreira, A. & Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management accounting research* 20 (4), 263–282.
- Foley, M. R. 1984. What makes a small business successful? Sheffield Center for Environmental Research. Occasional paper 41.
- Forbes, D. & Milliken, F. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review* 24 (3), 489–505.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. 2012. Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research* 23 (2), 79–119.

- Ghemawat, P. & Ricart Costa, J. 1993. The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic management journal* 14 (S2), 59–73.
- Gilbert, B., McDougall, P. & Audretsch, D. 2006. New venture growth: A review and extension. *Journal of management* 32, 926–950.
- Giovannini, R. 2010. Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of management & governance* 14, 145–166.
- Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Døving, E. & Nordhaug, O. 2004. Accountants as sources of business advice for small firms. *International small business journal* 22 (1), 5–22.
- Govindarajan, V. & Fisher, J. 1990. Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance. *Academy of management journal* 33 (2), 259–285.
- Graves, C. & Thomas, J. 2008. Determinants of the internationalization pathways of family firms: an examination of family influence. *Family business review* 21 (2), 151–167.
- Gray, C. 2004. Age effects on small firm growth and strategic objectives. The 34th emfd EISB Conference Abstracts Proceedings, 8-10 September 2004, Turku, Finland.
- Grimshaw, D. & Miozzo, M. 2006. Knowledge intensive business services: understanding organizational forms and the role of country institutions. In: M. Miozzo & D. Grimshaw (eds.) *Knowledge intensive business services: Organizational forms and national institutions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1–24.
- Grinstein, A. 2008. The relationship between market orientation and alternative strategic orientations. A meta-analysis. *European journal of marketing* 42 (1/2), 115–134.
- Gupta, A., Smith, K. & Shalley, C. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal* 49 (4), 693–706.
- Hagel, J. 2002. Kasvuvipu. Myynnin kasvattaminen voittoja uhraamatta. Muiden yritysten resursseja hyödyntämällä voi varmistaa kasvustrategian tuloksellisuuden. *Yritystalous* 6, 39–48.
- Halttunen, J. 2004. Teollisten perheyritysten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in business economics* 30.
-

-
- Hamilton, R. 2010. How firms grow and the influence of size and age. *International small business journal* 30 (6), 611–621.
- Harms, R., Reschke, H., Kraus, S. & Fink, M. 2010. Antecedents of innovation and growth: Analyzing the impact of entrepreneurial orientation and goal-oriented management. *International journal of technology management* 52 (1-2), 135–152.
- Harris, L. 1999. Barriers to developing market orientation. *Journal of applied management studies* 8 (1), 85–101.
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical testing of the ambidexterity hypothesis. *Organization science* 15 (4), 481–494.
- Heinonen, J., Nummela, N. & Pukkinen, T. 2004. To grow or not to grow? An analysis of internationally growth orientated Finnish SMEs. Paper presented at the EIBA Annual Conference, Slovenia, 5-8 December 2004.
- Hermalin, B. E. & Weisbach, M. S. 1991. The effects of board composition and direct incentives on firm performance. *Financial management* 20 (4), 101–112.
- Holmqvist, M. 2004. Experiential learning processes of exploitation and exploration: an empirical study of product development. *Organization science* 15 (1), 70–81.
- Homburg, C. & Pflesser, C. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research* 37 (4), 449–263.
- Hoogstra, G. & van Dijk, J. 2004. Explaining firm employment growth: does location matter? *Small business economics* 22 (3/4), 179–190.
- Hoque, Z. 2005. Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: A research note. *The British accounting review* 37 (4), 471–481.
- Howells, J. 2006. Outsourcing for innovations: Systems of innovation and the role of knowledge intermediaries. In: M. Miozzo & D. Grimshaw (eds.) *Knowledge intensive business services: Organizational forms and national institutions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 61–81.
- Hughes, M., Hughes, P. & Morgan, R. 2007. Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance. *British journal of management* 18, 359–375.
-

- Hunt, S. & Morgan, R. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing* 59 (October), 1–15.
- Hurley, R. & Hult, T. 1998. Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of marketing* 62 (July), 42–54.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. & Nummela, N. 1998. Market orientation for the public sector providing expert services for SMEs. *International small business journal* 29, 472–488
- Hurmerinta-Peltomäki, L. & Nummela, N. 2004. From temporary support to systematic resource development: Expert services from an SME perspective. *Journal of small business and enterprise development* 11 (2), 233–243.
- Hutchinson, P. 1987. The financial profile of growth small firms: an analysis of the accounting ratios of Australian companies at and after flotation, 1964/5-1983/4. Bath: University of Bath. Unpublished Ph.D. diss.
- Hutchinson, P. 1989. The financial profile of small firms in Australia. Armidale, New South Wales: Department of Accounting and Financial Management, University of New England. Accounting research study 10.
- Ittner, C., Larcker, D. & Randall, T. 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society* 28 (7/8), 715–741.
- Jackling, B. & Johl, S. 2009. Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies. *Corporate governance* 17 (4), 492–509.
- Jaworski, B. & Kohli, A. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of marketing* 57 (3), 53–70.
- Johannisson, B. 1990. Economics of overview: guiding the external growth of small firms. *International small business journal* 9 (1), 32–44.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannustaloudet. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kamyabi, Y. & Devi, S. 2011. Use of professional accountants' advisory services and its impact on SME performance in an emerging economy: A resource-based view. *Journal of management and sustainability* 1 (1), 43–55.
-

- Kangaspunta, S. 2013. Kasvuyrityksiä koskevia tilastoja. Teoksessa: Kasvuyrityskatsaus 2013: Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kilpailukyky 25/2013.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review* 70 (1), 71–79.
- Kara, A., Spillan, J. & Deshields, O. 2004. An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in non-profit service providers. *Journal of marketing theory and practice* 12 (2), 59–72.
- Kasvuyrityskatsaus 2012. [Verkkajulkaisu]. Innovaatio. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20. [Viitattu 8.4.2014]. Saatavana: http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul_20_2012_web.pdf
- Kasvuyrityskatsaus 2011. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 8.4.2014]. Saatavana: http://www.tem.fi/files/29659/TEM_Kasvuyrityskatsaus_2011.pdf
- Katila, R. & Ahuja, G. 2002. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of management journal* 45 (6), 1183–1194.
- Kenney, M. 2012. Venture capital has a role, but do not forget nice-growth firms. Teoksessa: Kasvuyrityskatsaus 2012. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Innovaatio 20/2012, 60–72. [Viitattu 8.4.2014]. Saatavana: http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul_20_2012_web.pdf
- Kiljunen, M. & Rikama, S. 2011. Kansainvälistyvät kasvuyritykset. *Tieto & trendit* 8.
- Kirby, D. & King, S. 1997. Accountants and small firm development: Filling the expectation gap. *The service industries journal* 17 (2), 294–304.
- Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. 2005. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing* 69 (2), 24–41.
- Kiviluoto, N. 2011. Rediscovering profitability in entrepreneurship: Evidence from Finnish high-technology start-ups. Åbo: Åbo Akademi University Press.

- Knight, G. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of business venturing* 12 (3), 213–225.
- Kohli, A., Jaworski, B. & Kumar, A. 1993. MARKOR: A Measure of market orientation. *Journal of marketing research* 30 (4), 467–477.
- Kolvereid, L. 1992. Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of business venturing* 7, 209–222.
- Kolvereid, L. & Bullvås, E. 1996. Growth intentions and actual growth: the impact of entrepreneurial choice. *Journal of entrepreneurial culture* 4 (1), 1–17.
- Kyriakopoulos, K. & Moorman, C. 2004. Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International journal of research in marketing* 21, 219–240.
- Laasonen, V., Ranta, T. & Uitto, A. 2012. Julkiset yrityspalvelut alueilla. Selvitys innovaatio-, kansainvälistymis- ja alkavien yritysten palveluista. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 45/2012.
- Laitinen, E. K. 2007a. Yritysten kasvu ja tunnusluvut: kasvun, kannattavuuden ja rahoituksen yhteys eteläpohjalaisilla yrityksillä. Teoksessa: E. Varamäki, M. Saarakkala & E. Tornikoski (toim.) *Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 5, 166–203.
- Laitinen, E. K. 2007b. Yritysten kasvustrategian vaikutus tilinpäätöstunnuksisiin eteläpohjalaisilla yrityksillä. Teoksessa: E. Varamäki, M. Saarakkala & E. Tornikoski (toim.) *Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 5, 204–228.
- Lam T. Y. & Lee, S. K. 2008. CEO duality and firm performance: evidence from Hong Kong. *Corporate Governance: The international journal of business in society* 8 (3), 299–316.
- Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2012. Financial performance of SMEs: Impact of ownership structure and board composition. *Management research review* 35 (11), 1088–1108.
- Lavie, D. & Rosenkopf, L. 2006. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of management journal* 49 (4), 797–818.
-

-
- Levie, J. 1997. Patterns of growth and performance: An empirical study of young, growing ventures in France, Ireland and Scotland. In: P. Reynolds et al. (eds.) *Frontiers of entrepreneurship 1997*. Welleslet, MA: Babson College, 419–443.
- Levie, J. & Lichtenstein, B. 2010. A Terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice* March, 317–350.
- Levinthal, D. & March, J. 1993. The myopia of learning. *Strategic management journal* 14 (special issue), 95–112.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. 2009. The development of the resource-based view of the firm a critical appraisal. *International journal of management review* 11, 9–28.
- Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P. & Girma, S. 2011. Organic and acquisitive growth: re-examining, testing and extending Penrose's growth theory. *Journal of management studies* 48 (1), 48–74.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, F. 2006. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management* 32, 646–672.
- Lumpkin, G. & Dess, G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing* 16, 429–451.
- Lumpkin, G. & Dess, G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review* 21, 135–172.
- Lämsiluoto, A., Agbejule, A. & Kataja, N. 2013a. Performance measurement systems and environmental uncertainty effect on profitability. *International journal of business information systems (IJBIS)* 12 (3), 271–295.
- Lämsiluoto, A., Järvenpää, M. & Krumwiede, K. 2013b. Conflicting interests but filtered key targets: stakeholder and resource-dependency analyses at a University of Applied Sciences. *Management accounting research* 24 (3), 228–245.
- mac an Bhaird, C., Lucey, B. 2010. Determinants of capital structure in Irish SMEs. *Small business economics* 35 (3), 357–375.
-

- Malmi, T. & Brown, D. 2008. Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research* 19 (4), 287–300.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science* 2, 71–87.
- Martikainen, M. & Nikkinen, J. 2005. Suomalaisten pk-yritysten menestyminen ja kasvu – kasvun determinantit, innovatiivisuus ja ei yritysrakenteet. Helsinki: Suomen Yrittäjät.
- Madsen, E. 2007. The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms: A longitudinal analysis. *Entrepreneurship and regional development* 19, 185–204.
- Matsuno, K., Mentzer, J. & Özsomer, A. 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of marketing* 66 (3), 18–32.
- Maydeu-Olivares, A. & Lado, N. 2003. Market orientation and business economic performance: A mediated model. *International journal of service industry management* 14 (3), 284–309.
- McGill, M., Slocum, J. W. Jr. & Lei, D. 1992. Management practices in learning organizations. *Organizational dynamics* 21(1), 5–17.
- McKelvie, A. & Davidsson, P. 2009. From resource base to dynamic capability: An investigation of new firms. *British journal of management* 20, 63–80.
- McKelvie, A. & Wiklund, J. 2010. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship theory and practice* 34 (2), 261–288.
- McKelvie, A., Wiklund, J. & Davidsson, P. 2006. A resource-based view of organic and acquired growth. In: J. Wiklund, D. Dimov, J. Katz & D. Shepherd (eds.) *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* 9. *Entrepreneurship: Frameworks and empirical investigations from forthcoming leaders in European research*. Amsterdam: Elsevier, 179–199.
- McMahon, R. 2001. Growth and financial profiles amongst manufacturing SMEs from Australia's business longitudinal survey. *Entrepreneurship theory and practice* 26 (2), 51–61.
-

-
- Mella, I & Urjankangas, H. 2014. Maakuntien suhdannekehitys 2012–2014. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-analyyseja 56/2014. [Viitattu 11.12.2014]. Saatavana: http://www.tem.fi/files/39120/Maakuntien_suhdannekehitys_2012-2014.pdf
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science* 29 (7), 770–791.
- Miller, D. & Friesen, P. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal* 3, 1–25.
- Miner, J., Smith, N. & Bracker, J. 1994. Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technology innovative firms: interpretations from follow-up data. *Journal of applied psychology* 79 (4), 627–630.
- Mole, K. 2002. Business advisers' impact on SMEs. An agency theory approach. *International small business journal* 20 (2), 139–162.
- Morris, M., Schindehutte, M. & LaForge, R. 2002. Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of marketing theory and practice* 10 (4), 1–20.
- Myers, S.C. 1984. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of financial economics* 13 (2), 187–221.
- Mäki-Fränki, P. 2006. Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus: Tutkimus suomalaisella yrityskyselyaineistolla. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Julkaisuja 41.
- Mäkinen, H. 2001. On the growth of new start-up companies and their networks. Conference proceedings of RENT XV, 22-23 November 2001, Turku, Finland.
- Naldi, L. & Sjöberg, K. 2003. Entrepreneurial firms and growth: the growth of the CEO, managers and board of directors. RENT XVII, Research in entrepreneurship and small business, November 20–21, 2003, Lodz, Poland.
- Narver, J. & Slater, S. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54 (October), 20–35.
- Olsen, V. & Sallis, J. 2006. Market scanning for new service development. *European journal of marketing* 40 (5/6), 466–484.
-

- Orser, B., Hogarth-Scott, S. & Riding, A. 2000. Performance, firm size, and management problem solving, *Journal of small business management* 38 (4), 42–58.
- Osteryoung, J., Costand, R. & Nast, D. 1992. Financial ratios in large public and small private firms. *Journal of small business management* 30 (3), 35–46.
- Paasivirta, A. & Valtonen, P. 2004. Aloittavien innovaatioyritysten siemenrahoituksen ja palvelujärjestelmän uudistamisstrategia (AISP-strategia). Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Julkaisuja 28/2004.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2006. Mistä yrittäjät tulevat? Helsinki: Tekes. Teknologia katsaus 198/2006.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2006. Uusyrittäjien kasvuhakuisuus. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Julkaisuja 29/2006.
- Palm, J. 2013. Seudullinen yrityspalveluverkosto kattaa koko maan. Teoksessa: *Yrityskatsaus 2013: Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Kilpailukyky* 25/2013, 61–64.
- Pelham, A. 2000. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management* 38 (1), 48–67.
- Pelham, A. & Wilson, D. 1996. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small firm performance. *Journal of the academy of marketing science* 24, 27–43.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Penrose E. 1968. *The theory of the growth of the firm*. 4. impr. Oxford: Basil Blackwell.
- Pesonen, P. 2006. *Innovaatiojohtaminen ja sen vaikutuksia metsäteollisuudessa*. Espoo: VTT. VTT Publications 622.
- Pickernell, D., Packham, G., Jones, P., Miller, C. & Thomas, B. 2011. Graduate entrepreneurs are different: they access more resources? *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 17 (2), 183– 202
- Pk-yritysbarometri 1/2014. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 8.4.2014]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustointiminta/pk-yritysbarometri-2-2014/>
-

-
- Prats, J., Sosna, M. & Velamuri, S. R. 2012. Managing in different growth contexts. *California management review* 54 (4), 118–142.
- Preece, S., Miles, G. & Baezt, M. 1999. Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firm. *Journal of venturing* 14, 259–281.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. 2008. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management* 34 (3), 375–409.
- Reijonen, H. & Komppula, R. 2010. The adoption of market orientation in SMEs: required capabilities and relation to success. *Journal of strategic marketing* 18 (1), 19–37.
- Rikama, S. 2013. Mitä tapahtuu kasvuyrityksille kasvun jälkeen? *Tieto & trendit* 1, 28–30.
- Riviezzo, A., Napolitano, M. R. & Garofano, A. 2013. Entrepreneurial orientation and market orientation in SMEs: An explorative study. In: A. Fayolle, P. Kyrö, T. Mets & U. Venesaar (eds.) *Conceptual richness and methodological diversity in entrepreneurship research*. European research in entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar, 197–231.
- Robson, P. & Bennett, R. 2000. SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small business economics* 15 (3), 193–208.
- Rosenbröijer, C.-J. 1998. Capability development in business networks: A study of distribution in the fine paper sector in the United Kingdom. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration. *Ekonomi och samhälle* 69, 1–6.
- Said, A., HassabElnaby, H. & Wier, B. 2003. An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of management accounting research* 15 (1), 93–223.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review* 25 (1), 217–226.
- Sharma, P. & Salvato, C. 2011. Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship: Theory and practice* (Nov), 1199–1205.
- Shepherd, D. & Wiklund, J. 2009. Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship: theory and practice* 33, 105–123.
-

- Shepherd, D. & Wiklund, J. 2005. Entrepreneurial small business: a resource-based perspective. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Simons, R. 1995. Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sin, L., Tse, A., Yau, O., Chow, R. & Lee, J. 2003. Market orientation and business performance: A comparative study of firms in mainland China and Hong Kong. *European journal of marketing* 37 (5/6), 910-936.
- Sirén, C., Kohtamäki, M. & Kuckertz, A. 2012. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic entrepreneurship journal* 6 (1), 18-41.
- Slater, S. & Narver, J. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of marketing* 58, 46-55.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. 1998. Customer-led and market-oriented: Let 's not confuse the two. *Strategic marketing journal* 19, 1001-1006.
- Smith, W. & Tushman, M. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science* 16 (5) 522-536.
- Song, M. & Parry, M. 2009. The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the academy of marketing science* 2009 (37), 144-160.
- Sorama, K., Saarakkala, M., Järvenpää, M., Kohtamäki, M., Laitinen E. K., Länsiluoto, A., Tronikoski, E., Varamäki, E., Heikkilä, T. & Lautamaja, M. 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. Helsinki: Tekes. Tekesin katsaus 245/2009.
- Storey, D. 1994. Understanding small business sector. London: Routledge.
- Storey, D. J. 1996. The ten percenters. London: Deloitte & Touche.
- Storey, D. J. 1997. The ten percenters second report. London: Deloitte & Touche.
- Tihula, S. & Huovinen, J. 2009. Incidence of teams in the firms owned by serial, portfolio and first-time entrepreneurs. *The international entrepreneurship and management journal* 6 (3), 249-260.
- Tilastokeskus. Rakentamisen, Teollisuuden, Palveluiden ja Kaupan liikevaihtokuvaajat. [Verkkosivusto]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 11.12.2014]. Saatavana: www.tilastokeskus.fi
-

-
- Tillema, S. 2005. Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management accounting research* 16 (1), 101–129.
- Tornhill, S. 2006. Knowledge, innovation and firm-performance in high- and low-technology regime. *Journal of business venturing* 21 (5), 687–703.
- Tzokas, N., Carter, S. & Kyriazopoulos, P. 2001. Marketing and entrepreneurial orientation in small firms. *Enterprise and innovation management studies* 2 (1), 19–33.
- Van der Stede, W., Chow, C. & Lin, T. 2006. Strategy, choice of performance, measures, and performance. *Behavioral research in accounting* 18, 185–205.
- Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B. Selvityksiä ja raportteja 45.
- Varamäki, E. & Pihkala, T. 2002. External growth strategy. Paper presented at 2nd European Doctoral Programme Workshop 21–22 March 2002, Barcelona, Spain.
- Varamäki, E., Saarakkala, M. & Tornikoski, E. 2007. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 5.
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. [Verkköjulkaisu]. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. [Viitattu 11.12.2014]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-257-628-6>
- Varamäki, E. & Tornikoski, E. 2007. Kasvun ulkoiset strategiat. Teoksessa: M. Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum, 167–177.
- Venkatraman, N., Lee, C. & Iyer, B. 2007. Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Unpublished Manuscript (Earlier Version Presented at the Academy of Management Meetings, 2005), Wernerfelt.
- Verhoef, P., Leeflang, P., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., Gustafsson, A., Morrison, P. & Saunders, J. 2011. Cross-national investigation into the marketing department's influence within the firm: Toward initial empirical generalizations. *Journal of international marketing* 19 (3), 59–86.
-

- Viljamaa, A., Kolehmainen, J. & Kuusisto, J. 2010. For and against? An exploration of inadvertent influences of policies on KIBS industries in the Finnish policy setting. *The service industries journal* 30 (1), 71–84.
- Voordeckers, W., Van Gils, A. & Van den Heuvel, J. 2007. Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of small business management* 45, 137–56.
- Walker, E. & Petty, J. 1978. Financial differences between large and small firms. *Financial management* 7 (4), 61–68.
- Walter, A., Auer, M. & Ritter, T. 2006. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of business venturing* 21, 541–567.
- Weinzimmer, L., Nystrom, P. & Freeman, S. 1998. Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of management* 24 (2), 235–262.
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation: performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & practice* 24, 37–48.
- Wiklund, J. 1998. *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond*. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Wiklund, J. & Davidsson, P. 1999. A Resource-based view on organic and acquired growth. Paper presented at the Academy of Management Pre-conference, Chicago, Aug. 1999.
- Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D. 2009. Building an integrative model of small business growth. *Small business economy* 32, 351–374.
- Wiklund, J., Palzelt, H. & Shephers, D. 2014. Building an intergrative model of small business growth. In: P. Davidsson & J. Wiklund (eds.) *New perspectives on firm growth*. Cheltenham: Edward Elgar, 15–55.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2001. Intentions and growth: the moderating role of resources and opportunities. *Academy of management proceedings* 2001.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2011. Where to from here? EO-as-Experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship: Theory and practice* Sep. 2011, 925–946.
-

- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small firm performance: A configurational approach. *Journal of business venturing* 20 (1), 71–79.
- Yrityskatsaus 2013. Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen. [Verkköjulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Kilpailukyky, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 25. [Viitattu 8.4.2014]. Saatavana: http://www.tem.fi/files/37613/TEMjul_25_2013_web_07102013.pdf
- Zahra, S. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of business venturing* 6 (4), 259–285.
- Zahra, S. & Covin, J. 1995. Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing* 10, 43–58.
- Zahra, S., Neubaum, D. & Huse, M. 1998. The effects of environment on firm's export intensity. *Entrepreneurship: theory and practice* 22 (1), 25–46.
- Zahra, S. & Pearce II, J. 1989. Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management* 15 (2), 291.
- Zook, C. & Allen, J. 1999. *The facts about growth*. New York: Bain and Company.
-

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Hyvä yrittäjä

Osallistuitte vuonna 2006 eteläpohjalaisten yritysten kasvua käsittelevään tutkimukseen. Teemme samoille yrityksille Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen rahoituksella seurantatutkimusta siitä, miten 2000-luvun alun eteläpohjalaiset kasvuyritykset ovat pärjänneet heikon taloussuhdanteen aikana ja millaisia ponnisteluja menestyksen eteen yrityksissä on tehty.

Tutkimushankkeen tavoitteena on tuottaa perustietoa, jota voidaan käyttää suunniteltaessa ja toteutettaessa kasvuyrittäjyyttä synnyttäviä ja edistäviä kehittämishankkeita Etelä-Pohjanmaalla.

Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn **3.6.2013 mennessä**. Kyselyn täyttäminen kestää noin 10-20 minuuttia. Voitte palauttaa täytetyn lomakkeen maksutta oheisella palautuskuorella. Vastauksenne käsitellään täysin luottamuksellisesti: Teidän tai yrityksenne nimiä ei tulla julkistamaan tutkimushankkeen missään vaiheessa. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä!

Tutkimushankkeesta antaa tarvittaessa lisätietoja Elina Varamäki, elina.varamaki@seamk.fi, 040-8305189.

Tutkimuksen tulokset julkaistaan Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa ja niistä kerrotaan myös maakuntalehdessä ja yrittäjien lehdessä.

Kiitämme Teitä jo etukäteen osallistumisestanne!

Aurinkoisin tutkimusterveisin,

Elina Varamäki
Tutkijayliopettaja, dosentti
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Liite 2. Kyselylomake

Vastatkaa seuraaviin kysymyksiin aina vain yksi vaihtoehto per kysymys.

1. Onko yrityksessä tapahtunut omistajanvaihdos (-vaihdoksia) vuoden 2006 jälkeen?

- 1 ei ole
 2 on tehty sukupolvenvaihdos, olen yrityksen uusi omistaja-yrittäjä
 3 on tehty yritys- tai liiketoimintakauppa, olen uusi omistaja

Mikäli olette yrityksen uusi omistaja vuoden 2006 jälkeen, vastatkaa seuraaviin kysymyksiin, muussa tapauksessa siirtykää kysymykseen 6.

2. Kuinka monta vuotta kaikkiaan olette toimineet yrittäjänä? _____

3. Syntymävuotenne? _____

4. Sukupuolenne 1 nainen 2 mies

5. Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten koulutustaustanne?

- 1 kansakoulu / keskikoulu/peruskoulu
 2 lukio/ylioppilastutkinto
 3 ammatillinen tutkinto
 4 yliopisto-, korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto

SEURAAVAT KYSYMYKSET KAIKILLE

6. Missä määrin teillä on tällä hetkellä kokemusta (1=ei lainkaan kokemusta, 5= erittäin paljon kokemusta)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Yrittäjänä toimimisesta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> 2. Kasvuyrityksen johtamisesta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> 3. Yrityksen tämänhetkisestä toimialasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> 4. Yrityksen myymisestä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> 5. Yrityksen ostamisesta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> 6. Yrityksen perustamisesta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Onko yrityksenne liiketoiminnan ala olennaisesti muuttunut vuoden 2006 jälkeen?

- 1 ei ole
 2 liiketoimintamme on laajentunut uusille aloille
 3 liiketoimintamme entisiä aloja on karsittu tai myyty pois

8. Mikäli liikevaihtonne on kasvanut vuoden 2006 jälkeen, miten olette hankkineet kasvaneen liikevaihdon edellyttämän lisäkapasiteetin (valitse tärkein vaihtoehdoista)

- 1 yrityksen työntekijämäärää on kasvatettu liikevaihdon kasvaessa
 2 yritys on lisännyt ostoja alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta
 3 yritys on tehostanut toimintaansa ts. liikevaihdon lisäys on tehty yrityksen olemassa olevilla resursseilla

9. Paljonko yrityksellänne oli työntekijöitä vuoden 2009 alussa (yrittäjä itse mukaan lukien)? _____

10. Paljonko yrityksellänne oli työntekijöitä vuoden 2012 lopussa (yrittäjä itse mukaan lukien)? _____

11. Mikä oli yrityksenne liikevaihto vuonna 2012 _____ €

12. Jos yrityksenne kehittyä suunnitelmienne mukaan, kuinka monta henkilöä yrityksen palkkalistoilla olisi ja mikä olisi liikevaihdon taso viiden vuoden kuluttua?

- a. Työntekijöiden määrä (yrittäjä mukaan lukien): _____ täysipäiväistä henkilöä
 b. Myynti: _____ euroa

13. Kuinka suuri osa yrityksenne liikevaihdosta tulee ulkomaankaupasta _____ %?

14. Kuinka aktiivista on yrityksenne

	erittäin passiivista				erittäin aktiivista
	1	2	3	4	5
hallitustyöskentely	1	2	3	4	5
johtoryhmätyöskentely	1	2	3	4	5

15. Onko yrityksenne hallituksessa tällä hetkellä ulkopuolisia jäseniä?

- 1 ei
 2 kyllä

16. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne asennetta innovaatioihin?

	täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Viimeisten 5 vuoden aikana muutokset yrityksenne tuotelinjoissa ovat olleet dramaattisia	1	2	3	4	5
Yleisesti korostamme vahvasti T&K:ta, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta sen sijaan, että luottaisimme vain perinteisesti hyviksi havaittuihin tuotteisiin ja palveluihin	1	2	3	4	5
Viimeisten 5 vuoden aikana olemme tuoneet markkinoille vain muutamia uusia tuotteita tai palveluita	1	2	3	4	5

17. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne suhdetta kilpailijoihin?

	täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Yleensä kilpailijamme reagoivat yrityksenne toimenpiteisiin, enemmänkin kuin yrityksenne reagoisi kilpailijoiden toimenpiteisiin	1	2	3	4	5
Yrityksenne on tavallisesti kilpailijoitaan edellä uusien tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoille tuonnissa	1	2	3	4	5
Yrityksenne on tavallisesti kilpailijoitaedellä uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöön otossa	1	2	3	4	5
Yrityksenne pyrkii tavallisesti välttämään suorat yhteenotot kilpailijoidensa kanssa sen sijaan, että suoraan haastaisi kilpailijansa näiden päämarkkinoilla	1	2	3	4	5

18. Paljonko yrityksenne on panostanut viime vuosina tutkimukseen ja kehitystoimintaan (liittyen uusiin tuotteisiin, palveluihin, teknologioihin ja/tai prosesseihin) suhteessa liikevaihtoon?

1 ei lainkaan 2 erittäin vähän 3 jonkin verran 4 melko paljon 5 erittäin paljon

19. Paljonko yrityksenne panostaa henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen suhteessa liikevaihtoonne?

1 ei lainkaan 2 erittäin vähän 3 jonkin verran 4 melko paljon 5 erittäin paljon

20. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne johdon asenteita?

	täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä	
Yleisesti ottaen yrityksemme johtajat pitävät korkeaa riskiä ja korkeita tuotto-odotuksia parempana kuin matalaa riskiä ja tavanomaisia tuotto-odotuksia	1	2	3	4	5
Toimintaympäristöstämme johtuen uskaliaat ja aggressiiviset toimenpiteet ovat usein tarpeen, jotta yrityksemme saavuttaisi tavoitteensa	1	2	3	4	5
Epävarmoissa päätöksentekotilanteissa preferoimme usein uskaliaasta ja aggressiivista asennetta mahdollisuuksien hyödyntämiseen	1	2	3	4	5
Yrityksemme pyrkii tavallisesti välttämään suorat yhteenotot kilpailijoidensa kanssa sen sijaan, että suoraan haastaisi kilpailijansa näiden päämarkkinoilla	1	2	3	4	5

21. Panostukset tutkimukseen ja tuotekehitykseen ovat yrityksenne keskeisimpiä painopisteitä, joista ei edes laskukaudella tingitä

täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

22. Missä ovat yrityksenne toiminnan painopisteet?

	ei lainkaan painopiste			vahva painopiste	
Uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittäminen	1	2	3	4	5
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen	1	2	3	4	5
Uusien markkina-alueiden löytäminen	1	2	3	4	5
Uusien teknologioiden omaksuminen	1	2	3	4	5
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen	1	2	3	4	5
Joustavuuden lisääminen	1	2	3	4	5
Kulujen vähentäminen	1	2	3	4	5
Toiminnan tehostaminen	1	2	3	4	5

23. Onko yrityksenne lähivuosien tavoitteena kasvu?

1 ei, siirry kysymykseen 25

2 kyllä

24. Mikäli yrityksenne tavoitteena on kasvu, arvioi kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne kasvustrategiaa.

	eri mieltä					samaa mieltä	
Myynnin kasvu tulee Suomen ulkopuolelta	1	2	3	4	5	6	7
Kasvumme perustuu nykyisiin ydinosaamisiin	1	2	3	4	5	6	7
Kasvumme perustuu toiminnan laajentamiseen eri liiketoiminta-alueille	1	2	3	4	5	6	7
Kasvumme perustuu nykyisten tuotemarkkinoiden edelleen kehittämiseen	1	2	3	4	5	6	7
Kasvumme perustuu nykyisiin kohdemaihin	1	2	3	4	5	6	7
Kasvatamme myyntiämme kehittämällä edelleen nykyisiä asiakassuhteitamme	1	2	3	4	5	6	7
Kasvamme hankkimalla uusiaasiakkaita	1	2	3	4	5	6	7
Kasvamme liiketoiminta- tai yritysostoin	1	2	3	4	5	6	7

25. Miten yrityksenne päätoimiala on pärjännyt suhteessa muihin aloihin viime vuosina? (1=toimiala on pärjännyt erittäin heikosti suhteessa muihin aloihin, 5=toimiala on pärjännyt erittäin hyvin suhteessa muihin aloihin.)

erittäin heikosti 1 2 3 4 5 erittäin hyvin

26. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystänne?

	täysin eri mieltä							täysin samaa mieltä						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tapaamme asiakkaita vähintään kerran vuodessa saadaksemme selville mitä tuotteita tai palveluita he tulevaisuudessa tarvitsevat	1	2	3	4	5	6	7							
Olemme hitaita havaitsemaan muutoksia asiakkaidemme tuotemielityksissä.	1	2	3	4	5	6	7							
Selvitämme loppukäyttäjien näkemyksiä tuotteidemme / palveluidemme laadusta vähintään kerran vuodessa.	1	2	3	4	5	6	7							
Olemme hitaita huomaamaan perustavanlaatuisia muutoksia toimialallamme (esim. kilpailuun, teknologiaan, sääntelyyn liittyen)	1	2	3	4	5	6	7							
Meillä on vähintään kolmen kuukauden välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla.	1	2	3	4	5	6	7							
Markkinoinnista yrityksessämme vastaavat henkilöt käyttävät aikaa keskustellakseen asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa.	1	2	3	4	5	6	7							
Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti.	1	2	3	4	5	6	7							
Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille.	1	2	3	4	5	6	7							
Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme, että huomioimme asiakkaiden tarpeet.	1	2	3	4	5	6	7							
Meillä on säännöllisesti eri vastualueiden yhteisiä kokouksia, joissa suunnittelemme miten yrityksemme vastaa liiketoimintaympäristön muutoksiin.	1	2	3	4	5	6	7							
Yrityksemme eri vastualueiden/osastojen toiminta on hyvin koordinoitua.	1	2	3	4	5	6	7							
Kun huomaamme asiakkaiden toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme sinnikkäästi vastaamaan heidän toiveisiinsa.	1	2	3	4	5	6	7							

27. Millä tavalla yritykseen on kehittynyt *suhteessa kilpailijoihin* seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana?

	tydyttävästi				erinomaisesti		
1. Pääoman tuotto (ROI)	1	2	3	4	5	6	7
2. Kate (käyttökate)	1	2	3	4	5	6	7
3. Maksuvalmius (Liiketoiminnan rahavirta)	1	2	3	4	5	6	7
4. Velkaisuus (omavaraisuus)	1	2	3	4	5	6	7
5. Kustannusten hallinta	1	2	3	4	5	6	7
6. Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	1	2	3	4	5	6	7
7. Myyntimäärä	1	2	3	4	5	6	7
8. Markkinaosuus	1	2	3	4	5	6	7
9. Markkinoiden laajentaminen	1	2	3	4	5	6	7
10. Henkilöstön kehittäminen	1	2	3	4	5	6	7
11. Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	1	2	3	4	5	6	7

28. Millaisella osuudella kukin rahoituslähde on osallistunut yritykseen kasvun rahoitukseen viime vuosina?

	ei käytetty lainkaan			käytetty merkittävästi	
Omat henkilökohtaiset varat	1	2	3	4	5
Sukulaisten/tuttujen sijoitukset	1	2	3	4	5
Yrityksen oma tulo-rahoitus / käyttämättömät voittovarot	1	2	3	4	5
Ulkopuolinen oman päämanehtoinen rahoitus (esim. yksityissijoittajat, business enkelit, pääomasijoittajat)	1	2	3	4	5
Pitkäaikainen lainaehtoinen rahoitus (yli vuoden aikana erääntyvät pankkilainat)	1	2	3	4	5
Lyhytaikainen lainaehtoinen rahoitus (luotolliset shekkilit)	1	2	3	4	5
Julkiset tuet ja avustukset (Tekes, Finnvera, Sitra, Ely-keskus)	1	2	3	4	5

29. Arvioi seuraavien rahoituslähteiden saatavuutta mahdollisessa tulevassa lisäkasvun rahoittamisessa

	ei saatavilla		erittäin hyvin saatavilla		
	1	2	3	4	5
Yrityksen oma tulorahoitus / käyttämättömät voittovarot	1	2	3	4	5
Ulkopuolinen oman pääomanehtoinen rahoitus (esim. yksityissijoittajat, business enkelit, pääomasijoittajat)	1	2	3	4	5
Pitkäaikainen lainaehtoinen rahoitus (yli vuoden aikana erääntyvät pankkilainat)	1	2	3	4	5
Lyhytaikainen lainaehtoinen rahoitus (luotolliset shekkitilit)	1	2	3	4	5
Julkiset tuet ja avustukset (Tekes, Finnvera, Sitra, Ely-keskus)	1	2	3	4	5

30. Olisitko kiinnostuneita oman pääomanehtoista rahoituksesta lähitulevaisuudessa omassa yrityksessänne?

ei lainkaan kiinnostusta 1 2 3 4 5 erittäin paljon kiinnostusta

31. Arvioi seuraavilta tahoilta viimeisen kolmen vuoden aikana hankkimanne yritystoimintaan liittyvän neuvonnan tai konsultoinnin merkitystä yrityksenne tavoitteidenne saavuttamiselle. Mikäli ette ole lainkaan käyttäneet palvelua, ympyröikää 0.

	1=ei lainkaan merkitystä	2=vähäinen merkitys	3=kohtalainen merkitys	4=suuri merkitys	5=erittäin suuri merkitys	0=ei ole käytetty
Yksityinen sektori						
1. Tilitoimistot	1	2	3	4	5	0
2. Pankki tai muut yksityiset rahoittajat	1	2	3	4	5	0
3. Liiketuttavat / henkilökohtainen verkosto	1	2	3	4	5	0
4. Asiakkaat tai toimittajat	1	2	3	4	5	0
5. Konsultit	1	2	3	4	5	0
6. Juristit	1	2	3	4	5	0
Julkinen sektori						
7. Verohallinto	1	2	3	4	5	0
8. ELY-keskus	1	2	3	4	5	0
9. Julkiset rahoittajat (esim. Finnvera, Tekes)	1	2	3	4	5	6
10. Yrittäjä- tai yritysjärjestöt	1	2	3	4	5	6
11. Korkeakoulut ja muut oppilaitokset	1	2	3	4	5	6

32. Arvioikaa *seuraavilla osa-alueilla* viimeisen kolmen vuoden aikana käyttämi-
enne ulkopuolisten palveluiden merkitystä yrityksenne tavoitteiden saavuttamiselle.
Mikäli ette ole lainkaan käyttäneet kyseisiä palveluja, ympyröikää 0.

	1=ei lainkaan merkitystä	2=vähäinen merkitys	3=kohtalainen merkitys	4=suuri merkitys	5=erittäin suuri merkitys	0=ei ole käytetty
1. Strategia	1	2	3	4	5	0
2. Johtaminen	1	2	3	4	5	0
3. Markkinointi (esim. mainonta, myynti)	1	2	3	4	5	0
4. Markkinatutkimus	1	2	3	4	5	0
5. Tuote- tai palvelukehitys	1	2	3	4	5	0
6. Uudet teknologiat	1	2	3	4	5	0
7. IT-palvelut	1	2	3	4	5	0
8. Rekrytointi	1	2	3	4	5	0
9. Henkilöstökoulutus	1	2	3	4	5	0
10. Verotus tai taloushallinto	1	2	3	4	5	0
11. Juridiset kysymykset	1	2	3	4	5	6

33. Arvioikaa seuraaviin osa-alueisiin liittyvän informaation käyttöä yrityksen menestymisen arvioinnissa.

	ei käytetä lainkaan				käytetään kattavasti		
Lyhyen tähtäimen taloudellinen menestyminen (esim. tilikauden tulos, pääoman tuotto, velkaantuminen, maksuvalmius)	1	2	3	4	5	6	7
Asiakkaat (esim. markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, myynnin kasvu)	1	2	3	4	5	6	7
Henkilöstö (esim. henkilöstövaihtuvuus, -tyytyväisyys, palkkakustannukset)	1	2	3	4	5	6	7
Toimittajat (esim. toimitusten täsmällisyys, raaka-aineiden laatu & hinta)	1	2	3	4	5	6	7
Sisäiset prosessit (esim. tuottavuus, turvallisuus, kiertoajat)	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden ja palveluiden laatu (esim. virheiden määrä, vialliset tuotteet)	1	2	3	4	5	6	7
Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa (esim. markkinoinnissa, suunnittelussa, tuotannossa)	1	2	3	4	5	6	7
Ympäristö (esim. ympäristösääntöjen noudattaminen, sertifikaatit, kilpailu, suhdanteet)	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden ja palveluiden innovaatiot (esim. uudet tuotteet/palvelut, uusien tuotteiden kehittämisnopeus, uudet toimintatavat)	1	2	3	4	5	6	7
Yhteiskuntavastuu (esim. yrityksen imago)	1	2	3	4	5	6	7

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

Liite 3. Keskiarvomuuttujat

Kysymys 6

SARJAYRITTÄJYYS ($\alpha = 0,796$)
Missä määrin teillä on tällä hetkellä kokemusta
yrityksen myymisestä
yrityksen ostamisesta

SARJAYRITTÄJYYS	
n	120
Keskiarvo	2,1
Keskihajonta	1,0
Mediaani	2,0
Minimi	1,0
Maksimi	5,0

Kysymys 14

HALLITUS- JA JOHTORYHMÄYÖSKENTELY ($\alpha = 0,841$)
Kuinka aktiivista on yrityksenne
hallitustyöskentely
johtoryhmätyöskentely

HALLITUS- JA JOHTORYHMÄYÖSKENTELY	
n	121
Keskiarvo	2,8
Keskihajonta	1,2
Mediaani	3,0
Minimi	1,0
Maksimi	5,0

Kysymys 16

INNOVATIIVISUUS ($\alpha = 0,677$)
Viimeisten 5 vuoden aikana muutokset yrityksemme tuotelinjoissa ovat olleet dramaattisia
Yleisesti korostamme vahvasti T&K:ta, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta sen sijaan, että luottaisimme vain perinteisesti hyväksi havaittuihin tuotteisiin ja palveluihin

INNOVATIIVISUUS	
n	122
Keskiarvo	2,6
Keskihajonta	1,0
Mediaani	2,5
Minimi	1,0
Maksimi	5,0

Kysymys 17

PROAKTIIVISUUS ($\alpha = 0,756$)
Yleensä kilpailijamme reagoivat yrityksemme toimenpiteisiin, enemmänkin kuin yrityksemme reagoisi kilpailijoiden toimenpiteisiin
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoita edellä uusien tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoille tuonnissa
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoita edellä uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöönotossa

PROAKTIIVISUUS	
n	119
Keskiarvo	3,0
Keskihajonta	0,9
Mediaani	3,0
Minimi	1,0
Maksimi	5,0

Kysymys 20

RISKINOTTOKYKY ($\alpha = 0,822$)
Yleisesti ottaen yrityksemme johtajat pitävät korkeaa riskiä ja korkeita tuotto-odotuksia parempana kuin matalaa riskiä ja tavanomaisia tuotto-odotuksia
Toimintaympäristöstämme johtuen uskaliaat ja aggressiiviset toimenpiteet ovat usein tarpeen, jotta yrityksemme saavuttaisi tavoitteensa
Epävarmoissa päätöksentekotilanteissa preferoimme usein uskaliaasta ja aggressiivista asennetta mahdollisuuksien hyödyntämiseen

RISKINOTTOKYKY	
n	119
Keskiarvo	2,6
Keskihajonta	0,9
Mediaani	2,7
Minimi	1,0
Maksimi	5,0

Edellä mainituista 16, 17 ja 20 yhteinen keskiarvomuuttuja

YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO ($\alpha = 0,779$)
Viimeisten 5 vuoden aikana muutokset yrityksemme tuotelinjoissa ovat olleet dramaattisia
Yleisesti korostamme vahvasti T&K:ta, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta sen sijaan, että luottaisimme vain perinteisesti hyväksi havaittuihin tuotteisiin ja palveluihin
Yleensä kilpailijamme reagoivat yrityksemme toimenpiteisiin, enemmänkin kuin yrityksemme reagoisi kilpailijoiden toimenpiteisiin
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoitaan edellä uusien tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoille tuonnissa
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoita edellä uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöönotossa
Yleisesti ottaen yrityksemme johtajat pitävät korkeaa riskiä ja korkeita tuotto-odotuksia parempana kuin matalaa riskiä ja tavanomaisia tuotto-odotuksia
Toimintaympäristöstämme johtuen uskaliaat ja aggressiiviset toimenpiteet ovat usein tarpeen, jotta yrityksemme saavuttaisi tavoitteensa
Epävarmoissa päätöksentekotilanteissa preferoimme usein uskaliaasta ja aggressiivista asennetta mahdollisuuksien hyödyntämiseen

YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO	
n	123
Keskiarvo	2,7
Keskihajonta	0,7
Mediaani	2,8
Minimi	1,0
Maksimi	4,4

Kysymys 22

OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN ($\alpha = 0,751$)	UUDEN KEHITTÄMINEN ($\alpha = 0,712$)
Yrityksen toiminnan painopisteet	
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen	Uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittäminen
Joustavuuden lisääminen	Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen
Kulujen vähentäminen	Uusien markkina-alueiden löytäminen
Toiminnan tehostaminen	Uusien teknologioiden omaksuminen

	OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN	UUDEN KEHITTÄMINEN
n	120	119
Keskiarvo	3,9	3,2
Keskihajonta	0,6	0,8
Mediaani	4,0	3,5
Minimi	2,0	1,0
Maksimi	5,0	5,0

Kysymys 26 (mukana kaikki kysymykset)

MARKKINAORIENTAATIO ($\alpha = 0,864$)
Tapaamme asiakkaita vähintään kerran vuodessa saadaksemme selville mitä tuotteita tai palveluita he tulevaisuudessa tarvitsevat
Selvitämme loppukäyttäjien näkemyksiä tuotteidemme/palveluidemme laadusta vähintään kerran vuodessa
Meillä on vähintään kolmen kuukauden välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia, joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla
Markkinoinnista yrityksessämme vastaavat henkilöt käyttävät aikaa keskustellakseen asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa
Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti
Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille
Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme että huomioimme asiakkaiden tarpeet
Meillä on säännöllisesti eri vastuualueiden yhteisiä kokouksia, joissa suunnittelemme miten yrityksemme vastaa liiketoimintaympäristön muutoksiin
Yrityksemme eri vastuualueiden/osastojen toiminta on hyvin koordinoitua
Kun huomaamme asiakkaiden toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme sinnikkäästi vastaamaan heidän toiveisiinsa
Olemme hitaita havaitsemaan muutoksia asiakkaidemme tuotemielityksissä (asteikko käännetty)
Olemme hitaita huomaamaan perustavanlaatuisia muutoksia toimialallamme (esim. kilpailuun, teknologiaan, sääntelyyn liittyen) (asteikko käännetty)

Kahden viimeisen hitautta koskevan väittämän asteikko on käännetty keskiarvomut-tujaa muodostettaessa.

MARKKINAORIENTAATIO	
n	118
Keskiarvo	4,7
Keskihajonta	1,0
Mediaani	4,9
Minimi	1,3
Maksimi	6,8

Kysymys 27

TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS ($\alpha = 0,869$)	LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN ($\alpha = 0,863$)
Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana?	
Pääoman tuotto (ROI)	Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen
Kate (käyttökate)	Myyntimäärä
Maksuvalmius (Liiketoiminnan rahavirta)	Markkinaosuus
Velkaisuus (omavaraisuus)	Markkinoiden laajentaminen
Kustannusten hallinta	Henkilöstön kehittäminen
	Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)

	TALOUDELLINEN TULOKSELLISUUS	LIIKETOIMINNALLINEN KEHITYMINEN
n	111	112
Keskiarvo	4,8	4,5
Keskihajonta	1,1	1,0
Mediaani	5,0	4,5
Minimi	1,8	1,7
Maksimi	7,0	6,8

Kysymys 32

KEHITTÄMISPALVELUT ($\alpha = 0,886$)	TALOUDELLISET JA JURIDISET PALVELUT ($\alpha = 0,780$)
Arvioi seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana käyttämienne ulkopuolisten palveluiden merkitystä yrityksenne tavoitteiden saavuttamiselle.	
Strategia	Verotus tai taloushallinto
Johtaminen	Juridiset kysymykset
Markkinointi (esim. mainonta, myynti)	
Markkinatutkimus	
Tuote- tai palvelukehitys	
Uudet teknologiat	
Rekrytointi	
Henkilöstökoulutus	

	KEHITTÄMISPALVELUT	TALOUDELLISET JA JURIDISET PALVELUT
n	108	97
Keskiarvo	2,8	2,8
Keskihajonta	0,9	1,0
Mediaani	2,9	3,0
Minimi	1,0	1,0
Maksimi	5,0	5,0

Kysymys 33

KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS ($\alpha = 0,900$)
Lyhyen tähtäimen taloudellinen menestyminen (esim. tilikauden tulos, pääoman tuotto, velkaantuminen, maksuvalmius)
Asiakkaat (esim. markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, myynnin kasvu)
Henkilöstö (esim. henkilöstövaihtuvuus, -tyytyväisyys, palkkakustannukset)
Toimittajat (esim. toimitusten täsmällisyys, raaka-aineiden laatu & hinta)
Sisäiset prosessit (esim. tuottavuus, turvallisuus, kiertoajat)
Tuotteiden ja palveluiden laatu (esim. virheiden määrä, vialliset tuotteet)
Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa (esim. markkinoinnissa, suunnittelussa, tuotannossa)
Ympäristö (esim. ympäristösääntöjen noudattaminen, sertifikaatit, kilpailu, suhdanteet)
Tuotteiden ja palveluiden innovaatiot (esim. uudet tuotteet/palvelut, uusien tuotteiden kehittämisnopeus, uudet toimintatavat)
Yhteiskuntavastuu (esim. yrityksen imago)

KÄYTETYN INFORMAATION LAAJUUS	
n	114
Keskiarvo	4,3
Keskihajonta	1,1
Mediaani	4,3
Minimi	1,0
Maksimi	6,6

Liite 4. Negatiivisesti ja positiivisesti kasvaneiden yritysten tunnuslukujen tilastotietoja 2008–2011.

	Negatiivisesti kasvaneet				Positiivisesti kasvaneet (20% tai yli)				p-arvo
	Yritysten lkm	Alakvartili	Yläkvartili	Mediaani	Yritysten lkm	Alakvartili	Yläkvartili	Mediaani	
TILIKAUSI 2011									
Liikevaihdon muutos (%)	25	-6.70	22.30	-0.50	57	2.05	21.35	9.40	0.0710
Henkilökunnan lukumäärä	20	3.25	14.50	6.00	45	5.00	28.00	10.00	0.1310
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	18	99.00	204.33	126.25	45	99.10	299.90	179.70	0.2010
Bruttotulos (1000 e)	32	53.25	645.03	239.35	58	352.50	1706.75	611.60	0.0000
Bruttotuloksen muutos (%)	30	-4.40	16.45	0.00	58	-0.05	14.73	4.95	0.2100
Bruttotulos / henkilö	20	48.28	91.58	67.70	45	67.70	108.30	85.80	0.0260
Käyttökate (%)	29	-0.05	26.65	12.50	57	4.75	14.55	8.50	0.5050
Liikevoitto (%)	29	-0.45	16.25	6.60	57	3.70	11.25	6.00	0.9420
Quick ratio	31	0.30	5.00	1.00	58	0.80	2.50	1.25	0.3610
Current ratio	31	0.80	5.90	1.60	58	1.20	3.90	1.95	0.3410
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	32	1.70	13.50	8.00	58	10.40	23.53	17.00	0.0020
Kokonaispääoman tuotto (%)	32	1.03	10.98	6.00	58	8.60	19.78	13.20	0.0010
Omavaraisuusaste (%)	32	-1.50	90.43	55.15	58	34.78	79.20	56.05	0.5270
Net gearing	32	-0.93	0.28	-0.30	58	-0.23	1.13	0.00	0.0250
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	27	9.60	38.80	18.70	57	9.80	30.15	17.20	0.7480
Käyttöpääoma (%)	27	0.30	26.50	14.20	57	4.10	22.80	11.80	0.6600
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	22	7.25	35.43	21.00	42	5.18	23.75	11.35	0.1490
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	26	10.75	42.75	19.50	55	16.00	42.00	25.00	0.3600
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	25	14.50	76.00	34.00	52	16.00	54.75	28.50	0.5490
TILIKAUSI 2010									
Liikevaihdon muutos (%)	25	-28.75	-0.15	-5.80	54	-0.25	33.25	10.00	0.0000
Henkilökunnan lukumäärä	18	3.75	17.00	7.00	32	6.25	35.00	10.50	0.1150
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	18	96.73	185.00	112.30	32	100.35	239.85	174.25	0.1790
Bruttotulos (1000 e)	32	63.25	620.83	193.50	58	349.00	1423.50	573.00	0.0010
Bruttotuloksen muutos (%)	30	-24.88	8.73	-3.50	56	-1.05	33.73	11.25	0.0010
Bruttotulos / henkilö	18	42.10	84.75	63.50	32	69.83	107.08	78.55	0.0340
Käyttökate (%)	29	0.20	21.35	7.50	58	5.68	18.25	10.90	0.2310
Liikevoitto (%)	29	-1.85	14.40	2.40	58	3.88	13.88	7.15	0.0900
Quick ratio	32	0.30	6.50	0.85	58	0.80	2.03	1.30	0.1540
Current ratio	32	0.68	7.75	1.95	58	1.20	3.88	2.10	0.8860

Sijoitetun pääoman tuotto (%)	32	-1.83	15.75	5.10	58	7.05	25.10	17.60	0.0010
Kokonaispääoman tuotto (%)	32	-1.75	13.20	4.95	58	6.03	22.70	16.00	0.0000
Omavaraisuusaste (%)	32	-2.80	88.90	49.85	58	37.95	79.78	58.70	0.4630
Net gearing	32	-0.68	0.20	-0.30	58	-0.30	0.90	0.00	0.0410
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	26	16.23	64.10	21.70	58	9.68	36.50	17.45	0.0980
Käyttöpääoma (%)	26	10.33	37.18	21.85	58	6.90	22.03	12.90	0.1060
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	22	9.90	38.28	20.80	43	8.00	26.00	14.10	0.1550
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	26	10.75	42.75	23.00	55	20.00	40.00	32.00	0.3210
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	26	16.25	85.25	38.50	51	19.00	81.00	33.00	0.9480
TILIKAUSI 2009									
Liikevaihdon muutos (%)	26	-36.98	-6.18	-20.50	55	-23.70	6.10	-3.60	0.0030
Henkilökunnan lukumäärä	17	4.50	14.50	7.00	36	7.00	33.50	10.00	0.0260
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	17	82.35	197.85	125.70	35	74.50	193.50	129.20	0.8380
Bruttotulos (1000 e)	28	82.00	529.50	208.00	57	339.50	1373.50	555.00	0.0010
Bruttotuloksen muutos (%)	26	-46.58	-3.85	-19.70	57	-22.30	8.65	-1.30	0.0030
Bruttotulos / henkilö	17	39.05	72.25	59.80	36	49.83	90.03	72.00	0.0380
Käyttökate (%)	26	-2.40	25.18	7.50	55	3.60	15.90	7.70	0.7930
Liikevoitto (%)	26	-3.93	12.35	3.40	55	1.70	8.90	4.30	0.7730
Quick ratio	28	0.43	3.00	1.05	57	1.00	2.40	1.70	0.1480
Current ratio	28	0.90	5.55	1.90	57	1.40	4.40	2.10	0.6400
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	28	-9.03	12.70	5.30	57	2.65	22.40	11.50	0.0150
Kokonaispääoman tuotto (%)	28	-5.10	11.45	3.80	57	2.45	19.40	10.00	0.0220
Omavaraisuusaste (%)	28	0.78	87.45	51.95	57	37.15	82.10	60.70	0.4160
Net gearing	28	-0.70	0.38	-0.35	57	-0.25	0.95	-0.10	0.0540
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	25	10.10	51.75	21.00	55	9.00	37.10	17.50	0.6000
Käyttöpääoma (%)	25	1.70	29.15	14.30	55	4.60	25.40	13.30	0.8230
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	20	13.48	25.60	19.00	40	8.35	26.80	13.60	0.3590
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	24	10.50	37.75	22.50	53	17.00	39.50	24.00	0.5380
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	22	15.25	107.50	38.50	49	14.50	43.50	23.00	0.0520
TILIKAUSI 2008									
Liikevaihdon muutos (%)	30	-24.55	5.93	-5.70	57	-1.30	23.85	9.90	0.0000
Henkilökunnan lukumäärä	20	4.00	13.75	6.00	31	7.00	36.00	9.00	0.0570
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	20	103.28	233.20	172.05	31	88.00	321.70	161.00	0.9230
Bruttotulos (1000 e)	30	93.48	699.68	273.00	59	264.00	1391.00	509.70	0.0160
Bruttotuloksen muutos (%)	29	-26.25	5.50	-3.70	57	-4.10	21.30	8.30	0.0010
Bruttotulos / henkilö	20	49.33	97.30	70.15	31	60.30	97.90	72.00	0.5240
Käyttökate (%)	30	0.08	21.38	8.50	59	5.50	17.90	11.40	0.5700
Liikevoitto (%)	30	-0.45	16.35	6.55	59	2.30	13.10	7.50	0.3640
Quick ratio	29	0.35	2.45	1.00	59	0.80	2.30	1.80	0.1230
Current ratio	29	0.65	3.55	1.90	59	1.20	4.40	2.10	0.4640

Sijoitetun pääoman tuotto (%)	30	-2.08	23.10	13.30	59	8.00	32.80	20.30	0.0190
Kokonaispääoman tuotto (%)	30	-1.10	17.25	11.95	59	7.00	24.80	17.20	0.0180
Omavaraisuusaste (%)	30	4.25	84.08	42.55	59	39.70	74.70	58.00	0.2100
Net gearing	30	-0.60	0.53	-0.20	59	-0.20	0.90	0.00	0.0850
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	30	11.15	52.75	24.50	59	10.00	30.00	17.20	0.2070
Käyttöpääoma (%)	30	5.48	18.10	13.15	59	2.70	20.80	10.30	0.7090
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	25	5.80	26.60	12.30	43	2.00	23.20	11.90	0.7260
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	30	8.75	48.00	21.00	58	10.00	37.50	20.50	0.9190
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	27	13.00	65.00	32.00	50	16.50	43.50	25.00	0.5430

Viite:

Riippumattomien otosten Mann-Whitneyn U Testi (p-arvo)

Liite 5. Vähän kasvaneiden ja yli mediaanin kasvaneiden yritysten tunnuslukujen tilastotietoja 2008-2011.

	Kasvu vähäistä tai negatiivista				Kasvuprosentti yli mediaanin koko aika-välillä ja vähintään 3 vuotena				p-arvo
	Yritysten lkm	Alakvartili	Yläkvartili	Mediaani	Yritysten lkm	Alakvartili	Yläkvartili	Mediaani	
TILIKAUSI 2011									
Liikevaihdon muutos (%)	45	-5.80	14.10	4.30	50	2.08	22.05	9.50	0.0500
Henkilökunnan lukumäärä	35	3.00	13.00	5.00	41	5.00	30.00	10.00	0.0260
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	32	67.10	179.93	113.30	41	114.80	323.40	180.30	0.0030
Bruttotulos (1000 e)	57	85.50	636.05	235.70	50	440.25	1892.23	706.00	0.0000
Bruttotuloksen muutos (%)	54	-3.30	11.25	2.45	50	-0.35	14.73	4.95	0.2550
Bruttotulos / henkilö	34	49.83	90.10	66.65	41	69.70	111.40	86.10	0.0040
Käyttökate (%)	52	3.18	21.10	10.55	50	5.05	16.80	10.05	0.8750
Liikevoitto (%)	52	2.80	15.70	6.75	50	3.83	11.83	6.05	0.8330
Quick ratio	57	0.65	4.45	1.50	50	0.70	2.00	1.15	0.2970
Current ratio	57	1.10	5.30	2.00	50	1.20	3.68	1.85	0.5830
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	58	2.38	18.53	9.60	50	10.40	24.00	17.65	0.0100
Kokonaispääoman tuotto (%)	58	2.15	16.30	8.50	50	8.60	20.15	13.05	0.0180
Omavaraisuusaste (%)	58	14.08	85.95	60.05	50	34.78	77.80	54.55	0.9440
Net gearing	58	-0.60	0.33	-0.20	50	-0.13	1.20	0.15	0.0140
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	49	9.95	31.60	21.10	50	10.05	31.70	17.55	0.8010
Käyttöpääoma (%)	49	6.60	28.85	14.80	50	4.63	24.68	13.75	0.6000
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	37	8.05	32.55	17.80	38	7.00	25.85	11.85	0.2750
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	48	13.00	42.75	25.50	48	17.00	42.00	26.00	0.7220
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	46	14.75	97.25	31.50	46	16.00	51.00	25.50	0.3120
TILIKAUSI 2010									
Liikevaihdon muutos (%)	47	-8.10	9.40	-1.20	49	0.15	34.75	12.10	0.0000
Henkilökunnan lukumäärä	31	3.00	15.00	7.00	31	6.00	36.00	11.00	0.0100
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	30	68.28	215.55	106.75	31	105.30	245.40	177.10	0.1260
Bruttotulos (1000 e)	58	89.25	598.28	198.50	51	376.00	1506.20	664.00	0.0000
Bruttotuloksen muutos (%)	55	-5.40	16.70	2.40	50	-0.75	39.85	12.70	0.0060
Bruttotulos / henkilö	31	54.80	95.90	69.50	31	70.80	107.60	78.80	0.0820
Käyttökate (%)	54	2.88	23.78	11.10	51	5.80	19.30	11.80	0.7270
Liikevoitto (%)	54	0.75	14.98	6.75	51	3.20	14.20	7.20	0.5880
Quick ratio	59	0.50	3.30	1.50	51	0.80	2.00	1.20	0.9350

Current ratio	59	1.30	5.60	2.30	51	1.20	3.80	2.00	0.5270
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	59	1.50	21.50	9.60	51	7.10	25.40	18.00	0.0090
Kokonaispääoman tuotto (%)	59	1.10	17.90	8.30	51	5.80	22.70	16.40	0.0130
Omavaraisuusaste (%)	59	20.70	85.20	57.60	51	36.90	78.00	55.90	0.9450
Net gearing	59	-0.60	0.40	-0.10	51	-0.20	1.00	0.10	0.0160
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	49	11.65	39.55	19.90	51	9.80	41.00	17.90	0.3680
Käyttöpääoma (%)	49	9.45	35.55	19.50	51	7.10	23.90	13.10	0.0800
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	39	9.70	35.30	19.40	39	8.40	26.00	15.60	0.2800
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	48	15.25	45.00	25.50	48	19.25	39.50	30.50	0.8860
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	46	16.75	67.75	32.50	48	20.25	75.75	33.00	0.9820
TILIKAUSI 2009									
Liikevaihdon muutos (%)	50	-28.65	-1.28	-15.55	49	-25.80	5.10	-4.40	0.0520
Henkilökunnan lukumäärä	30	3.00	13.00	6.00	33	7.00	36.50	14.00	0.0010
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	29	65.10	197.85	107.50	32	77.65	201.23	132.10	0.4100
Bruttotulos (1000 e)	55	111.00	536.00	206.00	50	355.00	1649.95	682.00	0.0000
Bruttotuloksen muutos (%)	51	-25.50	1.00	-16.70	50	-23.85	9.20	-2.25	0.0800
Bruttotulos / henkilö	30	45.68	79.55	59.80	33	51.95	92.80	72.00	0.0650
Käyttökate (%)	51	-1.50	19.70	8.20	49	4.25	16.15	8.10	0.5510
Liikevoitto (%)	51	-3.50	12.50	4.30	49	1.85	8.65	4.50	0.7350
Quick ratio	55	0.60	3.40	1.40	50	0.70	2.23	1.50	0.9030
Current ratio	55	1.40	7.10	2.60	50	1.38	4.33	2.10	0.2970
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	55	-3.20	13.00	5.80	50	3.58	22.00	12.00	0.0280
Kokonaispääoman tuotto (%)	55	-2.00	12.30	4.30	50	2.85	19.30	10.35	0.0440
Omavaraisuusaste (%)	55	19.30	87.30	56.10	50	36.13	79.70	59.30	0.8470
Net gearing	55	-0.50	0.60	-0.10	50	-0.20	1.05	0.00	0.2100
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	50	10.15	51.50	21.65	49	9.10	43.65	18.90	0.4390
Käyttöpääoma (%)	50	5.28	31.93	17.50	49	4.70	27.10	13.30	0.3700
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	39	12.70	26.10	16.40	36	8.65	26.80	13.60	0.2480
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	47	12.00	41.00	31.00	47	17.00	38.00	24.00	0.8120
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	44	13.00	87.75	31.00	46	14.75	42.25	23.50	0.3370
TILIKAUSI 2008									
Liikevaihdon muutos (%)	53	-18.45	6.05	-4.60	50	2.65	26.03	10.60	0.0000
Henkilökunnan lukumäärä	32	3.25	13.00	6.00	29	7.00	36.00	9.00	0.0080
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	32	89.20	233.20	169.10	29	94.70	323.30	171.60	0.4880
Bruttotulos (1000 e)	56	141.00	741.03	258.00	51	365.00	1873.80	699.40	0.0000
Bruttotuloksen muutos (%)	52	-15.15	5.23	-5.90	50	-3.50	22.73	8.55	0.0000
Bruttotulos / henkilö	32	50.08	97.30	68.95	29	64.20	101.65	72.90	0.3230
Käyttökate (%)	56	1.40	21.53	9.00	51	6.80	18.60	11.70	0.4470
Liikevoitto (%)	56	0.00	15.75	5.95	51	4.50	13.40	7.70	0.1660
Quick ratio	55	0.50	2.50	1.30	51	0.80	2.20	1.50	0.5600

Current ratio	55	1.40	3.80	2.10	51	1.20	4.40	2.10	0.7330
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	56	1.20	23.88	13.80	51	12.10	32.80	21.10	0.0080
Kokonaispääoman tuotto (%)	56	0.93	19.70	11.85	51	9.70	24.80	17.80	0.0080
Omavaraisuusaste (%)	56	28.18	81.83	52.65	51	37.70	74.70	56.60	0.6870
Net gearing	56	-0.40	0.50	-0.10	51	-0.20	1.00	0.10	0.0850
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	56	11.05	47.05	21.10	51	9.50	31.40	18.30	0.4450
Käyttöpääoma (%)	56	6.55	24.48	13.25	51	3.40	21.50	10.30	0.3140
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	46	6.40	26.33	14.15	38	5.15	22.68	12.20	0.5090
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	54	9.75	46.25	23.00	51	10.00	39.00	22.00	0.6330
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	49	14.50	64.50	34.00	46	15.00	43.50	25.00	0.2890

Viite:

Riippumattomien otosten Mann-Whitneyn U-Testi (p-arvo)

Liite 6. Kasvua tavoittelemattomien ja tavoittelevien yritysten tunnuslukujen tilastotietoja 2008-2011.

	Kasvu ei ole lähivuosien tavoite				Kasvu on lähivuosien tavoite				p-arvo
	Yritysten lkm	Alakvartiili	Yläkvartiili	Mediaani	Yritysten lkm	Alakvartiili	Yläkvartiili	Mediaani	
TILIKAUSI 2011									
Liikevaihdon muutos (%)	35	-1.10	21.40	7.70	60	-2.83	19.78	6.05	0.8140
Henkilökunnan lukumäärä	26	3.00	8.25	4.00	49	6.00	28.50	12.00	0.0000
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	24	54.25	295.50	87.85	49	116.90	238.70	175.20	0.0280
Bruttotulos (1000 e)	40	150.50	437.75	239.35	66	380.50	2024.10	677.00	0.0000
Bruttotuloksen muutos (%)	38	-2.80	11.95	4.15	65	-1.20	14.60	3.50	0.6940
Bruttotulos / henkilö	25	50.85	82.20	63.10	49	70.15	104.50	86.10	0.0060
Käyttökate (%)	38	2.38	21.33	11.85	64	5.90	17.65	10.05	0.7870
Liikevoitto (%)	38	1.95	16.03	6.15	64	3.73	12.53	6.45	0.7770
Quick ratio	40	0.63	2.98	1.35	66	0.80	2.80	1.30	0.7840
Current ratio	40	1.05	4.23	1.80	66	1.18	4.30	2.00	0.6410
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	40	3.38	21.38	10.40	67	6.70	23.60	14.30	0.1990
Kokonaispääoman tuotto (%)	40	2.78	19.43	9.35	67	5.50	18.90	12.50	0.3880
Omavaraisuusaste (%)	40	29.30	78.18	57.40	67	30.90	85.30	57.50	0.8470
Net gearing	40	-0.60	0.30	-0.05	67	-0.30	0.90	-0.10	0.2220
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	37	10.05	28.40	18.30	62	9.98	33.88	18.75	0.9080
Käyttöpääoma (%)	37	3.70	26.50	13.20	62	5.43	26.55	15.00	0.5460
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	23	3.30	30.20	17.70	52	7.70	27.10	13.95	0.8720
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	37	12.50	43.50	24.00	59	16.00	42.00	27.00	0.7010
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	32	14.50	110.50	34.00	60	16.00	53.00	25.50	0.3090
TILIKAUSI 2010									
Liikevaihdon muutos (%)	39	-5.10	23.70	4.50	57	-5.85	23.15	3.70	0.9260
Henkilökunnan lukumäärä	23	2.00	9.00	4.00	39	7.00	36.00	15.00	0.0000
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	22	62.38	431.75	109.50	39	105.30	223.20	175.90	0.2700
Bruttotulos (1000 e)	43	135.00	420.00	227.00	65	305.50	1896.35	638.00	0.0000
Bruttotuloksen muutos (%)	42	-5.05	19.68	5.25	62	-3.10	30.35	8.20	0.3470
Bruttotulos / henkilö	23	54.80	107.60	67.50	39	68.70	94.20	78.40	0.4020
Käyttökate (%)	42	2.88	24.05	12.45	63	5.30	17.20	11.20	0.8880
Liikevoitto (%)	42	0.75	17.28	7.60	63	2.00	13.10	7.00	0.7040
Quick ratio	43	0.50	2.30	1.40	66	0.80	2.80	1.30	0.7400
Current ratio	43	1.20	4.60	2.20	66	1.28	4.63	2.10	0.8350
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	43	3.30	23.30	16.20	66	4.00	24.68	13.70	0.7190

Kokonaispääoman tuotto (%)	43	2.40	20.90	12.00	66	2.78	20.55	11.30	0.8040
Omavaraisuusaste (%)	43	22.20	81.80	58.40	66	35.98	81.00	55.95	0.7750
Net gearing	43	-0.60	0.50	0.00	66	-0.30	0.80	0.00	0.4410
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	40	11.65	39.63	19.80	60	11.00	39.75	17.80	0.4930
Käyttöpääoma (%)	40	8.40	35.00	17.70	60	7.15	27.03	15.40	0.6860
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	28	9.40	30.58	19.05	50	8.70	28.65	15.50	0.5600
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	40	15.00	41.25	30.00	56	19.25	45.00	28.00	0.8820
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	36	15.75	91.00	40.00	58	18.00	60.25	31.50	0.3920
TILIKAUSI 2009									
Liikevaihdon muutos (%)	39	-29.10	0.00	-10.50	60	-24.08	2.28	-11.05	0.5220
Henkilökunnan lukumäärä	22	2.75	9.25	4.50	41	7.00	36.00	15.00	0.0000
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	21	59.35	290.95	83.00	40	84.25	190.63	128.85	0.5340
Bruttotulos (1000 e)	41	129.50	432.50	199.50	63	320.00	1535.50	555.00	0.0000
Bruttotuloksen muutos (%)	39	-22.20	3.80	-7.70	62	-25.28	4.93	-7.90	0.8640
Bruttotulos / henkilö	22	48.70	89.23	66.40	41	48.20	82.90	66.80	0.9140
Käyttökate (%)	40	2.15	23.10	9.95	60	1.90	14.38	7.25	0.2630
Liikevoitto (%)	40	0.23	16.45	6.85	60	-2.63	10.05	3.65	0.2160
Quick ratio	41	0.60	3.00	1.60	63	0.70	2.90	1.40	0.9020
Current ratio	41	1.20	4.70	2.10	63	1.40	5.60	2.20	0.5230
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	41	0.45	21.10	9.50	63	-0.80	16.80	8.40	0.5700
Kokonaispääoman tuotto (%)	41	0.45	19.40	9.20	63	-0.50	14.70	6.70	0.4640
Omavaraisuusaste (%)	41	19.50	84.00	58.60	63	36.70	82.70	58.30	0.8890
Net gearing	41	-0.55	0.60	-0.10	63	-0.30	1.00	0.00	0.2420
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	39	10.00	50.20	21.40	60	9.05	48.80	19.20	0.8660
Käyttöpääoma (%)	39	3.90	29.70	15.90	60	5.38	30.90	15.55	0.7390
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	25	10.55	29.60	18.10	50	9.25	24.78	15.00	0.3780
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	38	11.50	39.75	23.00	56	17.25	41.00	27.00	0.2930
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	33	9.50	73.00	26.00	57	14.50	46.50	25.00	0.9830
TILIKAUSI 2008									
Liikevaihdon muutos (%)	39	-10.70	22.40	6.10	63	-7.50	12.40	3.80	0.6540
Henkilökunnan lukumäärä	25	3.00	8.50	4.00	36	7.00	35.50	13.50	0.0000
Liikevaihto / henkilö (1000 e)	25	81.15	422.65	116.70	36	115.58	247.20	173.95	0.4370
Bruttotulos (1000 e)	41	168.00	590.60	257.00	65	279.00	1876.90	679.00	0.0010
Bruttotuloksen muutos (%)	39	-9.90	9.40	0.50	62	-8.55	16.73	4.25	0.3870
Bruttotulos / henkilö	25	52.15	105.35	68.40	36	61.18	97.45	76.60	0.3870
Käyttökate (%)	41	4.10	22.85	15.30	65	3.50	17.95	11.10	0.2110
Liikevoitto (%)	41	1.75	18.85	6.90	65	0.80	13.00	7.00	0.2980
Quick ratio	40	0.50	2.58	1.55	65	0.75	2.20	1.30	0.5790
Current ratio	40	0.95	4.20	2.05	65	1.40	4.10	2.10	0.6040
Sijoitetun pääoman tuotto (%)	41	6.35	28.35	18.00	65	2.70	28.75	15.30	0.8760

Kokonaispääoman tuotto (%)	41	5.35	23.95	14.60	65	2.20	23.20	13.20	0.7290
Omavaraisuusaste (%)	41	22.05	83.15	56.10	65	33.45	76.30	56.60	0.9170
Net gearing	41	-0.55	0.85	-0.10	65	-0.20	0.65	0.00	0.4370
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	41	7.60	45.85	19.20	65	10.60	37.50	19.50	0.6290
Käyttöpääoma (%)	41	2.20	22.50	9.50	65	7.25	23.95	13.20	0.1470
Vaihto-omaisuus / liikevaihto (%)	28	5.65	23.43	13.40	55	7.80	25.30	12.50	0.7070
Myyntisaamisten kiertoaika (pv)	40	6.00	35.75	16.50	64	14.25	40.75	25.00	0.0720
Ostovelkojen kiertoaika (pv)	34	9.75	66.50	37.00	60	15.25	49.50	26.00	0.4640

Viite:

Riippumattomien otosten Mann-Whitneyn U-Testi (p-arvo)

Liite 7. Yli 30 % kumulatiivisesti kasvaneiden yritysten toimialat.

TOL nro	Toimiala	lkm
01	Kasvinviljely ja kotieläintalous, riistatalous ja niihin liittyvät palvelut	101
02	Metsätalous ja puunkorjuu	13
03	Kalastus ja vesiviljely	1
08	Muu kaivostoiminta ja louhinta	6
10	Elintarvikkeiden valmistus	10
13	Tekstiilien valmistus	2
14	Vaatteiden valmistus	1
15	Nahan ja nahkatuotteiden valmistus	2
16	Sahatavaran sekä puu- ja korkkituotteiden valmistus (pl. huonekalut); olki- ja punontatuotteiden valmistus	24
17	Paperin, paperi- ja kartonkituotteiden valmistus	1
18	Painaminen ja tallenteiden jäljentäminen	3
20	Kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus	1
21	Lääkeaineiden ja lääkkeiden valmistus	1
22	Kumi- ja muovituotteiden valmistus	8
23	Muiden ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus	2
24	Metallien jalostus	1
25	Metallituotteiden valmistus (pl. koneet ja laitteet)	58
26	Tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus	2
27	Sähkölaitteiden valmistus	5
28	Muiden koneiden ja laitteiden valmistus	16
29	Moottorijoneuvojen, perävaunujen ja puoliperävaunujen valmistus	3
31	Huonekalujen valmistus	10
32	Muu valmistus	3
33	Koneiden ja laitteiden korjaus, huolto ja asennus	9
35	Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	13
36	Veden otto, puhdistus ja jakelu	15
38	Jätteen keruu, käsittely ja loppusijoitus; materiaalien kierrätys	4
41	Talonrakentaminen	69
42	Maa- ja vesirakentaminen	7
43	Erikoistunut rakennustoiminta	94
45	Moottorijoneuvojen ja moottoripyörien tukku- ja vähittäiskauppa sekä korjaus	34
46	Tukkukauppa (pl. moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien kauppa)	66
47	Vähittäiskauppa (pl. moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien kauppa)	44
49	Maaliikenne ja putkijohtokuljetus	90
52	Varastointi ja liikennettä palveleva toiminta	6

53	Posti- ja kuriiritoiminta	2
55	Majoitus	2
56	Ravitsemistoiminta	9
58	Kustannustoiminta	2
59	Elokuva-, video- ja televisio-ohjelmatuotanto, äänitteiden ja musiikin kustantaminen	4
60	Radio- ja televisioitoiminta	3
61	Televiestintä	2
62	Ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta	6
64	Rahoituspalvelut (pl. vakuutus- ja eläkevakuutustoiminta)	9
66	Rahoitusta ja vakuuttamista palveleva toiminta	14
68	Kiinteistöalan toiminta	75
69	Lakiasiain- ja laskentatoimen palvelut	23
70	Pääkonttorien toiminta; liikkeenjohdon konsultointi	9
71	Arkkitehti- ja insinööripalvelut; tekninen testaus ja analysointi	28
73	Mainostoiminta ja markkinatutkimus	3
74	Muut erikoistuneet palvelut liike-elämälle	11
77	Vuokraus- ja leasingtoiminta	11
78	Työllistämistoiminta	1
79	Matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta; varauspalvelut	3
80	Turvallisuus-, vartiointi- ja etsiväpalvelut	3
81	Kiinteistön- ja maisemanhoito	13
82	Hallinto- ja tukipalvelut liike-elämälle	6
85	Koulutus	6
86	Terveyspalvelut	17
87	Sosiaalihuollon laitospalvelut	2
88	Sosiaalihuollon avopalvelut	3
90	Kulttuuri- ja viihdetoiminta	1
93	Urheilutoiminta sekä hui- ja virkistyspalvelut	6
95	Tietokoneiden, henkilökohtaisten ja kotitaloustavaroiden korjaus	3
96	Muut henkilökohtaiset palvelut	1

Seuraavassa liitteessä käytetty toimialaluokitus vastaa tässä taulukossa käytettyä luokittelua.

Liite 8. Yli 30 % kumulatiivisesti kasvaneiden yritysten määrät toimialoittain ja paikkakunnittain

Toimiala	Alajärvi	Alavus	Evijärvi	Ilmajoki	Isojoki	Jalasjärvi	Karjajoki	Kauhajoki	Kauhava	Kuortane	Kurikka	Lappajärvi	Lapua	Seinäjoki	Soini	Teuva	Vimpeli	Ähtäri	Yhteensä
1	6		26	2				2	40		2	11	6	2	1	1	2		101
2		3		2				1	1	1			1	1				3	13
3													1						1
8	2	1						1	1	1									6
10		1		1		2		2					1	3					10
13									2										2
14																1			1
15						1								1					2
16	4		1	1		1		2	4		2			3	1	3	1	1	24
17		1																	1
18									1				1	1					3
20						1													1
21														1					1
22		1				1		1	2	1						1	1		8
23		1														1			2
24	1																		1
25	3	3	1	3		1	1	4	12	1	5	1	4	8	1	4		6	58
26														2					2
27				1					1		2		1						5
28	2				1			3	1	2	2	1	1	2		1			16
29	1			1					1										3
31			1					1	1		4			3					10
32	1												1	1					3
33				1				1	1	1	1			2		1	1		9
35	1	1		1	1		1	2	1		1		1	1			1	1	13
36	1			1			2	3	2		1		3	1		1			15
38	1								1			1		1					4
41	5	2	1	1	1	1	1	2	6	2	4	1	4	29	1		3	5	69
42	1							1	1				1	1			1	1	7
43	5	4	2	7	3	5	1	2	12	6	6	2	6	24	2	3	2	2	94
45	2	5	1					2	3		2		3	11			2	3	34
46	4			2	1		1	9	8		2	1	2	29		3	1	3	66
47	2	2		1	1	1	1	4	2	1	2		2	19	1	1	1	2	43
49	10	5		3	2	9			13	5	6	2	9	17	2	1	3	3	90

Liite 8. Jatkuu

Toimiala	Alajärvi	Alavus	Evijärvi	Ilmajoki	Isojoki	Jalasjärvi	Karijoki	Kauhajoki	Kauhava	Kuortane	Kurikka	Lappajärvi	Lapua	Seinäjoki	Soini	Teuva	Vimpeli	Ähtäri	Yhteensä
52										1	1		1	3					6
53															1				1
55								1	1										2
56		1						1					1	5		1			9
58														1				1	2
59				1										3					4
60													2	1					3
61														2					2
62						1		2	1					2					6
64	1				2			5				1							9
66	2		1					1	1		1			7			1		14
68		2	1	6	2			5	6	2	4	2	4	34		2	3	2	75
69		2		2			1	2	2		1			10			1	2	23
70								1	2		1		1	3		1			9
71		2		3	1			5			1			14		2			28
73				1							1						1		3
74						1	1	1	1		2			4		1			11
77									2				2	4		2		1	11
78	1																		1
79				1							1			1					3
80		2		1															3
81		1		1	1	1		1	1	1	1			5					13
82								1	1					4					6
85								1	1					4					6
86	1					2			2					11				1	17
87	1								1										2
88											2			1					3
90														1					1
93								1		1	1			2				1	6
95											2			1					3
96											1								1
Yht.	58	40	35	44	14	30	10	66	144	26	62	23	59	286	10	31	25	38	1001

Liite 9. Kasvuyritysten määrät paikkakunnittain
Tilastokeskuksen yritystoimipaikkatietokannan (2013)
lukumääriin suhteutettuna.

Yritysten määrä Paikkakunta	Maa-, metsä, kalatalous			Teollisuus			Rakenta- minen			Kauppa, jakelu ja liikenne			Palvelut/ muu			Yhteensä		
	Yritystoimipaikat 2013	>30% kasvu	Suhteellinen osuus	Yritystoimipaikat 2013	>30% kasvu	Suhteellinen osuus	Yritystoimipaikat 2013	>30% kasvu	Suhteellinen osuus	Yritystoimipaikat 2013	>30% kasvu	Suhteellinen osuus	Yritystoimipaikat 2013	>30% kasvu	Suhteellinen osuus			
Alajärvi	77	8	10,4 %	107	12	11,2 %	144	11	7,6 %	188	18	9,6 %	237	9	3,8 %	753	58	7,7 %
Alavus	75	4	5,3 %	102	7	6,9 %	124	6	4,8 %	207	12	5,8 %	246	11	4,5 %	754	40	5,3 %
Evijärvi	69	26	37,7 %	33	3	9,1 %	52	3	5,8 %	61	1	1,6 %	66	2	3,0 %	281	35	12,5 %
Ilmajoki	77	4	5,2 %	96	8	8,3 %	157	8	5,1 %	197	6	3,0 %	261	18	6,9 %	788	44	5,6 %
Isojoki	40	0	0,0 %	35	1	2,9 %	24	4	16,7 %	36	4	11,1 %	58	5	8,6 %	193	14	7,3 %
Jalasjärvi	78	0	0,0 %	53	7	13,2 %	101	6	5,9 %	142	10	7,0 %	164	7	4,3 %	538	30	5,6 %
Karjajoki	49	0	0,0 %	21	1	4,8 %	38	2	5,3 %	26	2	7,7 %	41	5	12,2 %	175	10	5,7 %
Kauhajoki	85	4	4,7 %	158	14	8,9 %	163	5	3,1 %	271	15	5,5 %	481	28	5,8 %	1158	66	5,7 %
Kauhava	143	42	29,4 %	221	26	11,8 %	243	19	7,8 %	351	26	7,4 %	433	31	7,2 %	1391	144	10,4 %
Kuortane	34	2	5,9 %	36	5	13,9 %	67	8	11,9 %	64	7	10,9 %	108	4	3,7 %	309	26	8,4 %
Kurikka	72	2	2,8 %	181	16	8,8 %	156	10	6,4 %	94	13	13,8 %	366	21	5,7 %	869	62	7,1 %
Lappajärvi	42	11	26,2 %	52	2	3,8 %	34	3	8,8 %	43	3	7,0 %	75	4	5,3 %	246	23	9,3 %
Lapua	61	8	13,1 %	160	9	5,6 %	203	11	5,4 %	281	17	6,0 %	384	14	3,6 %	1089	59	5,4 %
Seinäjoki	154	3	1,9 %	318	27	8,5 %	620	54	8,7 %	1047	79	7,5 %	1635	123	7,5 %	3774	286	7,6 %
Soini	26	1	3,8 %	30	2	6,7 %	35	3	8,6 %	60	4	6,7 %	47	0	0,0 %	198	10	5,1 %
Teuva	35	1	2,9 %	81	12	14,8 %	79	3	3,8 %	84	5	6,0 %	139	10	7,2 %	418	31	7,4 %
Vimpeli	19	2	10,5 %	51	3	5,9 %	46	6	13,0 %	56	7	12,5 %	70	7	10,0 %	242	25	10,3 %
Ähtäri	55	3	5,5 %	56	7	12,5 %	63	8	12,7 %	118	11	9,3 %	153	9	5,9 %	445	38	8,5 %
Yhteensä	1191	121	10,2 %	1791	162	9,0 %	2349	170	7,2 %	3326	240	7,2 %	4964	308	6,2 %	13621	1001	7,3 %

Liite 10. Teemahaastattelulomake EP Kasvu 2.0

Yleistä laadullisesta osiosta

Kunkin haastattelijan tehtävänä on kirjoittaa yrityksestä ja sen kasvusta case-tarina, joka kuvaa yrityksessä tapahtuneita asioita viimeisen kymmenen vuoden aikana (vuoden 2004 vuoden jälkeen) (mitä yrityksessä on tapahtunut kasvuperiodin 2002–2004 jälkeen).

Case-kuvauksen kirjoittamisessa tarkoituksena ei ole kirjoittaa kaikista yrityksistä samanlaista tarinaa (eikä kysyä juuri samoja teemakysymyksiä kuten teemahaastatteluissa), vaan selvittää mitä keskeisiä asioita yrityksessä on tapahtunut tai tehty vuodesta 2005 lähtien. Emme siis päättää etukäteen, mitkä ovat olleet keskeisiä asioita yrityksen kasvussa, vaan jokaisen yrityksen kohdalla korostuisi yrityksen oma uniikki tarina.

Jokaisen keskeisen asian kohdalla haastattelijan tehtävänä on luoda tutkimuksen teemoja yrittäjän/yrityksen *omaksumiskyvyn ja oppimisen suhteen*; mitä tapahtuneet ennakoimattomat ja ennakoidut (suunnitellut) asiat ovat vaikuttaneet yrityksen kehittämiseen ja kehittymiseen. Jokaisesta haastateltavasta yrityksestä kirjoitetaan tarinan muotoinen kuvaus. Jatkossa analysoimme näitä kuvauksia keskenään ja pyrimme tunnistamaan, miten keskeiset teemat tulevat esiin ja millaisissa konteksteissa. Alla olevat kysymykset A–D ovat kaikille yhteisiä kysymyksiä, joista kysymys D on tarinan kirjoittamista edesauttava kysymys. D-kysymysten kohdalla on lisäksi listattuna tutkimuksen teemat, joiden merkitystä pitäisi luoda yrityksen kasvuvaiheen jälkeen (joka siis myös saattaa olla jatkuvaa kasvua) tapahtuneeseen kehittymiseen/muutokseen. Nämä teemat (1–6) on kirjoitettu auki lomakkeen seuraavilla sivuilla (asiat, joita teema sisältää). Lopussa ovat myös kohdat E ja F, joista ensimmäisessä pyydetään haastateltavaa arvioimaan tapahtuneita siinä valossa, mitä olisi tehnyt toisin ja toisessa haastateltavaa pyydetään kertomaan tulevaisuuden tavoitteista ja suunnitelluista toimenpiteistä niiden saavuttamiseksi.

A. Yrityksen nimi ja haastateltavan nimi _____

- mistä asti on ollut yrityksessä?

B. Mitkä ovat yrityksen nykyiset tuotteet / palvelut?

- onko tuotteissa/palveluissa tapahtunut muutoksia vuoden 2004 jälkeen?

C. Keitä ovat yrityksen nykyiset asiakkaat?

- onko asiakkaissa tapahtunut muutoksia vuoden 2004 jälkeen?

D. Jos Teidän pitäisi kirjoittaa yrityksenne historiikki vuodesta 2005 alkaen, mitä merkittäviä asioita ottaisitte esille? ("Menestyksen hetket" / "Synkät hetket")

1. Kasvustrategiat
2. Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen
3. Markkinaorientaatio
4. Yrittäjämäinen orientaatio
5. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö
6. Informaation hyödyntäminen
7. Johtamisen haasteet erilaisissa ympäristöissä

1. Kasvustrategiat

- kasvun toteutustapa: orgaaninen kasvu, yritysosto (liiketoimintakauppa, osakekauppa), sopimuksellista yhteistyötä (franchising, portfolioyrittäjyys, vuokratyövoiman käyttö)
 - (myös samanaikaisesti kaikkia voi toteuttaa, tai peräkkäin, järjestys?)
 - miksi valittiin ko. kasvutapa, oliko tietoinen valinta, vai eteen tullut mahdollisuus, oliko sellaisesta aikaisempaa kokemusta
 - mitä vaikutusta valitulla kasvutavalla on ollut yrityksen myöhempään resurssitilanteeseen (esim. taloudelliset resurssit)
 - uusia tuotteita/palveluja, uusia asiakkaita ja markkinoita, uusia liiketoimintalueita
 - miten kasvun vaatima lisäkapasiteetti on hankittu: omia resursseja (esim. henkilöstöä) kasvattamalla, tehostamalla toimintaa (esim. automatisoimalla) vai hyödyntämällä muiden resursseja (esim. sopimuksellisten suhteiden kautta)
 - mitä valitulla kasvutavalla tavoiteltiin (esim. yritysosto: uutta osaamista, uusia markkinoita, uusia tuotteita jne.)
 - millaisia haasteita valittuun kasvutapaan on liittynyt, mitä etuja valitusta kasvutavasta on ollut, onko valitulla kasvutavalla ollut vaikutusta myöhempään kehitykseen ja käytettävissä oleviin vaihtoehtoihin

2. Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen

- olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen, joustavuuden lisääminen, kulujen vähentäminen, toiminnan tehostaminen, joustavuuden lisääminen vs. uusien sukupolven tuotteiden ja palvelujen kehittäminen, olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytymien, uusien teknologioiden omaksuminen
 - kumpaa yrityksessä painotetaan: olemassa olevan kehittämistä vai uuden kehittämistä
 - onko tässä tapahtunut muutoksia erilaisissa tilanteissa (esim. taloudellinen nousukausi/taloudellinen laskukausi)
-

3. Markkinaorientaatio

- Miten selvitätte asiakkaiden odotuksia? Miten varaudutte muutoksiin asiakkaiden mieltymyksissä?
- Miten selvitätte kilpailijoiden toimintaa ja miten reagoitte siihen?
- Miten tietoa asiakkaiden odotuksista ja kilpailijoista jaetaan yrityksen sisällä eri työntekijöiden kesken?
- Miten ko. tieto otetaan huomioon tuote- ja palvelukehityksessä?

4. Yrittäjämäinen orientaatio

- kuinka tärkeänä yrityksessä pidetään sitä, että yritys on edelläkävijä uusissa tuotteissa ja palveluissa/uusien teknologioiden hyödyntämisessä, uudenlaisten liiketoimintamallien käyttöönotossa
 - mikä merkitys tällä (innovatiivisuudella) on yrityksen kasvuun ja menestymiseen
- miten yrityksessä pyritään selvittämään strategisia muutoksia ennakoivasti
- kuinka systemaattisesti yritys mieltii strategiaansa ja siihen vaikuttavia tulevaisuuden muutostekijöitä
 - mikä merkitys strategisella tulevaisuustietoisuudella on yrityksen kasvulle ja menestymiselle
- milloin yrityksessä pyritään erityisesti karttamaan riskejä, milloin riskinotto voidaan hyväksyä
 - ulkoisen ympäristön luonne (kontekstispesifisyys)
- koska ja minkälaisessa tilanteessa (ympäristön tilanne, yrityksen tilanne, yrittäjän tilanne) yrityksessä on otettu riski, jonka seuraukset olivat yritykselle negatiiviset (estivät myöhempää kasvua ja kehittämistä)

5. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö

- onko yritys käyttänyt ulkopuolisia asiantuntijoita (esim. teknisiä tai liikkeenjohdon konsultointi), missä tilanteessa
- mikä merkitys asiantuntijoilla on ollut yritykselle ja miten on vaikuttanut yrittäjän/yrityksen oman osaamisen kehittymiseen
- onko ollut sellaisia tilanteita tai liiketoimintaan liittyviä tarpeita, joihin ette löytäneet asiantuntija-apua

6. Informaation hyödyntäminen

- minkälaisia järjestelmiä yrityksessä on käytössä, missä vaiheessa otettu käyttöön
- mitä taloudellisia mittareita seurataan (esim. tilikauden tulos, pääoman tuotto, velkaantuminen, maksuvalmius), vaihtelevatko seurannan kohteet eri tilanteissa, miten
 - miten yritys on pärjännyt taloudellisesti suhteessa kilpailijoihin (pääoman tuotto, käyttökate, maksuvalmius, velkaantuneisuus, kustannusten hallinta)
- miten markkinoita seurataan (esim. markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, myynnin kasvu), kuinka nopeasti reagoidaan muutoksiin

- miten yritys on pärjännyt suhteessa kilpailijoihin (myyntimäärä, markkinaosuus, markkinoiden laajentaminen)
- mitä muita mittareita käytetään
 - henkilöstö (esim. henkilöstövaihtuvuus, -tyytyväisyys, palkkakustannukset)
 - toimittajat (esim. toimitusten täsmällisyys, raaka-aineiden laatu & hinta)
 - sisäiset prosessit (esim. tuottavuus, turvallisuus, kiertoajat)
 - tuotteiden ja palveluiden laatu (esim. virheiden määrä, vialliset tuotteet)
 - yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa (esim. markkinoinnissa, suunnittelussa, tuotannossa)
 - ympäristö (esim. ympäristösääntöjen noudattaminen, sertifikaatit, kilpailu, suhdanteet)
 - tuotteiden ja palveluiden innovaatiot (esim. uudet tuotteet/palvelut, uusien tuotteiden kehittämisnopeus, uudet toimintatavat)
 - yhteiskuntavastuu (esim. yrityksen imago)

7. Johtamisen haasteet erilaisissa ympäristöissä

- mitä haasteita yrityksen johtamiseen on tuonut
 - taloudelliset suhdanteet
 - kehittyvä teknologia
 - asiakkaiden muuttuminen
 - yhteiskunnalliset muutokset
 - globalisaatio
- missä tilanteissa on korostunut erityisesti johtoryhmän merkitys johtamisessa ja minkälainen johtoryhmä on milloinkin ollut (jos on)
- missä tilanteissa yrityksessä on korostunut hallituksen merkitys johtamisessa ja minkälainen hallitus yrityksellä on eri aikoina ollut (ulkopuolisia jäseniä)
- onko yrityksellä ulkomaankauppaa, mitä haasteita kansainvälistymiseen on liittynyt johtamisen näkökulmasta

E. Jos voisitte siirtyä ajassa taaksepäin, mitä tekisitte toisin?

F. Millaisia tulevaisuuden tavoitteita Teillä on ja mitkä ovat suunnittelemanne keskeiset toimenpiteet niiden saavuttamiseksi?

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
 2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
 3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
 4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
 5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 6. Kari Jokiranta. Konkretisoitua uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
 7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokastaja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005–2008. 2009.
 8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
 9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Casetutkimus omistajanvaihdoksen muutos-tekijöistä. 2012.
 10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi.
-

Eteläpohjalaisten elintavat ja terveystietäytyminen : TERVAS – terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009 – 2011. 2012.

11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kantavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.
15. Minna Zechner (toim.). Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? 2014.
16. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. 2014.
17. Anmari Viljamaa, Seliina Päällysaho & Risto Lauhanen (toim.). Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2014.
18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014.
19. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. 2014.

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulututkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
-

-
3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
 7. Heikki Ylihärsilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
 13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppi. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerian aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatiljoilla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu - Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
-

-
16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pkyrityksessä. 2004.
 17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
 18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilijakoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
 22. Tuija Pitkähöski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuin-alueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
 26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
 27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla – Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkökulmat ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
-

-
29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
 30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2007. 2007.
 31. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus - Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v.2004–2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
 32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja. Seinäjoen ammatti-korkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
 33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka. Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007.
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008.
 36. Margit Närvä - Matti Ryhänen - Esa Veikkola - Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
 37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008.
 38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008.
 39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009.
-

-
40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009.
 41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009.
 42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009.
 43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.
 44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjäyyskatsaus 2010. 2010.
 45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
 46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander ja Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia. Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
 47. Autio Veli, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärsilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
 48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 -ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
 49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään - seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
 50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities. 2011.
 51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
-

-
52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
 53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
 54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
 55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
 56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
 57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
 58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitotilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuivitusprosessien toteuttaminen; Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla; Teknologisia ratkaisuja, rakennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
 59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla : Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
 60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö : VÄLKKEY-projektin raportti. 2012.
 61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012.
 62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela, Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammattikorkeakoulussa. 2012.
 63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun! - Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
-

-
64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Taijala, Seija Råtts, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
 65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
 66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergiaalan oppimisympäristöksi Bioenergia-asiantuntijuuden kehittäminen työelämälähtöisesti -hanke. 2013.
 67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketjuenergia puunkorjuussa. 2013.
 68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
 69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
 70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa - nyt ja tulevaisuudessa. 2013.
 71. Varpu Hulsi, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.
 72. Anna Saarela. Nuoren metsänhoitokohteen ympäristön hoito ja työturvallisuus: Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikön alueella toimivien energiapuuyrittäjien haastattelu. 2014.
 74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013.
 75. Minttu Kuronen-Ojala, Mervi Lehtola & Arto Rautajoki. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan hyvinvointibarometri 2012: ajankohtainen arvio pohjalaismaakuntien väestön hyvinvoinnin ja palvelujen tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2014.
-

-
76. Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua - tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. 2013.
 77. Kirsti Sorama, Terhi Anttila, Salla Kettunen & Heikki Holma. Maatilojen puurakentamisen tulevaisuus: Elintarvikeklusterin ennakointi. 2013.
 78. Hannu Tuuri, Heikki Holma, Yrjö Ylkänen, Elina Varamäki & Martti Kangasniemi. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja oheispalveluiden tarpeet huonekaluhankinnoissa: Eväitä kotimaisen huonekaluteollisuuden markkina-aseman parantamiseksi. 2013.
 79. Ismo Makkonen. Päästökauppa ja sen vaikutukset Etelä- ja Keski-Pohjanmaalle. 2014.
 80. Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta & Elina Varamäki. Nuorten ja aikuisten tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään – seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2009–2012 valmistuneille. 2014.
 81. Sari-Maarit Peltola, Seliina Päällysaho & Sirkku Uusimäki (toim.). Proceedings of the ERIAFF conference "Sustainable Food Systems: Multi-actor Co-operation to Foster New Competitiveness of Europe". 2014.
 82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanottohalukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014.
 83. Maciej Pietrzykowski & Timo Toikko (Eds.). Sustainable welfare in a regional context. 2014.
 84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and the Baltic Countries. PROLOG Final Report. 2014.
 88. Ismo Makkonen. Bioöljyjälöstamon investointiedellytykset Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. 2014.
 90. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Arttu Vainio, Anna Korsbäck ja Kirsti Sorama. Sivutoiminen yrittäjyys ja sivutoimisesta päätoimiseen yrittäjyyteen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla. 2014.
-

-
91. Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. 2014.
 92. Terhi Anttila, Hannu Tuuri, Elina Varamäki & Yrjö Ylkänen. Millainen on minun huonekaluni? Kuluttajien huonekaluhankintoihin arvoa luovat tekijät ja markkinasegmentit. 2014.
 93. Anu Aalto, Anne Matilainen & Maria Suomela. Etelä-Pohjanmaan Green Care -strategia 2015 - 2020. 2014.
 94. Kirsti Sorama, Salla Kettunen & Elina Varamäki. Rakennustoimialan ja puutuoteteollisuuden yritysten välinen yhteistyö : Nykytilanne ja tulevaisuuden suuntaviivoja. 2014.

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
 2. Lea Knuuttila. Mihin työohjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
 3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
 4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
 5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.
 6. Risto Lauhanen, Jukka Ahokas, Jussi Esala, Tuomas Hakonen, Heikki Sippola, Juha Viirimäki, Esa Koskiniemi, Jussi Laurila & Ismo Makkonen. Metsätoimihenkilön energialaskuoppi. 2014.
-

-
7. Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa. Esimerkkejä maatalousyritysten yhteistyöstä: näkökulmia maitotilojen verkostoihin. 2014.
 8. Douglas D. Piirto. Leadership : A lifetime quest for excellence. 2014.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-05-2 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)