

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Sini Marjola

KASVUYRITYSPOTENTIALIN TUNNISTAMINEN

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2016



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Helmikuu 2016**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6800

Tekijä(t)  
Sini Marjola

Nimeke  
Kasvuyrityspotentiaalinn tunnistaminen

Toimeksiantaja

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sitä, kuinka pystytään erottamaan potentiaaliset kasvuyritykset muista yrityksistä. Uusia yrityksiä syntyy vuosittain monia, mutta harva niistä kasvaa menestyväksi. Aiheesta on tarjolla hyvin vähän tietoa, joten opinnäytetyöhön tehdyissä haastatteluissa pyrittiin saamaan enemmän tietoa prosessista, miten potentiaaliset kasvuyritykset tunnistetaan ja löydetään.

Aihe oli haastava, eikä tutkimuksessa päästy yhteen selkeään ratkaisuun siitä miten menestyvien yritysten tunnistaminen käytännössä tapahtuu. Aihe on kuitenkin tärkeä, sillä kasvuyritykset ovat avainasemassa Suomen työllisyyden lisäämisessä ja kilpailukyvyn parantamisessa. Potentiaaliset kasvuyritykset tulisi osata tunnistaa ajoissa, jotta niitä pystyttäisiin tukemaan yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Kasvuyrityksen tunnistaminen perustuu yrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joten varsinaista tunnistamisen työkalua on haastava luoda. Työssä esitetään myös erilaisia tapoja, kuinka tunnistaminen käytännössä tapahtuu.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin henkilöitä, jotka työskentelevät kasvuyritysten tunnistamisen parissa. Haastattelujen tulokset tukivat aiemmin hankittua teoriaa.

Kieli  
suomi

Sivuja 45  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 2

Asiasanat  
kasvuyritys, kasvuyrittäjyys, kasvuyrityspotentiaali, kasvutekijät



**THESIS**  
**february 2016**  
**Degree Programme in Business Economics**

Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
p. (013) 260 6800

Author(s)

Sini Marjola

Title

Identifying potential growth companies

Abstract

The goal of this study was to determine how to be able to identify potential growth companies. Each year there will be new businesses but only a few of them will grow into a successful company. It is very important to identify potential growth companies because they are a key to increase employment in Finland. In addition, the growth of the companies will increase Finland's competitiveness in the international markets.

Thesis topic was challenging because there was not much information to be found about instruments of identification. Research was carried out by qualitative research. Study involved people who are familiar with identifying growth companies.

Results of my study are in line with other studies done in the field. As expected, the study revealed that there is no clear-cut solution. Growth potential is often based on the personal characteristics of the entrepreneur. Therefore, it is challenging to make a specific instrument to identify the growth potential of new enterprises.

Language  
Finnish

Pages 45  
Appendices 1  
Pages of Appendices 2

Keywords

Growth companies, business growth, growth potential,

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	5
2	Kasvuyritys ja kasvuyrittäjäys .....	6
3	Kasvun merkitys .....	11
4	Yrityksen kasvupotentiaalin tunnistaminen .....	13
5	Kasvuyrittäjyyden edistäminen.....	16
6	Työn tarkoitus ja tavoitteet .....	22
7	Aineistot ja menetelmät .....	24
8	Teemahaastattelujen tulokset .....	27
8.1	Organisaation suhde yritysten kasvupotentiaaliin .....	27
8.2	Kasvupotentiaalisten yritysten tunnistaminen .....	28
8.3	Näkemykset ja kokemukset yritysten kasvupotentiaalin tunnistamisesta.....	32
8.4	Kasvun edellytykset .....	33
8.5	Kasvupotentiaalin tunnistamisen kehittäminen.....	35
9	Johtopäätökset .....	37
	Lähteet .....	41

### Liitteet

Liite 1	Teemahaastattelurunko
---------	-----------------------

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää, kuinka voidaan tunnistaa potentiaalisia kasvuyrityksiä kaikkien yritysten joukosta. Aihe on kiinnostava, sillä siitä on saatavilla hyvin vähän tietoa verrattuna siihen, kuinka tärkeästä asiasta on kyse. Kasvuyritykset ovat yksi Suomen merkittävimpiä työllisyyden lisääjiä sekä Suomen kilpailukyvyn edistäjiä. Tästä syystä valitsinkin aiheekseni tutkia, miten potentiaalisten kasvuyritysten tunnistaminen käytännössä tapahtuu, sillä olisi tärkeää löytää tapoja, kuinka tunnistamista voitaisiin tehdä menestyksekkäästi. Opinnäytetyö on suunnattu kaikille kasvuyrityksistä sekä kasvuyrityksen tunnistamisesta kiinnostuneille. Kasvuyrittäjäyys on laaja alue, joten opinnäytetyössä on keskitytty pelkästään kasvuyritysten tunnistamisessa tapahtuvaan prosessiin ja sen kuvaamiseen. Aiheen rajaus on tarkkaan harkittu, sillä juurikin tunnistaminen on se osa-alue, josta tietoa on saatavilla vähänlaisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville keinot ja tavat, kuinka kasvuyrityksiä voidaan tunnistaa. Pyrin selvittämään, onko olemassa tietynlaisia mittausvälineitä tai kaavoja, joiden pohjalta pystymme arvioimaan jonkin yrityksen potentiaalia kasvaa menestyväksi yritykseksi. Tavoitteena oli saada tarkkaa tietoa siitä, kuinka tunnistamisprosessi käytännössä tapahtuu ja mitä ominaisuuksia yrityksellä täytyy olla, jotta se menestyy. Asetin nämä tavoitteet työlleni, koska halusin selvittää, miten tunnistaminen tapahtuu ja mitä voisimme tehdä tunnistamisen tehostamiseksi. Keinot tunnistamiseen ovat tärkeitä, sillä mikäli niitä löytyy, ne eivät ole julkista tietoa tai sitten niitä ei yksinkertaisesti tiedetä. Onnistuminen tavoitteissa tarkoittaisi sitä, että saataisiin käsitys siitä miten tunnistaminen tapahtuu ja mitä se vaatii. Parhaimmassa tapauksessa saataisiin jonkinlainen mittari, millä pystyttäisiin mittaamaan yritysten potentiaalia kasvaa menestyväksi liiketoiminnaksi.

Teoriaa keräsin opinnäytetyöhöni monipuolisesti kasvuyritys- ja kasvuyrittäjyyskirjallisuudesta pitäen kuitenkin painopisteen potentiaalisten yritysten tunnistamisessa. Käytin hyödykseni niin painettua kirjallisuutta aiheesta kuin myös verkkolähteitä. Oli tärkeää selvittää teorian pohjalta, mitä on kasvuyrittäjyys ja minkälaiset mahdollisuudet yrityksillä on kasvaa. Teoriasta sain myös selville sen, mitä menestyvä liiketoiminta vaatii ja mitä keinoja meillä on tunnistaa ne. Tärkeimmiksi lähteikseni arvioisin kuitenkin teemahaastattelujen tulokset. Haastattelujen pohjalta toivoin saavani erilaista tietoa itse tunnistamisprosessista, jolloin saisi kokonaiskuvan siitä, miten tunnistaminen tapahtuu ja mitä seikkoja tulee ottaa huomioon. Teemahaastatteluissa saattoi tulla ilmi asioita, joita ei saanut selville teorian pohjalta. Toivoin, saavani käyttökelpoista tietoa, jota voidaan hyödyntää myöhemmin kasvuyrityspotentiaalın tunnistamisen pohjana.

## **2 Kasvuyritys ja kasvuyrittäjyys**

Suomessa syntyy vuosittain uusia yrityksiä enemmän kuin niitä kuolee, mutta mikä erottaa kasvuyritykset tavallisista yrityksistä. Menestyksekkääksi liiketoiminnaksi yritys ei muutu pelkällä päätöksellä tai aikomuksella vaan se vaatii yrittäjiltä riskinottoa, intoa, rohkeutta ja jopa onneakin. Suomen suhteellisen pienet kotimarkkinat johtavat siihen, että vaaditaan yrittäjältä kekseliäisyyttä perustaa kasvava ja menestyvä kotimarkkinayritys. Kasvuyrittäjyys vaatiikin suurta tahtoa, uskallusta, innostusta, kekseliäisyyttä sekä halua pyrkiä uusille markkinoille. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 5.) Asiakkaat vaikuttavat suuresti yrityksen menestykseen ja kasvuun. He ovatkin yksi päätekijä yrityksen kasvussa mutta myös yrityksen kasvun epäonnistumisessa. (Hedgethink 2014.)

Kasvuyritys on yritys, jota voidaan pitää markkinajohtajana tietyillä markkinoilla perustuen yrityksen vahvempaan kasvuun verrattuna muiden yritysten kasvuun. Yrityksiä voidaan verrata keskenään kassavirtojen ja tulojen eroilla. Potentiaalisilla yrityksillä on tavallisesti myös kilpailijoitaan innovatiivisempi tuote tai palvelu mikä houkuttelee enemmän kuluttajia. (Businessdictionary 2015.) Kasvulla pääosin viitataan yrityksen menestykseen ja sen muotoon tulevaisuudessa. Kasvuyrittäjyydellä tarkoitetaan yritystoimintaa, jonka tarkoituksena on kasvattaa liiketoimintaansa määrällisesti. Yrityksen kasvua voidaan mitata erilaisilla mittareilla, joista kerrotaan enemmän tuonnempana. Kasvuyrityksellä tarkoitetaan sitä yritystä, jota aiotaan kasvuhakuisesti johtaa. Kasvamisen määrittelyyn ei ole yhtä ja selkeää tapaa. Kasvuyritys on muun muassa sellainen yritys, joka on kasvattanut toimintaansa liikevaihdolla mitattuna ainakin 10 prosenttia vähintään kolmen vuoden aikana. Tällä tavalla mitattuna Suomesta löytyy tuhansia kasvuyrityksiä. Mikäli muutamme kasvurajaa 10 prosentista 30 prosenttiin kolmena vuotena peräkkäin, yritysmäärä tippuu muutamaan kymmeneen. Kannattava kasvu tuottaa haasteita yrittäjälle sillä yrityksen polulla saattaa ilmetä vaiheita, jolloin kasvu jatkuu mutta kannattavuus heikkenee. Esimerkiksi yrityksen merkittävät ponnistukset kansainvälisille markkinoille voivat pudottaa kannattavuutta hetkellisesti. Kasvun tavoittelu onkin aina riski yrittäjälle. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 12–14.)

Yrityksen kasvu voi olla yksi merkittävä tekijä yrityksen liiketoiminnan säilymisen kannalta. Konsultti- ja tutkimusyriitys McKinseyn mukaan yritys, jonka liikevaihto kasvoi hitaammin kuin bruttokansantuote, on viisi kertaa alttiimpi kaatumaan kuin yritys, joka kasvaa nopeammin (Baghai, Smit & Viguerie 2007). Tämä kertoo sen, että yrityksen kasvu voi auttaa selviämään vaikeistakin ajoista kuten esimerkiksi lamasta. Toimialakohtaiset erot ovat kuitenkin suuria. Mikäli teollisuusalan yritys kasvaisi 20 prosentin vuositasolla, se olisi todella merkittävä saavutus. Ohjelmisto- ja verkkoliikennetoiminnan aloilla tilanne on aivan toinen. Niillä aloilla yrityksen kasvun tulisi olla todella nopeaa heti yrityksen perustamisen jälkeisinä vuosina. (Heikinheimo 2014, 49.) Toisen McKinseyn tutkimuksen mukaan yritys, jonka kasvu jää 20 prosentin tasolle,

ajautuu konkurssiin 92 prosentin todennäköisyydellä seuraavien muutaman vuoden aikana. Mikäli ohjelmisto- tai verkkoalan yritys tähtää mittavaan kasvuun, edes 60 prosentin vuotuinen kasvu ei riitä. Vaihtoehtoina on siis joko kasvaa nopeasti tai kuolla hitaasti. Samaisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kustannustason ja kasvuprosentin välillä ei havaittu mitään riippuvuussuhdetta. Nopeasti kasvua tekevät yritykset voivat siis kuluttaa paljon tai vähän esimerkiksi tuotekehitykseen tai markkinointiin vaikuttamatta kasvuun. (Kutcher, Nottebohm & Sprague 2014).

Jos 60 prosentin vuotuinen kasvu ei riitä, niin kuinka suurta kasvun tulisi olla? Esimerkkinä sosiaalisessa mediassa paikkansa vakiinnuttanut Facebook kasvatti liikevaihtoaan ensimmäisenä toimintavuotena 2006–2007 188 prosenttia. (Schonfeld 2008.) Seuraavina vuosina kasvu jatkui 100-200 prosentin vuosivauhtia, alentuen vähitellen (Arrington 2009; Tsotsis 2011; Womack 2010). Suomalainen videopelien kehittämiseen keskittyvä yritys Supercell puolestaan kasvoi myynnin aloitettuaan jopa 10 000 prosenttia yhdessä vuodessa (2012). Vuonna 2013 Supercell oli yhä Suomen nopeimmin kasvava yritys 562 prosentin kasvullaan. (Heikinheimo 2014, 50.) Kasvuyritykset ovatkin tavallisesti teknologiayrityksiä. Facebookin ja Supercellin lisäksi kaikkien tuntema Google on jatkuvasti kasvattanut liikevaihtoaan ja ansioitaan vuosi vuodelta. (Investinganswers 2015.)

Vaikka kaikilla aloilla menestys ei edellytäkään rakettimaista kasvua, kasvuun keskittymisestä on monenlaista hyötyä (Heikinheimo 2014, 51.) Yltääkseen kasvuyritykseksi, yrityksen tulee erottua massasta ja kilpailijoistaan. Työn tuottavuus ei ole enää kasvun ajurina vaan myös kilpailu ja innovaatiot. Kasvuhaluukkuuskaan ei itsessään johda suoraan kasvuun vaan se vaatii uuden oppimista ja yrityksen tulee parantaa kykyjään päästäkseen tavoitteisiinsa. Maailmanlaajuinen kilpailuympäristö aiheuttaa kotimaisille yrityksille paineita. Yrityksiltä vaaditaan enemmän ponnistuksia pysyä mukana alati muuttuvassa liiketoiminnan ympyröissä. Ympäristövaatimukset kasvavat, kestävä kehitys tuotteen elinkaareissa on painopisteessä sekä yrityksen on kaikenkaikkiaan



saatava enemmän tulovirtaa pysyäkseen mukana ja hengissä. Vaikkei yritys tavoittelisikaan suurta kasvua, tulee sen silti kehittyä ja pysyä hereillä. (Hirvikorpi & Swanlung 2008, 21.)

Kasvua voidaan mitata useilla eri mittareilla, joka osaltaan voi johtaa siihen, että tuloksia on hankala verrata toisiinsa. Kasvututkimuksissa voidaan käyttää seuraavia mittareita tutkiessa yrityksen kasvua: liikevaihdon tai myynnin kasvu, henkilöstömäärän kasvu, kasvuhaluus, toiminnallinen kasvu sekä kaikkien näiden mittareiden yhdistelmää. (Heinonen 2005, 25–26.)

Liikevaihdon kasvu on yksi tavallisimmista keinoista kartoittaa yrityksen kasvua. Liikevaihdon ja myynnin kasvua on suhteellisen helppoa vertailla aikaisempien vuosien tuloksiin sekä se on vertailukelpoinen mittari erityyppisten yritysten välillä. Usein koetaan myös, että yrityksen kasvu edellyttää juurikin liikevaihdon kasvua, jolloin yritys voi kasvaa joillakin muilla mittareilla tarkasteltaessa. Käytettäessä myynnin ja liikevaihdon kasvua mittarina täytyy kuitenkin muistaa, että siinä täytyy varautua inflaatioherkkyyteen ja tulokset voivat vääristyä mikäli yrityksen myyntitulot kasvavat vain siksi, että hintoja on nostettu, vaikka suoritteita myytäisiin saman verran koko ajan. (Heinonen 2005, 26.)

Henkilöstömäärän kasvu on toinen useasti käytetty kasvun mittari. Sillä pystytään selvittämään varsin selkeästi niin yrityksen kasvua kuin myös yrityksen koon muutosta. Tähänkin kuitenkin kuuluu omat rajoitteensa ja tuloksen vääristymistä, sillä yritys voi lisätä henkilöstömääräänsä ainoastaan sopeutuakseen lisääntyneeseen kysyntään. Yritys voi myös valita strategiakseen alihankinnan tai tuottavuuden parantamisen, jolloin henkilöstömäärä kasvun sijaan voi pysyä ennallaan tai vähentyä vaikkakin yrityksen toiminnan volyyymi kasvaa. Henkilöstömäärän kasvua mittarina käytettäessä tulee myös muistaa, ettei se ole kovin herkkä toiminnan muutoksille, joka johtaa siihen, että mahdollinen kasvu näkyy henkilöstömäärissä ajallisesti paljon myöhemmin kuin esimerkiksi

liikevaihdossa. Tämä voi olla seurausta esimerkiksi siitä, että yrityksen johto ei ole valmis palkkaamaan lisää henkilöstöä ennen kuin se on varma, että yritys tuottaa tulosta pysyvästi. Näin ollen voidaan todeta, että henkilöstömäärä mittaa ajallisesti eri vaihetta kuin liikevaihto yrityksen kasvussa. (Heinonen 2005, 29.)

Yrityksen kasvuun vaikuttaa myös suuresti yrittäjän oma halu kasvattaa yritystoimintaansa. Useimmat tutkijat ovat tulleet siihen lopputulokseen, että yrityksen kasvu on ainakin osittain sidoksissa yrittäjän motivaatioon ja aikeisiin. Tutkimusten mukaan yrittäjien aikomuksissa kasvattaa yritystään on suuria eroja, yritysjohton kasvuaikeukset ovat yhteydessä myös yritysten todelliseen kasvuun. Lisäksi on huomattu, että yrittäjien halukkuus laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille erottaa kasvuyritykset muista yrityksistä. Näissä tapauksissa katsotaan, että kasvun mittarina on pidetty yrityksen pyrkimystä kohti vientimarkkinoita. Kansainvälistyminen on koettu Suomessa jopa välttämättömäksi edellytykseksi yrityksen kasvulle johtuen pienistä kotimarkkinoista. (Heinonen 2005, 33.)

Ensisijaisesti yrityksen kasvua tarkastellaan taloudellisista muutoksista. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että näitä muutoksia ei tapahdu ilman, että yrityksen toiminta muuttuisi. Tästä syystä yrityksen kasvua olisi hyvä tarkastella myös strategisilla valinnoilla sekä resursseilla. Tällöin tutkittaessa toiminnallista kasvua mittareina voidaan käyttää esimerkiksi yritysjohton ja henkilöstön kouluttamista, uusia tuotteita tai teknologiaa, suunnitelmallisuuden lisääntymistä, laajentumista uusille (vientimarkkinoille, asiakasrakenteiden muutosta, yritysten välistä yhteistyötä, investointien ja lainojen määrää sekä omistuspohjan laajuutta. Yrityksen kasvua voidaan tarkastella myös muutoin kuin pelkästään yhden yrityksen sisällä tapahtuvina muutoksina. Puhuttaessa portfolioyrittäjyydestä, tarkoitetaan sitä, että yrittäjä laajentaa toimintaansa perustamalla uuden yrityksen edellisen rinnalle. Tämä on strateginen valinta, mikä ei suoraan tarkoita sitä, että yksittäisen yrityksen liiketoiminta kasvaisi

vaan se voikin ilmetä yrittäjien perustamina uusina yrityksinä. (Heinonen 2005, 33–34.)

Edellä mainittuja yrityksen kasvun mittareita käytetään paljon erillisinä mittareina, mutta niiden yhdistelmämittareiden käyttö on osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi. Tämä johtuu siitä, että niillä on voitu osoittaa, etteivät kaikki yritykset kasva samalla tavoin, eikä samoilla mittareilla mitattuna. Ongelmaksi yhdistettyjen mittareiden käytössä muodostuu kuitenkin se, että ne voivat olla monimutkaisia, mikä johtaa siihen, että saatujen mittaustulosten vertaileminen muihin tutkimuksiin vaikeutuu. (Heinonen 2005, 35.)

### **3 Kasvun merkitys**

Monet yrittäjät miettivät onko heidän yrityksensä pakko kasvaa menestyäkseen ja onko kasvu välttämätöntä omalle liiketoiminnalle. Monelle tuloksen pitäminen plussalla sekä tavoitellun tuoton saaminen sijoitetulle pääomalle riittäisivät mainiosti. Asioiden jatkaminen samaan malliin sen enempää muuttelematta voi tuntua monelle yrittäjälle turvallisemmalle vaihtoehdolle kuin kasvun tavoittelu. Tästä riippumatta monet tutkimukset kuitenkin osoittavat, että kasvun ylläpitäminen on yksi yritysten tärkeimpiä menestystekijöitä. (Heikinheimo 2014, 48.)

Kasvuyrittäjyys on nykyisin paljon esillä niin tiedotusvälineissä kuin myös yrittäjyyspolitiikkakeskusteluissa. Kasvuyrittäjyys on tärkeässä asemassa tulevaisuuden hyvinvointimme kannalta, sillä on tärkeää luoda sekä ylläpitää kilpailukykyistä toimintaympäristöä. Globaaleilla tuotantomarkkinoilla korostuu tarve kiristyvän kilpailun tekijöistä sekä osaajista. Kasvuyritykset työllistävät ja

tukevat yhteiskunnan elinvoimaa. Uusia ja menestyviä kasvuyrityksiä kaivataan kipeästi lisää sillä ne luovat monin kerroin enemmän työpaikkoja kuin tavalliset, pienenä pysyvät yritykset. Asia on myös kokonaistaloudellisesti laajempi. Suomen talous sekä hyvinvointi riippuvat siitä, pystytäänkö luomaan huippuosaamista ja jatkuvasti kääntämään sitä menestyväksi liiketoiminnaksi, erityisesti kansainvälisille markkinoille. Tämä edellyttää kasvuyrityksiä ja kasvuyrittäjyyttä. Suomessa tulisi nykyaikaistaa yrittäjäkulttuuria, nähdä yrittäminen myös isoja mahdollisuuksia tarjoavana liiketoimintana eikä ainoastaan pienimuotoisena itsensä työllistämisenä. (Laukkanen 2007.) Asiantuntijatkin tosin myöntävät ettei yritysten pidä ryhtyä kasvun tavoitteluun vain kasvun tavoittelun vuoksi mikäli edellytyksiä kasvulle tai hyviä investointikohteita ei yksinkertaisesti ole. Tästä riippumatta kasvuun kuitenkin useimmiten kannustetaan sillä näyttääkin siltä, että kasvu ei pelkästään auta yritystä menestymään, vaan ylipäätään auttaa säilymään hengissä. (Heikinheimo 2014, 49.)

Suomeen tarvitaan enemmän yrittäjyyttä ja yrityksiä. Verrattuna muihin kansainvälisiin markkinoihin Suomessa on noin 60 000 yrityksen vaje. Suomessa ongelmaksi ilmenee keskisuurten yritysten puuttuminen. Tässä keskisuurella yrityksellä tarkoitetaan noin 50-249 henkilöä työllistävästä yrityksestä. Tällä hetkellä niitä on Suomen yrityskannasta ainoastaan yksi prosentti eli noin 2 300 kappaletta. Suomessa vallitsee kasvuhaluuden vähäisyys eikä monet innovatiiviset ideat koskaan etene ideaa pidemmälle kasvusta puhumattakaan. Monien arvioiden mukaan Suomessa syntyy vuosittain noin 1 500- 2 000 innovaatioperustaista liike-idea, joista riskirahoituksen piiriin etenee ainoastaan vain parikymmentä yritystä. Suomen menestyminen globaalissa ympäristössä edellyttäisi moninkertaisen määrän lisääntyviä uusia, monipuolisilla kriteereillä määriteltäviä kasvuyrityksiä verrattuna nykytilanteeseen. Tällaiset yritykset edistävät rakennemuutosta ja vahvistavat sitä kautta kansantalouden elinvoimaisuutta. Kasvua tavoittelevat ja menestyvät pienet ja keskisuuret yritykset ovat myös olennainen osa suurempien päähankkijayritysten liiketoimintaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006.)

Kasvava ja kannattava yritys nauttii ansaitusti nousujohteisesta kehityksestään. Usein yritykset eivät ole kuitenkaan varautuneet siihen, että nousu saattaa johtaa vain kukkulan päälle ja edessä on alamäki. Välttääkseen tämän kohtalon yrityksen tulee muuntautua ennen kuin on liian myöhäistä. Yrityksissä tarvitaan jatkuvaa innovointia. Liiketoiminta on keksittävä yhä uudelleen, ennen kuin joku muu tekee sen merkityksettömäksi. (Heikinheimo 2014, 67-68).

#### **4 Yrityksen kasvupotentiaalin tunnistaminen**

Kasvuyritysten kartoittaminen ja tunnistaminen on haasteellista. Tunnistamiseen ei ole käytössä tarvittavia työkaluja, joten se tekee tehtävästä haastavaa. Olisi kuitenkin tärkeää löytää tapoja tunnistaa kasvuyrityksiä, jolloin kyseisiä yrityksiä pystyttäisiin auttamaan ja tukemaan toiminnan alkutaipaleella. (Tilastokeskus 2011.) Selvää on se, että mitään yksittäistä ja selkeää ratkaisumallia kasvuyritysten tunnistamiseen ei ole vaan tunnistaminen on monen eri tekijän summa. Joitakin tunnistuspiirteitä on kuitenkin tiedossa. Kasvuyrityksiä johdetaan tiedolla, ne huomioivat ja kuuntelevat asiakkaitaan herkällä korvalla ja käyttävät voimavaroja uuden kehittämiseen sekä ottavat hyödyt irti hallitus- ja johtoryhmätyöskentelystä. (Joensuu, Varamäki & Viljamaa 2014.) Ongelmaa voitaisiin lähestyä samasta kuvakulmasta kuin yrityksen kasvua ylipäätään. Uusista ja toimintaa kasvattavien yritysten joukosta tulisi löytää ne yritykset joilta löytyy suurin potentiaali menestyä toisia paremmin. Yritykset joilla on paremmat liike-ideat kuin toisilla ja sellaiset, joilla on jotakin uutta tuotavaa markkinoille kiilaavat heti toisten ohi. Kun yritykseltä löytyy kasvuhaluutta, kasvukykyä, tunnistettua kilpailuetua sekä markkinamahdollisuutta, on sillä jo selkeästi paremmat mahdollisuudet menestyä kuin toisella. (Joensuu, Varamäki & Viljamaa 2014.)

Kasvun ajureista puhuttaessa useimmille tulee mieleen yrityksen liikevaihdon kasvattaminen siten, että otetaan markkinaosuutta kilpailijoilta. Jotta markkinaosuus saadaan kasvuun, on strategian ja niiden pohjalta tehtyjen toimintasuunnitelmien onnistuttava hyvin. Saatavan hyödyn on oltava ilmeinen, jotta asiakkaat vaihtavat leiriä. (Heikinheimo 2014, 52.) McKinseyn mukaan markkinaosuuden lisääminen edustaa kuitenkin vain 20 prosenttia kasvusta. Valtaosa, eli 80 prosenttia, tapahtuu kahdella muulla tavalla: markkinasegmentin kasvun myötä tai yritysostoin. (Baghai ym. 2007). McKinseyn jatkotutkimuksessa tutkittiin tätä asiaa tarkemmin. Tutkijat totesivat, että eri teollisuudenalojen kasvuprosentit vaihtelivat 2-16 prosentin välillä. Tämä jälkeen teollisuudenalat purettiin tutkimuksessa tuotekategorioihin, joita on maailmantaloudessa tuhansia, esimerkiksi pakasteet osana ruokateollisuutta. Tuotekategorioiden kasvuprosentteja tarkastellessa kävi ilmi, että niiden kasvu selittää 65 prosenttia yritysten liikevaihtojen kasvusta. Eli yritysten tuotevalikoiman rakenne on määräävä tekijä sille, miksi jotkut yritykset kasvavat, toiset eivät. (Baghai, Smit & Viguerie 2008.)

Joillekin yrityksille käy niin onnekkaasti, että he sattuvat jo olemaan valmiiksi alalla, joka lähtee kasvuun. Jotkut yritykset ovat onnistuneet luomaan pohjaa kasvulle innovaatioiden kautta, olematta kuitenkaan ainoa yritys alalla. Esimerkiksi monet kännykkävalmistajat kuuluivat tähän ryhmään. Voimakkaan kulutuskysynnän ansiosta koko ala nousi kasvuun auttaen monia yrityksiä kasvamaan sen myötä. (Heikinheimo 2014, 54). Kännykkävalmistajien lisäksi pakkausteollisuus koki merkittävän kasvun 2010-luvulla. Sen maailmanlaajuisen kasvun odotetaan olevan jopa 26 prosenttia aikavälillä 2012-2018. Teollisuuden sisällä erityisen nopeasti kasvavia aloja ovat lääkealan ja kosmetiikan pakkaukset sekä ruoka- ja juomapakkaukset, joista jokaisen ennustetaan kasvavan useita prosentteja vuositasolla, lääkealan pakkausten jopa 8 prosenttia vuodessa. (Smithers Pira 2013, MarketsandMarkets 2013 & MarketsandMarkets 2015).

Suomessa kasvua sen sijaan tulevaisuudessa mitä luultavammin tulee tekemään rakentamisen, kuljetuksen, varastoinnin, hallinto- ja tukipalveluiden toimialat. Näihin lukeutuvat vuokraus- ja leasingtoiminta, työllistämistoiminta, matkatoimistot, turvallisuus-, vartiointi- ja etsiväpalvelut, kiinteistön- ja maisemanhoito sekä hallinto- ja tukipalvelut liike-elämälle. Vähiten kasvuyritysten työpaikkoja on puolestaan teollisuuden, kaivannaistoiminnan sekä ammatillisen toiminnan toimialoilla. (Pelkonen 2013). Suomen viennissä erityisesti kasvua tekee terveysteknologia. Sen vienti on nelinkertaistunut 20 vuodessa ja oli 1,7 miljardia vuonna 2013. Alan toimijat näkevät myös tulevaisuuden valoisana. (Länkinen 2014).

Useiden yritysten joukosta erottuvat ne, joilla on muista yrityksistä erottuva kilpailuetu. Se voi olla esimerkiksi osaamista, kokemusta, uskomatonta energiaa, ainutlaatuinen tuote tai loistavia kontakteja, joiden avustuksella yritys voi ottaa itselleen oman osuutensa markkinoista. Mikäli näiden lisäksi yritykseltä löytyy vielä hyvä tiimi, joka on kova tekemään töitä, ovat yrityksen onnistumisen edellytykset entistä paremmat. Avainasemassa on myös tapa, jolla yritystä johdetaan. Kasvua tavoiteltaessa yrittäjähenkisyys ja johtaminen ovat erittäin tärkeässä asemassa. Kasvuyrittäjyyttä tarkasteltaessa ei ole merkitystä sillä, onko johtaminen kokonaisuudessaan organisoitu palkattujen työntekijöiden, ulkopuolisten asiantuntijoiden vai vahvan hallituksen kautta tai näiden yhdistelmästä. Kaiken osaamisen ei välttämättä tarvitse löytyä yhdestä ja samasta ihmisestä vaan on tärkeää, että mahdollisessa kasvuyrityksessä on monen alan osaajia ja asiantuntijoita. (Lassila 2014.)

Kasvuyrityksiä tunnistaessa on myös hyvä huomioida se, kuinka yritys kuuntelee asiakkaitaan. Mahdolliset kasvuyritykset painottavat asiakkaiden tarpeiden täyttämistä ja ennakointia. Yrityksen taito hallita asiakassuhteita on yhteydessä kasvuyrityksen menestymiseen. Asiakassuhteiden hallinnan lisäksi kasvuyrityksen tulisi hallita ja johtaa markkinointia sekä huolehtia markkinatiedon levittämisestä myös yrityksen sisällä. (Joensuu ym. 2014).

Yksi kasvuyrityksen tunnistamisessa käytettävä työkalu on kasvuhalukkuus. Tällöin tulee tarkastella yrittäjän sitoutumista kasvuun ja kehittämiseen, kuinka paljon yrittäjä on valmis tekemään työtä kasvamisen ja menestymisen eteen. Yrittäjältä tulee löytyä kasvuun tähtäävää asennetta ja kunnianhimoa, mikäli hän ei ole sataprosenttisesti mukana projektissa, tuskin se tulee onnistumaankaan. Tämän lisäksi olisi kuitenkin oltava näyttöä kasvusta kuten uskottavat tavoitteet ja suunnitelmat tai jo toteutuneet kasvun tunnusluvut. Kasvuyritykseksi tähtääminen vaatii myös yrittäjältä valmiutta ja rohkeutta ottaa riskejä, sillä kasvu ei ole itsestäänselvyys vaan siinä on myös kyse puhtaasti tuurista. Halu ja tahto toimia myös kansainvälisillä markkinoilla on merkittävä tunnusmerkki, sillä kuten aiemmin mainittiin, Suomen omat markkinat ovat suhteellisen pienet mikäli haluaa menestyä. Kasvuyrityksiä tunnistaessa on siis syytä tarkastella yrittäjän kasvuhalukkuutta ja valmiuksia kasvaa. (Joensuu ym. 2014).

## **5 Kasvuyrittäjyyden edistäminen**

Pitkäaikaisen menestyksen saavuttaminen jää monille yrityksille vain haaveeksi. Kokemukset osoittavat, että nopea reagointi alkaneeseen syöksykierteeseen sekä erikoistuminen liiketoiminnassa ovat avaintekijöitä mikäli mieli menestyä myös jatkossa. On äärimmäisen vaikeaa ylläpitää liiketoiminnan menestystä edes parikymmentä vuotta, ja alamäki alkaessaan voi olla karmaisevan nopea. Mikäli liiketoiminta kääntyy laskuun ja on vaarassa vajota tappiouralle, tulisi syöksykierre katkaista niin pian kuin mahdollista, tavalla tai toisella. Usein yrittäjällä on tähän enemmän henkisiä kuin muunlaisia esteitä. Omaa luomusta haluttaisiin vaalia viimeiseen asti. Viisainta olisi kuitenkin poistaa vanha tuote tai toimintatapa korvaamalla se uudella. Tämän lisäksi erikoistuminen ja fokuksen pitäminen kirkkaana auttavat kannattavaan kasvuun. (Heikinheimo 2014, 57–60).



Yhteistöiden ja kumppanuuksien avulla yritykset voisivat merkittävästi parantaa omia edellytyksiään päästä strategisiin tavoitteisiin. Yrityksen kasvua voidaan saada aikaan myös verkostoitumalla sellaisten toimijoiden kanssa, jotka täydentävät sopivasti omaa osaamista ja tarjontaa. Monet yritykset päätyvätkin tekemään yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Monien pienyritysten kohdalla se on ainoa kasvutapa, jota uskalletaan käyttää. (Heikinheimo 2014, 51.)

Nykyisin Suomessa uuden yrityksen perustaminen harvemmin jää kiinni rahan puutteesta. Riskirahoitus sen sijaan saattaa muodostua ongelmaksi, kun yritys on vielä nopeassa kasvun vaiheessa. Tällöin yritykseltä itseltään ei löydy vielä omaa kassavirtaa eikä ulkopuoliset rahoittajat uskalla lähteä vielä mukaan yrityksen menestymisen uskon puutteesta johtuen. Aloitteleva yrittäjä tai jo olemassa olevan yrityksen omistajat saavat kuitenkin helposti apua ja opastusta yritystoiminnan pyörittämiseen. Apuaan tarjoavat muun muassa Finnvera, Tekes, Finpro, Sitra, TE-keskukset, kasvuyrityspalvelut sekä seudulliset kehittämissyhtiöt kuten esimerkiksi Joensuun alueella toimiva Joensuun seudun kehittämissyhtiö eli Josek Oy. Nämä voivat toimia apuna esimerkiksi juurikin sopivien rahoituskumppaneiden löytämisessä yritysten eri tarpeisiin.

Finnvera on valtion omistama erityisrahoittaja sekä Suomen virallinen vientitakuulaitos Export Credit Agency. Finnveran toimintaan kuuluu tarjota rahoitusta yritystoiminnan alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Heidän toimintaa ohjaa halu vahvistaa suomalaisten yritysten toimintaedellytyksiä sekä heidän kilpailukykyä tarjoamalla lainoja, takauksia, pääomasijoituksia ja vientitakuuta. Rahoitukseen liittyviä riskejä Finnvera puolestaan jakaa muiden rahoittajien kanssa. Finnvera pyrkii takaamaan viennin rahoitukseen liittyviä niin poliittisia kuin myös kaupallisia riskejä. Poliittiset riskit aiheutuvat suomalaisten viejäyritysten asiakkaiden sijaintimaiden taloudellisista tai poliittisista tilanteista. Kaupalliset riskit puolestaan liittyvät joko ostajaan tai sen rahoituspankkiin. Finnveran toimintaa ohjaa sitä koskeva erityislainsäädäntö sekä valtion asettamat

elinkeino- ja omistajapoliittiset tavoitteet. Heidän tavoitteita ovat muun muassa aloittavan yritystoiminnan lisääminen, pk-yritysten muutostilanteiden rahoituksen mahdollistaminen ja yritysten kasvun, kansainvälistymisen sekä viennin edistäminen. He edellyttävät yhtiöiltä itsekannattavuutta. (Finnvera 2014.)

Tekes on innovaatorahoituskeskus, joka rahoittaa sekä aktivoi yritysten, yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten innovaatiotoimintaa. Tekes pyrkii auttamaan yrityksiä muuttamaan kehityskelpoisen idean liiketoiminnaksi tarjoamalla rahoitusta sekä asiantuntijapalveluita. Toiminnallaan he edistävät yritysten kansainvälistä kilpailukykyä ja he auttavat kasvattamaan tuotantoa ja vientiä luomalla perustaa työllisyydelle sekä yhteiskunnan hyvinvoinnille. Tekesin pääkohderyhmät ovat juurikin elinkeinoja ja julkista tutkimusta uudistavat edelläkävijät sekä kansainvälistä kasvua tavoittelevat yritykset. Erityisesti nuorille yrityksille Tekes tarjoaa rahoitusta, sillä heidän tavoitteena on kannustaa liikkeelle suuri määrä elinkelpoisia, kasvuhakuisia ja innovatiivisia yrityksiä, jotka houkuttelevat yksityisiä sijoituksia ja jotka kasvavat kansainvälisesti. Tekes suuntaakin yli kolmanneksen kaikesta Tekesin yrityksille tarjoamasta rahoituksesta nuorille yrityksille. Nuorten yritysten rahoituksen lisäksi merkittävää tukea Tekes tarjoaa myös kansainvälistymällä kasvua tavoitteleville yrityksille. Heidän kohdalla Tekesin tavoitteena on kannustaa suuri määrä yrityksiä merkittävään ja kestävään kansainväliseen kasvuun innovaatioiden avulla. Tekesin tärkein kohderyhmä kansainvälistyvissä yrityksissä on kasvua hakevat pienet ja keskisuuret yritykset. Tähän kuuluvaan asiakasryhmään, vähintään kuusi vuotta vanhoille yrityksille, he kohdistavat myös yli kolmanneksen kaikesta yrityksille suunnatusta rahoituksestaan. (Tekes 2014.)

Finpro tukee myös Suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä. Se hankkii myös Suomeen lisää ulkomaisia investointeja sekä kasvattaa ulkomaisten matkailijoiden virtaa Suomeen. Finpron tehtävä on tuoda kasvua Suomeen. Finpron muodostavat Export Finland, Visit Finland ja

Invest in Finland. (Finpro 2014.) Export Finland on Suomalaisten yritysten kansainvälistäjä, joka tarjoaa yrityksille asiantuntemusta kansainväliseen liiketoimintaan ja sen eri vaiheisiin. Se tarjoaa yrityksille verkostoitumismahdollisuuksia eri markkinoilla. (Finpro 2014.)

Seudulliset kehittämissyhtiöt auttavat ja neuvovat yrityksiä niin aloitusvaiheessa kuin myös toiminnan edistämisessä. Seudullisia kehittämissyhtiöitä ovat muun muassa Joensuun seudun kehittämissyhtiö eli Josek Oy ja Pielisen Karjalan kehittämiskeskus Pikes. Josek Oy on Joensuun seudulla toimiva kehittämissyhtiö, jonka toiminta-ajatuksena on sekä vahvistaa, että monipuolistaa elinkeinorakennetta, kehittää seudun kilpailukykyä ja parantaa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä kansainvälistyvässä ympäristössä. Se tarjoaa yrittäjille asiantuntijan neuvoja niin yrityksen perustamiseen, kehittämiseen, kansainvälistymiseen kuin myös alueelle sijoittumiseen ja investointeihin. (Josek Oy 2014.)

Pikes puolestaan on Lieksan ja Nurmeksen kaupunkien sekä Valtimon kunnan perustama yhtiö. Sen tehtävä on tuottaa yrityspalveluja ja neuvoa yrittäjiä, toteuttaa kehityshankkeita osakaskunnille ja yrityksille, huolehtia seutumarkkinoista, tehdä edunvalvontaa sekä edistää ja toteuttaa seutuyhteistyötä. (Pikes 2014.) Näiden lisäksi muun muassa Pohjois-Karjalan uusyrityskeskus ry on erikoistunut yrittäjiksi aikovien neuvontaan. Pohjois-Karjalan alueella yritysneuvojat tarjoavat maksutonta neuvontapalvelua. Sen tarkoituksena on luoda aloitteleville yrittäjille laaja tukiverkosto, joka vähentää epäonnistumisen riskiä ja auttaa toiminnan käynnistämisessä. Suomessa toimii 30 uusyrityskeskusta, jotka toimivat eri puolilla maata. Suomen uusyrityskeskukset on näiden alueellisten uusyrityskeskusten yhteistoimintajärjestö, joka luo esimerkiksi yhteiset toimintamallit varmistamaan toimintojen yhtenäisyydet ja laadun. Uusyrityskeskusverkostoon kuuluu myös laaja asiantuntijaverkosto, johon kuuluu uusyritysten lisäksi elinkeinoelämän edustajia. Elinkeinoelämä ja ELY keskuskeskukset rahoittavat ja ylläpitävät näiden toimintaa. Uusyrityskeskukset tekevät myös tiiviisti yhteistyötä

TE-toimistojen sekä Finnvera Oyj:n kanssa. (Uusyrittyskeskus Pohjois-Karjala 2014.)

Aloittelevien yritysten rahoituksesta ja sen vaikutuksesta on tehty tutkimuksia, jotka osoittavat, että juurikin kasvuhakuiset yritykset kärsivät rahoitusongelmista. Tällaiset yritykset investoivat ja panostavat erityisesti tutkimus- ja kehittämistoimintaan ja suuntautuvat myös kansainvälisille markkinoille, eniten ongelmia ilmeni teollisuusyrityksillä. Tutkimuksien mukaan kyseiset yritykset kokivat, että rahoitusongelmat ovat jarruna yrityksen kasvussa ja kehityksessä. (Hirvikorpi & Swanlung 2008, 17.)

Rahoitusta kasvuun yritys voi hakea bisnesenkeleiltä eli pääomasijoittajilta. Bisnesenkelit sijoittavat varoja yrityksiin, jotka eivät ole pörssissä ja sellaisiin joilla he uskovat olevan kehitysmahdollisuuksia. Sijoituksissa on tavallisesti kyse kasvun nopeuttamisesta ja sijoittajan tarkoitus on lisäarvon lisäksi edistää yrityksen arvonnousua. Pääomasijoittajan olemassa olo usein lisää yrityksen uskottavuutta sekä edesauttaa muun rahoituksen saamisen mahdollisuutta. Näin ollen pääomasijoittajat ovatkin merkittäviä kasvuyritysten rahoittajia ja parhaimmillaan tulokset näkyvät kansantaloudessa uusina työpaikkoina ja verotulojen lisääntymisenä. Moni yrittäjä kuitenkin saattaa vieroksua ajatusta pääomasijoittajasta. Tämä johtuu siitä, että pääomasijoittaja ei ole pysyvä omistaja vaan se pysyy mukana kolmesta viiteen vuoteen. Tämän jälkeen pääomasijoittaja myy oman osuutensa joko toiselle sijoittajalle tai mahdollisesti yritys listautuu pörssiin. Useat yrittäjät vierastavatkin juurikin tätä oman elämäntyönsä pilkkoutumista ja oman yrityksen liiallista muuttumista. Myös monen itsenäisen yrittäjän on vaikea suhtautua ajatukseen siitä, että hänen rinnalleen nousee pääomasijoittaja päättämään yrityksen asioista. Sijoittajalta onkin saatava ensin hyväksyntä yritystä koskevista tärkeimmistä päätöksistä ennen niiden toteuttamista. (Hirvikorpi & Swanlung 2008, 22–23.)

Bisnesenkeli-potentiaali on Suomessa vasta alkutekijöissä. Yli 50 % sijoittajista ovat ensikertalaisia tai muuten harrasteluotoisesti toimivia. Harvard Business School:ssa on tehty tutkimus vuonna 2010, jossa tutkittiin sitä mitkä tekijät vaikuttavat eri yritysten menestymiseen. Tutkimuksessa tultiin siihen tulokseen, että bisnesenkeli-sijoituksen saaneet yritykset saivat keskimäärin 30-50 % paremmat kasvuluvut ja säilyttivät toimintansa todennäköisemmin kuin muut yritykset. Erityisesti siinä tapauksessa kun sijoittajat olivat merkittävässä roolissa kuten osaamispääoma tai verkostosijoitusten muodossa, selviytyivät muita paremmin. (Etula 2014.)

Kasvuyrittäjyyden edistämisestä ovat siis kiinnostuneita useimmat tahot. Tärkeimpiä tahoja ovat

- kaupungit ja kunnat
- projektit
- pääomasijoittajat
- konsulttifirmat
- Yritysostojen kautta voittoa tavoittelevat yritykset ja yrittäjät
- rahoittajat
- kehittämissyhtiöt.

Nämä tahot tarjoavat apuaan niin toimintaansa aloittaville mahdollisille kasvuyrityksille kuin myös jo toimiville yrityksille. Heidän tukensa ja apunsa on erityisen tärkeää matkalla menestyväksi yritykseksi. Erityisesti kaupunkien ja kuntien kehittämissyhtiöt tukevat aloittelevia yrityksiä tavoittelematta itse voittoa.

Kasvuyritysten tunnistaminen ei ole joko helppoa tai sitä ei ole tuotu esille kaikkien tiedettäväksi. Tutkiessani niin kirjallisuus- kuin myös verkkolähteitä kävi ilmi, että asiasta ei ole paljoa tietoa. Haasteeksi työlle muodostuikin tiedon ja materiaalin vähyyys. Monissa lähteissä esitettiin, että kasvuyrittäjyyden tunnistaminen olisi tärkeää, mutta missään ei mainittu keinoja tai tapoja sen tunnistamiseen. Tästä syystä teoriapohja on vain pintaraapaisu

kasvuyrittäjyydestä ja mahdolliset läpimurrot tapahtuivat vasta tutkimuksen jälkeen.

## 6 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten mahdollisia kasvuyrityksiä pystytään tunnistamaan muista yrityksistä. Kasvuyrityksistä ja sen eri muodoista on saatavilla tietoa, mutta konkreettisia keinoja tunnistamiseen ei kirjallisuudesta juurikaan löydy. Olisi erityisen tärkeää tietää onko olemassa keinoja, joilla kartoittamista voidaan suorittaa. Mikäli näin on, niin mitä keinoja on olemassa ja onko kaikilla kasvuyrityksiä tukevilla tahoilla samat tavat. Tarkoituksena olisi myös saada selville onko tahoilla joitakin tiettyjä ”rasti ruutuun” työkaluja joilla he selvittävät asiaa, vai onko kyse enemmänkin aavistuksesta ja tuurista. Olisi myös mielenkiintoista tietää, että mikäli eri tahoilla on käytännöllisiä työkaluja, niin ovatko ne salassapidettävää tietoa vai vapaasti muidenkin tiedossa.

Tutkimuksen avulla aioin saada kokonaiskuvan kasvuyritysten kartoittamisesta ja siitä kuinka kasvuyrityksiä kannustavat tahot löytävät ja tunnistavat mahdolliset menestyjät ja kasvuyritykset. Tavoitteena oli saada selville käyttävätkö tahot minkälaisia menetelmiä kasvuyrityksiä etsiessään ja ovatko ne menetelmät ja tavat tehokkaita. Tulosten pohjalta tavoitteena olisi ollut pystyä pohtimaan voiko kasvuyritysten löytämiseen ja kohdentamiseen käyttää jotakin tietynlaista kaavaa tai mittaria. Mikäli on, niin mitä ne ovat, mutta jos ei niin millaisia työkaluja voitaisiin kehittää avuksi kasvuyritysten tunnistamisessa.

Haastattelu koostui viidestä teemasta, joissa selvitettiin organisaatioiden suhdetta yritysten kasvupotentiaaliin, miten potentiaalisia kasvuyrityksiä pyritään tunnistamaan, organisaatioiden näkemykset ja kokemukset yritysten kasvupotentiaalin tunnistamisesta, kasvun edellytyksistä sekä kuinka organisaatiot kehittäisivät tunnistamista. Ensimmäisellä teemalla eli organisaatioiden suhde yritysten kasvupotentiaaliin pyrittiin selvittämään onko yritysten kasvupotentiaalin tunnistaminen organisaatioiden kannalta tärkeää ja jos on niin miksi. Mikäli se on tärkeää niin kuinka organisaatiot pyrkivät tunnistamaan kasvupotentiaalisia yrityksiä, mitä keinoja on kokeiltu ja mitä voitaisiin vielä kokeilla. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään myös se, tavoittelevatko organisaatiot aktiivisesti ja oma-aloitteisesti löytämään sekä tunnistamaan kasvupotentiaalisia yrityksiä ja onko heidän toimintansa keskittynyt tiettytyyppisiin yrityksiin kuten yhden toimialan yrityksiin. Tällä teemalla pyrittiin saamaan selville se kuinka aktiivisesti potentiaalisia kasvuyrityksiä kartoitetaan ja kuinka tärkeää se on eri organisaatioiden toiminnan kannalta.

Toinen teemahaastattelun teema pyöri itse kasvupotentiaalin tunnistamisen ympärillä. Aikomuksena oli selvittää kuinka kasvuyrityspotentiaalin tunnistaminen tapahtuu käytännössä sekä onko organisaatioilla käytössä jonkinlaisia työkaluja tai mittareita, joita voidaan käyttää tunnistamisen tukena. Pyrin saamaan kokonaiskuvan tunnistamisen prosessista ja siitä, mitä seikkoja tulee ottaa huomioon kun tunnistamista tehdään. Tämän lisäksi tässä teemassa käytiin läpi sitä, tekevätkö eri organisaatiot yhteistyötä keskenään tunnistamisen suhteen ja jos tekevät niin millaista yhteistyö on.

Kolmannessa teemassa oli kyse organisaatioiden näkemyksistä sekä kokemuksesta yritysten kasvupotentiaalisen tunnistamisesta. Tämän teeman ajatuksena oli selvittää onko tunnistamisessa onnistuttu, millä keinoin ja mikä erityisesti selittää näitä onnistumisia. Tämän lisäksi pyrin selvittämään mikä potentiaalin tunnistamisessa on haasteellisinta organisaatioiden mielestä eli mitkä tekijät tekevät koko prosessista haastavaa. Näiden lisäksi keräsin tietoa

siitä, miten yhteistyö eri organisaatioiden ja tunnistetun kasvuyrityksen kanssa jatkuu tunnistamisen jälkeen sekä sen jälkeen mikäli kasvupotentiaalisiksi arvioitu yritys ei teekään kasvua.

Neljännessä teemassa käytiin läpi kasvun edellytyksiä ja perehdyttiin eri organisaatioiden käsityksiin siitä, mistä kasvupotentiaali syntyy tai muodostuu. Mitä yrityksen kasvu edellyttää, mikä on kasvun kannalta välttämätöntä sekä mitkä tekijät edistävät kasvua tai ovat hyödyksi kasvulle. Edellytysten lisäksi oli tärkeää selvittää, että mitkä tekijät puolestaan rajoittavat tai hidastavat kasvua. Teeman tarkoituksena oli myös selvittää, että mitkä seikat ja tekijät puolestaan ovat esteenä kasvulle ja mistä yrityksen kasvu on haastateltavien mielestä eniten kiinni.

Viidennessä teemassa käytiin läpi tapoja ja keinoja miten kasvuyrityspotentiaalin tunnistamista tulisi kehittää ja miksi. Onko kaikki keinot jo tiedossa ja kaikilla organisaatioilla käytössä vai voitaisiinko kehittää uusia ja tehokkaampia tapoja suorittaa tunnistamista.

## **7 Aineistot ja menetelmät**

Opinnäytetyöni tutkimusmuodoksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Laadullisessa tutkimuksessa haastatellaan tiettyjä valittuja henkilöitä ja haastattelun perusmuoto on avoin kysymysmuoto tai teema. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei lähde sekoittamaan omia uskomuksiaan, asenteitaan tai arvostuksiaan tutkimuskohteeseen vaan tutkija nimenomaan yrittää ymmärtää haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja. Tutkijan tulee pyrkiä vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. Tulkintavaiheessa kokoon saatua aineistoa pyritään järjestämään ja ymmärtämään. Tällöin aikaisemmin hankittu teoria on haastattelun myötä saadun aineiston lukemisen, tulkin



sekä ajattelun lähtökohtana. (Tilastokeskus 2015.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista otantaa eikä tutkittavia yksilöitä valita kovinkaan suurta määrää. Valittuja kohteita tutkitaan perusteellisesti, jolloin tärkeimmäksi muodostuu saadun aineiston laatu. Saatavalla aineiston määrällä on kuitenkin merkitystä sillä aineiston tulisi olla kattava suhteessa siihen millaista analyysia ja tulkintaa siitä aiotaan tehdä. Aineisto tulee valita tarkoituksenmukaisesti sekä teoreettisesti perustellen. (Eskola & Suoranta 2014, 18, 60–61.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään hyödyksi haastatteluja aineiston hankinnassa. Tällöin tutkija luottaa enemmän haastattelun aikana saatuihin havaintoihin sekä haastateltavan näkemyksiin enemmän kuin testeihin, joita suoritetaan erinäisen mittausvälinein. Aineiston keruussa voidaan käyttää myös erilaisia lomakkeita sekä testejä. Tiedon saannissa voidaan käyttää myös hyödyksi teemahaastatteluja, ryhmähaastatteluja, osallistuvaa havainnointia sekä erilaisten dokumenttien analysointia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–155.)

Valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen opinnäytetyöni tutkimukseen sillä koin, että se palvelee työni tavoitetta parhaiten. Opinnäytetyöni aineiston keräämiseen valitsin käyttäväni puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun sekä avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle tyypillistä on se, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135.) Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata vapaasti omin sanoin tai ehdottaa jopa uusia kysymyksiä. Haastateltava voi myös poiketa kysymysten järjestyksestä. Teemahaastattelussa kysymykset ovat yleensä avoimia poislukien faktakysymykset kuten ikä, tutkinto yms. Teemahaastattelussa kannattaa välttää asenteellisia kysymyksiä, negaatioita ja kaksoisnegaatioita, epäsuoria kysymyksiä, vertauskuvia sekä liian yleisiä, abstrakteja ja laajoja kysymyksiä. Hyvässä teemahaastattelussa on tavallisesti 5-10 kysymystä, joista sisällöllisiä voi olla korkeintaan 7-8. Ensimmäinen kysymys on yleensä taustoituskysymys, joka keskittyy vastaajaan. Alkuun

tavallisesti sijoitetaan helposti vastattavat, haastattelun loppuun hankalat ja abstraktit kysymykset. Viimeiset kaksi kysymystä ovat yleensä selkeitä lopettelukysymyksiä. Teemahaastattelun rungon tulee olla mahdollisimman luonteva, hyvin etenevä haastattelu ohjaa keskustelun huomaamatta niin, että haastateltava vastaa kaikkiin olennaisiin kysymyksiin. (Koskinen 2005).

Haastattelin muutamaa henkilöä ja haastattelurunko toteutettiin avoimilla kysymyksillä, mitkä löytyvät liitteenä. Koin, että avoimet kysymykset antavat enemmän pelivaraa erilaisille vastauksille kuin, että vastausvaihtoehdot olisivat valmiina annettuna. Opinnäytetyön ideana oli kuitenkin saada selville eri keinoja miten eri tahot tunnistavat kasvuyritykset, liian tarkka monivalintakysely ei palvelisi tätä tarkoitusta. Lomakehaastattelun lisäksi käytin tutkimuksessa hyödyksi puhelinhaastattelua, jolloin voidaan esittää jatkokysymyksiä haastateltavan vastauksiin.

Vuoden 2015 aikana keräsin aineistoa teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen erilaisilta kasvuyritysasiantuntijoilta. Haastatteluissa kävi ilmi heidän käsityksiään kasvuyrityspotentiaalin tunnistamisesta. Kokonaisuudessaan haastatteluja tein kolme kappaletta. Haastateltavia olivat kehittämissyhtiön toimitusjohtaja, yritysneuvoja sekä konsultti. Koin, että kehittämissyhtiössä työskentelevät kasvuyritysasiantuntijat ovat hyviä haastateltavia sillä he juurikin auttavat aloittelevia yrityksiä. Haastatteluista sain arvokasta tietoa siitä miten kasvupotentiaalia voidaan tunnistaa yrityksistä, jotka eivät olet vielä toimineet pitkään eikä heillä ole antaa näyttöjä omasta kasvusta. Kehittämissyhtiöt myös ovat enemmän tekemisissä erilaisten yritysten ja toimialojen kanssa, joten sieltä sai arvokasta tietoa myös erilaisten yritysten kasvupotentiaalin tunnistamisesta. Tästä samaisesta syystä haastateltavaksi valikoitui myös kasvuyrityskonsultti. Tavoitteena oli, että konsultin haastattelussa tulee ilmi yksityiskohtaisempia ja tarkempia keinoja potentiaalin tunnistamisesta. Konsultit myös tukevat yrityksiä, jotka ovat olleet toiminnassa jo pidemmän aikaan, joten odotin saavani erilaista tietoa verrattuna kehittämissyhtiöiden haastateltaviin. En haastatellut useampaa asiantuntijaa aikataulujen ristiriitaisuuksista johtuen mutta koin, että nämä

kolme haastattelua antoivat riittävän ja monipuolisen kuvan kasvuyrityspotentiaalin tunnistamisesta.

Haastatteluista saatu aineisto on käyty läpi ensin useita kertoa kuuntelemalla, jonka jälkeen olen litteroinut kaikki haastattelut. Litteroin jokaisen haastattelun teemojen mukaan eli kävin teema kerrallaan haastattelut ja litteroin kaikkien haastateltavien vastaukset kysymysten alle. Koin, että tämä oli parhain keino saada selville oliko eri haastateltavien vastauksissa miten paljon yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia. Litterointien jälkeen kävin läpi mitä samaa ja mitä eroa vastauksissa oli vastaajasta riippuen ja kirjoitin pääasiat ylös. Kokosin vastauksista teemojen mukaan tulokset seuraavaan kappaleeseen.

Tuloksien kerronnassa en käyttänyt laisinkaan haastateltavien nimiä, koska en halua yksilöllistää vastauksia kehenkään henkilöön. Näin ollen tuloksissa tulevat paremmin esiin pääasiat, eivätkä tulokset keskity ainoastaan yhden henkilön sanomaksi. Nimien käyttämisen sijaan tuloksien kerronnassa käytän nimityksiä haastateltavat A, B ja C. Haastateltava A edustaa Joensuun seudun kehittämissyhtiötä, haastateltava B edustaa Pielisen-Karjalan kehittämissyhtiötä sekä haastateltava C toimii kasvuyrityskonsulttina.

## **8 Teemahaastattelujen tulokset**

### **8.1 Organisaation suhde yritysten kasvupotentiaaliin**

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että kasvuyritysten tunnistaminen on tärkeää heidän toimintansa kannalta. Osa käytti enemmän aikaa aktiiviseen kasvuyritysten tunnistamiseen ja löytämiseen, osa vähemmän. Haastateltava A kertoi, ettei heidän organisaationsa pysty tunnistamaan kasvuyrityksiä aktiivisesti sillä heidän toimintansa kattaa paljon muutakin toimintaa. Mikäli

lupaava yritys tai idea tulee vastaan, käytetään aikaa ja resursseja enemmän siihen mitä yrityksen eduksi voitaisiin tehdä. Haastateltava B oli samoilla linjoilla, tunnistamista pyritään tekemään muttei tarpeeksi. Molempien haastateltavien organisaatioiden muu toiminta kärsisi mikäli huomio olisi pelkästään kasvuyritysten tunnistamisessa. Haastateltava C arvioi kasvuyritysten tunnistamisen olevan yksi heidän tärkeimmistä tehtävistään.

Vastauksissa nousi jatkuvasti esiin yhtäläisyys siitä, että kasvuyritysten löytäminen ja niiden menestyminen takaisi kuntiin lisää työpaikkoja ja lisäisi Suomen vientiä. Yksikään haastateltavista ei kokenut, että he keskittyisivät pelkästään tietentyypisiin yrityksiin. Haastateltava A koki, että heidän organisaationsa tehtävä on palvella kaikkia, joten he eivät keskity vain tietentyypisiin yrityksiin tai toimialoihin. Haastateltava B oli samoilla linjoilla lisäten, että heidän organisaatiossaan on monen eri alan asiantuntijoita, joten jokainen heistä keskittyy siten itselleen tutun toimialan yrityksiin. Näin varmistetaan jokaiselle apua tarvitsevalle yritykselle juurikin heitä eniten palveleva tuki.

## **8.2 Kasvupotentiaalisten yritysten tunnistaminen**

Yrittäjän merkitys nousi avainasemaan kaikissa haastatteluissa. Tuote itsessään ei riitä takaamaan kasvua ja menestystä olipa se miten hyvä tahansa vaan yrittäjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja kasvuhalukkuudella on merkittävämpi osa kasvuntiellä. Haastateltava A:n mukaan kaikki lähtee yrittäjästä itsestään ja hänen ominaisuuksistaan, halusta ja tahdosta viedä asioita eteenpäin sekä kyvystä ratkaista ongelmia. Näiden lisäksi tarvitaan hyvää tuuria, ajan ja paikan pitää olla suotuisat sekä yrittäjän oltava hyvä ja häntä tulee ympäröidä hyvä tiimi. Näistä koostuu menestyvä kasvuyritys. Vaikka idea olisi hyvä, ei se välttämättä johda menestykseen mikäli yrittäjällä ei ole intressejä kasvaa. Sama idea ja eri yrittäjä puolestaan voivat kasvaa

menestyväksi kasvuyritykseksi. Kasvun ylläpitäminen ja sen kasvattaminen vaatii kykyä nähdä ja suunnitella suuntaa tulevaisuuteen ja ennakoida tulevaa.

Haastateltava C oli myös samoilla linjoilla haastateltava A:n kanssa, yrittäjältä tulee löytyä kyvykkyyttä ja kasvuhaluja. Tuote ei yksinään riitä vaan siihen tarvitaan paljon muutakin. Haastateltava C näki asian niin, että potentiaalinen kasvuyritys on toiminut jo jonkin aikaa ja käynyt läpi tietyt oppivaiheet. Hän jakoi oppivaiheet seuraavanlaisesti:

1. Hautomovaihe ja innovaatiotoiminta

- tiimien kokoaminen
- markkinaselvitykset
- tuote- ja palveluideoiden synnyttäminen
- rahoitushakemukset

2. Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu ja perusasioiden käynnistys

- omat kyvyt ja valmiudet
- markkinaote, ansainta
- tuote- ja palveluvalinnat
- johtaminen
- rahoitushakemukset

3. Tehokkuuden ja jatkuvuuden toteuttaminen

- tuotekehityksen prosessit, ohjaus ja tavoitteellisuus
- myynnin käynnistys, valmiuksien täsmentäminen
- projektiosaamisen vahvistaminen
- liiketoiminnan johtaminen ja tuki

4. Kasvun mahdollistaminen ja verkostoituminen

- strategian laatiminen ja täsmentäminen
- uusien segmenttien ja tuotesektorien käynnistys
- tuotteistamisen ohjaus
- myynnin laajentaminen ja tehostaminen, rekrytoinnit

## 5. kansainvälistymisvaihe

- tuotteistus kansainvälisille markkinoille
- rahoituksen järjestäminen
- yhteistyökumppanien ja verkostojen laajentaminen. (Ramse 2015).

Haastateltava C:n mukaan kasvupotentiaalin tunnistaminen tapahtuu käytännössä yrittäjän kanssa keskustellen. Yrittäjää tulee kuunnella tarkkaan ja saada selville hänen oikeat motiivit yrityksen suhteen, onko yrittäjällä edes oikeaa kiinnostusta kasvua kohtaan. Yrittäjien kanssa keskustellessa tulee tulla ilmi yrittäjän kasvuhakuisuus eli omistajan sitoutuminen, olla näyttöä kasvusta, kasvutahto, riskinotto kyky sekä mahdollinen kansainvälistymisenhakuisuus. Kasvuhakuisuuden lisäksi on tärkeää yrityksen kasvukyky. Kasvukyky vaatii strategista osaamista, innovatiivisuutta, resursseja, suunnitelmia sekä verkostoja. Näiden lisäksi tunnistamisessa tulee ottaa huomioon yrityksen tunnistettavissa oleva kilpailukyky eli innovaatiot, osaaminen, kustannustehokkuus, brändi, markkinaläheisyys sekä strateginen kumppanuus. Yrityksellä tulee olla myös markkinamahdollisuus kuten kysyntää, fokusta, asiakastarve, kasvupotentiaali sekä kilpailutilanne.

Haastateltava C painotti, että kasvupotentiaalia tunnistessa tulee muistaa ettei tyypillistä kasvuyritystä ole. On kuitenkin todennäköistä se, että kasvuyrityksen liikevaihto tai henkilöstä on jo kasvanut aiemmin, yritys on kokenut eli keskimäärin vanhempi, yritys toimii palvelualoilla tai teollisuudessa, markkina-alue on laaja, omistuspohja on laava eli vähintään kaksi omistajaa sekä yrityksen taloudelliset resurssit ovat kunnossa. Tärkeimpänä poikkeuksena kuitenkin se, että pienet ja nuoret yritykset ovat muita yrityksiä useammin huomattavan nopeasti kasvavia. On myös huomattu, että nopean kasvun yritykset useimmiten sijoittuvat kaupunkeihin tai alueellisiin keskuksiin, ne ovat usein muita nuorempia, löytyvät kaikilta toimialoilta, kasvu on harvoin suoraviivaista ja tasaista vaan vaihteista ja syklistä. On todettu myös, että kasvu on silloin todennäköisempää kun se on hallittua. Tällöin esimerkiksi henkilöstömäärä ei kasva yhtä nopeasti kuin liikevaihto, noin 1-10%

henkilöstömäärän kasvu näyttää tuottavan parhaimman kehityksen nettotuloksessa. Potentiaalisella kasvuyrityksellä on usein myös sijoitetun pääoman tuotto muita yrityksiä parempi. Tällaisella yrityksellä likviditeetissä ja omavaraisuusasteessa ei ole ongelmia, joskin omavaraisuusaste on hieman muita yrityksiä alhaisempi.

Haastateltava C:n mukaan on perehdytty myös siihen mitkä asiat eivät ole oleellisia potentiaalisen kasvuyrityksen kohdalla. Näitä ovat muun muassa: toimiala, yrittäjän sukupuoli, yrittäjän aikaisempi kokemus (johtaja-, kasvu- ja toimialakokemus), yrittäjän koulutustaso ja -ala, yrityksen liiketoiminnan luonne, yrityksen asiakkaat (yksityiset vai yritykset), ulkomaankaupan osuus liikevaihdosta, hallitus-/johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus, haasteet henkilöstön rekrytoinnissa, suhteellinen kilpailukyky kilpailijoihin nähden, kasvun seuraukset, rahoituslähteiden käyttö, yrittäjien arvio rahoituksen saatavuudesta eikä yrittäjien näkemykset tulevaisuuden kasvusta.

Yrityksen tuotteella tai palvelulla on myös merkittävä osansa yrittäjän rinnalla. Haastateltava C:n mukaan kasvuyrityksillä tuotteet/palvelut ovat innovatiivisempia kuin muilla yrityksillä. Mitä enemmän myös yritykset panostavat tuotekehitystoimintaan, sitä vahvemmat kasvuhallitukset heillä on. Kasvuyrittäjät usein itsekin liittyvät kasvun ja tuotekehityksen toisiinsa. Tyypillisesti uudet tuotteet ja palvelut saavat aikaan nopeampaa kasvua kuin vanhemmat tuotteet ja palvelut. Tuotekehitys on siis edellytys kasvulle, mutta ei siltikään riittävä yksinään selittämään yritysten toteutunutta kasvua.

Haastatteluissa kävi ilmi, että varsinaisia työkaluja potentiaalinen tunnistamiseen ei ole. Haastateltava A:n mukaan lukujen ja tilastojen seuraaminen on ollut käytössä, mutta se ei kerro koko totuutta sillä se tapahtuu myöhässä. Työkaluja analysointiin on joilla pystytään analysoimaan ideoita ja yrityksiä muttei suoranaisesti kasvupotentiaalia. Vuosien tuoma kokemus on parempi tapa sillä niin tunnistaa helpommin potentiaalisia kasvuyrityksiä. Yrittäjän kanssa

keskustellessa tunnistaa henkilöstä hänen asenteen tekemistä ja asioiden ratkaisemista kohtaan. Sitä ei pystytä laittamaan millekään lomakkeelle. Kasvuyrityspotentiaalin tunnistamisessa tärkein on yrittäjä ja hänen toimiminen yrityksen suhteen, onko toiminta järjestelmällistä ja analyttistä, onko mietitty useimpia vaihtoehtoja jos ensimmäinen idea ei toimikaan ja onko yrittäjä miten kypsä näkemään asioita. Tällaisista asioista pystytään jo päättämään millainen tulevaisuus yrityksellä on. Yrittäjän on kyettävä näkemään asioita pidemmän ajan päähän ja arvioitava omaa toimintaa kriittisesti. Tulee myös arvioida millainen asenne yrittäjällä on tekemistä kohtaan. Haasteltava B kertasi samoja asioita kuin A lisäten, että yrityksessä asioiden tulee toimia moitteettomasti. Ollakseen menestyvä kasvuyritys, tulee yrityksellä olla kaikki osa-alueet kunnossa. Niiden osa-alueiden mittaamista on hankala laittaa millekään kaaviolla tai lomakkeelle. Niinpä haastateltava B ei myöskään osannut nimetä yhtään työkalua tunnistamisen tueksi. Haastateltava C oli samoilla linjoilla toisten haastateltavien kanssa. Hänen mukaansa konsulteilla on olemassa kyselytyökalu eli niin sanottu kypsyyssmittari, jolla pystytään testaamaan yrittäjän valmiuksia kasvuun. On olemassa myös mittareita, joilla pystytään mittaamaan alueellisia selvityksiä yritystoiminnan kannalta. Varsinaista mittaria tai työkalua kasvupotentiaalin tunnistamiseen ei ole ja haastateltava C:n mukaan tuskin tulee koskaan olemaankaan. Tunnistaminen tapahtuu loppupeleissä hänen mukaansa juurikin keskustelemalla yrittäjän kanssa.

### **8.3 Näkemys ja kokemukset yritysten kasvupotentiaalin tunnistamisesta**

Haastateltava A kertoi, että mikäli hänen organisaationsa on saanut jollekin yritykselle rahoittajan, kokevat he onnistuneensa tehtävässään tukea ja auttaa yritystä. He ovatkin saaneet sijoitettua uusia yrityksiä Joensuun seudun alueelle, mikä osoittaa onnistumisia. He ovat olleet avuksi jonkin yritysideoita luomisessa, jonka seurauksena on tullut rahoitusta ja eteenpäin menevä yritys. Haastateltava A:n mukaan he pyrkivät auttamaan ja kasvattamaan kaikkia yrityksiä, joita pystyvät tunnistamaan potentiaaliseksi kasvuyritykseksi.



Suuri osa kasvupotentiaalin tunnistamisesta on tapahtunut henkilöiden oman henkilökohtaisen kokemuksen pohjalta, jolloin ollaan pystytty tunnistamaan mahdollinen kasvava yritys. Kasvupotentiaalin tunnistaminen on haastavaa etenkin silloin, kun yrityksen idea on vasta paperilla. Tällöin vuosien aikana tuoma kokemus nousee avainasemaan. Haastateltava C nosti esiin priorisoinnin tärkeyden ja sen, että tunnistamisessa tuottaa haasteita se, että jokainen yritys on erilainen.

Haastateltava A:n mukaan heidän organisaationsa ei pysty hirveästi tekemään asian eteen mitään muuta kuin puhua, rohkaista ja toivoa, että yrittäjä ottaa heidän neuvoista kannustimen ja lähtee viemään asiaa eteenpäin. Yrittäjälle voidaan tarjota apua ja etsiä oikeita henkilöitä auttamaan juuri kyseistä yrittäjää mutta jos yrittäjällä ei ole halua ottaa neuvoja vastaan tai kasvaa, tuskin siitä tulekaan menestyvää kasvuyritystä. Kasvun esteenä voi olla myös se, että jossakin vaiheessa yrittäjän omat tiedot ja taidot loppuvat kesken vaikka yrityksellä olisi kaikki mahdollisuudet kasvaa entisestään. Toiset yrittäjät eivät ymmärrä tätä tilannetta, eivätkä ymmärrä hankkia joko apua asian eteenpäin viemiseen tai, että luovuttaisi yrityksensä toiselle, joka voisi tehdä siitä menestyvän. Joissain tapauksissa yritys on lähtenyt kasvamaan vasta silloin, kuin yrityksen johtoporras on vaihdettu.

#### **8.4 Kasvun edellytykset**

Haastateltava A:n mukaan yrityksen kasvu edellyttää tuuria, kaikki lähtee ihmisistä, yrittäjästä ja tiimistä. Mahdolliseen kasvuun tarvitaan ammattitaitoisia ihmisiä, liike-idea voi olla vaikka miten hieno mutta ihmiset tekevät sen käytännössä. Tekijöiden lisäksi idean/tuotteen/palvelun pitää olla sellainen, millä on kysyntää ja markkinat. Yrittäjän tulee myös osata elää tarpeen muutoksen kautta ja reagoida asioihin nopeasti.

Haastateltava B kertoi, että usein potentiaalisesti arvioitu yritys ei kasva yrittäjän itsensä takia. Yrittäjän persoona nousee avainasemaan ja se kuinka paljon yrittäjä on valmis tekemään töitä menestyksen eteen. Haastatteluissa tuli myös ilmi se, että yrittäjän liika ylimielisyys nousee kompastuskiveksi jos takana onkin jo jonkinmoista menestystä ja kasvua, yrittäjän tulisi säilyttää nöyryytensä. Yrityksen kasvua estää myös se mikäli markkinoilla ei ole tarvetta tuotteelle tai palvelulle. Yrityksen tulee kyetä myös vastaamaan kasvuun ja siihen tarvittaviin asioihin kuten saamaan rahaa, ammattitaitoisia ihmisiä sekä resursseja. Haastateltava A:n mukaan juurikin rahoituksen puutos tai tarpeeksi isojen liiketilojen puuttuminen hidastaa yrityksen kasvua.

Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että suunnitelmattomuus nousee usein yhdeksi merkittäväksi kompastuskiveksi kasvun kohdalla. Yrittäjällä tulisi olla tarkat suunnitelmat siitä mitä yrityksessä tulee tapahtumaan pidemmällä aikavälillä ja mihin suuntaan toimintaa halutaan viedä. Suunnitelmaa tulisi noudattaa myös sitä mukaan kun se on tehty, usein sen noudattamatta jättäminen hidastaa tai joko estää potentiaalisen kasvun. Haastateltava C nosti myös suomalaisten myyntitaidot esiin, harva suomalainen yrittäjä itse tekee myyntityötä ulkomailla. Myyntityö ja markkinointi on usein ulkoistettu kohdemaassa toimivilla myyjillä. Näissä tapauksissa vaarana on se, että ulkopuolinen myyjä ei tiedä tarkkaan mitä myy ja näin kaupat voivat jäädä tekemättä. Juuri tässäkin asiassa suomalaisten yrittäjien pitäisi itse olla aktiivisemmin mukana tekemässä myyntityötä ja tuoda oma asiantuntemuksena esiin. He tuntevat tuotteensa paremmin kuin kukaan muu.

Haastateltava C esitti myös kasvun esteeksi yrittäjien negatiiviset mielikuvat kasvusta. Mikäli yrittäjä kokee ettei kasvusta ole hyötyä yrittäjälle itselleen tai yritykselle, ei kasvua edes tavoitella. Kasvun sosiaalinen arvostus nousee myös avainasemaan sillä yhteiskunnassa ei välttämättä ole erityisen suopea suhtautuminen kasvuun. Monella yrittäjällä on myös kyvyttömyyttä tunnistaa liiketoiminta- ja kasvumahdollisuuksia. Usein myös kysynnän supistuminen

sekä kireä kilpailu koetaan niin suuriksi haasteiksi ettei kasvua lähdetä edes hakemaan.

Haastateltava C:n mukaan Suomen kasvuyritykset voidaan jakaa viiteen eri ryhmään. Niitä ovat jäykät velkaantujat, joustavat erilaistajat, vastentahtoiset kasvajat, dynaamiset innovoijat sekä innokkaat palvelijat. Jäykät velkaantujat ovat 18 %:a Suomen pk-kasvajista ja heitä kuvastaa se, että ne eivät ole muutoshakuisia, kasvavat ilman varsinaista kasvupyrkimystä, hyväksyvät velanoton, ovat keskikokoisia, vanhoja yrityksiä ja toimivat paikallisilla markkinoilla. Joustavat erilaistajat puolestaan ovat 27 %:a Suomen pk-kasvajista. Niillä on enemmän muutoshalua, eivät halua velkaa, ovat keskikokoisia ja nuoria yrityksiä sekä toimivat valtakunnallisilla markkinoilla. 36 %:a Suomen pk-kasvajista eli enemmistö, on vastentahtoisia kasvajia. Niiltä puttuu muutoskokemus, ovat avoimia ja uskaliaita, eivät halua velkaa, ovat nuoria ja pieniä ja toimivat usein paikallisilla markkinoilla. Dynaamiset innovoijat ovat vain 6 %:a pk-kasvajista. Niillä on voimakas kasvuhalu, dynaaminen ote toimintaan, ovat kasvajien ”ideaalityyppi”, ovat isoja ja vanhoja sekä toimivat kansainvälisillä- ja valtakunnallisilla markkinoilla. 14 %:a Suomen pk-kasvajista on innokkaat palvelijat eli sellaiset joilla on kasvupyrkimystä, ei ole muutoskokemuksia, pyrkivät aktiivisesti kehittämään toimintaansa, ovat keskikokoisia, nuoria sekä toimivat alueellisilla markkinoilla. Suomeen siis tarvittaisiin huomattavasti enemmän dynaamisia innovoijia, jotta Suomeen saataisiin enemmän menestyviä yrityksiä, enemmän työpaikkoja ja olisi enemmän mahdollisuuksia pärjätä myös kansainvälisillä markkinoilla. (Tekes 2006).

## **8.5 Kasvupotentiaalin tunnistamisen kehittäminen**

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kasvuyritysten tunnistamista tulisi kehittää. Jokaisella kasvuyrityksiä tunnistavalla toimijalla on omat tavat ja näkemykset tehdä tunnistamista. Useampi potentiaalinen kasvaja tulisi

tunnistaa, jolloin heitä voisi auttaa heti alkutaipaleesta asti. Näin pystyttäisiin vastaamaan globaalien markkinoiden kilpailuun ja lisäämään Suomen oman talouden ja yhteiskunnan kehitystä.

Haastateltava B:n mukaan voisimme haastatella menestyvien kasvuyritysten yrittäjiä ja niiden pohjalta etsiä yhteneväisyyksiä siitä, miten he itse kokevat oman kasvun reitin. Haastatteluista voitaisiin etsiä yhteisiä tekijöitä siitä, mitkä teot ja valinnat ovat mahdollisesti johtaneet kasvuun ja menestykseen. Juurikin yrittäjien omat valinnat ja ratkaisut ja niitä seuraavat tapahtumat voisivat antaa kuvaa siitä, mitä kasvu edellyttää. Todennäköisesti näissä haastatteluissa kävisi ilmi juurikin yrittäjien omat asenteet, arvot ja näkemykset kasvusta ja sitä seuranneesta menestyksestä.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yhteistyö muiden tahojen kanssa olisi tärkeää kasvuyritysten tunnistamisen kannalta. Mikäli jonkin organisaatio tunnistaa potentiaalisen kasvajan muttei omaa tarvittavia resursseja, olisi hyvä jos yritys tai yrittäjä voitaisiin suunnata myös toisen organisaation autettavaksi. Yhteistyö olisi kaikille hedelmällistä mikäli yhteistyö olisi saumatonta. Haastateltava B toivoi, että tulevaisuudessa myös organisaatioiden sisällä siirettäisiin ns "hiljaista tietoa". Näin varmistettaisiin se, että myös jatkossa nuoremmilla toimijoilla olisi työkalut tunnistamiseen. Haastateltava C nosti esiin yhteiskunnan roolin ja vaikutuksen kasvuyrittäjyyden kannalta. Sen tulisi olla suotuinen ja kannustava, jolloin Suomessa useampi haluaisi ruveta yrittäjäksi. Suomeen pitäisi saada enemmän yrittäjiä, erityisesti juurikin kasvuyrittäjiä, jotta pärjäisimme kansainvälisillä markkinoilla.

## 9 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka potentiaalisia kasvuyrityksiä pyritään tunnistamaan. Tutkimuksella haluttiin saada käsitys siitä mitä kasvu edellyttää, miten tunnistaminen käytännössä tapahtuu ja mitä se pitää sisällään. Tavoitteena oli saada selville, onko olemassa tietyntyyppeisiä mittareita tai lomakkeita, joilla tunnistamista tehdään. Kiinnostavaa oli myös se, että onko kaikilla organisaatioilla käytössä samat tavat vai eroavatko ne keskenään organisaatiosta riippuen. Tämän lisäksi tutkimuksella pyrittiin keräämään tietoa siitä, kuinka kasvuyrityspotentiaalin tunnistamista tulisi kehittää ja mitä keinoja voisimme luoda sen tukemiseksi.

Kuten aikaisemmin olin havainnut ettei kasvuyritysten tunnistaminen ole yksinkertainen asia, ei asiaan tullut muutosta haastattelujen edetessä. Kävi ilmi, että konkreettinen kasvupotentiaalin tunnistaminen on ammattilaisillekin hankalaa. Tutkimuksen tulokset tukivat kuitenkin hyvin aikaisemmin kerättyä teoriaa. Tiettyjä piirteitä tai ominaisuuksia voidaan havaita potentiaalisista kasvuyrityksistä, mutta yhtä ainutta selkeää tapaa tunnistamiseen ei tuntunut löytyvän. Tutkimuksessa ei ilmennyt eroavia tuloksia vaan, jokainen haastateltava tuki toistaan. Tutkimuksessa pyrittiin määrittelemään ne tavat ja menetelmät miten kasvuyrityspotentiaalia voidaan tunnistaa, mutta kävi ilmi ettei sellaista selvää kaavaa olekaan. Potentiaalisten kasvuyritysten tunnistaminen on pitkä ja vaikea prosessi, mikä vaatii tunnistajalta ammattitaitoa ja kykyä lukea yrittäjää. Kyse on siis vuosien tuomasta ammattitaidosta erottaa ne tekijät, jotka antavat vihjeitä potentiaalisesta kasvujasta.

Aihe oli haastava mutta koen, että työ onnistui hyvin. Haastattelujen myötä kävi entistä selvemäksi se, että tutkimusongelmaan ei ole yhtä selkeää ratkaisua. Työssä selvisi ettei potentiaalisten kasvuyritysten tunnistamiseen ole yksinkertaisia tapoja tai kaavakkeita. Tunnistaminen perustuu yrittäjän

henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointiin, motivaation kartoittamiseen sekä päämäärähakuisuuteen. Tunnistamisessa tärkeimmiksi keinoiksi nousevat siis keskustelut yrittäjien kanssa siitä mitä yrittäjä haluaa saavuttaa ja mitä on valmis tekemään sen eteen. Tämä on erityisen tärkeää silloin kun yritys on vasta perustamisvaiheessa tai vasta perustettu sillä silloin sillä ei ole vielä lukujen pohjalta näyttöä. Jokainen liikeidea, yrittäjä sekä yritys pitää kohdata yksilönä, jolloin sieltä voidaan löytää juuri ne oleelliset piirteet mahdolliseksi kasvajaksi. Ei siis ole olemassa yhtä ja ainutta yritysmallia, mikä suoraan kasvaisi menestyväksi yritykseksi.

Vaikka tunnistamiseen ei löytynyt selkeitä mittareita tai työkaluja, haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä mitä kasvuyrittäjyys vaatii yrittäjiltä. Menestyksessä yritys toimii nykypäivänä todennäköisemmin teollisuus- tai teknologia-alalla. Yritys on suhteellisen nuori, mutta silti omaa kokemusta. Yrityksellä tulee olla tuote tai palvelu, mikä on kohdennettu juurikin markkinoiden kysyntään. Tuotekehitys on myös avainasemassa. Yrittäjältä puolestaan vaaditaan ammattimaista otetta yrityksen johtoon, suunnitelmallisuutta, visiota sekä aitoa innostuneisuutta ja halukkuutta kasvaa. Kaikki lähtee yrittäjästä itsestään eikä kasvua tapahdu mikäli sitä ei aktiivisesti haeta. Moni potentiaalisesti arvioitu kasvuyritys ei kasvakaan mikäli yrittäjän taidot ja kokemus eivät riitä tai mikäli yrittäjä itse ei halua kasvattaa yritystään. Monessa yrityksessä tai ideassa olisi usein paljon potentiaalia kasvaa, mutta esteeksi saattaa muodostua yrittäjän ammattitaidottomuus. Usein yritys kääntyykin kasvuun vasta sitten kun yrittäjä vaihtuu tai yritykseen palkataan uusi toimitusjohtaja. Näiden seikkojen lisäksi tarvitaan myös onnea ja tuuria, että kasvua tapahtuu. Tarvitaan myös paljon työtä, että yritys jatkaa mahdollista kasvuaan myös alun kasvun jälkeen. Yrityksen tulee vakiinnuttaa paikkansa alan markkinoilla, jotta sen toiminta pysyy aktiivisena ja lisää kasvua myös jatkossa.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena sillä työn teoria tukee tuloksia täysin, mutta olisin halunnut löytää jonkin täysin uuden tunnistamiseen käytettävän työkalun. Tulokseksi sain kuitenkin sen, että mitään kaavakkeita ei ole vaan

tunnistaminen perustuu muihin tekijöihin. Täytyy kuitenkin muistaa, että tätä samaista aihetta ovat tutkineet monet kasvuyritysasiantuntijat löytämättä ratkaisua ongelmaan joten tässä oman opinnäytetyöni mittakaavassa tuskin olisinkaan pystynyt tämän suurempaan läpimurtoon.

Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen työni lopputulokseen, mutta toivoin, että olisin löytänyt selkeämmän ratkaisun tutkimusongelmaan. Työtä tehdessäni opin enemmän itse kasvuyrittäjyydestä sekä sen monimuotoisuudesta. Aihe oli mielenkiintoinen ja tärkeä, sillä nykypäivänä uudet yritykset ovat elintärkeitä etenkin Suomen yhteiskunnan kannalta. En olisi osannut itse valita omaksi opinnäytetyön aiheeksi kyseistä aihetta mutta olen tyytyväinen, että päädyin kuitenkin tekemään opinnäytetyöni juurikin kasvuyrittäjyydestä. Koen, että perehdyin uuteen liike-elämän osa-alueeseen mitä ei muuten olla käyty niin tarkasti opintosuunnitelmassa.

Kasvuyrittäjyyden lisäksi opin tämän opinnäytetyön ansiosta enemmän tutkimuksen tekemisestä sekä koko prosessin suorittamisesta. Opinnäytetyön aloittamisessa ja sen tekemisessä tarvitaan suunnitelmallisuutta ja aikataulutusta. Työlle pitää asettaa selkeät aikatavoitteet, jotta se valmistuu ajoissa. Itsearviointia tehdessäni tästä opinnäytetyön tekemisestä voin todeta, että koko prosessin tekemisessä kesti liian kauan. Teorian sain kirjoitettua hyvässä aikataulussa, mutta sen jälkeen eteneminen hidastui. Asiaan vaikutti ehdottomasti muutto pääkaupunkiin uuden työn perässä, jolloin annoin itselleni myös anteeksi sen, että keskityin sopeutumaan uuteen elämään uudessa kaupungissa. Haastattelut sain kuitenkin suoritettua suuremmalta osalta ennen muuttoa, yhden haastattelun tein sen jälkeen puhelinhaastattelun muodossa. Tutkimukseen meni osaltaan myös paljon aikaa, sillä haastateltavien löytäminen ja haastattelujen ajankohdan sopiminen oli työläs ja aikaa vievä prosessi. Samaisesta syystä haastateltavia ei valitettavasti työhöni osallistunut enempää. Opinnäytetyön valmistuminen olisi venynyt vielä entisestään mikäli olisin etsinyt lisää haastateltavia. En ole itse tyytyväinen haastattelujen määrään, jos nyt tekisin koko prosessin uusiksi, haastattelisin ehdottomasti useampia

kasvuyritysasiantuntijoita ja sijoittajia. Erityisesti harmittaa, etten saanut haastateltua juurikin sijoittajia tai kasvuyrittäjiä. Olisi mielenkiintoista haastatella ja kuulla itse kasvuyrittäjiä aiheesta. Miten he itse kokevat menestyksen ja siihen johtavat tekijät. Voisiko olla myös niin, että kasvuyrittäjät itse tunnistaisivat muita helpommin muut potentiaaliset kasvuyritykset. Haastattelujen lisäämisen lisäksi tekisin opinnäytetyön paljon nopeammassa aikataulussa kuin nyt. Työn valmistuminen pitkittyi ihan turhaan yksinkertaisesti siitä syystä, että en kirjoittanut sitä aktiivisesti. Voin siis sanoa oppineeni mitä tekisin paremmin ensi kerralla.

Tätä aihetta varmasti tutkitaan paljon ja tätäkin työtä olisi voitu viedä eteenpäin haastatteleamalla enemmän kasvuyrittäjyyteen liittyviä henkilöitä. Erityisesti jo kasvua onnistuneesti tehneitä yrittäjiä tulisi haastatella ja selvittää kuinka he itse kokevat oman kasvunsa tapahtuneen. Mitkä olivat ne ratkaisevat tekijät heidän kasvun tiellään ja millä keinoin samaista kasvua olisi voitu ennustaa ennen yrityksen kasvun toteutumista. Olisi myös mielenkiintoista tietää, että voisiko kasvuyrittäjä itse tunnistaa toisen potentiaalisen kasvajan. Mielestäni aihetta olisi syytä tutkia enemmän. Työn aloittamisvaiheessa olin häkeltynyt miten vähän tunnistamisen keinoista on tietoa saatavilla. Kasvuyrityksen tunnuspiirteet tiedetään kyllä, mutta konkreettinen tunnistaminen jäi hämärän peittoon. Haastatteluista kävi ilmi, että esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen osalla organisaatioista puuttuu. Mikäli tunnistaminen on kiinni juurikin tunnistajan kokemuksesta ja ammattitaidosta niin olisi äärimmäisen tärkeää, että tätä tietoa siirrettäisiin eteenpäin. Tärkeää olisi myös, että tulevaisuudessa löydettäisiin keinot tehostaa tunnistamista ettei mikään potentiaalinen yritys jää huomaamatta. Kyse on kuitenkin Suomen niin yhteiskunnan kuin taloudellisen hyvinvoinnin turvaamisesta ja kilpailukyvyyn edistämisestä.



## Lähteet

- Arrington, M. 2009. Facebook Turns Down \$8 billion Valuation Term Sheet, Claims 2009 Revenues Will Be \$550 million. TechCrunch. <http://techcrunch.com/2009/05/19/facebook-turns-down-8-billion-valuation-term-sheet-claims-2009-revenues-to-be-550-million/>. 15.12.2015.
- Autere, J. & Kotovirta, J. 2008. *Vaihda kasvuvaihteelle*. Helsinki: Talentum.
- Baghai, M., Smit, S. & Viguerie, S. 2007. The granularity of growth. McKinsey. [http://www.mckinsey.com/insights/growth/the\\_granularity\\_of\\_growth](http://www.mckinsey.com/insights/growth/the_granularity_of_growth). 15.12.2015
- Baghai, M., Smit, S. & Viguerie, S. 2008. Looking For Growth In All The Right Places. Chief Executive Magazine. <http://chiefexecutive.net/looking-for-growth-in-all-the-right-places/>. 15.12.2015.
- Businessdictionary. 2015. Growth company. Businessdictionary. <http://www.businessdictionary.com/definition/growth-company.html>. 15.12.2015
- Ekberg, J. 2015. Yrityskonsultti. Asiantuntijakeskus GordionPro Oy. Nauhoitettu haastattelu 12.8.2015.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Kasvun ajurit 2. Elinkeinoelämänkeskusliitto.[http://pda.ek.fi/ek\\_suomeksi/a\\_jankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2006/Kasvun\\_ajurit2\\_tiivistelmae.pdf](http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/a_jankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/Kasvun_ajurit2_tiivistelmae.pdf). 1.11.2015
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Etula, S. 2014. kasva, kasva, kasva – mutta miten?. Accelerando. <http://accelerando.fi/2014/09/23/kasva-kasva-kasva-mutta-miten/>. 20.4.2015.
- Finnvera. 2015. Finnvera lyhyesti. Finnvera. <http://finnvera.fi/Finnvera/Medialle/Finnvera-lyhyesti>. 23.2.2015.
- Hedgethink. 2014. How to Identify Growth Companies?. Hedgethink. <http://www.hedgethink.com/education/identify-growth-companies/>. 4.12.2015.
- Heikinheimo, P. 2014. *Yrityksestä menestystarina*. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Heinonen, J., Hytti, U., Koskinen, K., Malinen, P., Mäki, K., Nummela, N., Poikkijoki, S., Pukkinen, T., Stenholm, P. & Toivonen, J. 2015. Kasvun olemus ja reitit, fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Teoksessa Heinonen, J. (toim.). Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2008. *Kasvun vimma*. Helsinki: Talentum.

- Investinganswers. 2015. Growth company. Investinganswers. <http://www.investinganswers.com/financial-dictionary/stock-market/growth-company-3163>. 11.12.2015.
- Joensuu, S., Varamäki, E. & Viljamaa, A. 2014. Mistä tunnet sä kasvajan. Ilkka.fi. <http://www.ilkka.fi/mielipide/kolumnit/mista-tunnet-sa-kasvajan-1.1721813>. 5.3.2015.
- Josek. 2015. Yritysesittely. Josek. <http://www.josek.fi/fi/josek/>. 23.2.2015.
- Koskinen, J. 2005. Haastattelut. <http://www2.uiah.fi/~ikoskine/ke62-2005/ke62-2005-haastattelut.pdf>. 28.12.2015.
- Kutcher, E., Nottebohm, O. & Sprague, K. 2014. Grow fast or die slow. McKinsey. [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_tel\\_ecoms\\_internet/grow\\_fast\\_or\\_die\\_slow](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_tel_ecoms_internet/grow_fast_or_die_slow). 15.12.2015.
- Lassila, J. 2015. Mistä kasvun tunnistaa?. Kasvuopen. 13.8.2014 <http://www.kasvuopen.fi/blogi/mista-kasvun-tunnistaa>. 3.3.2015.
- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.
- Länkinen, T. 2014. Terveysteknologiasta tuli suurin huipputekniikan vientiala – telekommunikaatio lössähti. Yle uutiset. [http://yle.fi/uutiset/terveysteknologiasta\\_tuli\\_suurin\\_huipp\\_utekniikan\\_vientiala\\_\\_telekommunikaatio\\_lossahti/7223970](http://yle.fi/uutiset/terveysteknologiasta_tuli_suurin_huipp_utekniikan_vientiala__telekommunikaatio_lossahti/7223970). 15.12.2015.
- Mannila, M. 2014. Kasvuyrittäjyyden 10 teesiä. Perheyrittäjyys – family business. 17.9.2014. <http://tutkimu.blogspot.fi/2014/09/kasvuyrittajyyden-10-teesia.html>. 27.2.2015.
- MarketsandMarkets. 2013. Cosmetic Packaging Market worth \$32,384.25 Million by 2018 - PowerPoint PPT Presentation. MarketsandMarkets. [http://www.powershow.com/view0/60655a-YmZmZ/Cosmetic\\_Packaging\\_Market\\_worth\\_32\\_384\\_25\\_Million\\_by\\_2018\\_powerpoint\\_ppt\\_presentation](http://www.powershow.com/view0/60655a-YmZmZ/Cosmetic_Packaging_Market_worth_32_384_25_Million_by_2018_powerpoint_ppt_presentation). 15.12.2015.
- MarketsandMarkets. 2015. Pharmaceutical Packaging Market by Packaging Type, by Raw Material, by Drug Delivery Type by Region(North America, Europe, Asia-Pacific, RoW) - Forecasts to 2020. MarketsandMarkets. <http://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/pharmaceutical-packaging-market-890.html>. 15.12.2015.
- Pelkonen, L. 2013. Nämä alat ovat Suomen toivo: ”Potentiaalia”. Uusi Suomi. <http://www.uusisuomi.fi/raha/63055-namaalat-ovat-suomen-toivo-potentiaalia>. 15.12.2015.
- Pikes. 2015. Tutustu Pikesiin. Pikes. <http://www.pikes.fi/missio-visio-ja-arvot;jsessionid=4243F7A49D2696636F2D652E8EF39EEC.node1>. 23.2.2015.

- Ramse. 2015. Kasvusuunta. Ramse. <http://www.ramse.fi/>. 28.12.2015.
- Ravattinen, R. 2015. Yritysneuvonnan johtaja. Joensuun seudun kehittämissyhtiö. Nauhoitettu haastattelu 12.3.2015.
- Räsänen, H. 2015. Yritysasiantuntija. Pielisen Karjalan Kehittämiskeskus Oy. Nauhoitettu haastattelu 30.4.2015.
- Schonfeld, E. 2008. Facebook Finances Leaked. TechCrunch. <http://techcrunch.com/2008/01/31/facebook-finances-leaked/>. 15.12.2015.
- Smithers Pira. 2013. Global packaging market to reach \$975 billion by 2018. Smithers Pira. <http://www.smitherspira.com/news/2013/december/global-packaging-industry-market-growth-to-2018>. 15.12.2015.
- Tekes. 2015. Tekesin strategia. Tekes. <http://www.tekes.fi/tekes/strategia/>. 23.2.2015.
- Tilastokeskus. 2011. Sitä saa mitä tilaa. Kasvuyritysten monet muodot hämmentävät. Tilastokeskus. [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-11-01\\_002.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-11-01_002.html?s=0). 25.2.2015.
- Tilastokeskus. 2015. Tilastollinen tiedonkeruu. Virsta virtual statistics. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>. 17.3.2015.
- Tsotsis, A. 2011. Report: Facebook Revenue Was \$777 Million In 2009, Net Income \$200 Million. TechCrunch. <http://techcrunch.com/2011/01/05/report-facebook-revenue-was-777-million-in-2009-net-income-200-million/>. 15.12.2015.
- Uusyrittyskeskus Pohjois-Karjala. 2015. Pohjois-karjalan uusyrittyskeskus. Uusyrittyskeskus Pohjois-Karjala. <http://pohjois-karjala.uusyrittyskeskus.fi/toimintamalli>. 23.2.2015.
- Womack, B. 2010. Facebook's Sales Are Said to Reach About \$2 Billion This Year. Bloomberg. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2010-12-16/facebook-sales-said-likely-to-reach-2-billion-this-year-beating-target>. 15.12.2015.

## Teemahaastattelurunko

1. Organisaation suhde yritysten kasvupotentiaaliin
  - Onko yritysten kasvupotentiaalin tunnistaminen organisaation kannalta tärkeää? Miksi?
  - Pyrkiikö organisaatio tunnistamaan kasvupotentiaalisia yrityksiä? Miksi?
  - Pyrkiikö organisaatio aktiivisesti ja oma-aloitteisesti löytämään ja tunnistamaan kasvupotentiaalisia yrityksiä? Miksi?
  - Onko toiminnassa keskitytty tiettyntyyppisiin yrityksiin, esim. jonkin toimialan yrityksiin?
  
2. Kasvupotentiaalisten yrityksen tunnistaminen
  - Miten yritysten kasvupotentiaalin tunnistaminen käytännössä tapahtuu?
  - onko organisaatiolla käytössä työkaluja kasvupotentiaalin tunnistamiseen? Mitä ne ovat?
  - Tekeekö organisaatio kasvupotentiaalin tunnistamisessa yhteistyötä muiden tahojen kanssa?
  
3. Näkemys ja kokemus yritysten kasvupotentiaalin tunnistamisesta
  - Miten kasvupotentiaalin tunnistamisessa on onnistuttu?
  - Mikä selittää onnistumisia?
  - Mikä tunnistamisessa on haasteellisinta?
  - Miten yhteistyö yrityksen kanssa jatkuu yrityksen kasvupotentiaalin tunnistamisen jälkeen?
  - Mitä tapahtuu jos kasvupotentiaalisiksi arvioitu yritys ei kasvakaan?
  
4. Kasvun edellytykset (käsite siitä, mistä kasvupotentiaali syntyy/muodostuu)
  - Mitä yrityksen kasvu edellyttää?
  - Mikä on kasvun kannalta välttämätöntä?
  - Mikä edistää kasvua tai on hyödyksi kasvulle?
  - Mikä täysin edistää kasvun?
  - Mikä rajoittaa tai hidastaa kasvua?

- Mistä yrityksen kasvu on mielestänne eniten kiinni?
5. Tunnistamisen kehittäminen
- Miten kehittäisitte yritysten kasvupotentiaalin tunnistamista? Miksi?