

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marko Matalamäki, Kirsti Sorama &
Elina Varamäki

PK-YRITYSTEN KASVUPYRÄHDYSTEN TAUSTATEKIJÄT

**Suunnitelman toteuttamista vai
tilaisuuden hyödyntämistä?**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 109

Marko Matalamäki, Kirsti Sorama &
Elina Varamäki

PK-YRITYSTEN KASVUPYRÄHDYSTEN TAUSTATEKIJÄT

Suunnitelman toteuttamista vai
tilaisuuden hyödyntämistä?

SeAMK 
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

 Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

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 978-952-7109-29-8 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Marko Matalamäki, Kirsti Sorama & Elina Varamäki 2015. PK-yritysten kasvupyrähdysten taustatekijät – suunnitelman toteuttamista vai tilaisuuden hyödyntämistä? Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 109, 60 s.

Tämä raportti kuvaa, kuinka menestyneet eteläpohjalaiset teollisuusyritykset ovat onnistuneet pitkän (3–5 vuotta) hitaan kasvun jälkeen ottamaan nopean kasvun pyrähdyksen. Tarkoituksena on selvittää, mitä itse kasvuprosessin aikana on tapahtunut ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kasvuprosessiin. Erityisesti tavoitteena on selvittää, kasvavatko yritykset mukautumalla tilanteeseen ja vastaamalla resursseillaan markkinoiden vaatimuksiin (effectuation), vai kasvavatko yritykset tehtyjen suunnitelmien mukaisesti, etenemällä kohti asetettuja tavoitteitaan (causation).

Tutkimuksessa haettiin Voitto+ tietokannan tilinpäätöstietojen perusteella teollisuusyrityksiä, jotka ovat kasvaneet hitaasti 3–5 vuotta ja tehneet sitten selvän kasvuhyppäyksen. Tutkimukseen valikoitui kymmenen yritystä, joiden omistaja-johtajia syvähaastatteleamalla pyrittiin selvittämään kasvuhyppäysten syitä ja edellytyksiä.

Tutkimustulokset viittaavat vahvasti siihen, että yritysten kasvuhyppäysten taustalla on tilanteen mukainen toiminta (effectuation). Tutkimuksen ajanjakso osuu hyvin turbulentiin ajanjaksoon vuosina 2007–2013, jolloin koko euroalue on ollut suurien muutosten ja taantumien kourissa. Tämä ajanjakso näyttäisi olleen otollinen yrityksille, joissa on onnistuttu reagoimaan liiketoimintaympäristön muutoksiin ja sopeutettu toimintaa muuttuneeseen tilanteeseen vastaavaksi. Tutkimuksessa nousee esiin myös kyky tehdä asioita toisin kuin kilpailijayrityksissä. Kasvuhyppäyksen tehneet yritykset näyttäisivät saaneen kilpailuetua sitomalla asiakkaat mukaan kehitystyöhön ja kehittämällä palveluprosesseja teollisten tuotteiden ympärille.

Avainsanat: liiketoimintaympäristö, resurssit, riskinotto, strategia, verkostoituminen, pk-yritys

Yhteystiedot:

Marko Matalamäki

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja kulttuuri

PL 412, 60101 Seinäjoki

marko.matalamaki@seamk.fi

ABSTRACT

Marko Matalamäki, Kirsti Sorama and Elina Varamäki 2015. Growth spurts made by small and medium-sized companies – a result of causation or effectuation? Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 109, 60 p.

This report investigates how successful South Ostrobothnian industrial companies have managed to make a growth spurt after a long period (3 to 5 years) of slow growth. The aim is to find out what happened during the growth process and what factors influenced the growth process. In particular, the goal is to find out if companies grow by adapting to the situation and responding to the demands of the market with their resources (effectuation) or if companies grow following plans, moving forward towards their set goals (causation).

To deepen the understanding of the phenomenon, semi-structured interviews were conducted among ten industrial SMEs. The quantitative data used as a basis for the interviews was collected from the Voitto+ public customer information database of Asiakastieto. The companies had grown slowly for three to five years and, after that, succeeded in making a clear growth spurt in their revenues.

The results strongly suggest that subdimensions of effectuation are the underlying factors behind the growth spurts of the companies. The study period coincides in time with a very turbulent period in 2007–2013, when all of Europe underwent major changes and a recession. This period seems to have been favorable to companies that managed to respond and adapt to the changes in their business environment. Also the ability to improvise and to do things differently than competitors comes up in this study. The companies that had experienced a growth spurt seem to have gained a competitive advantage by involving their customers in product development and by creating service processes around their industrial products.

Key words: business environment, effectuation, causation, networking, resources, risk taking, strategy, small and medium-sized enterprise

Contact information:

Marko Matalamäki
Seinäjoki University of Applied Sciences, School of Business and Culture
P.O. Box 412, FI-60101 Seinäjoki, Finland
marko.matalamaki@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen taustaa	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja käytetyt menetelmät.....	9
1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	10
1.3.1 Strateginen johtaminen.....	10
1.3.2 Effectuation.....	12
1.3.3 Causation	15
1.4 Tutkimusraportin rakenne.....	15
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	17
2.1 Case-yritysten valinta ja taustatiedot.....	18
2.2 Case-tarinat	21
2.2.1 Case A	21
2.2.2 Case B	22
2.2.3 Case C	23
2.2.4 Case D	25
2.2.5 Case E	26
2.2.6 Case F	27
2.2.7 Case G	28
2.2.8 Case H.....	30
2.2.9 Case I.....	31
2.2.10 Case J.....	33
2.3 Case-analyysit	35
2.3.1 Lähtötilanne, olemassa olevien resurssien käyttö vai päämäärää kohti eteneminen	36
2.3.2 Hallittu riskinotto vai mahdollisimman suuren voiton tavoittelu korkeammalla riskillä	36
2.3.3 Strateginen liittoutuminen vai kilpailija-analyysi	37
2.3.4 Ympäristön muutosten hyödyntäminen/etukäteen hankitun tiedon hyödyntäminen	38
2.3.5 Asioiden tekeminen toisin, rutiinien rikkominen	39
2.3.6 Ulkopuolisen asiantuntemuksen ja julkisten yritystukien hyödyntäminen	40
2.3.7 Yhteenveto haastatteluista	42
3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	44
3.1 Syitä kasvuhyppäyksille effectuationin ja causationin näkökulmasta	45

3.2 Käytännön toimenpide-ehdotukset.....	47
3.3 Tutkimuksen rajoitukset.....	49
3.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	50
LÄHTEET	52
LIITE	57

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Vertailu causation and effectuation Sarasvathya (2001) mukaillen.	13
TAULUKKO 2. Tutkimusyritysten liikevaihdot (tuhansina euroina) aikavälillä 2007–2013.	20
TAULUKKO 3. Effectuationin ja causationin aladimensiot ja niiden esiintyminen tutkittavien yritysten kasvuprosessien selittäjinä.	43

1 JOHDANTO

Uusien osaamispohjaisten kasvuyritysten aikaansaaminen on eri maiden hallitusten talous- ja elinkeinopolitiikan keskeisin tavoite. Kansalliset pyrkimykset edistää innovatiivista kasvuyrittäjyyttä ovat seurausta globalisaatiosta, joka pakottaa valtiot kilpailemaan verkottuneilla osaamismarkkinoilla. Globaaleilla markkinoilla pärjäävät parhaiten ne valtiot, joiden alueella toimivat yritykset kykenevät tehokkaimmin muuttamaan tiedon ja osaamisen kilpailukykyiseksi liiketoiminnaksi (Kasvuyrityskatsaus 2011.)

Kasvuyritystutkimus on myös korostanut innovatiivisten, kasvavien yritysten merkitystä yhteiskunnan hyvinvoinnille erityisesti työllisyyden näkökulmasta. Asiaa voidaan kuitenkin katsoa myös toisesta näkökulmasta. Kun kasvua mitataan henkilöstön määrän kasvuna, se vastaa enemmän poliitikkojen ja julkisten sijoittajien kuin yrittäjien itsensä tai edes pääomasijoittajien tavoitteita (Kiviluoto 2011; Autio, Miikkulainen & Sihvola 2007.) Erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yrittäjän merkitys päätöksentekijänä korostuu - yrittäjä päättää kasvaako yritys vai ei (mm. Sorama ym. 2015) ja harvoin yrittäjän ensisijainen tavoite on työllistäminen. Yrittäjän kasvuhalu onkin todettu merkittävimmäksi yrityksen kasvuun vaikuttavaksi tekijäksi. Pienissä yrityksissä, joissa omistajuus ja johtajuus ovat usein yhdistyneet, kasvu ei aina ole tavoitteena (Dobbs & Hamilton 2007). Vaikka taloudellinen tilanne on Suomessa ollut viime vuosina heikko, se ei ole toistaiseksi vaikuttanut merkittävästi kasvuhalukkuuteen. Esimerkiksi Etelä-Pohjanmaalla mahdollisuuksien mukaan pyrki pk-yrityksistä edelleen kasvamaan 33 %. (Pk-yritysbarometri 2015.)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kasvuyritystutkimus on ollut laajaa ja monipuolista, eikä tutkimus ole kyennyt tuottamaan mitään yhtenäistä kasvun mallia (McKelvie & Wiklund 2010). Tutkimuksissa on tunnistettavissa ainakin kuusi teoreettisesti laajempaa lähestymistapaa (stokastiset, kuvailevat, evolutionääriset, resurssiperustaiset, oppimis- ja deterministiset lähestymistavat) (Dobbs & Hamilton 2007), joten on selvää, että yhtenäisen mallin tuottamisen on lähes mahdotonta. Voidaan myös kysyä, onko kaiken kattava malli yleensääkään mahdollista, kun kyseessä on niinkin monimuotoinen ilmiö kuin yritysten kasvu. Tästä syystä on erityisen tärkeää tutkia kasvua monista eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään eteläpohjalaisten yritysten kasvussa tapahtuneiden hyppäysten taustalla olevia tekijöitä. Erityisesti pyritään selvittämään, ovatko liikevaihdossa tapahtuneet hyppäykset seurausta yritysten strategisesta päätöksentekoprosessista, jota tarkastellaan kahden erilaisen logiikan kautta: tilaisuuksiin tarttumisenä (effectuation) ja suunnitelman toteuttamisena (causation).

McKelvien ja Wiklundin (2010) mukaan kasvuyritystutkimuksessa on kolme pääasiallista tutkimussuuntausta. Ensimmäisessä tutkimussuunnassa kasvu nähdään tuloksena. Näissä tutkimuksissa keskitytään tutkimaan kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvu nähdään näistä tekijöistä riippuvaksi muuttujaksi. Toisessa tutkimussuunnassa keskitytään kasvun seurauksiin. Tässä tutkimussuunnassa kasvun seurauksena oletetaan syntyvän erilaisia muutoksia yrityksen toiminnassa erityisesti päätöksenteossa ja osaamisessa. Tällaisessa tutkimuksessa kasvu on muuttuja, joka vaikuttaa muihin muuttujiin. Kolmannessa tutkimussuunnassa keskitytään itse kasvuprosessiin, jossa kasvu ei ole riippuva eikä riippumaton muuttuja, vaan mielenkiinto on toteutuneessa kasvuprosessissa. Kuitenkin huolimatta lukuisista tutkimuksista yritystason kasvuerojen selittämisessä, tutkijat eivät ole kyenneet löytämään muuttujia, jotka olisivat yhtäpitäviä kasvuyritystutkimuksesta toiseen.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään niitä tekijöitä, jotka ovat yrityksen liikevaihdossa tapahtuneen kasvuhypäyksen taustalla. Tutkimus sijoittuu McKelvien ja Wiklundin (2010) esittämään ensimmäiseen kategoriaan, kasvu tuloksena. Kasvua edeltävistä tekijöistä on olemassa laajaa tutkimusta, joissa kasvu pyritään selittämään yrittäjään, yritykseen ja ympäristöön liittyvillä erilaisilla tekijöillä kuten yrittäjän tai yrityksen iällä, yrityksen koolla tai ympäristön ominaisuuksilla. Tässä tutkimuksessa keskiössä on yrittäjän/johtajan strateginen päätöksentekoprosessi. Tutkimus pyrkii tuomaan uutta näkökulmaa laajaan tutkimuskenttään, koska lukuisista tutkimuksista huolimatta yritystason kasvuerojen selittämisessä, tutkijat eivät ole kyenneet löytämään muuttujia, jotka olisivat yhtäpitäviä kasvuyritystutkimuksesta toiseen.

Yksi ongelma yritysten kasvun tutkimuksessa on se, että vain harva yritys kykenee jatkuvaan lineaariseen kasvuun (McKelvie & Wiklund 2010). Tutkimuksissa onkin todettu, että yrityksen koko vaihtelee epälineaarisesti ajan kuluessa (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). Esimerkiksi Hamilton (2010) osoitti, että 14 vuoden aikana 60 kasvanneella yrityksellä yleisin tilanne oli kasvamattomuus ja silloin, kun yritys kasvoi, se tapahtui yhtenä suhteellisen isona harppauksena työntekijöiden määrässä. Hamilton (2010) esittää johtopäätöksensä, että alkuvaiheen jälkeen yrityksen kasvupolut eivät ole jatkuvia eivätkä satunnaisia. Yrityksen kasvuharppauksien taustalla voi olla esimerkiksi yritysosto, mutta vain harvat yritykset kykenevät realistisesti kasvamaan jatkuvasti yritysostoin, koska sekä taloudelliset resurssit että ostokohteen integrointi asettavat rajoituksia ja voivat ainakin hetkellisesti vaikuttaa yrityksen kasvun jatkuvuuteen (Lockett, Wiklund, Davidsson & Girma 2011.)

Kasvuyritystutkimuksessa on eroja myös kasvuyrityksen määrittelyssä ja kasvun mittaamisessa. Usein kasvuyrityksen määritelmänä käytetään OECD/Eurostat-määritelmää. Tämän määritelmän mukaan kasvuyritykseksi luokitellaan yritys, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkilöä ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia. Tässä määritelmässä kasvu mita-

taan henkilöstön määrän kasvulla. Henkilöstön määrällä mitattuna on tutkimuksissa määritelty myös esimerkiksi räjähdysmäisesti kasvavat yritykset, joissa henkilöstö kasvaa yli 100 prosenttia vuosittain. Näistä yrityksistä yhden erityisryhmän muodostavat vielä niin sanotut gaselliyritykset, jotka edellä mainitun 100 prosentin vuotuisen kasvun lisäksi ovat alle viisi vuotta vanhoja yrityksiä. Yleisesti OECD/Eurostat-määritelmä ei ole kovin käyttökelpoinen, koska se jättää kaikki alle 10 henkilöä työllistävät yritykset ulkopuolelle, vaikka ne ovat merkittävä kasvuyritysryhmä. Esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan kasvuyritysten seurantatutkimuksen (Sorama ym. 2015) mukaan eniten kasvuyrityksiä oli kokoluokassa 5–10 työntekijää työllistävät yritykset.

Useissa tutkimuksissa kasvuyritys määritelläänkin liikevaihdon kasvulla. Näissä liikevaihdon kasvua tarkastellaan sekä kumulatiivisena kasvuna ja/tai jatkuvana kasvuna. Tutkimuksissa luokitellaan nopean kasvun yrityksiksi yritykset, joiden liikevaihto on noussut yli 30 prosenttia esimerkiksi kolmen vuoden ajanjaksolla (kumulatiivinen kasvu) tai jokaisena vuotena tarkastellulla ajanjaksolla (jatkuva kasvu). Tarkasteltu kasvuperiodi vaihtelee myös eri tutkimusten välillä, vaikka yleisin on kolmen vuoden periodi. Lisäksi viime aikoina on tutkimuksissa alettu nopean kasvun yritysten lisäksi puhua kohtuullisen kasvun yrityksistä (Kenney 2012). Elinkeinoelämän keskusliiton ja Nordean raportissa (2013) käytettiin maltillisen (tai kohtuullisen) kasvun mittarina yrityksen liikevaihdon vähintään 10 prosentin vuosittaista kasvua (kasvu 10–20 % vuosittain).

Henkilöstön määrän ja liikevaihdon lisäksi kasvua voidaan mitata myös muilla mittareilla kuten esimerkiksi yrityksen kannattavuuden kasvulla. Tilanteesta ja asiayhteydestä riippuen tulisikin kasvua mitata useammalla mittarilla samanaikaisesti, koska jo kasvuyritysten määrät vaihtelevat riippuen siitä, millä kasvua mitataan. Kasvuyrityskatsauksessa (2011, 61) osoitettiin, että kasvuyritysten osuus oli noin kaksinkertainen liikevaihto- ja jalostusarvomittareilla tarkasteltuna kuin henkilöstömäärällä mitattuna.

Yleisesti kasvuyrittäjyyteen kohdistuvat odotukset painottuvat lähinnä uusiin aloittaviin yrityksiin. Suomessa selkeästi merkittävimpänä kasvuyrityspolitiikan haasteena on ollut, että kansainvälisesti huipputasoa oleva panostus tutkimukseen, kehittämiseen ja koulutukseen tuottavat vain niukasti uusia innovatiivisia kasvuyrityksiä, vaikka aloitettavia yrityksiä on suhteessa yhtä paljon kuin verrokkimaissa. Rajuimmillaan tämän on ennustettu johtavan tilanteeseen, jossa Suomi on ideoiden ja tutkimustulosten kehityslaboratorio, josta hyödyt valuvat muihin kansantalouksiin. (Kasvuyrityskatsaus 2011, 5.)

Tutkimuksissa on usein keskitytty erityisesti nuorten yritysten kasvupolkujen tutkimukseen, vaikka vanhempia yrityksiä on lukumäärältään paljon enemmän ja toisaalta niiden epäonnistuminen kasvupolullaan on harvinaisempaa. Vanhempienkaan

yri­tysten kasvupolut eivät tutkijoiden (mm. Hamilton 2010, 612) mukaan ole kuitenkaan stabiileja, vaan niissä on erilaisia kasvuepisodeja ja siitä syystä kasvupoluissa on epä­jatkuvuuksia. Penrosen (1968, 31) kasvumalli lähtee ajatuksesta, että yrityksellä on ”kannattava mahdollisuus” (productive opportunity). Tämä tarkoittaa, että yrittäjät (myös yrittäjämäisesti toimivat johtajat) näkevät ja hyödyntävät mahdollisuuksia. Tämän kasvumallin mukaan yrityksen kasvu pysähtyy, jos yrittäjä ei kykene tunnistamaan tai hyödyntämään kasvumahdollisuuksia. Penrose (1968, 208–209) olettaa lisäksi, että yritykset kasvavat ”askelittain”, jolloin yritys kasvaa yhdellä isolla pääomaintensiivisellä toimenpiteellä. Tällainen kasvu ei aina näy henkilöstön määrän lisäyksenä. Kasvupolkuun voi vaikuttaa myös yrityksen aikaisempi kasvu sekä toisaalta vaikeus saada käyttöön resursseja, joilla kasvuä ylläpidetään.

Etelä-Pohjanmaan kasvuyritysten seuranta­ tutkimuksessa (Sorama ym. 2015) todetaan, että kasvupotentiaali on suurinta jo kasvun alkuun päässeillä mikroyrityksillä – yrityksillä, jotka ovat ylittäneet jo aiemmin ensimmäisen kynnyksen työllistää useampia työntekijöitä. Lisäksi tutkimus vahvisti, että eteläpohjalaiset yritykset kasvavat hitaasti mutta kannattavasti. Kannattavuuden ylläpitäminen on kuitenkin ollut yhteydessä yritysten kehittämisaktiivisuuteen. Heikon suhdanteen vallitessa yritykset ovat entisestään keskittyneet tehostamaan olemassa olevaa sen sijaan, että olisivat panostaneet kokonaan uuden kehittämiseen kuten esimerkiksi uusiin tuotteisiin/palveluihin tai uusiin markkinoihin. Lyhyellä aikavälillä näin voi menetellä, mutta pitkään jatkessa tällä vaarannetaan yrityksen mahdollisuus menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kehittämisaktiivisuuden on todettu olevan yrityksissä suhteellisen pysyvä ilmiö. Yrityksissä, joissa kehittäminen on ollut aktiivista, tapahtuu kehittämistä myös jatkossa. Tällainen viittaa yrittäjämäiseen strategiseen toimintamalliin (yrittäjämäinen orientaatio, entrepreneurial orientation, EO), jonka todettiin olevan esimerkiksi eteläpohjaisissa kasvuyrityksissä keskittyntä vain suhteellisen pieneen joukkoon yrityksiä. (Sorama ym. 2015)

Yrittäjämäinen orientaatio viittaa yrityksen strategiseen suuntautumiseen, joka kuvastaa yrittäjämäistä ajattelua liittyen päätöksenteon tapoihin, menetelmiin ja käytäntöihin. Tällaisena se kuvastaa ennemminkin sitä, miten yritys toimii kuin sitä, mitä yrityksessä tehdään. Tutkijat ovat huomanneet, että yrittäjämäisen orientaation käsite liittyy yrityksen menestykseen, erityisesti pitkällä aikavälillä (mm. Lumpkin & Dess 1996). Dada ja Watson (2014) esittävät, että yrittäjämäisesti suuntautuneet yritykset ovat usein pioneereja toimialallaan ja voivat siitä syystä pitää korkeampia hintoja, tavoitella tuottoisimpia markkinoita, hallita jakelukanavia ja lanseerata tuotteita, jotka ovat markkinoiden tai toimialan johtotähtiä sekä luoda mainetta teknologisenä johtajana.

Wiklund ja Davidsson (1999) löysivät yhtymäkohtia yrittäjämäisen orientaation ja yrityksen orgaanisen kasvun välillä. Wiklund, Patzelt ja Shepherd (2009) osoittivat, että

yrittäjämäistä orientaatiota voidaan pitää välittävänä tekijä (strategisena orientaationa) resurssien, ympäristön ja asenteiden vaikutuksessa yrityksen kasvuun. Kuitenkaan tutkijoiden mukaan 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, tietynlaisissa yrityksissä ja tietynlaisissa sisäisissä ja ulkoisissa tilanteissa. Lisäksi tutkijat ehdottavat, että yrittäjämäisen orientaation tulisi paremmin kuvastaa sitä, millä tavalla se liittyy tuloksen variointiin, kuten onnistumisen tai epäonnistumisen mahdollisuuteen. He esittävät kahta erilaista näkökulmaa: EO-kokeiluna (EO-experimentation), joka on enemmän riskisuuntautunut ja EO-etuna (EO-advantage), jossa pyritään hallitsemaan riskiä. Näistä EO-kokeiluna antaisi uutta näkökulmaa yrittäjämäisen orientaation ja epäonnistumisen sekä onnistumisen välisen suhteen variointiin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja käytetyt menetelmät

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yritysten kasvupyrähdysiin. Alatavoitteena on selvittää, kasvavatko yritykset mukautumalla ole-massa olevaan tilanteeseen vastaamalla resursseillaan markkinoiden vaatimuksiin (effectuation) vai kasvavatko yritykset tehtyjen suunnitelmien mukaisesti etenemällä kohti asetettuja tavoitteita (causation). Käytännön tavoitteina on tuottaa toimenpide-ehdotuksia, miten kasvavia yrityksiä voidaan tukea kasvupyrähdysten aikaansaamiseksi ja toisaalta kasvun hallitsemiseksi. Tämä tutkimus on osa ELY-keskuksen myöntämällä ESR-rahoituksella toteutettua *Kilpailuetua liiketoiminnan omistajan-vaihdoilla ja markkinaorientaatiolla* -hanketta.

Tutkimuksen kohderyhmä muodostuu Asiakastiedon ylläpitämästä Voitto+ tilinpäätös-tietokannasta (Voitto+ on Suomen laajin tilinpäätöstietokanta ja se sisältää yli 90 000 yrityksen ja konsernin tilinpäätöstiedot ja tunnusluvut) tunnistetuista kymmenestä eteläpohjalaisesta yrityksestä, joiden liikevaihdolla mitatussa kasvussa on tapahtunut kasvuhyppäys. Valitut yritykset ovat toimineet yli viisi vuotta ja ottaneet viiden vuoden tarkasteluperiodilla selvän yli 30 prosentin kasvupyrähdyksen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä. Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yrittäjää/yritystä ja näiden toimintaa kokonaisvaltaisesti todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus antaa näin mahdollisuuden ilmiön monimuotoisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville sup-peasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimuksessa ei ole kyse siitä, kuinka yleistä jokin on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Näin tapaustutkimus soveltuukin erityisesti silloin, kun kyseessä on asia tai

ilmiö, joka on epätyypillinen, mutta halutaan tuottaa uutta ymmärrystä ja kehittämis-kohteita ilmiöön liittyen. (Yin 2009.)

Tapaustutkimuksen menetelmänä voi olla sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytetään ensisijaisesti laadullista menetelmää, puolistrukturoitua teemahaastattelua, vaikka tuloksia pyritään myös kvantifioimaan. Teemahaastattelu soveltuu erityisesti toiminnan tutkimiseen ja on siksi tässä tutkimuksessa erityisen käyttökelpoinen. Tutkimus on toteutettu luottamuksellisin teemahaastatteluina yhteistyössä haastateltavien kanssa. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää käytännössä työkaluina yrittäjille, yritysten omistajille ja johtajille.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Valtaosa perinteisestä yrittäjyyden tutkimuksesta perustuu neoklassiseen talousteoriantaan, jonka mukaan yrittäjä havaitsee mahdollisuuksia niiden etsintäprosessin seurauksena. Saavuttaakseen kilpailuetua yrityksen tulisi osata hyödyntää havaitut mahdollisuudet hallinnassaan olevien resurssien avulla. (Chandler & Jansen 1992; Cooper, Gimeno-Gascon & Woo 1994.) Aikaisempien tutkimusten mukaan pk-yritysten toimintaympäristön ulottuvuuksia kuvaavat ympäristön resurssirunsaus, turbulentsuus, heterogeenisuus, vihamielisyys, dynamiikka, asiakasrakenne ja kilpailu (Covin & Slevin 1990; Kolvareid 1992; Pelham & Wilson 1996). Tämän hetken liiketoimintaympäristöä voidaan kuvata dynaamisena ympäristönä, jolle on ominaista epävakaas ja jatkuva muutos.

1.3.1 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen historiaa voidaan kuvata aikajanalla, joka alkaa 1900-luvun alkuvuosista ja jatkuu aina tähän päivään saakka. Taylorismia voidaan pitää varhaisimpana strategisen johtamisen oppina. Siinä tavoitteena oli selkeyttää ja tehostaa työntekijöiden toimintaa muuttamalla työntekijöiden olosuhteita ja toimintatapoja tieteelliseen analyysiin perustuen ”oikeanlaisiksi”. Sotien jälkeistä aikaa leimasi suunnittelulähtöisen strategian opit. Kasvu ja liiketoiminnan kehitys vaativat kontrollia ja tuotannon tehokkuutta. 1960-luvulla tätä kehittivät esimerkiksi Andrews (1971) SWOT-analysillaan sekä Ansoff (1965) kasvustrategiamallillaan.

Varsinainen strategisen johtamisen aikakausi alkoi kuitenkin vasta 1970-luvulla, jolloin strategiseen johtamiseen tuotiin uusia käsitteitä, kuten portfoliojohtaminen ja skenaariotyöskentely. Tällöin strategiat liitettiin kuitenkin pääosin suuriin kansainvälisesti toimiviin yrityksiin ja korostettiin, että strategia on johtajien työtä. Merkittäviä

strategisen johtamisen teorian kehittäjiä olivat mm. Henry Minzberg, Michael Porter ja Harry Greiner. 1980-luvulla uusina käsitteinä strategiseen johtamiseen tulivat organisaatiokulttuuri ja toimitusverkot. Strateginen ajattelu keskittyi erinomaisuuden luomiseen, josta Tom Peters ja Robert Waterman kirjoittivat kuuluisan teoksensa. Muita strategisen johtamisen teorian kehittäjiä 80-luvulla olivat mm. David Carvin ja Peter Drucker, joista Garvinin teoriat liittyvät laatuun ja Druckerin luovuuteen.

Strategisen johtamisen teoreettinen kehittyminen jatkui 1990-luvulla keskittymisen ja erikoistumisen käsitteillä. Tämän ajattelun juuret olivat Penrosen 1950-luvulla julkaisuissa resurssiperustaisissa näkemyksissä. Yritykset nähtiin aineettomien pääomien kimppuina muuttuvassa maailmassa. Strategisessa johtamisessa keskityttiin osaamisen johtamiseen ja oppimiseen - yritykset kilpailivat kyvykkyyksillä. Tämän aikakauden strategisen johtamisen teoriaa veivät eteenpäin mm. Peter Senge, C.K. Prahalad ja Cary Hamel, Robert Kaplan ja David Norton sekä John Kotter.

2000-luvulla strategisessa johtamisessa alkoi innovaatioiden ja innovatiivisuuden aikakausi. Toimintaympäristö oli suurien mahdollisuuksien ja uhkien maailma, jossa pärjätäkseen yritysten on kyettävä uudistumaan ja uudistamaan. Strategisessa johtamisessa alettiin puhua liiketoimintalogiikoista ja -malleista, jotka ilmensivät yhä syvällisempää erikoistumista, verkostomaisia organisaatorakenteita ja ympäristön nopeiden muutosten hyödyntämistä. Uutena käsitteenä strategiseen ajatteluun tuli *Sinisen meren strategia* (Chan & Mauborgne 2007), jonka mukaan yritysten tulisi toimia arvojen eli periaatteidensa mukaisesti, eikä strategiassa tulisi olla mitään arvojen vastaista toimintaa. 2010-lukua leimaavat kriisit sekä digitalisaation ja uusien teknologioiden muutosvoimat. Muutokset ovat nopeita ja arvaamattomia, eivätkä yritykset tänä päivänä menesty tiukasti sidotuilla strategisilla suunnitelmillä.

Strategialla tarkoitetaan yleisesti yrityksen keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valintaa. Strateginen johtaminen on strategian ja tulevaisuusvisioiden rakentamista, tavoitteiden asettamista ja toteuttamista sekä toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Yrityksen strategiassa kiteytyy se, kuinka tavoitteisiin päästään. Tällöin otetaan kantaa siihen, miten yritys resursoi kasvunsa, miten yritys mahdollisesti käyttää verkostoja resurssien hankkimiseen, sekä missä määrin yritys panostaa esimerkiksi tuotekehitykseen, innovointiin ja kansainvälistymiseen. Keskeisessä asemassa yrityksen kasvun selittäjänä onkin yrityksen oman tahtotilan selkeys ja strategiset keinot, joilla tavoitetilaan pyritään. (Sorama & Saarakkala 2009)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on käyty laajaa keskustelua strategiaprosessin vaikutuksista yrityksen suorituskykyyn tarkoittaen yrityksen kasvua, kannattavuutta tai näiden funktiota (Rhyne 1986; Bracker, Keats & Pearson 1988; Boyd 1991). Tutkimuksissa on löydetty yhteisvaihtelua mm. strategisen suunnittelun formaalisuuden ja yrityksen

suorituskyvyn välillä (Bracker ym. 1988). Esimerkiksi Delmar ja Shane (2004) havaitsivat, että strateginen suunnittelu paransi aloittavien yritysten mahdollisuuksia selviytyä. Tutkijoiden mielestä suhde ei ole kuitenkaan yksinkertainen, ja siihen voivat vaikuttaa monet tilannetekijät, kuten ympäristön dynaamisuus.

Strateginen suunnittelu voi vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn monin eri tavoin. Esimerkiksi henkilöstön osallistaminen strategiseen suunnitteluun voi lisätä sitoutumista ja vaikuttaa sitä kautta yrityksen suorituskykyyn. (Sorama & Saarakkala 2009; Collier, Fishwick & Floyd 2004; Gerbing, Hamilton & Freeman 1994; Floyd & Wooldridge 2000; Wooldridge & Floyd 1990). Strateginen suunnittelu voi myös auttaa henkilöstöä tunnistamaan esimerkiksi liiketoimintaympäristöstä johtuvat muutostarpeet tai -mahdollisuudet ja siten auttaa kehittämään resursseja siten, että yritykselle kehittyy kilpailuetua (Andrews 1971; Ansoff 1965; Hutzschenreuter & Kleindienst 2007).

Yleisenä oletuksena on ollut, että jatkuvasti kasvamaan pystyvät ainoastaan sellaiset yritykset, joilla on liiketoimintaa uudistavia ja kehittämiseen tähtäviä aloitteita suunnitelmissa. Viime aikoina on tosin selvästi osoitettu, että kasvu on ylipäättään hyvin harvoin lineaarista. Yritysten päivittäinen operatiivinen liiketoiminta vie suurimman osan ajasta ja kehityshankkeiden käynnistämiseen ja strategiseen suunnitteluun jää liian vähän resursseja. Baghai, Coley ja White (2000) suosittelivat suunnittelua tasapainottavaksi työkaluksi kolmea horisonttia: (1) nykyisen liiketoiminnan suunnittelua, (tuo päivittäistä kassavirtaa ja kehittää resursseja, jotka mahdollistavat kasvun jatkossa); (2) uusien liiketoiminnan käynnistämistä lähitulevaisuudessa, (kasvavia liiketoimintoja, jotka muutaman vuoden kuluessa täydentävät tai korvaavat yrityksen nykyisen liiketoiminnan), ja (3) tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksien jatkuvaa kartoittamista. (Baghai ym. 2000).

Tämän tutkimuksen keskiössä on yrittäjän/johtajan strateginen päätöksentekoprosessi. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan, missä määrin kasvupyrähdysten tehneet yritykset olivat toteuttaneet strategisia suunnitelmiaan vai olivatko yritysten kasvupyrähdysten taustalla enemmänkin tilanteen mukaan tehdyt nopeat päätökset.

1.3.2 Effectuation

Effectuation (Saravathy 2001) edustaa suhteellisen tuoretta näkökulmaa yrittäjyyden tutkimuksessa. Teorian mukaan yrittäjä ei lähtötilanteessa ole täysin selvillä, mihin toiminnalla pyritään, vaan hyödyntää käytössään olevia resursseja ja yrittää niiden avulla vastata joustavasti markkinoiden tarpeisiin. Hyvä esimerkki effectuationista on kokki, joka etsii kaapista ruokatarpeita ja päättää niiden perusteella mitä valmistaa ruuaksi eli lopputulos muodostuu olemassa olevia raaka-aineita hyödyntäen. Tämän toiminnan vastakohtana kokilla on resepti (suunnitelma), jota kohdin lähdetään pyrkimään hankkimalla raaka-aineet (resurssit) ja niiden avulla pyritään saavuttamaan

toiminnan tavoitteeksi asetettu lopputulos. Tämä toimintatapa on nimeltään causation. (Sarasvathy 2001.) Sarasvathy perustaa teoriansa Knightin (1921), Weickin (1979) ja Marchin (1982, 1991) Marchin ja Simonin (1958) sekä Mintzbergin (1978) ja Mintzbergin ja Mc Hughin (1985) malleihin, joissa on kyseenalaistettu suunnitelmallisuuden perustuva päätöksenteko.

Sarasvathy halusi ymmärtää paremmin päätöksentekoprosessia epävarmassa toimintaympäristössä tai tilanteessa jossa markkinoita ei ole olemassa. Effectuation tarjoaa omalta osaltaan selitystä sille, miksi tavalliset yksilöt päätyvät rakentamaan uutta yritystoimintaa, vaikka eivät olisi sitä lähtökohtaisesti tavoitelleet toimintaa aloittaessaan. He ottavat riskiä ainoastaan siinä määrin kuin ovat valmiita häviämään ja säilyttävät joustomahdollisuuden ympäristön tuomiin muutoksiin. He ottavat näistä muutoksista uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja oppivat tekemällä. Effectuation-logiikan on todettu olevan omimmillaan epävakaa ja vaikeasti ennustettavassa toimintaympäristössä, sillä se mahdollistaa nopean reagoinnin ympäristön muutoksiin. Jatkuva oppiminen on myös merkittävä osa effectuation-logiikkaa, sillä toimintaympäristön muuttuessa myös yrityksen tulee muuttua ja oppia uusia toimintatapoja vastatakseen muuttuviin tilanteisiin. (Sarasvathy 2001.)

TAULUKKO 1. Vertailu causation and effectuation Sarasvathya (2001) mukailten.

Näkökulma	Causation	Effectuation
Lähtötilanne	Päämäärä on selvillä	Olemassa olevat resurssit ovat selvillä
Päätöksenteko	Miten päästään asetettuun tavoitteeseen?	Mitä saatavilla olevilla resursseilla voidaan saada aikaan?
Perusteet päätöksenteolle	Valitaan tavoite joka mahdollistaa mahdollisimman suuren voiton	Pyritään etenemään maltillisesti ja pienellä riskillä siten, että koko liiketoiminta ei kaadu jos yksi operaatio ei onnistukaan
Osaaminen	Etukäteen hankitun tiedon hyödyntäminen	Muutosvalmius markkinoiden muutoksille
Toimintaympäristö	Staattinen, vakaa ja ennakoitavissa oleva toimintaympäristö	Dynaaminen, epävakaa ja vaikeasti ennakoitavissa oleva toimintaympäristö
Suhtautuminen tulevaisuuteen	Siltä osin kun tulevaisuutta pystytään kartoittamaan, sitä pystytään myös kontrolloimaan	Pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen sen ennustamisen sijasta
Tavoitteet	Kilpailija-analyysien perusteella hankittu markkinaosuus olemassa olevista markkinoista	Strateginen verkostoituminen ja liittoutuminen asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa

Effectuationin ytimessä on sosiaaliset suhteet ja verkostoituminen. Kuka minä olen, mitä minä tiedän ja keitä minä tunnen? Sopimuksellisten suhteiden kautta yritys voi saada kasvuunsa enemmän resursseja kuin sillä itsellään on käytössä. Kasvaminen verkostosuhteiden kautta mahdollistaa sen, että kasvuprosessista huolimatta yritys kykenee säilyttämään maksuvalmiuden ja kokonaisuuksien paremman hallittavuuden. Ulkopuolisten resurssien hyödyntäminen voi avata myös uusia markkinoita ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Perry, Chandler ja Markova (2012) tutkivat 29 effectuation-artikkelia yli kymmenen vuoden ajalta alkaen vuodesta 1998. Heidän tarkoituksenaan oli määritellä effectuation-teorian tämän hetkinen kehitysvaihe. Teorian kehitysvaiheita ovat alkuvaihe, väli-vaihe ja kypsä vaihe. (Edmonson & McManus 2007.) Alkuvaiheelle ominaisia tunnusmerkkejä ovat, käsitteellisyys, teorian kokeileminen laadullisilla tutkimuksilla sekä avoimilla tutkimuskysymyksillä. Keskivaiheen tunnusmerkkejä ovat aikaisemman ja uuden tutkimustiedon keskinäinen vertailu, teorian kyseenalaistaminen, määrällisen aineiston mukaantulo empiiriseen tutkimusaineistoon sekä väliaikaisen teorian kehitys. Kypsän vaiheen tunnusmerkkejä ovat olemassa oleviin rakenteisiin keskittyvät kysymykset, pääosin kvantitatiivinen tutkimusaineisto sekä teoriaa laajasti tukeva julkaisutoiminta. Perry ym. (2012) päätyivät tutkimuksessaan siihen, että effectuation-teoria on siirtymävaiheessa alkuvaiheesta kohti keskivaihetta. (Perry ym. 2012; Edmonson & McManus 2007.) Perry ym. (2012) jakoivat materiaalin käsitteellisiin artikkeleihin, joita oli valtaosa, 16 kappaletta sekä kokeellisiin ja kenttätutkimuksiin, joita oli 13 kappaletta. Näistä kolmestatoista seitsemän oli kokeellisia tutkimuksia ja kuusi empiiristä tutkimusta. Tällä hetkellä effectuation-teoriasta on olemassa siis hyvin vähän empiiriseen aineistoon viittaavia tutkimuksia eikä juurikaan kvantitatiivista tutkimustietoa. (Perry ym. 2012.) Yli kymmenen vuoden aikana teorian ei voida varmuudella sanoa siirtyneen alkuvaiheesta keskivaiheeseen. Tämä tuntuu verrattain pitkältä ajalta teorian kehittymiselle alkuvaiheesta väli-vaiheeseen. Kuitenkaan tämä ei ole pitkä aika teorian kehittymiselle suhteessa aiempiin havaintoihin teorian kehittymisestä yrittäjyystutkimuksessa.

Yrittäjyystutkimus on vielä varsin uusi tutkimusala, jonka johdosta se ei ole vielä saavuttanut monilla muillakaan tutkimuksen aloilla tutkijoiden laajaa konsensusta. Tämän vuoksi uudet ajatukset ja rohkeat avaukset vievät aikaa kehittyäkseen ja saadakseen taakseen tutkijoiden tuen. (Pfeffer 1993) Kymmenen vuotta teorian esittelyn jälkeen on olemassa viitteitä teorian kehityksestä. Muutamia tunnettuja tukijat ovat alkaneet kehittää mittausmenetelmiä (Chandler, DeTienne, McKelvie & Mumford 2011) ja testaamaan teoriaa suhteessa muihin muuttujiin kuten kontrolliin (Wiltbank, Read, Dew & Sarasvathy, 2009) ja kokoneisiin sekä aloitteleviin yrittäjiin (Dew, Read, Sarasvathy & Wiltbank 2009). Tuoreimpana tutkimussuuntauksena onkin alettu etsimään yhtymäkohtia sekä suunnitelmallisuuden (causation) että tilanteen mukaisen toiminnan (effectuation) vuorovaikutukselle.

1.3.3 Causation

Sarasvathy (2001) on teorian esittelystä lähtien verrannut effectuationia causationiin eli suunnitelmallisuuteen perustuvaan toimintaan. Hän on alusta asti tuonut esille, että ne eivät ole toistensa vastakohtia. Niissä on joitain merkittäviä eroavaisuuksia, mutta pohjimmiltaan ne molemmat nojaavat kognitiivisiin prosesseihin. Sarasvathy (2008) toi esiin viisi kohtaa, joissa effectuation ja causation eroavat toisistaan: 1) Olemassa olevien resurssien käyttö vai päämäärää kohti eteneminen, 2) hallittu riskinotto vai mahdollisimman suuren voiton tavoittelu korkeammalla riskillä, 3) strateginen liittoutuminen vai kilpailija-analyysi, 4) ympäristön muutosten hyödyntäminen vai etukäteen hankitun tiedon hyödyntäminen sekä 5) pyritäänkö vaikuttamaan tulevaisuuteen vai yritetäänkö ennustaa tulevaisuutta. Sarasvathyn (2001) mukaan causation on parhaimmillaan helpommin ennakoitavassa toimintaympäristössä, mutta ei sovi kovinkaan hyvin vaikeasti ennustettavaan ja muuttuvaan toimintaympäristöön. Tämän ajattelutavan ydin on, että on olemassa strategian perusteella valittu tavoite tai maali, jota kohti pyritään hankkimalla tarvittavat resurssit. Osa resursseista voi olla uusia ja osa jo organisaatiolla käytössään olevia. Tämän toimintatavan etuja on se, kun tiedetään mitä markkinat haluavat, voidaan tarjota täsmällisesti sitä mitä vaaditaan, kustannustehokkaasti ja ilman viivytyksiä. (Sarasvathy 2001, 250.)

Tähän saakka effectuation on yhdistetty nimenomaan uuden yritystoiminnan luomiseen ja organisaation alkuvaiheen toimintamalliksi. Tämä tutkimus hakee vastausta sille, voiko effectuation toimia myös olemassa olevissa, innovatiivisissa yrityksissä heidän hakiessaan uusia toimintamalleja muuttuvissa toimintaympäristöissä. Empiiriset tutkimukset tukevat Sarasvathyn (2008) teoriaa, jonka mukaan kokeneet yrittäjät käyttävät effectuationia yleisemmin kuin kokemattomat yrittäjät. (Dew, Read, Wiltbank & Sarasvathy 2009) He pyrkivät menestymään käytössään olevien resurssien avulla ja panostavat hankkeeseen ainoastaan sen verran kuin ovat valmiita häviämään. Olemassa olevat yritykset joutuvat päivittäisessä toiminnassaan luotaamaan toimintaympäristöään ja reagoimaan sen muutoksiin. Myös monet muut effectuationiin yhdistetyt aladimensiot, kuten verkostoituminen ja kilpailijoiden sekä asiakkaiden ottaminen kumppaneiksi ovat jokapäiväisiä toimintatapoja olemassa olevissa yrityksissä. Yritysten on pysyttävä joustavina muutoksille kestääkseen nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa yritystoimintaympäristössä. (Dew ym. 2009; Sarasvathy 2008.)

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Raportti koostuu neljästä pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen tausta, tavoitteet sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa kaksi keskitytään esittämään tutkimuksen toteuttamista tiedonkeruun sekä aineiston suhteen ja aineiston

analysointiin sekä tutkimustulosten esittelyyn. Lopuksi kolme neljä esitetään yhteenveto ja tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Empiirinen tutkimus toteutettiin tammi-huhtikuun 2015 välisenä aikana. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan tietoa kasvupyrahdyksen aiheuttaneista tapahtumista. Tutkimuksen kannalta olennainen asia on, onko kasvu ollut seurausta yrityksen strategian noudattamisesta ja tällä tavoin hankitusta kilpailuedusta, vai onko kasvu ollut ennemminkin seurausta eteen tulleiden mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Tutkimuksen teemoina ovat tässä tutkimuksessa Chandlerin ym. (2012) määrittelemät effectuationin aladimensiot;

1. Lähtötilanne; olemassa olevien resurssien käyttö vai päämäärää kohti eteneminen
 - strategiatyöhön liittyvät asiat; mm. merkitys, rutiinit ja osallistujat
 - oliko päämäärä selvillä vai tartuttiinko eteen tulleeseen mahdollisuuteen
 - miten kasvuresurssit on hankittu, omat vai esim. verkostojen kautta
2. Hallittu riskinotto vai voiton maksimointi korkeammalla riskillä
 - tilanteet joissa riskiä on otettu
 - hyväksyttävä riskinoton taso
 - riskinoton vaikutukset yrityksen toimintaan
3. Strateginen liittoutuminen vai kilpailija-analyysi
 - verkostoissa toimiminen ja niiden hyödyntäminen
 - kilpailijoiden toiminnan selvittäminen
 - eri sidosryhmien roolit
4. Ympäristön muutosten hyödyntäminen/etukäteen hankitun tiedon hyödyntäminen
 - toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten hyödyntämisen rooli menestyksessä
 - tiedon hankinta toimialasta ja markkinoista, tiedon hyödyntämisen rooli menestyksessä
 - tietojärjestelmät ja niiden hyödyntäminen osana yritysten menestystä

Edellä mainittujen lisäksi selvitettiin ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntämistä.

- millaisia ulkopuolisia asiantuntijapalveluita on hyödynnetty ja millä tavoilla
- mikä rooli em. palveluilla on ollut yrityksen menestykseen?
- millaisena nähdään asiantuntijapalveluiden taso Etelä-Pohjanmaan alueella

Teemahaastattelulomake on kokonaisuudessaan nähtävillä liitteestä 1.

Haastatteluissa pyrittiin siihen, että haastateltava kertoisi spontaanisti mahdollisimman paljon, eikä haastattelija vaikuttaisi teeman käsittelyyn. Esimerkiksi haastateltavaa pyydettiin kertomaan vapaasti, mitä merkittäviä asioita yrityksessä oli tapahtu-

nut maltillisen kasvun vuosina ennen kuin kasvupyrähdys tapahtui sekä mitkä seikat saattoivat vaikuttaa kasvupyrähdykseen. Tämän jälkeen haastattelija pyrki nostamaan tarkentavilla kysymyksillä esiin teemoja, joihin haastateltava ei spontaanisti vastannut. Haastattelut äänitettiin haastateltavan luvalla. Ne litteroitiin ja jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin lyhyt case-tarina. Lopullista analyysia tehtäessä käytettiin nimenomaan lyhentämättömiä litteroituja tekstejä haastattelusta.

2.1 Case-yritysten valinta ja taustatiedot

Kriteerit täyttäviä yrityksiä oli runsaasti, joten alkuperäisestä joukosta karsittiin pois konsernien tytäryritykset sekä julkisomisteiset (kuntien ja valtion omistamat) yritykset, koska eivät yleensä täytä pk-yritysten kriteerejä. Palvelualan yritykset päätettiin myös jättää tämän tutkimuksen ulkopuolelle, vaikkakin on tuoretta tutkimustietoa, että eniten kasvua tapahtuu juuri palvelualan yrityksissä. (Sorama ym. 2015) Palvelualan yrityksille on ominaista, että ne ottavat hoitaakseen tehtäviä, jotka tehtäisiin joka tapauksessa jollain muulla tavalla eli niiden luomat työpaikat ovat mahdollisesti siirtyneet pois joltain muulta toimijalta, hyvin yleisesti kunnalta, valtiolta tai toisilta yrityksiltä niiden ulkoistaessa toimintojaan. Koska kansantaloudellisesti on tärkeää löytää pitkällä aikaperspektiivillä aitoja työpaikkoja luovia yrityksiä, päätettiin tässä tutkimuksessa keskittyä teollisuusyrityksiin. Tarkoituksena oli löytää uutta luovaa teollista liiketoimintaa ja ymmärtää näiden yritysten menestystekijöitä ja kasvuprosessin vaiheita.

Rakennusliikkeet jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle sen vuoksi, että toimialalle on tyypillistä suuret vuosittaiset liikevaihtovaihtelut. Yksi iso projekti voi kasvattaa yrityksen vuosittaisen liikevaihdon, eikä se anna kokonaiskäsitystä yrityksen tilan kehittymisestä. Menestyvät eteläpohjalaiset teollisuusyritykset ovat hyvin moninaisia, mutta eniten menestyviä teollisuusyrityksiä näyttäisi löytyvän metalli/konepajateollisuuden toimialoilta. Valituista kymmenestä yrityksestä puolet (viisi) toimii näillä toimialoilla.

Valtakunnallisesti tarkasteltaessa voidaan tehdä huomio, jonka mukaan vuonna 2010 kasvuhakuisia yrityksiä oli noin 9 % ja vuonna 2014 noin 8 %. Eniten kasvuhakuisia yrityksiä oli molemmilla tutkimuskerroilla yli 50 työntekijän yrityksissä, 24–25 %. Pienemmistä, alle 5 työntekijän yrityksistä kasvuhakuisia oli ainoastaan 5–6 %. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015). Tästä voidaan päätellä, että mitä pienempi yritys, sitä todennäköisemmin se myös pysyy pienenä eikä tavoittele kasvua. Tästä syystä tähän tutkimukseen valittiin yrityksiä, jotka olivat kasvun alkaessa vähintään 10 henkilöä työllistäviä.

Seuraavassa on kuvattu tutkimuksen toteuttamista tiedonkeruun, haastatteluteemojen ja aineiston analysoinnin näkökulmasta. Teemahaasteltavat yritykset esivalikoitiin

selektiivisesti Voitto+ tiedostosta seuraavin kriteerein: 1) eteläpohjalainen, 2) vähintään viisi vuotta toiminnassa ollut ja 3) tällä syklillä voitollisesti toiminut teollisuusyrittäjä, joka 4) lähtötilanteessa työllisti vähintään kymmenen työntekijää. Lisäksi pyrittiin tarkastelemaan yritysten tilinpäätöstietojen perusteella sellaiset yritykset, jotka 5) kolmen maltillisen kasvuvuoden jälkeen olivat tehneet selvän yli 30 prosentin kasvupyrähdyksen liikevaihtoonsa. Esiseulonnan perusteella mukaan tutkimukseen valikoitui kaksikymmentä potentiaalista yritystä. Tästä eteenpäin tutkittavien yritysten valintaperusteina käytettiin 6) jatkunutta kasvua sekä 7) maantieteellistä sijaintia (eri puolilta Etelä-Pohjanmaata sijaitsevia yrityksiä). Kymmentä yritystä lähdettiin tavoittelemaan ja kymmenen yritystä myös saatiin mukaan tutkimukseen. Lähes kaikilla yrityksillä oli ollut ongelmia jatkuvan kasvun suhteen vuosina 2009 ja 2010, jolloin yleinen talouskriisi iski Suomeen voimalla. Tämä ajankohta pidettiin tutkimuksessa mukana siten, että se otettiin huomioon kuriositeettina.

Taulukossa 2 on kuvattu haastateltujen yritysten taustoja sekä liikevaihdon kehitystä. Henkilöstömäärä haastatelluissa yrityksissä vaihteli 17 työntekijästä 77 työntekijään. Keskiarvokoko yrityksissä oli haastatteluhetkellä 44 työntekijää. Perheomisteisia yrityksistä oli neljä (kymmenestä). Kaksi yritystä näiden lisäksi olivat aikaisemmin olleet perheyrittäjiä, mutta omistajanvaihdoksen myötä olivat siirtyneet uudelle omistajajohdolle. Vientiryrittäjiä haastatelluista yrityksistä oli puolet eli viisi. Metallikonepajayrittäjiä näyttäisi esiseulonnan perusteella menevän edelleen varsin hyvin, sillä ala oli vahvasti edustettuna hyvin menestyvien yritysten joukossa. Myös tämän tutkimuksen yrityksistä kolme edusti metalliteollisuutta ja yksi konepajateollisuutta. Vanhin yritys oli perustettu 1954 ja nuorin 2008.

TAULUKKO 2. Tutkimusyriyten liikevaihdot (tuhansina euroina) aikavälillä 2007–2013. Kasvuhypäys korostettuna keltaisella värillä.

YRITYS	Toimiala	Perustettu	Työntekijöitä	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Case A	Metalliteollisuus	1988	17	2327	2450	2690	2045	1169	1887	1136
Case B	Metalliteollisuus	1954	60	11651	15294	12572	9750	9135		
Case C	Metalliteollisuus	2005	39	9554	10336	9553	5816	4167		
Case D	Konepajateollisuus	1989	34	4168	3961	4727	2610	2777		
Case E	Sähkötekniset tuotteet	2003	21	10391	6634	4126	3500	3100		
Case F	Rakennustekniset tuotteet	1989	77	18512	17603	17241	13698	10796	13126	11907
Case G	Rakennustekniset tuotteet	2005	75	16105	13034	10369	6782	5317		
Case H	Rakennustekniset tuotteet	1982	41	8113	6204	5887	4191	5442		
Case I	Maatilatuotantovälineet	2008	29	10647	4062	3876	2866	1642		
Case J	Liikuntapaikkatuotteet	1991	30	16200	11723	11142	12024	11893		

2.2 Case-tarinat

Tässä osiossa esitellään teemahaasteltujen yritysten casetarinat tiivistetysti yrityksittäin. Jokaisen tarinan loppuun on tehty yhteenvetoarvio effectuationin ja causationin aladimensioiden osuudesta kyseisen yrityksen kasvupyrähdykseen.

2.2.1 Case A

Metallialan perheyritys on perustettu vuonna 1988 maatalan navettarakennukseen. Perustajina ovat olleet peruskoulupohjalta ja käytännön töistä oppinsa saanut metallimies sekä hänen isänsä vähemmistöosakkaana. Yrittäjä työskenteli aiemmin metallialan yrityksessä ja aloitti yritystoiminnan alihankintatöillä aiemmalle työnantajalleen. Asiakkaita yritys hankki verkostoitumalla muiden metallialan toimijoiden kanssa. Vuonna 2002 yritys A sai alihankintasopimuksen ison tunnetun kansainvälisen toimijan kuluttajatuotteisiin, joihin nykyinen kasvu ja menestys perustuvat. Tämä oli seurausta sinnikkästä myyntityöstä ja jalkautumisesta asiakkaiden luo. Aluksi tehtiin tiettyä pientä osaa kumppanin välineillä ja materiaaleilla. Kun kumppani koki että alihankintayritykseen voi luottaa, yhteistyö syveni siten, että yritys A sai valmistettavakseen muitakin osia.

Vuonna 2006 kumppaniyritys ulkoisti koko tuotantonsa ja yritys sai sopimusvalmistajana valmistaa kolmea eri kuluttajamallia alusta loppuun ja tämä nosti yrityksen liikevaihtoa noin kolmanneksen. Vuosi 2008 oli yrityksen kovimman kasvuhyppäyksen vuosi. Yritysten välistä sopimusta muutettiin siten, että päämies osti tuotteet kokonaisuudessaan eli yritys A hankki itse myös materiaalit ja valmis tuote myytiin sopimushinnalla päämiehelle. Tämä selittää liikevaihdon tuplaantumisen miljoonasta kahteen miljoonaan euroon yhden vuoden aikana.

Yritys A:n strategiatyöhön osallistuu yrityksestä toimitusjohtaja, asiantuntija-apuna hänellä on epävirallisen verkostoitumisen kautta tutuksi tullut yrityskummi, joka on ison kansainvälisen metallialan toimijan johtoryhmän jäsen. Hänen kanssaan asioita käydään läpi ja päivitetään toimintasuunnitelmaa. Yrityksen hallituksessa ei ole ulkopuolisia jäseniä, yrityskummin kanssa käytävät keskustelut ovat yrityksen hallitus-työskentelyn korvike. Yrityksessä ei seurata kilpailijoiden tuloksia tai toimintaa. Sen sijaan yrityksessä verkostoidutaan muiden toimijoiden, myös kilpailijoiden kanssa esimerkiksi tekemällä yhteistarjouksia ja urakoita. Oman tuotannon tehokkuus ja raportointi ovat tarkassa seurannassa ja antavat oikeanlaista tietoa, jolla toimintaa ohjataan ja tehostetaan.

Yritys A on mukana myös VTT:n ja Tekesin kehityshankkeessa kumppaniyrityksen kanssa. Aivan viime vuosina yritys A menetti kuluttajatuotevalmistuksestaan suurim-

man osan kumppaniyrityksen vetäessä tuotantoa takaisin omiin tiloihinsa. Tilalle yritys A on hankkinut aktiivisella verkostoitumisellaan uusia asiakkauksia, joiden kanssa on mm. yhteistä tuotekehitystä. Yrittäjä kertooikin hyvien verkostosuhteiden olevan avainasemassa yrityksen menestystarinassa. Kysyttäessä riskinotosta yrittäjä painottaa sitä että riskiä otetaan kyllä, mutta hallitusti ja siten, että ei vaaranneta koko liiketoimintaa.

Effectuation vs. causation

Tämän tapauksen kasvuhyppäykseen vaikuttaneet toimet olivat seurausta verkostoitumisesta ja maltillisen riskin ottamisesta. Kasvuhyppäys vaati myös henkilökunnan lisäkouluttamista kumppaniyrityksen tuotteiden valmistusta varten. Yritys on myös käyttänyt lisäresursseja hankkimalla ulkopuolista asiantuntemusta (suunnittelutyötä) Asiakkaisiin ja alan muihin toimijoihin, myös kilpailijoihin on pyritty luomaan luottamuksellisia suhteita, eikä kilpailijoiden toimintaa varsinaisesti seurata. Yritys on myös hyödyntänyt kehitystyössään ulkopuolista asiantuntijuutta Ely-keskuksen kehityshankeasiamiehen muodossa. Tässä yrityksessä effectuation-logiikka on ollut vallitseva toimintatapa.

2.2.2 Case B

Metalli/konepajaperheyritys on perustettu jo vuonna 1954 sepän pajana. Perustajasuku on luopunut yrityksen omistuksesta vuonna 2007, jolloin yritys myytiin isommalle yritykselle ja siitä tuli osa konsernia. Yrityksen liikevaihto on kymmenen miljoonan euron luokkaa ja työntekijöitä on noin 60. Yli puolet liikevaihdosta tulee viennistä. Tärkeimmät vientialueet ovat Pohjoismaat ja Pohjois-Euroopan maat, kuten Ranska, Saksa ja Puola.

Yritys teki liikevaihdossaan ison kasvuhyppäyksen vuosina 2011–2012. Ensin liikevaihto ampaisi vajaasta kymmenestä miljoonasta kahteentoista ja puoleen ja seuraavana vuonna viiteentoista miljoonaan. Toimitusjohtajan mukaan kokonaismarkkinat kasvoivat Pohjoismaissa ja yritys pääsi hyvin tähän markkinoiden kasvuun mukaan lisäämällä markkinointia ja tuotantoa. Yritys esitteli myös uudentyypin innovatiivisen tuotteen, joka lisäsi myyntiä. Vienti Pohjoismaihin, erityisesti Norjaan lähti kovaan kasvuun kyseisinä vuosina. Kasvuvuosiin vaikutti aikaisemman toimitusjohtajan mukaan se, että ympäristön olosuhteet olivat otolliset yrityksen tuotteille ja niistä tuli trendikkäitä. Kasvua tuli sekä kotimaan markkinoiden että Pohjoismaiden ja Euroopan maiden kasvusta.

Yritys B on tehnyt yleisen toimintastrategian, jota päivitetään vuosittain. Strategiatyöhön osallistuu yrityksestä toimitusjohtaja sekä konsernin pääomistaja. Yrityksessä ei ole aktiivista hallitustyöskentelyä, vaikkakin siinä on 4 ulkopuolista jäsentä. Yrityksessä verkostoidutaan muiden toimijoiden, myös kilpailijoiden kanssa esimerkiksi ostojen

ja tuotekehityksen osalta. Tämä selittyy suurelta osin sillä, että pääkilpailija on osa samaa konsernia. Oman tuotannon tehokkuus ja raportointi ovat tarkassa seurannassa ja antavat oikeanlaista tietoa, jolla toimintaa ohjataan ja tehostetaan. Yritys on alan edelläkävijä Suomessa, sittemmin kilpailijat ovat saavuttaneet ja yksi kilpailijoista on kasvanut hieman suuremmaksikin. Yrityksessä nähdään nykyisin tärkeäksi erottautua kilpailijoista tuotteen ominaisuuksilla ja muotoilulla, siihen puoleen on nyt panostettu palkkaamalla teollinen muotoilija. Jälleenmyyjiltä pyritään keräämään tietoa tuotekehitystä varten ja asiakasyhteistyö nähdään yrityksessä tärkeäksi. Asiakkaita pyritään myös sitouttamaan yrityksen kumppaniksi pitkäjänteiseen toimintaan. Riskiä otetaan hallitusti ja siten että ei vaaranneta koko liiketoimintaa.

Effectuation vs. causation

Tämän tapauksen kasvuhyppäykseen vaikuttaneet toimet olivat seurausta kokonaismarkkinoiden voimakkaasta kasvusta ja yrityksen kyvystä päästä mukaan tähän markkinakehitykseen. Asiakkaisiin ja alan muihin toimijoihin, myös kilpailijoihin on pyritty luomaan luottamuksellisia suhteita. Tässä yrityksessä effectuation-logiikka on ollut vallitseva toimintamalli. Myös viitteitä causation-mallin toteuttamisesta on havaittavissa esimerkiksi kilpailija-analysien osalta ja etukäteen hankitun tiedon hyödyntämisessä.

2.2.3 Case C

Konepajayritys on perustettu vuonna 2005, jolloin haastateltava toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö lähtivät alan markkinajohtajan palveluksesta ja perustivat oman konepajan. Yritys C aloitti ”tyhjistä” vuokratiloissa ja lähtökohtana oli heti hakea maltillista kasvua. Tästä osoituksena yritys hankki heti oman tontin ja rakensi isot asianmukaisen tuotantohallin vuonna 2008. Alusta saakka omistajina on toimivan johdon lisäksi ollut ”pari” pääomasijoittajaa, joista kukaan ei kuitenkaan ole yksin määräävässä asemassa. Toimitusjohtaja on koulutukseltaan koneinsinööri ja suorittanut myös diplomi-insinöörin koulutusohjelman. Diplomityö on kuitenkin jäänyt tekemättä, koska yritystoiminta on vienyt kaiken ajan. Yrityksen liikevaihto on kymmenen miljoonan luokkaa ja työntekijöitä on 55. Lähes koko liikevaihto tulee kotimaasta, tosin asiakkailta joiden tuotteet menevät vientiin. Asiakkaita on kaikkiaan noin 150.

Vuosi 2009 oli yritykselle vaikea. Liikevaihto tippui 6 miljoonasta 4,1 miljoonaan. Tässä vaiheessa näytti pahalta, mutta se herätti yrityksen; oli panostettava uusiasiakashankintaan. Sama tilanne oli myös asiakkailta, he aktivoituivat hakemaan säästöjä ja olivat siksi avoimia uudelle toimintatavalle. Toimitusjohtaja tunsu alan hyvin ja oivalsi että heidän oli mahdollisuus tarjota uusille asiakkaille kattavampaa palveluketjua ja pidemmälle jalostettuja tuotteita. Tämä tosin edellytti isoa laiteinvestointipäätöstä, että kyettiin toimittamaan asiakkaalle koko palveluprosessi. Tähän saakka asiakkaat

olivat tottuneet tekemään osan työvaiheista itse, minkä he kokivat vaivalloiseksi. Kun huomattiin että uusi palveluprosessi-toimintatapa miellytti asiakkaita, se mallinnettiin ja lähestyttiin asiakkaita pidemmälle viedyllä palveluketjulla. Liikevaihto kohosi vuonna 2010 samalle 6 miljoonan tasolle kuin ennen taantumaa ja vuonna 2011 tuli kasvuhyppäys lähes kymmeneen miljoonaan, millä tasolla se on pysytellyt nyt neljä vuotta. Koko ajan toiminta on ollut myös kannattavaa. Taaksepäin katsoen iso laiteinvestointi ja tuotantoprosessin monipuolistaminen siis onnistui ja johti yrityksen kasvuun. Suurimpana kilpailuetunaan uuden palvelukonseptin lisäksi yritys C pitää kevyttä organisaatorakennettaan, jolla mahdollistetaan nopea päätöksenteko ja pienet hallinnon kulut.

Yritys on tehnyt yleisen toimintastrategian, jota päivitetään vuosittain. Strategiatyöhön osallistuu yrityksestä toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö ja kaksi pääomasijoittajaa. Yrityksessä ei ole aktiivista hallitustyöskentelyä, vaan isotkin investointipäätökset tehdään toimitusjohtajan ja tuotantopäällikön välisten keskustelujen perusteella. Toimitusjohtaja korostaa tämän olevan kilpailuetu, kun asiakkaan toivoma investointi voidaan tehdä tunnissa, eikä päätöstä tarvitse viedä hierarkisen organisaation koneiston päätettäväksi. Yrityksessä seurataan kilpailijoiden tuloksia, käyttökattetta sekä investointeja. Verkostoituminen alihankkijoiden ja erityisesti yhteinen tuotekehitys asiakkaiden kanssa on tuonut yritykselle kilpailuetua. Pääkilpailija on edelleen ylivoimainen markkinajohtaja, mutta sittemmin myös muut pienemmät toimijat ovat seuranneet yritystä C:n esimerkkiä ja kehittäneet palveluketjuaan kattavammaksi. Tämä on kaventanut yritystä C:n kilpailullista etua, kun kilpailijoillakin on nykyisin tarjolla yhtä kattavia palveluratkaisuja. Oman tuotannon tehokkuus ja raportointi ovat tarkassa seurannassa ja antavat oikeanlaista tietoa, jolla toimintaa ohjataan ja tehostetaan. Kysyttäessä riskinotosta yrittäjä painottaa sitä, että riskiä otetaan hallitusti ja siten että ei vaaranneta koko liiketoimintaa.

Effectuation vs. causation

Tämän tapauksen kasvuhyppäykseen vaikuttaneet toimet olivat seurausta aktiivisesta asiakastyöstä ja palveluketjun kehittämisestä asiakkaiden toivomaan suuntaan. Toimitusjohtajan kokemus ja rohkeat päätökset toimintaympäristön muuttuessa käänisivät yrityksen suunnan kasvu-uralle. Kasvuhyppäyksen mahdollistanut toimintatapa vaatii myös työntekijöiltä jatkuvaa oppimista, kun tuotteet muuttuvat koko ajan korkeamman jalostusasteen myötä. Toimitusjohtaja on yrittänyt juurruttaa tuotantotyöhön ”sisäisen asiakkuuden toimintatapaa”, joka tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän asiakas on seuraavaa työvaihetta tekevä yrityksen oma työntekijä. Yritys on myös käyttänyt lisäresursseja hankkimalla ulkopuolista osaamista esim. maalausta, hitsausta, kokoonpanoa yms. Asiakkaisiin ja alihankkijoihin on pyritty luomaan luottamuksellisia suhteita. Voidaan todeta, että tässä yrityksessä noudatetaan strategiaa, joka on muotoutunut vahvasti effectuation-logiikan avulla.

2.2.4 Case D

Tuotantokoneita valmistava teollisuusyritys on perustettu vuonna 1988 haastateltavan toimitusjohtajan (sähkötekniikko) toimesta. Yritys D aloitti vuokratiloissa ja lähtökohdiana oli hakea maltillista kasvua ja tuottaa voittoa. Vuodesta 1997 saakka omistajana on toimitusjohtajan lisäksi ollut vähemmistöosakas ja vuodesta 2014 toinen vähemmistöosakas. Toimitusjohtaja on kuitenkin määräävässä asemassa. Yrityksen liikevaihto on noin neljä miljoonaa euroa, ja työntekijöitä on 34. Liikevaihdosta 80 % tulee kotimaasta, tosin asiakkaiden kautta iso osa tuotteista menee vientiin. Vuosi 2009 oli yritykselle erittäin vaikea. Liikevaihto puolittui 5,3 miljoonasta 2,7 miljoonaan. Tässä vaiheessa näytti huonolta ja omaa toimintaa jouduttiin myös sopeuttamaan muuttuneeseen tilanteeseen. Toimitusjohtajan mukaan taantuma avasi myös uusia ovia. Osa kilpailijoita lopetti toimintansa ja Yritys D onnistui hankkimaan näiltä vapautuvia asiakkaita, myös uusilta teollisuuden aloilta. Liikevaihto kohosi vuonna 2011 takaisin taantumaa edeltävälle lähes 5 miljoonan tasolle, eli lähes kaksinkertaistui vuodesta 2010, jolloin se oli 2,6 miljoonaa. Viimeiset vuodet yritys on onnistunut melko hyvin pitämään kiinni tuolloin hankituista uusista asiakkaista, vaikkakin tuolloin kaatuneet kilpailijat ovat sittemmin palanneet kisaan mukaan uusilla yrityksillään. Liikevaihto on sittemmin tasoittunut tämän hetken noin 4 miljoonan tasolle. Suurimpana kilpailutekijänä yritys D pitää asiakaslähtöisyyttä ja palveluasennetta.

Yritys on muuttanut tuotantokonseptiaan siten, että kaikki tuotteet testataan omissa tiloissa ja siten ne saadaan vietyä asiakkaan tiloihin valmiiksi testattuina ja toimivina, tätä asiakkaat ovat arvostaneet. Toiminta on ollut koko ajan hyvin asiakaslähtöistä. Pyritään tekemään se mitä luvataan ja viemään palvelua loppuun saakka siten, että asiakas jää tyytyväiseksi. Yritys on tehnyt yleisen toimintastrategian, jota päivitetään vuosittain tehtävällä vuosisuunnitelmalla. Toisinaan joudutaan vuosisuunnitelmaa myös tarkentamaan ja tekemään siihen muutoksia toimintaympäristön muuttuessa. Toimitusjohtajan mukaan asiat eivät ole kuuteen vuoteen menneet suunnitelman mukaisesti.

Strategiatyöhön osallistuu hallitus, johon kuuluu toimitusjohtaja, myyntijohtaja ja omistajan poika, joka on tulossa toimintaan mukaan saatuaan opintonsa päätökseen. Lisäksi strategiatyöhön osallistuu ulkopuolinen yrityskummi, konsultti, joka on toiminut yrityksen asiantuntija-apuna jo vuosia. Yrityksessä seurataan kilpailijoiden toimintaa siltä osin kuin se on mahdollista. Yhteinen tuotekehitys asiakkaiden kanssa sekä pitkälle viety palvelu tuovat kilpailuetua. Yritys kokee olevansa erittäin kilpaillulla alalla, kun muilla on tarjota yhtä kattavia toimitusratkaisuja. Laitteiden kestävyys ja luotettavuus ovat tärkeitä kilpailutekijöitä. Oman tuotannon tehokkuus ja raportointi ovat tarkassa seurannassa ja antavat oikeanlaista tietoa, jolla toimintaa ohjataan ja tehostetaan. Riskiä otetaan hallitusti ja siten, että ei vaaranneta koko liiketoimintaa.

Effectuation vs. causation

Tämän tapauksen kasvuhyppäykseen vaikuttaneet toimet olivat seurausta pääkilpailijoiden poistumisella markkinoilta taantuman seurauksena. Kilpailuetua saadaan myös asiakkaiden palvelemisesta ja palveluketjun kehittämisestä asiakkaiden toivomaan suuntaan. Asiakkaisiin on pyritty luomaan luottamuksellisia suhteita. Voidaan todeta, että tässä yrityksessä noudatetaan strategiaa, joka on muotoutunut causation-logiikan mukaisesti, mutta päivittäinen päätöksenteko perustuu effectuation-logiikkaan, mm. asiakassuuntautuneisuuden osalta. Myös hallittu riskinotto kertoo tästä. Julkista asiantuntija-apua yritys on saanut mm. investointitukia hallia rakennettaessa. Hän ei kuitenkaan näe asiantuntijapalvelua kovin helppokäyttöisenä, ne ovat käytännöstä kovin kaukana.

2.2.5 Case E

Sähkötekniisten tuotteiden tuotantoyritys on perustettu vuonna 2003, jolloin haastateltava toimitusjohtaja, markkinointipäällikkö perustivat yrityksen tavoitteenaan turvata pieneen kaupunkiin teollisia työpaikkoja. Yrityksen omistajat ovat eivätkin ole julkisia toimijoita, mutta osa omistajista on mukana kunnallispolitiikassa ja kokevat asian tärkeäksi. Alusta saakka omistajina on toimivan johdon lisäksi ollut 13 pääomasijoittajaa, joista kukaan ei ole yksin määrävässä asemassa. Lähtökohtana oli hakea maltillista, voitollista kasvua. Toimitusjohtaja on kokenut portfolioyrittäjä ja koulutukseltaan sähköinsinööri. Omistajista koostuva hallitus ei juurikaan tuo lisäarvoa yritykselle, koska omistajajäsenet eivät ole ammattilaisia. Toimitusjohtajan mukaan ”hallitustyöskentelystä on enemmän haittaa kuin hyötyä”.

Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2009 kolme miljoonaa euroa. Kasvu jatkui tasaisena vuoteen 2012, jolloin tapahtui kasvuhyppäys neljästä miljoonasta 6,6 miljoonaan. Vuonna 2013 yritys teki uuden kasvuhyppäyksen yli 10 miljoonan euron liikevaihtoon. Lähes koko liikevaihto tulee kotimaasta, isoilta julkisasiakkailta, eikä taantuma ole vaikuttanut yrityksen toimintaan missään vaiheessa; päinvastoin kokonaismarkkinat ovat koko ajan kasvaneet. Koko ajan toiminta on ollut myös kannattavaa. Suurimpana kilpailutekijänä yritys E pitää asiakaslähtöisyyttä, laadukkaita tuotteitaan ja kevyttä organisaatorakennettaan. Vuonna 2012 esitelty uusi innovatiivinen tuote räjäytti kysynnän huippuunsa. Yritys oli jopa pakotettu rajoittamaan myyntiä, koska alihankkijat ja yrityksen oma tuotantokapasiteetti kävivät täysillä ja tuotantoa ei pystynyt kasvattamaan.

Yrityksellä ei ole varsinaista toimintastrategiaa, mutta toimitusjohtaja osaa nimetä yrityksen arvot: asiakaslähtöisyys, laatu, toimitusvalmius ja asioiden hoito sovitusti. Yrityksessä ei seurata kilpailijoiden tekemisiä. Verkostoituminen alihankkijoiden ja erityisesti yhteinen tuotekehitys asiakkaiden kanssa on tärkeässä roolissa. Yrityksen pieni koko (20 työntekijää) ja organisaation hallinnon kapeus tekevät myös yrityksestä

kilpailukykyisen. Kysyttäessä riskinotosta yrittäjä painottaa sitä, että riskiä otetaan hallitusti ja siten, että ei vaaranneta koko liiketoimintaa.

Effectuation vs. causation

Tämän tapauksen kasvuhyppäykseen vaikuttaneet toimet olivat seurausta asiakaslähtöisyydestä, markkinaraon löytämisestä ja uuden innovaation tuomasta kilpailuedusta. Kasvuhyppäyksen mahdollistanut toimintatapa vaatii myös työntekijöiltä jatkuvaa oppimista, kun tuotteet muuttuvat. Yritys on myös käyttänyt lisäresursseja hankkimalla ulkopuolista osaamista. Asiakkaisiin ja alihankkijoihin on pyritty luomaan luottamuksellisia suhteita. Voidaan todeta, että tässä yrityksessä noudatetaan erittäin löyhää strategiaa, joka on muotoutunut effectuation-logiikan avulla. Asiakassuuntautuneisuus on, ja on ollut vallitseva toimintamalli. Yrityksessä korostuu toimitusjohtajan henkilökohtainen osaaminen ja kokemus paitsi tältä alalta, myös liiketoimintaosaaminen muilta yritysaloilta.

2.2.6 Case F

Talotekniikkatuotteita talonrakennusalalle valmistava perheyritys on perustettu vuonna 1989. Yritys työllistää haastatteluhetkellä 77 työntekijää. Haastateltavina ovat yrityksen perustaja ja hallituksen puheenjohtaja, sekä nykyinen toimitusjohtaja, joka on ollut toimessaan puolitoista vuotta. Yrityksen hallituksen muodosta puheenjohtaja, hänen vaimonsa, poikansa (yrityksen markkinointijohtaja ja toimitusjohtaja vuosina 2007–2013) sekä tytär.

Rakentaminen on vähentynyt Suomessa tasaisesti koko tarkasteltavan ajanjakson 2005–2015 ajan. Siitä huolimatta tämä kotimaan rakennusmarkkinoille tuotteita valmistava yritys on onnistunut kasvamaan koko ajan. Tosin taantumavuonna 2009 yrityksen kasvu tilapäisesti pysähtyi ja liikevaihto laski 13 miljoonasta 11 miljoonaan. Taantuma herätti yrityksen, oli satsattava markkinointiin ja myyntiin. Myös asiakkaat aktivoituivat hakemaan säästöjä ja olivat siksi avoimia harkitsemaan uutta tavarantoinnittajaa. Taantumien jälkeen yritys pääsi nopeasti takaisin kasvu-uralle tehden vuonna 2010 jo 13,7 miljoonan liikevaihdon ja 2011 vuonna tapahtui kasvuhyppäys 17,2 miljoonaan. Kasvu on jatkunut edelleen ollen viimeisimmässä vuoden 2013 tilinpäätöksessä jo 18,5 miljoonaa. Merkillepantavaa on, että kokonaismarkkinat ovat tuona aikana supistuneet. Yritys on siis onnistunut markkinoinnissaan ja myyntiponnisteluisaan ja hankkinut lisää markkinaosuutta.

Yhtenä syynä hyvälle menestykselle yrityksessä nähdään se, että ei ole lähdetty mukaan JOT-ajatteluun. Yrityksellä on tarkoituksella isot (yli puolen vuoden) varastot, joista pystytään palvelemaan asiakkaita nopeasti. Tämä osoittautui menestystekijäksi myös vuonna 2013, jolloin toinen kahdesta eurooppalaisesta raaka-aineen osaa

valmistavista tehtaista paloi ja markkinoille syntyi pulaa myytävästä perustuotteesta. Yritys F:llä tuotetta oli koko vuoden erä varastossa, joten he pystyivät toimittamaan koko ajan, kun muut joutuivat myymään "ei oota". Tämä selittää myös miljoonan euron kasvun kokonaismarkkinoiden supistuessa melkoisesti. Tämä isojen varastojen logiikka on yrityksen mukaan pienen riskin arvoinen, sillä se antaa etua asiakkaiden pitämiseksi tyytyväisenä.

Yritys F ei perusta strategiatyöstä. Yrityksessä ei ole myöskään aktiivista hallitustyöskentelyä, vaan päätöksenteko tapahtuu omistajan, toimitusjohtajan ja markkinointijohtajan välisten keskustelujen perusteella. Yrityksessä seurataan kilpailijoiden tuloksia sekä yleisesti mitä alalla tapahtuu, mutta pääpaino on kuitenkin oman toiminnan kehittämisessä ja asiakasyhteistyössä. Yritykseen on vasta pari vuotta sitten palkattu tuotantopäällikkö, joka on kiinnittänyt enemmän huomiota tuotannon ohjaukseen. Varsinaista tuotannonohjauksjärjestelmää yrityksellä ei vielä ole käytössä, vaan ohjaus tapahtuu excel-taulukoinnilla ja varastonseurannalla. Kysyttäessä riskinotosta yrittäjä painottaa sitä, että riskiä otetaan hallitusti ja siten että ei vaaranneta koko liiketoimintaa. Yritykselle on tarjottu mahdollisuuksia ostaa kilpailijoita markkinoilta, mutta tätä ei ole nähty yrityksen edun mukaiseksi eikä riskin arvoiseksi. Toiminta on haluttu pitää helposti hallittavana.

Effectuation vs. causation

Tämän tapauksen kasvuhyppäykseen vaikuttaneet toimet olivat seurausta aktiivisesta asiakastyöstä ja asiakaslähtöisyydestä. Kasvuhyppäyksen mahdollistanut toimintatapa vaatii myös työntekijöiltä oppimista, mm. uusien tuotantokoneiden käyttöönotossa. Yritys on myös käyttänyt lisäresursseja hankkimalla ulkopuolista osaamista. Asiakkaisiin ja alihankkijoihin on pyritty luomaan luottamukselliset suhteet. Yrityksessä noudatetaan kokemuksen kautta opittuja toimintatapoja, eikä juurikaan suunnitella toimintaa kovin pitkällä aikajänteellä. Strategiatyötä yrityksessä ei tunnisteta. Effectuation logiikka on yrityksessä vallitseva toimintatapa.

2.2.7 Case G

Rakennusliikkeille ja taloyhtiöille kotimaan markkinoille osaratkaisuja toimittava yritys on perustettu vuonna 2005 neljän nuorehkon (noin 30-vuotiaan) ammattilaisen toimesta. He lähtivät kilpailevasta yrityksestä ja perustivat oman yrityksen. Toimintaa käynnistettäessä markkinoilla oli yksi iso toimija noin 50 miljoonan euron liikevaihdolla. Muut alalla toimivat kotimaiset yritykset olivat jääneet 3–7 miljoonan liikevaihdon tasoon. Yritys perustettiin alun perin täyttämään markkinoilla olevaa tilausta markkinajohtajan haastajalle, eli tavoitteena oli voimakas kasvu.

Yrityksen kasvu on ollut hyvin nousujohteista ja vuoden 2009 viidestä miljoonasta liikevaihto on yli kolminkertaistunut kuuteentoista miljoonaan euroon. Työntekijöitä on tällä hetkellä 75, ja hallitilaa on laajennettu kolmeen eri kertaan ja toimitilat on kolminkertaistettu. Yrityksen kasvu on ollut orgaanista toimialan supistuessa seitsemättä vuotta peräkkäin. Yritys G on onnistunut nousemaan selkeäksi markkinakakokseksi. Varsinaista kirjoitettua strategiaa yrityksellä ei ole ollut, mutta yrityksen tavoitteena ja tahtotilana on ollut kasvaa voimakkaasti markkinajohtajan haastajaksi. Vaikka peruslinjat ovat selvillä, ei toiminnassa pusketa päätä seinään vaan pyritään reagoimaan tilanteisiin ja muuntautumaan siten, että pystytään vastaamaan kysyntään. Asiakassuhteiden syventäminen kumppanuussuhteiksi on yrityksen menestyksen avaintekijä. Yritys G on onnistunut tekemään vuositoimitussopimuksia isojen asiakkaiden kanssa, joilla on saatu varmistettua töitä tasaiseen tahtiin ympäri vuoden. Asiakkaiden kanssa on jonkin verran yhteistä tuotekehitystä. Henkilökunnan koulutukseen on satsattu mestari-kisällä periaatteella toiminnan kehityessä.

Riskinotto on ollut yrityksessä korkealla tasolla. Yrityksessä on laskevilla markkinoilla lisätty tuotantotilaa ja henkilökuntaa sillä ajatuksella, että talous lähtisi nousuun ja silloin tulisi olla valmiina. Yrityksessä on siis otettu hyvinkin korkeaa riskiä, ihan sen tason riskiä, että yritys on ollut ja on edelleen vaarassa, ellei kovasti odotettu nousukausi pian ala. Yrityksessä on koetettu ennustaa tulevaisuutta ja uskottu siihen että nousukausi alkaa. Näin ei kuitenkaan ole tapahtunut ja nyt yritys on taloudellisissa vaikeuksissa. Markkinajohtajaa on lähestytty ja ehdotettu yhteistyötä joidenkin tuotteiden osalta. Yritys G on hyödyntänyt ulkopuolista asiantuntemusta ja julkisia asiantuntijapalveluita, mm Ely-keskukselta on haettu ja saatu investointitukea tuotantotiloihin ja koneinvestointeihin. Yhteistyö on koettu sujuvaksi. Yritys on tehnyt Finpron kanssa yhteisen markkinatutkimuksen Ruotsissa. Vientitoimintaa ei ole kuitenkaan vielä aloitettu. Yrityksen strategiseen suunnittelutyöhön osallistuu yrityksestä toimitusjohtaja ja neljä omistajaa.

Effectuation vs. causation

Tämän tapauksen kasvuhyppäykseen vaikuttaneet toimet olivat seurausta yrityksen kasvuhakuisesta strategiasta ja sen toteuttamisesta. Yrityksessä nähtiin oikein, että markkinoilla oli kysyntä alaa hallinneen markkinajohtajan haastajalle muiden alan toimijoiden pysyessä pienenä. Yritys on kasvanut orgaanisesti ja markkinaosuutta on otettu kilpailijoilta, erityisesti markkinajohtajalta. Yrityksessä on otettu isoa liiketoimintariskiä ja luotettu siihen että taantuma päättyy ja nousukausi alkaa. Yritys on kasvanut voimakkaasti ja isolla riskillä, mikä on aiheuttanut sen että yrityksen toiminta on tällä hetkellä vaikeassa tilanteessa. Kasvun haasteet ovat realisoituneet. Voidaan todeta, että tässä yrityksessä causation-logiikka on ollut vallitseva toimintatapa. Tällä hetkellä näyttää yrityksen osalta siltä, että olosuhteet pakottavat yrityksen toimimaan myös effectuation-logiikan mukaisesti.

2.2.8 Case H

Teknisiä laiteratkaisuja rakennusliikkeille, rakennustukuille ja yrityksille kotimaan markkinoille toimittava yritys on perustettu vuonna 1982 ja yrityksessä on tehty omistajanvaihdos vuonna 2008. Perustaja-omistaja myi tuolloin yrityksensä yksityiselle pääomasijoittajalle. Tässä vaiheessa yritykseen tuli mukaan nykyinen ulkopuolinen toimitusjohtaja. Uuden omistajatahon päämääränä oli alusta pitäen kasvattaa yritystä ja vaihtoehtoina oli kasvaa joko orgaanisesti kasvamalla tuotekehityksen kautta tai yritysosto(i)lla. Yritys kävi läpi kymmenen ostettavaa yritystä ja lopulta päädyttiin yritykseen jossa nähtiin eniten potentiaalia haetun kasvusuunnan tuotteissa. Yritysosto vuonna 2011 onnistui, ja uusi tuotelinja toi yritykselle paitsi osaamis pääomaa myös liikevaihtoa parin miljoonan verran.

Tällä hetkellä ostettu liiketoiminta-alue on onnistuttu kasvattamaan kaksinkertaiseksi, mikä pääosin selittää yrityksen kasvuhyppäyksen kuudesta miljoonasta kahdeksaan miljoonaan markkinoiden supistuessa. Yritys on panostanut voimakkaasti tuotekehitykseen ja yhteistyöhön ulkopuolisten suunnittelijoiden kanssa. On pyritty tekemään suunnittelijoiden työ mahdollisimman helpoksi, että suunnittelijat kohdesuunnittelussaan näkisivät tarkoituksenmukaiseksi ja heidän kannaltaan mahdollisimman helpoksi suunnitella kohde juuri heidän tuotteensa ympärille. Tämä lähestymistapa, verkostoituminen ja asiakaslähtöinen toimintamalli on tuonut yritykselle kilpailuetua. Yritys pystyy toiminnassaan hyödyntämään konserniyrityksen palveluita ja saa näin synergiaetua. Miten yritys sitten on onnistunut kasvamaan markkinoiden supistuessa? Markkinoita on vallattu muilta toimijoilta. Yrityksen kasvu on seurausta voimakkaasta panostuksesta myyntiin ja markkinointiin. Asiakassuhteiden vieminen pidemmälle ja kumppanuussuhteiksi on yrityksen menestyksen avaintekijä. Verkostoituminen tavarantoimittajien kanssa on tiivistä. Varsinaista kirjoitettua strategiaa yrityksellä ei ole ollut, mutta yrityksen tavoitteena ja tahtotilana on ollut kasvu.

Ala on työvoimavaltainen ja yritys on valinnut työntekijöiden jatkuvaan koulutukseen perustuvan tien. Yritys on lanseerannut oman akatemian, joissa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä työntekijänä. Pyrkimyksenä on jakaa yrityksessä vain harvoilla olevaa tietopääomaa. Riskinotto on ollut yrityksessä hallittua. Yrityksessä on verkostoiduttu myös kilpailijoiden kanssa. Kilpailijoiden toimintaa seurataan mutta nähdään myös mahdollisuuksia yhteistyölle. Yrityksessä seurataan kilpailijoiden toimintaa ja pyritään sillä tavoin ennakoimaan toimialan kehityssuuntia ja suhteuttamaan omaa liiketoimintaa tähän yhtälöön. Yritys H on hyödyntänyt ulkopuolista asiantuntemusta ja julkisia asiantuntijapalveluita. Yhteistyö on koettu sujuvaksi. Yritys tekee yhteistyötä myös VTT:n ja muiden maksullisten toimijoiden kanssa erilaisissa kehityshankkeissa. Yrityksen hallitus/suunnittelutyöhön osallistuu yrityksestä toimitusjohtaja ja konsernin puolelta omistaja, lisäksi mukana ovat tuotantopäälliköt.

Effectuation vs. causation

Tämän tapauksen kasvuhyppäykseen vaikuttaneet toimet olivat seurausta omistajanvaihdoksen jälkeisestä kasvuhakuisesta strategiasta ja yritysostosta. Yritysoston myötä ostetun yrityksen toimintaa ja erityisesti myyntivoimaa tehostettiin ja tehdyillä toimenpiteillä saatiin ostetun yrityksen liikevaihto-osuus kaksinkertaistettua kahdessa vuodessa kahdesta neljään miljoonaan. Yrityksessä on haettu myös orgaanista kasvua ja pyritty ottamaan markkinaosuutta palvelemalla hyvin loppukäyttäjiä tarjoamalla heille paras käyttäjäkokemus. Yrityksessä on otettu hallitusti riskiä. Kasvuhyppäykset ovat vaatineet myös henkilökunnan lisäkouluttamista. Asiakkaisiin ja alan muihin toimijoihin, myös kilpailijoihin on pyritty luomaan luottamuksellisia suhteita. Yrityksellä ei ole ollut kirjoitettua strategiaa. Voidaan todeta että tässä yrityksessä causation ja effectuation ovat olleet molemmat hyvin edustettuina.

2.2.9 Case I

Maatalouskaupoille ja tukkuliikkeille kotimaan ja ulkomaan markkinoille osaratkaisuja ja kokonaisprojekteja toimittava teollisuusyritys on perustettu vuonna 2007. Kolmen nuorehkoa, noin 30-vuotiaista ammattilaista lähtivät kilpailevasta yrityksestä, joka myytiin pääomasijoittajalle. Nyt noin 40-vuotiailla omistajilla on yhteisesti enemmistöosuus yrityksestä. Vuonna 2013 mukaan tuli pääomasijoittaja, joka tuli mukaan yritykseen paitsi sijoitusosuudellaan, myös asiantuntemuksellaan. Pääomasijoittajan edustaja on hallituksen puheenjohtaja; hallituksessa on omistajien lisäksi myös ulkopuolinen talousasiantuntija sekä vientiasiantuntija. Yksi perustajaomistajista jatkaa toimitusjohtajana.

Yritys on toiminut kahdeksan vuotta ja alusta saakka yritys on tähdännyt voimakkaasti liiketoiminnan kasvattamiseen. Lähtötilanteessa päämääränä oli kasvattaa yritys viidessä vuodessa nolasta viiden miljoonan euron huolto- ja kunnossapitoyritykseksi. Toiminta muovautui kuitenkin alusta saakka asiakkaiden kysynnän mukaisesti kokonaan toiseen suuntaan, kuin mitä alkuperäinen strategia oli. Tänä päivänä yrityksen toiminnasta 5 prosenttia on huoltoa/kunnossapitoa ja pääosin yrityksen liikevaihto tulee teollisesta rakentamisesta ja asiakkaiden kokonaisprojektien hoitamisesta suunnittelusta valmistukseen ja aina asennukseen, käyttöönottoon ja huoltosopimuksiin saakka. Operatiivisesta toiminnasta päättää ja vastaa alkuperäinen omistajakolmikko, joka miettii asioita tilanteen mukaisesti ja reagoi eteen tuleviin päätöksentekoa vaativiin asioihin.

Yrityksellä oli selkeä näkemys toimintaan lähtiessä, että alan muutokset avaavat uusia mahdollisuuksia ja lisäävät paljon mahdollisuuksia alan toimijoille. Näin on myös tapahtunut ja yritys on onnistunut ottamaan hyvin osuuksia alan muilta toimijoilta. Toimintaympäristön muutos on ollut vielä paljon suurempi kuin mitä lähtötilanteessa

ennakoitiin. Tämän johdosta yritys on panostanut voimakkaasti omaan tuotekehitykseen ja pyrkinyt erilaistamaan tuotteensa sellaiseksi että kilpailijat eivät pysty tarjoamaan suoraan samanlaista tuotetta. Pyrkimyksenä on ollut myös jalostaa tuotteita pidemmälle ja saavuttaa sitä kautta kilpailuetua.

Tuotteet pyritään valmistamaan omissa tehdastiloissa mahdollisimman valmiiksi ja viemään asiakkaille kokonaisuuksina, jotka on helpompi tehdä käyttökuntoon paikan päällä. Toimitusjohtaja kuvailee muutosta siten, että kun isoilla asiakkailla oli aikaisemmin suunnittelijat, sähkösuunnittelijat ja automaatio-suunnittelijat, niin nykyisin asiakasyrityksellä saattaa olla vain yksi työntekijä, joka ymmärtää tekniikan. Toisin sanoen asiakas haluaa ostaa kaiken valmiina. Asiakkaat ovat ohentaneet organisaatio-rakennettaan ja yrityksen tehtävä onkin tuottaa palvelu kokonaisuutena ja tehdä nämä työvaiheet asiakkaiden puolesta. Asiakassuhteiden syventäminen kumppanuussuhteiksi onkin ollut yrityksen menestyksen avaintekijä. Yrityksessä ollaan myös erittäin aktiivisia uusasiakashankinnassa.

Yrityksessä on pyritty verkostoitumaan ja yhteistyöhön erityisesti asiakkaiden kanssa. Yritys on tehnyt asiakkaalle tuotekehitystä asiakkaan mahdollistamana ja toimiessa maksajana. Tästä on hyötynyt eniten asiakas, mutta myös yritys I on saanut kehitettyä omia suunnittelu- ja tuotantoprosessejaan. Henkilökunnan koulutukseen on satsattu toiminnan kehittyessä. Jonkin verran yritys I on ottanut myös omaa riskiä tuotekehityksessä, mutta tämä puolestaan on sitouttanut asiakkaita ja oman yrityksen väkeä ”yhteiseen toimintaan, yhteistyöhön”. Tavarantoimittajat on pyritty pitämään samoina ja sitouttamaan myös heitä toimintaan ja ottamaan heidät mukaan jo tarjouspyyntövaiheessa ja tarjouslaskennassa asiakkaan suuntaan. Myös kilpailijoiden kanssa tehdään yhteistyötä, vaikka välillä kilpailaankin. Hiljattain on perustettu mm. yhteinen vientiyhtiö alan kotimaisten kilpailijoiden ja muiden toimijoiden kesken, joten yrityksessä ei vierasteta yhteistoimintaa kilpailijoiden kanssa. Kilpailijoiden toimintaa ja uusia innovaatioita seurataan lähinnä messuilla ja omien asiakkaiden välittämän tiedon kautta. Mutta mitään suunniteltua tai aktiivista toimintaa tämän hyväksi ei yrityksessä harjoiteta. Myöskään kilpailijoiden taloudellista tuloksentekoa ei seurata, vaan keskitytään omien tuotteiden ja palvelurakenteen parantamiseen. Riskinotto on ollut yrityksessä korkealla tasolla, mutta riski on pyritty kuitenkin koko ajan pitämään sellaisena että se on realisoituessaan sillä tasolla, että siitä jollain aikavälillä nouseaan

Effectuation vs. causation

Yrityksessä on haettu voimakkaasti orgaanista kasvua ja isketty markkinoiden voimakkaaseen muutostilanteeseen. Yrityksellä on ollut selkeä kirjoitettu kasvustrategia sekä kirjaukset siitä, millä keinoilla kasvu toteutetaan. Tämä strategia ei toteutunut, vaan yritys lähti alusta saakka kasvamaan aivan eri keinoin ja kokonaan eri ansaintalogiikan suuntaan. Markkinat halusivatkin toisenlaisen toimintatavan kuin mihin omistajat lähtötilanteessa olivat suunnitelleet lähtevänsä. Tämän tapauksen kasvu-

hyppäykseen vaikuttaneet toimet olivat seurausta yrityksen kasvuhakuisesta strategiasta ja markkinoiden muutosten hyödyntämisestä. Yritys on rakentanut tuotteidensa ympärille palveluprosesseja, joilla palvellaan asiakkaita heidän haluamallaan tavalla. Voidaan sanoa, että yrityksessä on reagoitu markkinoiden muutoksiin ja toteutettu effectuation-logiikkaa.

2.2.10 Case J

Urheiluseuroille ja julkisyhteisöille liikunta- ja leikkipaikkavälineistöä ja siihen liittyviä tuotteita kotimaan ja ulkomaan markkinoille toimittava teollisuusyritys on perustettu vuonna 1991. Perheyrityksen perustajina olivat isä ja nyt noin 50-vuotias poika. Alkuvaiheessa, pian perustamisen jälkeen yritykseen tuli mukaan myös perheen toinen poika ja tytär. Kaikilla on omat vastuualueensa, mutta asioita pohditaan paljon yhdessä ja epävirallisesti. Sisärukket vastaavat tällä hetkellä operatiivisesta toiminnasta isän toimiessa eläkkeen ohessa yleismiehenä erilaisten pienten projektien parissa. Tällä hetkellä yrityksellä on viisi tytäryritystä Skandinavian ja Pohjois-Euroopan maissa. Kotimaan liikevaihto on noin 16 miljoonaa ja koko konsernin liikevaihto yhteensä 30 miljoonaa. Kotimaassa työskentelee 40 henkilöä ja koko konsernissa 70 henkilöä.

Yrityksessä panostetaan voimakkaasti tuotekehitykseen ja kansainvälistymiseen. Kasvuhakuisuus ei ole itseisarvo, vaan yritys pyrkii kasvamaan maltillisesti tulorahoituksen turvin ja orgaanisesti. Yrityksessä tehdään pidemmän aikavälin, viiden vuoden tavoite, jota kohti edetään. Näiden perusteella tehdään investointipäätöksiä. Tarvittaessa viiden vuoden suunnitelmaa tarkistetaan ajanjaksojen aikana. Liiketoimintarisikit on pyritty pitämään maltillisena ja hallittavina.

Vuonna 2013 tapahtui kasvuhyppäys 11,7 miljoonasta 16,2 miljoonaan. Merkittävimpiä tekijöitä kasvuhyppäykseen on ollut uuden tuoteperheen lanseeraus kyseisenä vuonna. Neljän miljoonan kasvuhyppäyksestä puolet tuli uudesta tuotteesta. Samana vuonna aktiivinen tuotekehitystyö alkoi kantaa hedelmää ja perustuotteista tehdyt uudet versiot saivat hyvin asiakaskuntaa ja tilauksia. Asiakkaat kysyivät kyseistä tuotesarjaa ja tämä päätettiin ottaa valikoimiin. Tämä on ollut yrityksen linja yleisestikin; jos jotain tuotetta kysytään, niin yrityksestä pyritään se järjestämään ja ottamaan tuotevalikoimiin, jos se on taloudellisesti perusteltua ja tukee yrityksen muuta tuotevalikoimaa.

Yrityksessä on myös rakennettu palveluprosessit tuotteiden ympärille ja asiakkaille tarjotaan pitkälle vietyä palvelua. Myös uusia maantieteellisiä markkina-alueita otettiin hallintaan vuonna 2013. Hollantilaisen tytäryhtiön kautta vientiä saatiin mm. Keski-Amerikan maihin, Afrikkaan, Australiaan ja Lähi-itään. Kun talvi on ollut yrityksen perinteisillä markkina-alueilla hiljaisempaa aikaa, niin nyt tuona aikana löydettiin uusia alueita joilla toimia; paikkoja, joissa on kesä silloin kun meillä on talvi, sillä

projektitoimitukset ja asennukset tapahtuvat kesäaikaan. Yrityksessä on myös huomattu, että siellä missä on suurimmat markkinat, on myös kovin kilpailu. Tämä alue on Keski-Eurooppa, jossa toimivat myös yrityksen suurimmat kilpailijat. Tällä hetkellä yrityksen tuotannosta 70 % menee vientiin. Markkinaosuutta on pyritty kasvattamaan tarjoamalla paitsi erilaistettua tuotetta, myös tarjoamalla asiakkaiden toivomaa kokonaisprosessitoimitusta; huoltoa ja kunnossapitoa ja ns. avaimet käteen -palvelua.

Pääosin yrityksen liikevaihto tulee teollisista projekteista. Tuotteisiin on lisätty jalostusarvoa ja palveluprosesseja, joilla saadaan lisäarvoa. Yritys J on todennut asiakkaiden haluavan enemmän ja enemmän kokonaisvaltaista palvelua suunnittelusta valmistukseen, asennukseen, käyttöönottoon ja huoltosopimukseen saakka. Asiakkaiden lähellä toimimalla aistitaan markkinoiden tarvetta ja muutoskehitystä ja niihin pyritään matkan varrella reagoimaan. Yritys J ei seuraa kovin tarkasti kilpailijoiden tekemisiä. Toki tuotelanseerauksia seurataan ja pyritään olemaan selvillä, mitä toimialalla tapahtuu, mutta pääsääntöisesti luotetaan omaan tekemiseen ja asiantuntemukseen ja markkinoiden tuntemukseen. Yritys on ja on ollut monissa tuotelanseerauksissa itse edelläkävijänä ja suunnannäyttäjänä ja pyrkii säilyttämään tämän aseman.

Yrityksessä on pyritty verkostoitumaan ja yhteistyöhön erityisesti asiakkaiden ja pitkäaikaisten alihankkijoiden kanssa. Omia suunnittelu- ja tuotantoprosessejaan yritys joutuu kehittämään jatkuvasti. Henkilökunnan koulutukseen on satsattu toiminnan kehittyessä. Tavarantoimittajat on pyritty pitämään samoina ja sitouttamaan myös heitä toimintaan ja ottamaan heidät mukaan tuotekehitykseen. Myös kilpailijoiden kanssa tehdään yhteistyötä, vaikka välillä kilpaillaankin. Yrityksessä ei vierasteta yhteistointaa kilpailijoiden kanssa. Kilpailijoiden toimintaa ja uusia innovaatioita seurataan ja välillä soitellaan puolin ja toisin, jos toinen tarvitsee alihankintaa, puolin tai toisin. Myöskään kilpailijoiden taloudellista tuloksetekoa ei seurata, vaan keskitytään omien tuotteiden ja palvelurakenteen parantamiseen. Yrityksessä pyritään kuulostelemaan markkinoita asiakkaiden ja käyttäjien kautta.

Effectuation vs. causation

Yritys on onnistunut kasvamaan organisaation iskemällä markkinoiden tarpeeseen ja muutokseen. Yritys on hakenut kilpailuetua paitsi innovatiivisella tuotekehityksellä, myös palveluprosessien kehittämällä asiakkaiden toivomaan suuntaan. Yrityksellä on selkeä viisivuotisstrategia, mitä pystytään tarvittaessa tarkistelemaan ja muuttamaan nopeastikin. Tämän tapauksen kasvuhypäykseen vaikuttaneet toimet olivat seurausta yrityksen tuotekehityksen onnistumisesta sekä uusien tuoteperehden lanseerauksista. Myös uusien maantieteellisten markkina-alueiden valloittaminen voidaan katsoa yhdeksi tärkeäksi tekijäksi yrityksen kasvuhypäyksen kannalta. Voidaan sanoa, että yrityksessä on reagoitu markkinoiden muutoksiin ja toteutettu effectuation-logiikkaa. Taustalla on kuitenkin nähtävissä myös strategiaan perustuva eli causation-toimintamalli. Kilpailijoiden toimintaa ei seurata liiaksi vaan keskitytään omaan

tekemiseen. Tulevaisuuteen pyritään vaikuttamaan sitomalla asiakkaat, tavarantoinnit ja kilpailijat mukaan toimintaan ja kumppaneiksi.

2.3 Case-analyysit

Yleishuomiona tämä tutkimus vahvistaa aiempaa tutkimustietoa eteläpohjalaisista yrityksistä; yrityksillä ei lähtökohtaisesti ole halukkuutta liikevaihdon tai työntekijämäärän kasvuun. Kymmenestä yrityksestä ainoastaan kaksi ilmoitti lähteneensä aktiivisesti hakemaan kasvua. Haastateltavat arvioivat kilpailun olevan kovaa, mutta oman yrityksen menestyneen kilpailussa paremmin kuin kilpailijansa. Haastatelluista yrityksistä suurin osa ei ole aktiivisesti hakenut kasvua, vaan kasvu on ollut seurausta joko ympäristön mahdollisuuksien hyödyntämisestä tai asiakkaiden kasvusta. Kasvu oli useimmissa yrityksissä seurausta hyvin tehdystä työstä tai asiakkaiden imussa tulleesta kasvusta. Selvästi kasvuhakuisia yrityksiä oli ainoastaan kaksi kymmenestä. Liiketoiminnalla aikaan saatu taloudellinen tulos oli sen sijaan merkittävämpi tavoite. Merkille pantavaa oli myös se, että kymmenestä yrityksestä ainoastaan yhdessä oli nopean kasvupyrähdysen osatekijänä yrityskauppa. Muut yhdeksän olivat ottaneet kasvupyrähdysen orgaanisella kasvulla ja vieläpä suurin osa, seitsemän yritystä kymmenestä laskevilla kokonaismarkkinoilla. Vientitoimintaa (omaa suoraa vientiä) harjoittavia oli puolet eli viisi yritystä kymmenestä.

”Jos ei oo halua eikä tahtoa, ei varmasti tapahdu mitään. Kyllä se lähtee tietynlaisesta asenteesta ja tahtotilasta, sitä aika moni asia järjestyy. Se on niin, että on sitten toimiala mikä tahansa, aina sillä joku pärjää. Sitä voi vain hämmästellä miten ne jotkut pärjää ja toiset ei sitten millään.” Yritys H.

Tutkimuksessa nousi esiin yritys ympäristön voimakas muutos ja muutosten vaikea ennustettavuus. Vaikka suurin osa tutkituista yrityksistä oli tehnyt strategian, sen käytännön toteuttaminen oli osoittautunut hyvin vaikeaksi. Asiakassuuntautuneisuus ja kysyntään vastaaminen nopeasti muuttuvissa tilanteissa nähtiin keinoiksi saavuttaa menestystä ja kasvua. Valtaosa tutkituista yrityksistä (7/10) toimi lähtötilanteessa olemassa olevien resurssien mukaisesti eli effectuation-logiikan mukaisesti. Kymmenestä yrityksestä kolmessa voidaan todeta päinvastainen toimintatapa eli päämäärää kohti eteneminen, joka kertoo causation-logiikasta.

Aiempien tutkimusten mukaan yrityksen johdon kasvuhakuisuus on yksi keskeisimmistä kasvu selittävistä syistä (mm. Autio 2009; Stam, Audretsch & Meijaard 2008; Audretsch 2012). Yleisenä huomiona tämän tutkimuksen haastateltavien tarinoissa tuli esiin, että yrityksissä ei aktiivisesti tavoitella kasvua eikä kasvua itsessään pidetä tavoittelemisen arvoisena. Tämä on linjassa aiempien Suomessa toteutettujen kasvu-

yrittäjyystutkimusten kanssa; suomalaiset yritykset eivät ole erityisen kasvuhakuisia. Aikaisemman tutkimustiedon mukaan mikään yksittäinen syy ei selitä yritysten kasvua, vaan kyse on useiden osatekijöiden summasta. (Autio, Miikkulainen & Sihvola 2007).

”Siihen miksi kasvu on niin hyvä, on se, että siinä tulee kehitettyä koko ajan jotakin. Kasvua ei kannata edes kasvun takia haluta vaan sen takia, että asiat kehittyvät”. Case C

2.3.1 Lähtötilanne, olemassa olevien resurssien käyttö vai päämäärää kohti eteneminen

Tutkimuksessa nousi esiin yritysympäristön voimakas muutos ja muutosten vaikea ennustettavuus. Vaikka suurin osa tutkituista yrityksistä oli tehnyt strategian, sen käytännön toteuttaminen oli osoittautunut hyvin vaikeaksi. Asiakassuuntautuneisuus ja kysyntään vastaaminen nopeasti muuttuvissa tilanteissa nähtiin keinoiksi saavuttaa menestystä ja kasvua. Valtaosa tutkituista yrityksistä (7/10) toimi lähtötilanteessa olemassa olevien resurssien mukaisesti eli effectuation-logiikan mukaisesti. Kymmenestä yrityksestä kolmessa voidaan todeta päinvastainen toimintatapa eli päämäärää kohti eteneminen, joka kertoo causation-logiikasta.

”Yritysmailmassa mä olen oppinu sen asian, että ikinä ei saa elää tietyn kaavan mukaan vaan aina pitää elää sen asiakkaan mukaan, sen tarpeiden mukaan, se mistä se raha tulee, sen tarpeen mukaan”. Yritys J: ” Meillä on mahdollisuus reagoida nopeasti. Jos kentältä jotain kuuluu että tällaista tarvitaan niin kyllä me siihen reagoidaan. Ei tässä ole sellaista hierarkiaa vaikeuttamassa”. Effectuation, Case I

”Kyllä siinä on ollut päämäärä. Taantuman alkaessa 2009 liikevaihto laski ja sitä lähettiin hakemaan, että mistä saataisiin kasvua ja vaihtoehtoina punnittiin tuotekehityksen kautta laajentamista tai sitten yritysostot. Tuotekehityspolku olisi ollut aika hidas ja vaikea lähteä sille segmentille. Eli katottiin, että se segmentti on sellainen missä on kysyntää ja vireyttä olemassa. Sinne haettiin ja onnistuttiin siinä sitten. Sillä lailla päämäärätietoisesti ollaan kasvuhakuisia ollu koko ajan ja yhä edelleenkin.” Causation, Case H

2.3.2 Hallittu riskinotto vai mahdollisimman suuren voiton tavoittelu korkeammalla riskillä

Eteläpohjalaiset yritykset eivät ole erityisen riskihakuisia. Kymmenestä yrityksestä ainoastaan kahdessa arvioitiin riskiä otetun siinä määrin, että riskit realisoituessaan voisivat uhata yrityksen tulevaisuutta. Näissä kahdessa tapauksessa voidaan todeta causation – logiikan mukaista riskinottoa. Kahdeksan kymmenestä taas vannoi hal-

litun riskin ottamisen eli effectuation-logiikan nimeen. Tämä korreloi aikaisemman tutkimustiedon mukaisesti, että suomalaiset ja erityisesti eteläpohjalaiset yritykset ovat riskinotossaan maltillisia ja ottavat riskiä ainoastaan siinä määrin, että riskin realisoituessa yritystoiminta ei vaarannu. Korkean riskinoton käsite on hyvin vaikea määrittellä, toiselle iso investointi ei ole riskitekijä, kun se jollekin toiselle voisi olla. Tässä tutkimuksessa käytettiin korkean riskitason mittarina määrettä, jonka mukaan riski realisoituessaan voisi vaarantaa koko yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Näin korkeaa riskiä ei tunnustettu otetun kuin yhdessä haastatellussa yrityksessä.

”No kyllä se varmaan hallitun puolella on. Toki viime kesänäkin yli miljoonan euron investoinnit tehtiin. Kyllähän ne isoja investointeja on, mutta yrityksen kokoon nähden sellainen on hallitun puolella. Samaten vientitoiminnas, siellä edetään askeleittain, ettei oteta liian isoja harppauksia. Muutamaa maata kerrallaan... sellaisella maltillisella kasvulinjalla”. Effectuation, Case B

”Me ollaan riskejä otettu rajusti nyt ja varmaan koko ajan tässä matkan varrella ja nyt tietysti tuo investointi oli iso riski, koska laskeviin markkinoihin lähdettiin investoimaan ja rekrytoimaan ihmisiä. Se investointikin on oikeastaan pienempi riski, isompi riski on se väen ottaminen ja tavallaan volyymin kasvattaminen sitä myöten. Kyllä selvästi riskihakuisesti mennään”. Causation, Case G

2.3.3 Strateginen liittoutuminen vai kilpailija-analyysi

Verkostoituminen ja strateginen liittoutuminen tulivat esiin jokaisessa menestyvässä yrityksessä, joten niitä voidaan pitää yhtenä yhdistävänä menestystekijänä. Strateginen liittoutuminen yhdistetään aiemman tietämyksen mukaan effectuationiin, kun taas kilpailija-analyysit ja niiden pohjalta toimiminen ovat keskeinen osa causation-toimintamallia. Myös kilpailijoiden toimintaa seurataan ja analysoidaan, mutta enemmän keskitytään omaan tekemiseen ja oman toiminnan tehostamiseen saadun asiakaspalautteen pohjalta.

”Kilpailijoiden seuraaminen, niitä pitää seurata sen verran, että tietää niiden tiedon ja taidon, että tietää missä mennään. Turha on paukkuja sijoittaa siihen, että seuraa liikaa heitä. Pitää tietää mitä heillä on, mitä on tulossa ja näin. Monta kertaa se tieto tulee sieltä kun liittoudut ja saat hyvät suhteet tavarantoimittajiin ja muihin tahoihin. Sitä kautta pysyy siinä kartalla myös muitten tekemisistä. Kyllä me mieluummin liittoudutaan tavarantoimittajien kanssa ja yritetään saada heidän kanssaan läheinen yhteistyö ja vähemmälle jätetään se kilpailijoiden seuranta ja luotetaan siihen omaan tekemiseen. Ei pidä luulla olevansa aina paras kaikessa vaan pitää seurata mitä maailmalla tapahtuu. Se vaatii sitä että lähdetään välillä pois kotipaikkakunnalta ja katsotaan mitä muualla tapahtuu. Pitää kulkea foorumeissa missä tapahtuu ja tavata siellä ihmisiä. Ei kilpailijoiden kanssa tarvitse nimi olla ystäväkirjassa,

mutta niiden kanssa pitää tulla toimeen. Meillä on hyvät suhteet kilpailijoihin, parempi se on tuntea kilpailijat kuin olla tuntematta. Mikään ei ole sen tärkeämpää kuin luoda face to face – kontakti ja kun on niin sanotusti käyntikortti niin muistat naaman ja meet häneltä pyytämään apua tai tarjoamaan apua. Se kontaktin luominen, se vaikuttaa asioihin, se auttaa ongelmassa, se vaikuttaa hintaan. Verkostoituminen vie hyvää asiaa eteenpäin. Ei voi olla vain se ottava osapuoli vaan se pitää ymmärtää se verkostoitumisen idea, siinä kaikki hyötyy”. Effectuation, Case J

Kymmenestä yrityksestä ainoastaan yhdessä oli toimintaa viety kasvu-uralle kilpailija-analyysien pohjalta ja selkeää strategiaa noudattamalla. Tämä yritys oli haastatteluhetkellä isojen taloudellisten haasteiden edessä. Turbulentissa markkinatilanteessa ja laskevilla kokonaismarkkinoilla tämä ajattelutapa ei ollut osoittautunut kaikkein hedelmällisimmäksi toimintatavaksi. Niinpä yritys G oli ottanut yhteyttä pääkilpailijaan ja toimintaa oltiin haastatteluhetken aikoihin suuntamassa yhteistyötä rakentavaan suuntaan, mm hankintayhteistyön ja alihankintatoiminnan osalta.

”Markkina oli ja on ollut aika keskittynyt. Käytännössä on ollut yks iso, joka on dominoinut sitä markkinaa täysin ja tavallaan siihen markkinaan yrityksemme sitten iski... Selvästi markkinat on hakenu toista vartenotettavaa peluria. Ne muut, jotka siinä on toiminut, siellä on ollut neljä viisi kilpailijaa, kotimaisia kilpailijoita. Ne muut on jääny sinne niinku kolmen-seitsemän miljoonan tasoon”. Causation, Case G. (Markkinajohtajan liikevaihto noin 54 miljoonaa, haastateltavan yrityksen noin 16 miljoonaa euroa).

2.3.4 Ympäristön muutosten hyödyntäminen/etukäteen hankitun tiedon hyödyntäminen

Kaikkien tutkittavien yritysten kasvu perustuu toimintaympäristön muutosten hyödyntämiseen, ainakin jossain määrin. Yritysten kykyä hyödyntää toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia voidaan pitää yhtenä kasvupyrähdyksen selittävästä tekijöistä. Ympäristön muutosten hyödyntäminen on olennainen osa effectuation-teoriaa ja tukee näin ollen sen toteuttamista osana yritysten kasvuprosessia. Haastatellut yritykset ovat kooltaan helposti hallittavia ja toimiva johto on yleensä samalla myös omistajana, jolloin päätöksenteko on vähemmän hierarkista. Esille nousi myös, että tieto, esimerkiksi asiakaspalautte kulkee yrityksissä nopeasti ja toiminnassa pystytään reagoimaan nopeasti saatuun palautteeseen. Toisaalta puolet yrityksistä piti etukäteen hankitun tiedon roolia jossain määrin tärkeänä yrityksen menestyksen kannalta, joten myös suunnitelmallista toimintaa erityisesti toimialan muutostilanteissa pyritään ennakoimaan ja tämä taas viittaa enemmän causationin suuntaan. Joissakin yrityksissä nostettiin esiin myös lainsäädännön mukanaan tuomat muutokset yrityksen toimintaan. Niitä seuraamalla ja ennakoimalla sekä olemalla mukana vaikuttamassa alan normeihin ja käytäntöihin voidaan vaikuttaa oman yrityksen menestykseen.

”Jos jotain hiljaista signaalia tulee että alalle tarvitaan jotain uutta, ollaan aloitettu sitä heti kehittämään. Me ollaan saatu tätä liikevaihtoa kasvatettua juuri sen takia, että kun ollaan satsattu tuotekehitykseen niin meillä on ollut sitten markkinoiden tarvitsemia tuotteita valmiina kun niitä tarvitaan”. ”Jos kentältä jotain kuuluu että tällaista tarvitaan niin kyllä me siihen reagoidaan. Ei tässä ole sellaista hierarkiaa vaikeuttamassa”. Effectuation Case J

”Se on ihan sama meneekö markkina ylös- vai alaspäin niin aina on mahdollisuus löytää uusia asiakkaita. Ne vain eri syistä johtuu. Jos me tasaisesti junnataan, niin kellään ei tule tarvetta vaihtaa toimittajaa. Jos potentiaalisilla asiakkailla menee taloudellisesti huonommin, niin se ensimmäinen mitä ne lähtee tekemään niin ne lähtee hakemaan vaihtoehtoja. Asiakkaalla on motivaatio hankkia uusi toimittaja syystä tai toisesta”. Effectuation Case C

”On uskallettu ja pystytty tekemään sellainen, että nyt ostetaan tämä kone tai luvataan asiakkaalle. Ehkä joku toinen talo olis jo ruvennu sitä juoksuttamaan organisaatios ympäri, että hei voidaanko tehdä näin ja olisiko tää mahdollista. Se saattaa kestää sillä kuukausia... meillä tehdään päätös tunnis tai puoles tunnis. Ei oo peljätty sitä päätöksentekoa.” Effectuation Case C

2.3.5 Asioiden tekeminen toisin, rutiinien rikkominen

Yrityksissä nähtiin, että ainakin jossain määrin kilpailuetua oli saavutettu tekemällä asioita toisin kuin kilpailijat. Kirjallisuudessa tästä käytetään termiä improvisaatio tai bricolage. Ainakin neljässä case-yrityksessä (C, E, F ja J) tämä osoittautui merkittäväksi tekijäksi yrityksen kasvuhyppäyksen mahdollistajana.

”Siinä me ollaan vahvimmillamme, ketteryys on tämänkokoisen yrityksen vahvuus, me pystymme kääntymään nopeasti. Iso laiva kääntyy hitaasti mutta meillä on mahdollisuus reagoida nopeasti. Organisaatio on meillä niin köykäinen että jos tuotannossa jotain tapahtuu niin se tiedetään saman tien täällä konttorilla. Ja jos kentältä jotain kuuluu että tällaista tarvitaan niin kyllä me siihen reagoidaan. Ei tässä ole sellaista hierarkiaa vaikeuttamassa”. Effectuation Case J

”Erilaistuminen on kuitenkin yksi strateginen valinta ja se missä muut on lähtenyt meitä seuraamaan ihan selkeästi on palvelut. Elikkä vielä kaksi-kolme vuotta sitten kukaan meidän kilpailija ei pystynyt tarjoamaan yhtä laajaa palveluastetta. Meidät tunnistettiinkin jo markkinoilla, että pystytään tarjoamaan pidemmälle jalostettuja ja erilaistettuja kokonaisuuksia”. Bricolage Case C

”Meidän kilpailijathan eivät yleensä sisällytä kaikkia tarvittavia osia tähän toimitukseen. Me tehdään ne kunnolla valmiiksi, jotta ei tarvitse kuin kytkeä. Muilla ne on niinku irrallaan. Se

on muutaman tunnin työ, mutta se on siellä ulkona kylmässä paljon kovempi työ kuin täällä sisällä. Meidän tehtävä on löytää niille asiakkaille ratkaisut, että ne selviää niiden toimintaympäristössä. Se on meidän työ. On systeemiä, jossa asiakkaan työtä on saatu puoleen ja sillä säästetään asiakkaan kustannuksia. Kun tämä systeemi saatiin valmiiksi niin niitä tuotteita meni paljon". Me tehdään duunia ja bisnestä, mitäs siinä arvoilla. Mutta se on just päinvastoin, kun mä sanon, että meidän keskeinen periaate on asiakaslähtöisyys. Mä haluan pitää asiakkaan tyytyväisenä". Bricolage Case E

Erinomaisen maksuvalmiuden omaava case-yritys F on tietoisesti pyrkinyt pitämään toimialalla poikkeuksellisen suuren materiaalivaraston, tavoitteenaan palvella asiakkaitaan joustavasti ja nopeasti. Tämä on osoittautunut erinomaiseksi tavaksi toimia. Muiden toimialan yritysten menettäessä markkinaosuuksiaan yritys F on kasvanut koko ajan noin kahdenkymmenen prosentin verran vuosittain.

"Siinä kohtaa me ollaan kyllä purjehdittu vastavirtaan...ei me oo ikinä lähdetty sille JOT-ajattelulle." Bricolage Case F

Myös isompi kasvuhyppäys oli tämän vastavirtaan uimisen ansioita, joskin onneakin (ja muiden epäonnea) oli mukana. Yritys oli toimintatapansa mukaisesti hankkinut ison erän raakamateriaalia varastoon hyvissä ajoin ennen sesongin alkua, kun materiaalin erästä komponenttia valmistavista kahdesta eurooppalaisesta yrityksestä toinen paloi ja markkinoille syntyi suurempi kysyntä, kuin oli tarjontaa. Yritys F:llä oli materiaalia runsaasti varastossa ja heiltä pystyttiin palvelemaan asiakkaita. Tämä kilpailuetutilanne toi yritykselle runsaasti myös uusia asiakkaita ja osan näistä asiakkaista yritys on onnistunut myös pitämään. Tässä toimintatavassa voidaan katsoa että mukana on elementtejä causationista eli oman toimintatavan toteuttamisesta, improvisoinnista, sekä myös tilaisuuteen tarttumisesta eli effectuationista. Ja taisipa onnellakin olla oma osuutensa.

2.3.6 Ulkopuolisen asiantuntemuksen ja julkisten yritystukien hyödyntäminen

Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen ei näyttele kovin merkittävää roolia haastateltujen yritysten kasvuprosessissa. Ulkopuolisen yrityskonsultin käytön mainitsee puolet haastatelluista. Positiivisia kokemuksia on kolmella ja kaksi oli tyytymättömiä konsultin palveluihin.

"Onhan meillä strategia, hyvinkin tarkka. Sen tekee hallitus ja ulkopuolinen konsultti." Case D

"Mä oon aina sanonu, että kaikki konsultit on mätämunia... niiden tehtävä on ainoastaan kerätä rahaa. Väärät ihmiset on määrittämäs niitä yrityksiä millä on mahdollisuus pärjätä

maailmalla. tukipolitiikka perustuu siihen, että yritys itsessään ei kehity... yrityksen henkilöt ei kehity... vaan siinä kehittyi ne konsultit. Jakaa ne yhden kerran sen PowerPointin” Case I

Tuotteisiin liittyvää ulkopuolista suunnittelu-, muotoilu- ja tuotekehitysapua oli käytetty viidessä yrityksestä kymmenestä. Neljä viidestä arvioi ulkopuolisen avun olleen tärkeässä roolissa tuotekehityksessä ja auttaneen yritystä menestymään.

”Meillä on teollinen muotoilija ollut nyt puolisen vuotta siinä. Mun mielestä se on tänä päivänä entistä tärkeämpää, että... hyviä yrityksiä alkaa olemaan joka alalla, kilpailu on kovaa. Jollakin lailla pitäis erilaistua siitä muusta porukasta, jotakin erilaista sulla pitäis olla mitä muilla ei ole jos sä haluat menestyä ja kyllä me tottakai sitä suuntaa haetaan”. Case B

Julkisena rahoituslähteenä haastatellut ovat käyttäneet eniten Ely-keskuksen investointitukea. Kaikki haastateltavat kertoivat saaneensa jossain vaiheessa investointitukea. Tuen merkitys yrityksen menestyksen ja kasvun tekijänä koettiin kuitenkin vähäiseksi. Investointituet vaihtelivat 10–30 % välillä investoinnin kokonauskustannuksesta ja tuota tukea ei pidetty liiketoiminnan kannalta merkityksellisenä. Neljä haastateltavaa arvioi tukiehtojen kiristyneen tähän päivään mennessä siinä määrin, että ei olisi valmis enää hakemaan investointitukea. Tuen määrä suhteessa sen vaatimaan työmäärään ja ajankäyttöön nähtiin liiallisena. Järjestelmää kritisoitiin näissä tapauksissa byrokraattiseksi, jäykäksi ja merkityksettömäksi. Yksi kritisoijista oli myös sitä mieltä, että se vääristää kilpailua ja että tuet pitäisi poistaa kokonaan.

”Meillä on nämä isot yritykset, jotka haluaa, että tämä tukipolitiikka menee näin ja se ei sovellu alkuunkaan pk-yritykselle. Se on mitoitettu isoille yrityksille missä on pääomaa, missä on rahaa. Ei pk-sektorille eli se tappaa Suomesta aika paljon tuotekehitystä.” Case I

Jonkin verran haastatteluissa esiintyi myös kritiikkiä valtio johdon politiikkaa sekä säädösympäristöä kohtaan. Saadut tulokset tukevat viimeaikaisia tutkimuksia, joiden mukaan järjestelmää voisi parantaa poistamalla tehottomia tukia ja kohdistamalla niitä elinkeinopolitiikan kannalta keskeisiin kohteisiin. On ehdotettu tukien lopettamista ja korvaamista kilpailulainsäädännön ja koulutuspolitiikan parantamisella sekä muiden tuotannon tekijöiden kohtaamiseen vaikuttavien uudistusten avulla. (mm. Pietarinen 2012; Einiö, Maliranta & Toivanen 2013) Myös kansainvälisissä tarkasteluissa yritystukiin on alettu suhtautua entistä kriittisemmin. (mm. Lilischkis 2011; Davidsson, Kirrchoff, Hatemi-J & Gustavsson 2002).

Yrityksille tutkimuksen tärkein anti näyttäisi olevan, että tutkimusajankohtana vallitseva liiketoimintaympäristön voimakas muutostila suosii tilanteen mukaista toimintaa. Effectuation-teorian aladimensiot, kuten tulevaisuuteen vaikuttaminen, asiakassuuntautuneisuus, verkostoituminen, toimintaympäristön muutosten hyödyntäminen ja hallittu riskinotto ovat haastatelluissa yrityksissä päivittäisessä käytössä. Kun toi-

mintaa ei pystytä suunnittelemaan kovin pitkälle etukäteen, tilaisuuksiin tarttuminen ja liiketoiminnan muuttaminen markkinoiden vaatimusten mukaiseksi näyttäisi olevan yhteinen yhdistävä tekijä ja välttämätön asia yrityksen suotuisan kehityksen kannalta. Yrityksille markkinoiden nopea muutos tarkoittaa paitsi uhkakuvia, myös mahdollisuuksia. Tutkimuksen menestyvät yritykset ovat onnistuneet kääntämään nämä uhkakuvat menestykseksi positiivisella suhtautumisella ja tekemällä asioita eri tavalla kuin alalla on perinteisesti totuttu tekemään.

Jonkin verran yrityksissä oli kokemusta oppilaitosyhteistyöstä, mutta sen merkitys yrityksen kasvupyrähdyksien mahdollistajana koettiin vähäiseksi. Suurin merkitys oppilaitosyhteistyöllä oli hyvien työntekijöiden saaminen ja juurruttaminen yritykseen. Tähän mainittiin tapoina työharjoittelujaksot, opinnäytetyöt ja myös räätälöidyt koulutukset yhteistyössä ammatillisten oppilaitosten kanssa. Myös teknistä tuotekehitystä tehtiin oppilaitosten kanssa jonkin verran ja yleisimmin tuotekehityskumppanina oli ammattikorkeakoulu. Yrityksissä oltiin oppilaitosyhteistyöhön valtaosin tyytyväisiä. Tutkimuksen antina oppilaitoksille on se, että yrityksissä ollaan valmiita ja avoimia oppilaitosyhteistyölle ja tätä kannattaisi entistä enemmän hyödyntää mm. yhteisten kehityshankkeiden ja työharjoittelumahdollisuuksien osalta.

2.3.7 Yhteenveto haastatteluista

Seuraavassa taulukossa 3 on esitetty yhteenveto case-yrityksissä ilmenneistä effectuationin ja causationin aladimensioista.

TAULUKKO 3. Effectuationin ja causationin aladimensiot ja niiden esiintyminen tutkittavien yritysten kasvuprosessien selittäjinä. Keltaisella korostettuna kohdat, joissa causation esiintyy vallitsevana tekijänä.

Näkökulma / Yritykset	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Olemassa olevat resurssit ovat selvillä E vai Päämäärä on selvillä C	E	E	E	E	E	E	C	C	C	E
Hallittu riskinotto E vai Mahdollisimman suuren voiton tavoittelu korkealla riskillä C	E	E	E	E	E	E	C	E	C	E
Strateginen liittoutuminen E vai Kilpailija-analyysi C	E	E	E	E	E	E	C	E	E	E
Toimintaympäristön muutosten hyödyntäminen E vai Etukäteen hankitun tiedon hyödyntäminen C	E	E	E	E	E	E	C	E	E	E
Tulevaisuuden kontrolloiminen E vai Tulevaisuuden ennustaminen C	E	E	E	E	E	E	C	E	E	E

3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE- EHDOTUKSET

Tässä luvussa on esitetty johtopäätökset ja toimenpidesuositukset tutkimustulosten pohjalta. Lisäksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yritysten kasvupyrähdyksiin. Alatavoitteena oli selvittää, kasvavatko yritykset mukautumalla olemassa olevaan tilanteeseen vastaamalla resursseillaan markkinoiden vaatimuksiin (effectuation) vai kasvavatko yritykset tehtyjen suunnitelmien mukaisesti etenemällä kohti asetettuja tavoitteita (causation).

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin tammi-huhtikuussa 2015. Teemahaasteltavat yritykset esivalikoitiin selektiivisesti Voitto+ tiedostosta seuraavin kriteerein: 1) eteläpohjalainen, 2) vähintään viisi vuotta toiminnassa ollut ja 3) tällä syklillä voitollisesti toiminut teollisuusyritys, joka 4) lähtötilanteessa työllisti vähintään kymmenen työntekijää. Lisäksi pyrittiin tarkastelemaan yritysten tilinpäätöstietojen perusteella selälaiset yritykset, jotka 5) kolmen maltillisen kasvuvuoden jälkeen olivat tehneet selvän yli 30 prosentin kasvupyrähdyksen liikevaihtoonsa. Esiseulonnan perusteella mukaan tutkimukseen valikoitui kaksikymmentä potentiaalista yritystä. Tästä eteenpäin tutkittavien yritysten valintaperusteina käytettiin 6) jatkunutta kasvua sekä 7) maantieteellistä sijaintia (eri puolilta Etelä-Pohjanmaata sijaitsevia yrityksiä). Kymmentä yritystä lähdettiin tavoittelemaan ja kymmenen yritystä myös saatiin mukaan tutkimukseen.

Tutkimus vahvisti aiempaa tutkimustietoa eteläpohjalaisista yrityksistä; yrityksillä ei lähtökohtaisesti ole halukkuutta liikevaihdon tai työntekijämäärän kasvuun. Liiketoiminnalla aikaan saatu taloudellinen tulos oli sen sijaan merkittävämpi tavoite. Selvästi kasvuhakuisia yrityksiä oli ainoastaan kaksi kymmenestä. Kasvu oli useimmissa yrityksissä seurausta hyvin tehdystä työstä tai asiakkaiden imussa tulleesta kasvusta. Aikaisemman tutkimustiedon mukaan yrityksen kasvun kannalta merkittävä tekijä on omistajan tai yrittäjän motivaatio kasvattaa yritystä. (mm. Davidsson 1991) Tuoreen Pk-yritysbarometrin (Malinen & Lemmelä 2015) mukaan on positiivista, että talouden taantumasta huolimatta seitsemän prosenttia pk-yrityksistä ilmoittaa olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia ja 35 prosenttia suunnittelee kasvavansa mahdollisuuksiensa mukaan. Tähän tutkimukseen osallistuneista kymmenestä yrityksestä ainoastaan yhdessä oli nopean kasvupyrähdyksen osatekijänä yrityskauppa. Muut yhdeksän olivat ottaneet kasvupyrähdyksen orgaanisella kasvulla ja vieläpä suurin osa laskevilla kokonaismarkkinoilla. Vientitoimintaa (omaa suoraa vientiä) harjoittavia oli puolet eli viisi yritystä kymmenestä.

Yksi tämän tutkimuksen päätehtävistä oli selvittää, onko kasvu ollut seurausta yrityksen strategian noudattamisesta ja tällä tavoin hankitusta kilpailuedusta, vai onko

kasvu ollut ennemminkin seurausta eteen tulleiden mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Tutkimuksessa havaittiin, että vaikka yrityksissä tehtiin muodollisia strategiasuunnitelmia, niin niitä jouduttiin tarkistamaan ja muuttamaan tarpeen mukaan. Joissakin yrityksissä strateginen suunnitelma tarkistettiin puolivuositain ja katsottiin, olivatko aikaisemmat johtopäätökset toimintaympäristöstä ja asiakkaista olleet oikeat. Tarpeen mukaan tehtiin myös korjausliikkeitä. Samansuuntaisia havaintoja tehtiin myös Etelä-Pohjanmaan kasvuyritysten seurantatutkimuksessa (Sorama ym. 2015).

3.1 Syitä kasvuhyppäyksille effectuationin ja causationin näkökulmasta

Tutkimuksen mukaan karkeasti luokitellen yhdeksässä tapauksessa kymmenestä hallitsevana toimintatapana on ollut effectuation. Vain yhdessä yrityksessä voidaan sanoa luotetun selvästi enemmän causationin toimintaperiaatteisiin. Selittävinä tekijöinä näin voimakkaalle effectuationin esiintymiselle voidaan pitää ainakin seuraavia asioita: tutkimuksen yritykset ovat pk-yrityksiä, jotka yleensä ovat omistajansa johtamia yrittäjämäisiä yrityksiä ja joissa päätöksenteko on melko epämuodollista. Tämä on tekijä, joka mahdollistaa nopean reagoimisen eteen tuleviin asioihin. Toinen merkittävä asia on tutkimuksen ajankohta; tutkittavat vuodet osuvat ajankohtaan 2007–2013, jolloin liiketoimintaympäristö on ollut suuressa muutostilassa. Ympäristön muutoksia on ollut erittäin vaikea ennustaa ja tämä tuli esiin useassa haastattelussa. Effectuation on aikaisemmissa tutkimuksissa yhdistetty käyttökelpoiseksi toimintatavaksi turbulenteissa ja dynaamisissa tilanteissa, joissa tulevaisuutta on vaikea ennustaa. (mm. Sarasvathy 2001.)

Riskihakuisuus ei ole kasvuhyppäyksen tehneissäkään yrityksissä kovin korkealla tasolla. Ainoastaan kahdessa yrityksessä arvioitiin riskiä otetun siinä määrin, että riskin realisoituminen olisi vaikuttanut yrityksen jatkomahdollisuuksiin negatiivisesti. Näin korkea riskinotto kyky yhdistetään kirjallisuudessa causation-teoriaan. Kahdeksan kymmenestä haastatelluista taas vannoi hallitun riskin ottamisen nimeen, joka puolestaan kertoo effectuation-logiikan mukaisesta toimintatavasta.

Tämän tutkimuksen mukaan kasvuhyppäyksen tehneillä yrityksillä on useita yhdistäviä tekijöitä. Tärkeimpinä esiin nousivat seuraavat tekijät;

- asiakassuuntautuneisuus tuotekeskeisyyden sijaan
- palveluprosessien kehittäminen tuotteiden ympärille
- verkostoituminen ja strateginen liittoutuminen
- toimintaympäristön muutosten hyödyntäminen
- asioiden tekeminen toisin kuin kilpailijat tekevät

Siirtyminen tuotokeskeisyydestä asiakaskeksyyteen esiintyy ehkä kaikkein yleisimmin tässä tutkimuksessa tarkasteltujen yritysten menestystekijänä. Kilpailun koventuessa yritykset ovat lähteneet hakemaan kilpailuetua asiakkaiden paremmalla palvelulla. Tutkittavissa yrityksissä pyritään kuulostelemaan markkinoita asiakkaiden ja käyttäjien antaman palautteen kautta. Tällä tavoin on onnistuttu nostamaan tuotteiden kiinnostavuutta ja jalostusarvoa asiakkaiden toivomaan suuntaan. Yritykset, jotka ovat valinneet asiakassuuntaisen lähestymistavan, ovat tämän tutkimuksen mukaan menestyneet ja onnistuneet kasvamaan toimialan taantumasta huolimatta. Yhdistävänä tekijänä voidaan nähdä, että teollisuusyritykset eivät voi muuttuneessa toimintaympäristössä erottua pelkällä tuotteellaan, vaan tuotteen ympärille täytyy kehittää palveluprosesseja. Niistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Asiakkaat saadaan palveluprosessien yhteisellä kehitystyöllä myös sitoutettua mukaan yhteiseen toimintaan. Useassa haastattelussa nousi esiin asiakkaiden toivomus entistä pidemmälle vietyjä palveluprosesseja kohtaan. Eri organisaatiot karsivat omia tukitoimintojaan ja teettävät nämä työt alihankintana. Kun teollisen tuotteen mukana saa esimerkiksi huolto- ja kunnossapitopalvelut, lisää se tuotteiden kiinnostavuutta ja samalla syventää asiakassuhdetta.

Tutkimuksessa esiin noussut merkittävä tekijä yrityksen kasvun kannalta näyttäisi olevan strateginen liittoutuminen ja verkostoituminen. Yhteistyötä tehdään asiakkaiden, tavarantoimittajien ja myös kilpailijoiden kanssa. Verkostoituminen tuli esille jokaisen haastattelun yhteydessä. Useimmilla se oli tietoinen valinta ja keino hakea kilpailuetua tuotekehityksessä, tietotaidossa ja esimerkiksi materiaalihankinnoissa. Verkostoituminen nähtiin myös keinona vaikuttaa toimialaan ja sen kehityssuuntiin eli tulevaisuuteen kuten effectuation-teorian mukaan pyritään vaikuttamaan (mm. Case H).

Yleisesti yrityksissä nähtiin myös, että koska toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti ja muuttuu edelleen, pitkän aikavälin suunnitelmia on vaikea tehdä. Yritysten täytyy olla koko ajan valmiudessa reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja suunnata toiminta muutoksen edellyttämään suuntaan. Näin menestyneissä yrityksissä on myös toimittu. Koska nyt tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat pieniä ja keskisuuria, yritykset ovat kooltaan helposti hallittavia ja se näkyy myös päätöksenteon helppoudessa ja suoraviivaisuudessa. Esille nousi menestyneiden yritysten kyky nähdä taloudellinen taantuma mahdollisuutena hankkia uusia asiakkaita tai markkinaosuuksia. Menestyneissä yrityksissä oli havaittavissa myös yrittäjän/johtajan kokemukseen perustuvaa tilanteiden hyödyntämistä. Tällaiset päätökset vaativat usein nopeaa päätöksentekokykyä ja vahvaa johtajuutta. Yrityksissä ei arkailla tehdä päätöksiä, kun luottamus omiin kykyihin on korkealla ja toimiala tunnetaan riittävän hyvin. Yhtenä selkeänä tekijänä nousi esiin asioiden tekeminen toisin kuin kilpailijayritykset tekevät. Menestystä on saavutettu toimimalla toisin kuin toimialalla on perinteisesti toimittu. Joissakin tapauksissa on toimittu täysin eri tavalla kuin miten kilpailijat toimivat. Tällä tavoin toimimalla on onnistuttu erottautumaan ja saamaan sillä tavalla kilpailuetua.

3.2 Käytännön toimenpide-ehdotukset

Yleisesti voidaan todeta, että tutkimusajanjakso on ollut varsin haasteellinen teollisille tuotantoyrityksille. Oli haastavaa ylipäättään löytää yrityksiä, jotka taloustaantumasta huolimatta olivat kyenneet pitämään yllä jonkinlaista kasvua ja vieläpä ottaneet yli 30 prosentin kasvuhyppäyksen liikevaihtoonsa. Helposti voisi ajatella, että tällainen kasvuhyppäys on mahdollista ainoastaan yritysjärjestelyn (fuusio tai yritysosto) kautta tai jonkin muun yrityksen ulkopuolisen tapahtuman avittamana. Kuitenkin kymmenestä tutkitusta tapauksesta ainoastaan yhdessä oli kasvuhyppäyksen taustalla yritysosto. Tarvittavat kymmenen kriteerit täyttävää caseyritystä kuitenkin lopulta löytyivät Voitto+tiedostojen tietokannoista. Tutkimukseen osallistuvat yritykset olivat kaikki kyenneet toimimaan pitkään voitollisesti ja kannattavasti ja sen lisäksi tehneet selkeän kasvuhyppäyksen liikevaihtoonsa tutkimusajankohtana vuosina 2009–2013.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat pienet ja keskisuuret menestyvä teollisuusyritykset, joiden yrittäjämäiseen toimintakulttuuriin effectuationin aladimensiot tuntuivat soveltuvan erinomaisesti. Perinteiseen strategiseen suunnitteluun pohjautuvassa toimintamallissa (causation) yrityksen päämäärä on selvillä ja sitä kohti pyritään hankkimalla tarvittavat resurssit päämäärän saavuttamiseksi. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että kasvuhyppäykseen kyenneet yritykset olivat saavuttaneet kasvuhyppäyksen irrottautumalla perinteisestä strategisesta ajattelusta. Liiketoimintaympäristön voimakkaassa muutostilassa ei voida pitää härkäpäisesti kiinni tietystä strategiasta, vaan avainasia on mukautuvuus ympäristön muutoksille. Eli ainoastaan olemassa olevat omat resurssit ovat selvillä ja niitä hyödyntämällä mahdollisimman luovasti kyetään tarjoamaan muuttuvassa markkinatilanteessa sitä, mitä markkinat haluavat. Ja koska markkinat ovat jatkuvassa muutostilassa, ehkä enemmän kuin koskaan aikaisemmin, muutostilasta on tullut ikään kuin jatkuva ilmiö. Siksi effectuationin aladimensiot tuntuvat sopivan erityisesti tähän turbulentiin ajanjaksoon, jossa tulevaisuuden ennustaminen on hyvin vaikeaa. Tulevaisuuteen pitää pyrkiä vaikuttamaan luotaamalla markkinoita ja niiden kehitystä ja reagoimalla näihin muutoksiin.

Käytännön toimenpide-ehdotuksia pienille ja keskisuurille yrityksille tämän tutkimuksen tulosten perusteella olisivat ainakin seuraavat:

1. Lähtötilanteessa päämäärän ei tarvitse olla täysin selvillä, mutta yrityksen täytyy tuntea omat resurssit riittävän hyvin kyetäkseen vastaamaan niillä markkinoiden muuttuvaan kysyntään.
2. Jos omat resurssit eivät täysin riitä, on oltava avoimia verkostoyhteistyölle, jolloin kyetään saamaan muiden resurssit käyttöön ja näin kyetään isompiin kokonaisuuksiin. Kilpailija-analyyysien sijaan kannattaa keskittyä strategiseen verkostoitumiseen asiakkaiden, tavarantoimittajien ja myös kilpailijoiden kanssa. Verkostoissa toimimalla on mahdollista tavoittaa myös globaaleja markkina-alueita, vaikka niihin ei omin resurssein olisi mahdollista päästä käsiksi.

3. Siirtyminen tuotekeskeisyydestä asiakassuuntautuneisuuteen tulisi olla ohjavana tekijänä yrityksen suuntaviivoja mietittäessä. On oltava avoimuutta ja muutосkykyä ottaa vastaan asiakkaiden taholta tulevat kehitysehdotukset. Kun asiakkaat kokevat olevansa osa tuotekehitysprosessia, yhteistyö syvenee ja näin tulevaisuuden ennakointi helpottuu. Asiakkuuksien syventäminen kumppanuussuhteiksi näyttäisi esiintyvän selvänä kilpailutekijänä kasvuhyppäyksen tehneissä yrityksissä.
4. Pelkällä tuotteella on entistä vaikeampi kilpailla. Tuotteen ympärille tulee kehittää erilaisia palveluprosesseja ja tehdä omasta tuotteesta näin kiinnostavampi asiakkaiden suuntaan. Tämä antaa myös mahdollisuuksia yhteiselle tuotekehitystyölle asiakkaiden kanssa.
5. Ottamalla vain hallitun kokoisia riskejä varmistetaan yrityksen muutосkykyisyys ja toiminta epäonnistuneen hankkeen jälkeenkin. Yritys kykenee kokeilemaan erilaisia toimintatapoja ja prosesseja, kunhan ne pysyvät riskitasoltaan sellaisina, että ne eivät vaaranna koko yrityksen toimintaa. Riskiä voi pienentää erilaisin keinoin, kuten esimerkiksi verkostoitumisen avulla hyödynnettävällä ulkopuolisella resurssiperustalla.
6. Myös taantuvat markkinat voi nähdä mahdollisuutena ja kääntää näitä mahdollisuuksia edukseen. Kun asiakkailla on tarvetta sopeuttaa omaa toimintaansa, voi se avata mahdollisuuksia uudelle alihankintatoiminnalle, kokonaan uudelle asiakasyhteistyölle tai uusille palveluprosesseille asiakkaan ulkoistaessa toimintansa.

Yrityspalveluorganisaatioille sekä yritys-konsultointia harjoittaville tämä tutkimus tarjoaa ainakin uutta näkökulmaa pienten ja keskisuurten yritysten muuttuneeseen, ja jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Strategian tai liiketoimintasuunnitelman mukainen toiminta voi olla haasteellista aikana, jolloin yritykseen vaikuttavat erilaiset osatekijät muuttuvat nopeasti. Tätä näkökulmaa voisi korostaa yrittäjyysneuvonnassa ja painottaa osaamisen kehittämistä, mukautumiskykyä sekä verkostojen tärkeyttä yritystoimintaa käynnistäville sekä jo pidempään yritystoiminnassa mukana olleille. Yritystoiminnassa näyttäisi olevan motivaatio ja johtamisen ammattitaito sekä toimialan ymmärtäminen tärkeämpiä kuin kyky laatia strategiaa tai liiketoimintasuunnitelmaa. Seikkaperäisiä liiketoimintasuunnitelmia kirjoittaessa kuluu aikaa ja siinä ajassa toimintaympäristö ehtii jo sen verran muuttua, että suunnitelmaa tulisi päivittää heti sen valmistuttua. Jos aloittavalta yritykseltä halutaan näyttää liiketoiminta-asioiden ymmärtämisestä vaikkapa rahoitusta varten, niin siinä suhteessa liiketoimintasuunnitelma palvelee tarkoitustaan, mutta muilta osin liiketoimintaympäristön nopea kehitystahti on ajanut ohi liiketoimintasuunnitelmista, ainakin useimmissa tapauksissa. Tämän tutkimuksen perusteella voisi vetää johtopäätöksen, että hyvin menestyvissä yrityksissä ei liiemmin ehditä strategiaa miettimään, vaan toimitaan tilanteiden vaatimalla tehokkuudella ja sopeutetaan toimintaa kulloistakin tilannetta vastaavaksi. Jos effectuation toimintamallina näyttää toimivan tämän tutkimuksen yrityksissä, on se

merkki siitä, että yrittäjänä/yritysjohtajana pärjää, kunhan on motivaatiota ja kykyä toimia eteen tulevilla moninaisilla tilanteilla. Tämän tutkimuksen yritykset kun ovat maantieteellisellä alueellaan yritysten parhaimmista ja ovat menestyneet myös vaikeina taloudellisina aikoina. Vahvaa ja sitoutunutta johtajuutta ei ole syytä vähätellä yhtenä kasvuhyppäykseen vaikuttaneista tekijöistä.

Jonkin verran yrityksissä oli kokemusta oppilaitosyhteistyöstä, mutta sen merkitys yrityksen kasvupyrähdysten mahdollistajana koettiin vähäiseksi. Suurin merkitys oppilaitosyhteistyöllä oli hyvien työntekijöiden saaminen ja juurruttaminen yritykseen. Tähän mainittiin tapoina työharjoittelujaksot, opinnäytetyöt ja myös räätälöidyt koulutukset yhteistyössä ammatillisten oppilaitosten kanssa. Myös teknistä tuotekehitystä tehtiin oppilaitosten kanssa jonkin verran ja yleisimmin tuotekehityskumppanina oli ammattikorkeakoulu. Yrityksissä oltiin oppilaitosyhteistyöhön valtaosin tyytyväisiä. Tutkimuksen antina oppilaitoksille on se, että yrityksissä ollaan valmiita ja avoimia oppilaitosyhteistyölle ja tätä kannattaisi entistä enemmän hyödyntää mm. yhteisten kehityshankkeiden ja työharjoittelumahdollisuuksien osalta. Toisaalta tämä tutkimuksen kohteena olevat jo pidempään toimineet teollisuusyritykset eivät ole lähtökohteisesti sitä yrityskohderyhmää, jotka yleisimmin työskentelevät kehitysyhteistyössä oppilaitosten kanssa. Viittaan tässä yhteydessä rahoituskierron ympärillä pyörivään startup- ja kasvuyrityskulttuuriin joka on oikeastaan kokonaan toinen maailma. Hyödyntämätöntä potentiaalia näyttäisi kuitenkin olevan olemassa ja vakiintuneissa hyvin menestyvissä yrityksissä on positiivista suhtautumista asialle.

3.3 Tutkimuksen rajoitukset

Yrittäjyystutkimus on tieteenalana vielä verrattain nuori. Effectuation-teoria puolestaan on vielä yrittäjyyden tutkimuksessakin nuori käsite. (Sarasvathy 2001; Perry ym. 2012). Effectuation-teorian arvellaan olevan vielä alkuvaiheessa ja vasta siirtymässä kohti kehityksen välivaihetta, jolloin se alkaa saada käsitteellisten artikkeleiden tueksi kokeellisia ja kenttätutkimuksia. Vuonna 2012 effectuation-teoriasta oli tehty ainoastaan kuusi empiiristä tutkimusta, kaikki laadulliseen aineistoon perustuvia. Suurimpana syynä kvantitatiivisten tutkimusten poissaololle oska yleisesti hyväksyttäviä mittareita ei vielä ollut. Sittemmin mittausmenetelmiä on alettu kehittämään (Chandler ym. 2011). Tuoreimpana tutkimussuuntauksena on alettu etsimään yhtymäkohtia sekä suunnitelmallisuuden (causation) että tilanteen mukaisen toiminnan (effectuation) vuorovaikutukselle (Perry ym. 2012). Effectuation-teorian rajoituksena on, että effectuation aladimensiot sivuavat myös moniin muihin yrityksen kasvuun ja yrittäjyyteen yhdistettyjä teemoja. Niillä on myös monia päällekkäisyyksiä, kuten asiakassuuntautuneisuus ja yrittäjämäinen orientaatio, markkinaorientaatio jne.

Tutkimuksen metodologisissa valinnoissa päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimusaineiston keruumenetelmään teemahaastatteluin. Teemat otettiin soveltamalla Chandlerin ym. (2012) effectuationin aladimensioita. Teemahaastattelumenetelmä soveltuu erityisesti toiminnan tutkimiseen. Koska tässä tutkimuksessa tutkittiin kasvupyrähdystä tapahtumana, se soveltuu erityisen hyvin selittämään näitä tapahtumia. Laadullinen aineisto sopii paitsi valittuun teoriaan myös tutkimuskohderyhmään. Vaikka teemahaastattelumenetelmällä saatu materiaali on rikasta ja kuvailevaa, voidaan kriittisesti arvioida sitä, miten luotettavan kuvan kymmenen informantin otos antaa kasvupyrähdyksestä ilmiönä kokonaisuudessaan. Tutkimuksen pätevyyttä ja yleistettävyyttä voidaan siis arvioida monilla eri tasoilla. Haastattelutilanteissa onnistuttiin tavoittamaan luottamuksellinen ilmapiiri, haastateltavat kertoivat aihepiiristä vapaasti ja rennosti. Tutkijalle jäi kuva, että haastateltavat sisäistivät tutkimuksen aiheen ja kertoivat asioista rehellisesti ja parhaan arvionsa mukaisesti. Haastattelutilanteissa on aina olemassa kuitenkin mahdollisuus, että haastattelun ajankohta ja haastateltavan sekä haastattelijan mieliala vaikuttavat vastauksiin. Nämä seikat tulee ottaa huomioon myös tämän tutkimuksen tuloksia arvioitaessa.

3.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen kohteena oli kymmenen eteläpohjalaista teollisuusyritystä, jotka olivat kyenneet tekemään selvän kasvuhyppäyksen muutaman tasaisen tai hitaan kasvuvuoden jälkeen. Nämä huolellisesti valikoidut yritykset olivat siinä onnistuneet, mutta olisi mielenkiintoista selvittää vastaavankokoisella otoksella samat asiat teollisuusyrityksistä, jotka eivät ole kyenneet kasvuhyppäyksiin, vaan ovat jatkaneet maltillisen kasvun, tai nollakasvun linjalla. Toisin sanoen näin selviäisi paremmin mitä näissä yrityksissä on tehty toisin. Tällä tavoin voisi saada lisää näkökulmaa, mitkä tekijät ovat nostaneet kasvuhyppäykseen kyenneet yritykset esiin muista vastaavista yrityksistä.

Toinen luonteva jatkotutkimusaihe olisi edetä case-tutkimuksen jälkeen testamaan tutkimustuloksia määrällisellä aineistolla survey-tutkimuksen muodossa. Laajemmalla otoksella voisi selvittää myös, millaiset tutkimustulokset saataisiin, mikäli tutkimuskohteena olisivat maantieteellisesti eri alueilta tulevat yritykset. Myös yritysten erilaisia yrityskokoluokkia voisi vertailla keskenään. Ja kiinnostavaa olisi myös vertailla vasta perustettujen- ja startup-yritysten johtajien/omistajien vastauksia jo pidempään toimineiden yritysten vastaavien ajatuksiin. Olisiko esimerkiksi kasvumotivaatiossa, riskinotossa tai verkostoitumisessa havaittavissa eroavaisuuksia.

Kolmanneksi, koska nyt haastatellut yrittäjät/omistajat näkivät verkostot ja yhteistyön sidosryhmien kanssa tärkeänä, olisi mielenkiintoista selvittää jatkotutkimuksella, miten heidän kanssaan toimivat eri sidosryhmät kokevat yhteistyön. Mielenkiintoista

olisi selvittää nyt haastateltujen yritysten asiakkailta, tavarantoimittajilta ja muilta yhteistyökumppaneilta miten he näkevät yhteistyön molempia palvelevana ja että onko verkostoissa toimivilla samansuuntainen näkemys yhteistyön luonteesta. Tämä antaisi totuudenmukaista kuvaa toiminnan luonteesta ja vastaisi osaltaan siihen, millaisena eri osapuolet näkevät tehtyjen asioiden vaikutukset yhteistoimintaan.

LÄHTEET

- Andrews, K. 1971. The concept of corporate strategy. Homewood: Irwin.
- Ansoff, H. 1965. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.
- Audretsch, D. 2012. Determinants of high growth entrepreneurship report: Report prepared for the OECD/DPA international workshop on high growth firms: local policies and local determinants.
- Autio, E., Miiikkulainen, K. & Sihvola, L. 2007. Innovatiiviset kasvuyritykset. Helsinki: Tekes. Teknologia katsaus 201/2007.
- Autio, E. 2009. The Finnish paradox: The curious absence of high-growth entrepreneurship in Finland. Helsinki : Research Institute of the Finnish Economy. Keskusteluaiheita - Discussion papers 1197.
- Baghai, M., Coley, S. & White, D. 2000. The alchemy of growth. New York: Basic Books.
- Boyd, B. 1991. Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review. Journal of management studies 28, 353–373.
- Bracker, J., Keats, B. & Pearson, J. 1988. Planning and financial performance among small firms in a growth industry. Strategic management journal 9 (6), 591–603.
- Chandler, G. & Jansen, E. 1992. The founder's self-assessed competence and venture performance. Original research article. Journal of business venturing 7 (3), 223–236.
- Chan, K. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Chandler, G., DeTienne, D., McKelvie, A. & Mumford, T. 2011. Causation and effectuation processes: a validation study. Journal of business venturing 26, 375–390.
- Collier, N., Fishwick, F. & Floyd, S. 2004. Managerial involvement and perceptions of strategy process. Long range planning 37 (1), 67–83.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F., & Woo, C. 1994. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. Journal of business venturing 9, 371–395.
-

-
- Covin, J. & Slevin, D. 1990. New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis. *Journal of business venturing* 5 (2), 123–35.
- Dada, O. & Watson, A. 2013. The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. *International small business journal* 31 (8), 955 - 977.
- Davidsson, P. 1991. Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing* 6, 405–429.
- Davidsson, P., Kirrchoff, B Hatemi-J, A. & Gustavsson, H., 2002. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of small business management* 40 (4), 332–349.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. 2003. Arriving at the high growth firm. *Journal of business venturing*, 18 (2), 189 – 216.
- Delmar, F. & Shane, S. 2004. Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of business venturing* 19 (3), 358–410.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing* 18, 189–216.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D. & Wiltbank, R. 2009. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. *Journal of business venturing* 24, 287–309.
- Dobbs, M. & Hamilton, R. 2007. Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research* 13 (5), 296–322.
- Edmonson, A. & McManus, S. 2007. Methodological fit in management field research. *Academy of Management review* 22, 1155–1179.
- Einiö, E., Maliranta, M. & Toivanen, O. 2013. Yritystuet ja yritystoiminta. *Talous ja yhteiskunta* (4), 34–39.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 2000. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic management journal* 13 (Special Issue), 153–167.
- Gerbing, D., Hamilton, J. & Freeman, E. 1994. A large-scale second-order structural equation model of the influence of management participation on organizational planning benefits. *Journal of management* 20 (4), 859–885.
-

- Hamilton, R. 2010. How firms grow and the influence of size and age. *International small business journal* 30 (6), 611–621.
- Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. 2007. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. *Journal of management* 32 (5), 673–720.
- Kasvuyrityskatsaus 2011. 2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.
- Kenney, M. 2012. Venture capital has a role, but do not forget nice-growth firms. Teoksessa: Kasvuyrityskatsaus 2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Innovaatio* 20/2012, 60–72.
- Kiviluoto, N. 2011. Rediscovering profitability in entrepreneurship: Evidence from Finnish high-technology start-ups. Åbo: Åbo Akademi University Press. Diss.
- Knight, F. H. 1921. Risk, uncertainty and profit. New York: Houghton Mifflin.
- Kolvereid, L. 1992. Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of business venturing* 7, 209–222.
- Lilischkis, S. 2011. Policies in support of high growth innovative SMEs: Inno-grips policy brief No.2. European Commission. Enterprise and Industry.
- 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.
- Lumpkin, G. & Dess, G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation to firm performance. *Academy of management review* 21, 135–172.
- Malinen, P. & Lemmelä, E. 2015. Pk-yritysbarmetri: kevät 2015. Helsinki: Suomen Yrittäjät.
- March, J. 1982. Theories of choice and making decisions. *Society* 20, 29–39.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science* 2 (1), 71 – 87.
- March, J. & Simon, H. 1958. Organizations. Oxford: Wiley.
- Mintzberg, H. & McHugh, A. 1985. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative science quarterly* 30, 160–197.
-

-
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management science* 24 (9), 934–948.
- 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.
- 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. 1968. *The theory of the growth of the firm*. 4 impr. Oxford: Basil Blackwell.
- Perry, J., Chandler, G., Markova, G. 2012. Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research. *The entrepreneurship theory and practice* 36 (4), 837–861.
- Pfeffer, J. 1993. Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as an independent variable. *Academy of Management review* 18, 599–620.
- Pietarinen, M. 2012. Yritystukiselvitys. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 7/2012.
- Pk-yritysbarometri 1/2015. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 19.6.2015]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustointa/pk-yritysbarometri-1-2015/>
- Rhyne, R.G. 1986. Fundamentals of financial management. *The Journal of finance* 34 (5), 1277–1278.
- Sarasvathy, S. 2001. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management review* 26, 243–263.
- Sarasvathy, S. 2008. *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E., Petäjä, E., Länsiluoto, A., Heikkilä, T. & Vuorinen, T. 2015. Mistä tunnet sä kasvajan: Seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20. [Viitattu 19.6.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-05-2>
-

- Sorama, K. & Saarakkala, M. 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. Helsinki: Tekes. Tekesin katsaus 245/2009.
- Stam, E., Audretsch, J. & Meijaard, J. 2008. Renascent entrepreneurship. *Journal of evolutionary economics* 18 (3-4), 493-507.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Konserni* 10/2015.
- Weick, K. 1979. *The Social psychology of organizing*. 2. ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wiklund, J. & Davidsson, P. 1999. A resource-based view on organic and acquired growth: Paper presented at the Academy of Management pre-conference, August 1999, Chicago.
- Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D. 2009. Building an integrative model of small business growth. *Small business economy* 32, 351-374.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2011. Intentions and growth: the moderating role of resources and opportunities. *Academy and management proceedings* 2001.
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N. & Sarasvathy, S. 2009. Prediction and control under uncertainty: outcomes in angel investing. *Journal of business venturing* 24, 116-133.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. 1990. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal* 11 (3), 231-241.
- Yin, R. 2009. *Case study research: Design and methods*. 4. ed. Thousand Oaks, Calif: Sage . *Applied social research methods* 5.
-

LIITE

Teemahaastattelulomake effectuation

Yleistä

Jokaisen keskeisen teeman kohdalla haastattelijan tehtävänä on luodata tutkimuksen teemoja ja hakea selitystä miten suunnitellut ja suunnittelemattomat tapahtumat ja niihin reagoiminen ovat vaikuttaneet yrityksen kasvuhyppäykseen.

Jokaisesta yrityksestä ja sen kasvuprosessista kirjoitetaan case-tarina, joka kuvaa yrityksessä tapahtuneita asioita tutkittavan ajanjakson aikana. Tarkoituksena ei ole kirjoittaa kaikista yrityksistä samanlaista tarinaa (eikä kysyä juuri samoja teemakysymyksiä), vaan selvittää mitä keskeisiä asioita yrityksessä on tapahtunut tai tehty. Tarkoituksena ei ole päättää etukäteen, mitkä ovat olleet keskeisiä asioita yrityksen kasvussa, vaan jokaisen yrityksen kohdalla korostuisi yrityksen oma uniikki tarina. Tarinoita analysoidaan keskenään, pyrkimyksenä tunnistaa 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 luodata yrityksessä tapahtuneeseen kasvuun/muutokseen. Nämä teemat (1–6) on kirjoitettu auki lomakkeen seuraavilla sivuilla.

A. Yrityksen nimi ja haastateltavan nimi _____

- sekä mistä vuodesta lähtien on ollut yrityksessä?

B. Mitkä ovat yrityksen nykyiset tuotteet / palvelut?

- onko tuotteissa/palveluissa tapahtunut muutoksia vuoden XXXX jälkeen?

C. Keitä ovat yrityksen nykyiset asiakkaat?

- onko asiakkaissa tapahtunut muutoksia vuoden XXXX jälkeen?

D. YRITYKSENNE ON OTTANUT KASVUHYPPÄYKSEN VUONNA XXXX . MISTÄ TEKIJÖISTÄ ARVELETTE TÄMÄN JOHTUVAN JA MITÄ MERKITTÄVIÄ ASIOITA OTTAISITTE ESILLE?

JOS TEIDÄN PITÄISI KERTOA TARINA TÄHÄN KASVUHYPPÄYKSEEN JOHTANEISTA TAPAHTUMISTA, ENNEN JA JÄLKEEN, MITÄ KERTOISITTE?

Tutkimusteemat, joista voi tehdä tarkentavia kysymyksiä;

1. Lähtötilanne, olemassa olevien resurssien käyttö vai päämäärää kohti eteneminen
2. Hallittu riskinotto vai mahd. suuren voiton tavoittelu korkeammalla riskillä
3. Strateginen liittoutuminen vai kilpailija-analyysi
4. Ympäristön muutosten hyödyntäminen/etukäteen hankitun tiedon hyödyntäminen
5. Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen

1. Lähtötilanne, olemassa olevien resurssien käyttö vai päämäärää kohti eteneminen?

Oliko tavoite/päämäärä selvillä, vai tartuttiinko eteen tulleeeseen mahdollisuuteen?

Mitä vaikutusta valitulla kasvutavalla on ollut yrityksen myöhempään resurssitilanteeseen (esim. taloudelliset resurssit)

Miten kasvun vaatima lisäkapasiteetti on hankittu: omia resursseja (esim. henkilöstöä) kasvattamalla, tehostamalla toimintaa (esim. automatisoimalla) vai hyödyntämällä muiden resursseja (verkostoitumalla).

Mitä sinun mielestäsi strategia tarkoittaa?

Kenen kanssa te keskustellette strategiasta (tai yrityksen tulevaisuuteen vaikuttavista asioista)?

Mikä on henkilöstön rooli strategian suunnittelussa ja toteutuksessa?

Mistä asioista te puhutte, kun te puhutte yrityksen tulevaisuuteen vaikuttavista eli strategisista asioista?

Millaisia rutiineja teillä on yrityksen strategiatyöhön liittyen?

Milloin strategiatyötä tehdään? (vuosittain? jatkuvasti? kun ehditään?)

Syntyykö strategiatyöstänne fyysisiä tuotoksia? Jos kyllä, millaisia? (raportti, pituus? Powerpoint?)

Voisitko kuvailla epävirallisen strategiatyön muotoja yrityksessänne?

Onko strategiatyön tekeminen muuttunut jollain tavalla vuosien aikana? Miten?

Osallistuvatko teidän asiakkaat tai toimittajat jollain tapaa strategiatyöhön?

Voidaanko sanoa että yrityksessä on noudatettu tehtyä strategiaa?

Mikä merkitys strategisella suunnittelulla on yrityksen kasvulle ja menestymiselle?

2. Hallittu riskinotto vai mahdollisimman suuren voiton tavoittelu korkeammalla riskillä

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 riskiä?

Miten korkean riskin yritys voi hyväksyä jos tavoiteltava tulos on hyvin houkutteleva?

Voiko riski olla niin korkea, että yrityksen talous ei sitä kestä jos se realisoituu?
 Kumpi on tärkeämpää, pitää riski hallittavan kokoisena ja tyytyä mahdollisesti samalla myös pienempään tuottoon, vai tavoitella suurempaa tuottoa suuremmalla riskillä?
 Jos riskinotosta on ollut seurauksena jokin kriisitilanne, miten se on vaikuttanut myöhempiin ratkaisuihinne? Pidetäänkö kriisitilanteita oppimiskokemuksina vai epäonnistumisena?

3. Strateginen liittoutuminen vai kilpailija-analyysi

Millä tavoin verkostoituminen eri sidosryhmien kanssa (tavarantoimittajat, asiakkaat, kilpailijat jne) vaikuttaa toimintaanne?

Kuinka avoimesti tietoa jaetaan eri sidosryhmien kanssa?

Miten selvitätte asiakkaiden odotuksia? Miten varaudutte muutoksiin asiakkaiden tarpeissa? (ovatko asiakkaat mukana tuotekehityksessä, markkinoinnissa jne.)

Sitoutatteko asiakkaita ja muita yhteistyökumppaneita yhteistoimintaan ja millä tavalla? (tulevaisuuteen vaikuttaminen)

Miten selvitätte kilpailijoiden toimintaa ja miten reagoitte siihen?

Miten tietoa asiakkaiden odotuksista ja kilpailijoista jaetaan yrityksen sisällä eri työntekijöiden kesken? Miten tämä tieto otetaan huomioon tuote- ja palvelukehityksessä?

4. Ympäristön muutosten hyödyntäminen vai etukäteen hankitun tiedon hyödyntäminen

Onko yritys onnistunut hyödyntämään toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. Jos on niin millä tavoin?

Kuinka yrityksessä vakiinnutetaan uudet asiat toimintatapoihin?

Onko yrityksen kasvaessa ja kehittyessä koettu tarvetta henkilöstön kouluttamiselle?

Onko yritys hankkinut tietoa toimialasta ja markkinoista. Millä tavoin on onnistunut hyödyntämään näitä tietoja? Onko tiedonhankinta tärkeässä roolissa? (tulevaisuuden ennustaminen)

Minkälaisia (tieto-, asiakashallinta-, tuotannonohjaus-) järjestelmiä yrityksessä on käytössä, missä vaiheessa otettu käyttöön?

Mitä taloudellisia mittareita seurataan (esim. tilikauden tulos, pääoman tuotto, velkaantuminen, maksuvalmius), vaihtelevatko seurannan kohteet eri tilanteissa?

Onko yrityksessä nähty tarpeelliseksi tuottaa asioita eri tavalla kuin toimialalla on totuttu tekemään? Onko tämä tuonut kilpailuetua? (bricolage)

Onko päätöksenteossa tarvetta ennakoivaan, rutiineja rikkovaan ja kokemukseen perustuvaan toimintaan? Voitteko kertoa esimerkin tällaisesta tapahtumasta? (improvisation)

5. Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen

Mitä erilaisia julkisia asiantuntija- tai neuvontapalveluja yritys on hyödyntänyt?

Mitä yksityisiä asiantuntijoita tai konsultteja yritys on hyödyntänyt ja missä asioissa?

Mitä erilaisia kehittämis- tai investointiavustuksia yritys on saanut?

Onko yrityksellä ollut jonkun yliopiston tai ammattikorkeakoulun kanssa kehittämis- tai tutkimushankkeita?

Mikä rooli edellä mainituilla tahoilla on ollut yrityksen kasvun näkökulmasta?

Kokeeko yritys, että erilaiset tuki- ja asiantuntijapalvelut ovat Etelä-Pohjanmaalla riittävän hyvällä tasolla?

Mitä kehittämistoiveita yrityksellä olisi em. tahoja kohtaan?

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 terveyskäyttäytyminen : 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.
 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. 2015.
-

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu- tutkimus- 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 Ylihärtilä. 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-Kaupilla. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatilolla. 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 Pitkäkoski, 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 asuinalueella. 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.) Omistajanvaihdosnäymät 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 yrittäjäyyskatsaus 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 yrittäjyyskatsaus 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 Velj, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärtilä 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 Rått, 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 työ-
turvallisuus: 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.
 85. Anne Kuusela. Osallistava suunnittelun tiedonhankintaprosessi kolmannen iän asumisympäristötarpeiden kartoittamisessa: CoTHREE-projektin raportti. 2015
 88. Ismo Makkonen. Bioöljyjalostamon investointiedellytykset Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. 2014.
 89. Tuija Vasikkaniemi, Hanna-Mari Rintala, Mari Salminen-Tuomaala & Anmari Viljamaa (toim.). FramiPro - kohti monialaista oppimista. 2015.
-

-
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 puutuotetoimialan yritysten välinen yhteistyö : Nykytilanne ja tulevaisuuden suuntaviivoja. 2014.
 95. Katariina Perttula, Hillevi Eromäki, Riikka Kaukonen, Kaija Nissinen, Annu Peltoniemi & Anu Hopia. Kropsua, hunajaa ja puutarhan tuotteita: ruokakulttuuri osana ikäihmisten hyvää elämää. 2015
 96. Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta. Menestystekijät puutuotealalla: aloittavien ja kokeneiden yrittäjien näkemykset. 2014.
 97. Anna Saarela, Heikki Harmanen & Juha Tuorila. Happamien sulfaattimaiden huomioiminen tilusjärjestelyissä. 2014.
 98. Erkki Kytönen, Juha Tall & Aapo Länsiluoto. Yksityinen riskipääoma pienten yritysten kasvun edistäjänä Etelä-Pohjanmaalla. 2015.
 99. Eliisa Kallio, Juhani Suojaranta & Ari Sivula. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike- ja maatalouden yksikön työharjoitteluprosessin kehittäminen virtuaalimaatiloilla: oppimisympäristö työharjoittelun tukena. 2015
 100. Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2014. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevien nuorten toisen ja valmistuvien vuosikurssien sekä aikuisopiskelijoiden tulokset. 2015.
 101. Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen & Marja Katajavirta. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi - kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. 2015
-

-
102. Sarita Ventelä (toim.), Toni Sankari, Kaija Karhunen, Anna Saarela, Tapio Salo, Markus Lakso & Tiina Karsikas. Lannan ravinteet kiertoon Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla: Hydro-Pohjanmaa -hankkeen loppujulkaisu 1. 2014.
 103. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Sanna Joensuu & Marja Katajavirta. Sivutoimiyrittäjät - pysyvästi sivutoimisia vai tulevia päätoimisia? 2015.
 105. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta, Jaakko Rinne, Jonna Vuoto & Kristiina Hietanen. Seurantatutkimus Koulutuskeskus Sedusta v. 2010-2013 valmistuneille työelämään sijoittumisesta sekä yrittäjyysaikomusten kehittämisestä. 2015.
 106. Salla Kettunen, Marko Rossinen, Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tero Vuorinen, Pertti Kinnunen & Tommi Ylimäki. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus. 2015.
 107. Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Sopeutumista ja keskittymistä: Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen kehittämistä ja kasvua. 2015.

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
 2. Lea Knuuttila. Mihin työhjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työhjauskurssille. 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.
 9. Hilikka Niemelä. Ohjelmoinnin perusrakenteet. 2015.

SeAMK 

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 978-952-7109-29-8 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)