

A 29

Kirsti Sorama, Sanna Joensuu-Salo,  
Jennika Hakola, Marja Katajavirta

# Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden arviointi ja mittaaminen

Etelä-Pohjanmaan  
kasvuyrittäjyyden ekosysteemi

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja  
A. Tutkimuksia 29

Kirsti Sorama, Sanna Joensuu-Salo, Jennika Hakola, Marja Katajavirta

# Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden arviointi ja mittaaminen

## Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemi

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Seinäjoki 2018

**SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA**  
**PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**A**

Tutkimuksia  
Research reports

**B**

Raportteja ja selvityksiä  
Reports

**C**

Oppimateriaaleja  
Teaching materials

**SeAMK julkaisut:**

Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Kampusranta 9 (Frami A)  
60320 Seinäjoki  
p. 020 124 5040  
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-79-3 (Verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5565 (Verkkojulkaisu)

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## TIIVISTELMÄ

Kirsti Sorama, Sanna Joensuu-Salo, Jennika Hakola, Marja Katajavirta. 2018. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden arviointi ja mittaaminen: Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemi. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 29, 182 s.

Ekosysteemi kuvaa holistista lähestymistapaa, jossa korostuu yritystoimijoiden, resurssien tarjoajien ja näiden yhdistäjien yhteistyö. Lisäksi näkemys kattaa myös yleisen yrittäjyysympäristön. Ekosysteemi-lähestymistavassa pidetään tärkeänä myös erilaisten mittareiden kehittämistä. Mittarien avulla kyetään määrittämään ekosysteemin vahvuudet ja heikkoudet sekä lisäksi tunnistamaan erilaisten interventioiden vaikutuksia. Hyvällä mittaristolla mitataan niin ekosysteemin panoksia kuin sen toimivuuden tuloksiakin.

Tässä tutkimuksessa Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemiä arvioitiin ja mitattiin monilla menetelmillä. Ensimmäisenä haastateltiin ekosysteemin toimijoita ja pyrittiin heidän arvioidensa perusteella muodostamaan kuvaa ekosysteemin toimivuudesta. Seuraavaksi pyrittiin määrällisillä mittareilla mittaamaan ekosysteemin toimivuutta. Lisäksi toimivuutta arvioitiin kyselyllä Grow Up -kasvuyrityskilpailuun osallistuneille yrityksille ja kyselyllä yritysten hallitustyöskentelystä.

Ekosysteemin toimijat arvioivat toimivuuden olevan suhteellisen hyvällä tasolla ja lisäksi he arvioivat sen kehittyneen positiivisesti. Kuitenkin määrällisillä mittareilla ekosysteemin toimivuus ei ole mitenkään erityisen hyvä. Esimerkiksi aloittaneiden yritysten määrä on ollut koko 2010-luvun laskeva, samoin nuorten alle viisi vuotta toimineiden yritysten määrä. Kasvuyritysten määrässä maakunta oli hyvällä tasolla koko maan tilastoihin verrattuna, mutta määrä kääntyi laskuun vuoden 2014 jälkeen ja kahtena seuraavana vuonna jäätiin alle koko maan tasosta. Myös yritysten kansainvälistymistä kuvaava mittari, yritysten vienti, on maakunnassa todella alhaisella tasolla suhteessa vertailumaakuntiin. Muilla mittareilla toimivuuden voitiin todeta olevan suhteellisen hyvä. Lisäksi voidaan todeta, että toimiva hallitustyöskentely on yhteydessä yrityksen kasvuun.

Yritysten kehittymisen ja kasvun tukemiseen resurssit ovat rajallisia, eikä kaikkia yrityksiä voida huomioida. Tarvitaan kriteeristö voittajien poimintaan. Yritysten profilointi kasvumotivaation ja kasvumahdollisuuksien kautta auttaa ensikäden valinnassa. Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu kokoluokkien 5-9 ja 10-19 henkilöä työllistävät yritykset potentiaalisimmiksi kasvuyrityksiksi. Tämä

kriteeri olisi seuraava valintakriteeri. Yritysten profilointi auttaa myös tunnistamaan tarvittava tuki – onko tarpeen puskurointi, silloittaminen vai edistäminen. Jokaisen ekosysteemin toimijan tulisi tunnistaa omista verkostoistaan tietyn profiilin yritykset ja sen jälkeen miettiä omia palvelujaan ko. yrityksille. Lisäksi tilitoimistojen rooli yrittäjän ensimmäisenä kontaktina tulisi kehittyä polun aluksi ekosysteemin sisälle.

**Avainsanat:** kasvuyritykset, kasvuyrittäjyys, kasvuyrittäjyyden ekosysteemi

**Yhteystiedot:** Kirsti Sorama, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja kulttuuri, PL 412, 60101 Seinäjoki, [kirsti.sorama@seamk.fi](mailto:kirsti.sorama@seamk.fi)

## ABSTRACT

Kirsti Sorama, Sanna Joensuu-Salo, Jennika Hakola, Marja Katajavirta. 2018. Evaluating and measuring the effectiveness of growth entrepreneurship ecosystem in South Ostrobothnia. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences A. Research reports 29, 182 p.

The ecosystem describes a holistic approach that emphasizes co-operation between entrepreneurs, resource providers and their integrators. In addition, the ecosystem view also covers the general entrepreneurial environment. The approach also considers it important to develop different indicators. These indicators can be used to determine the strengths and weaknesses of the ecosystem and to identify the effects of different interventions. Good instrument cluster measures both ecosystem inputs and outcomes.

In this study, the growth entrepreneurship ecosystem in South Ostrobothnia was evaluated and measured by many methods. First, the ecosystem participants were interviewed and based on their assessment researchers formed understanding of the effectiveness of the ecosystem. Second, the quantified indicators were used to measure the effectiveness. In addition, the effectiveness of the ecosystem was evaluated by a survey for companies who participated the growth business competition and another survey of corporate governance.

The ecosystem actors estimate the performance of ecosystem at a relatively good level, and they further evaluate that it has developed positively. However, with quantitative indicators, the effectiveness of the ecosystem is by no means particularly good. For example, the number of start-up companies has been downward throughout the 2010s, as well as the number of young companies under five years of age. In the number of growth companies, the province was at a good level in comparison with the country's statistics, but the number turned down after 2014 and the next two years fell below the country level. In addition, the internationalization of enterprises, in terms of export, is very low relative to other provinces. On other indicators, the effectiveness was found to be relatively good. In addition, effective corporate governance has connection with the growth of the company.

Resources to support firms' growth and development are limited and not all companies can be taken into account. There is a need for a criterion "picking the winners". Profiling companies through growth motives and opportunities can help as first-hand selection criteria. In addition, previous studies have found

companies in sizes 5-9 and 10-19 employees are the most promising growth firms in South Ostrobothnia area. This criterion would be the next selection criteria. Profiling companies also helps to identify the support they need – whether buffering, bringing or boosting is needed. Every actor in ecosystem should identify specific profile companies in their networks and then consider their services to these companies. In addition, the role of accounting firm as the first contact of an entrepreneur should develop to be the first step inside the growth entrepreneurship ecosystem.

**Keywords:** growth firms, growth entrepreneurship, growth entrepreneurship ecosystem

**Yhteystiedot:** Kirsti Sorama, Seinäjoki University of Applied Sciences, School of Business and Culture, P.O. Box 412, FI-60101 Seinäjoki, Finland, kirsti.sorama@seamk.fi



# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ ABSTRACT KUVIOT TAULUKOT

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>19</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	19
1.2 Kasvuyrittäjyyden edistämisen nykytila Etelä-Pohjanmaalla .....	20
1.3 Etelä-Pohjanmaan maakuntaa kuvaavia lukuja arvioinnin lähtötilanteessa.....	21
1.4 Kasvuyrittäjyyden aktivointihankkeen tavoitteet ja toimenpiteet .....	24
1.5 Raportin rakenne .....	26
<b>2 KASVUYRITTÄJYYDEN EKOSYSTEEMIN TEOREETTINEN TARKASTELU .....</b>	<b>27</b>
2.1 Kasvuyrittäjyys Suomessa .....	27
2.2 Kasvuyrittäjyyden ekosysteemi .....	32
2.3 Julkisen tuen tyypit ja niiden vaikutus yritysten syntyyn, selviytymiseen ja kasvuun .....	36
<b>3 KASVUYRITTÄJYYDEN EKOSYSTEEMIN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI TOIMIJOIDEN NÄKÖKULMASTA .....</b>	<b>39</b>
3.1. Miten ekosysteemi tukee yrittäjien motivaatiota yrityksen kasvattamiseen .....	40
3.2 Miten ekosysteemi tukee orgaanisia ja epäorgaanisia kasvustrategioita .....	42
3.3 Miten ekosysteemi tukee kasvuyrittäjyyskulttuuria.....	43
3.4 Miten ekosysteemi tukee kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa .....	46
3.5 Miten ekosysteemi tukee yritysten kansainvälistymistä .....	47
3.6 Miten hyvin kasvuyrittäjyyden ekosysteemin osatekijät ovat linkittyneet keskenään .....	48
3.7 Julkisten ja yksityisten asiantuntijoiden arviot ekosysteemin toimivuudesta .....	51
3.7.1 Miten ekosysteemi edistää kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvumotivaatiota.....	51

3.7.2 Miten ekosysteemi edistää orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun toteuttamista .....	54
3.7.3 Miten ekosysteemi edistää kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa .....	56
3.8 Koulutus- ja valmennustoimijoiden arviot ekosysteemin toimivuudesta .....	58
3.8.1 Miten ekosysteemi edistää kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvumotivaatiota .....	58
3.8.2 Miten ekosysteemi edistää orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun toteuttamista .....	58
3.8.3 Miten ekosysteemi edistää kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa .....	59
3.9 Rahoitus- ja taloustoimijoiden arviot ekosysteemin toimivuudesta .....	59
3.9.1 Miten ekosysteemi edistää kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvumotivaatiota.....	59
3.9.2 Miten ekosysteemi edistää orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun toteuttamista .....	60
3.9.3 Miten ekosysteemi edistää kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa .....	61
3.10 Yliopisto- ja korkeakoulutoimijoiden arviot ekosysteemin toimivuudesta .....	62
3.10.1 Miten ekosysteemi edistää kasvumotivaatiota ja kasvua edeltäviä tekijöitä .....	62
3.10.2 Miten ekosysteemi edistää orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun toteuttamista .....	63
3.10.3 Miten ekosysteemi edistää kasvun seurausten johtamista ja hallintaa .....	63
3.11 Yhteenveto ekosysteemin lähtötilanteesta .....	63
3.12 Muutokset kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä .....	66
3.12.1 Kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä tapahtuneet muutokset .....	67
3.12.2 Muutokset kasvuyrittäjyyskulttuurissa .....	69
3.12.3 Muutokset kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuudessa .....	70
3.13 Kuinka kasvuyrittäjyyden ekosysteemi voisi vielä paremmin	

tukea kasvuyrittäjyyskulttuuria.....	71
--------------------------------------	----

#### **4 KASVUYRITTÄJYYDEN EKOSYSTEEMIN TOIMIVUUDEN MITTAAMINEN MÄÄRÄLLISILLÄ INDIKAATTOREILLA**

4.1 Tiheys (density).....	78
4.2 Sujuvuus (fluidity).....	92
4.3 Liitettävyys (connectivity) .....	95
4.4 Monimuotoisuus (diversity) .....	97
4.5 Yritysten uudistumiskyky .....	98
4.6 Yritysten kansainvälistyminen .....	101
4.7 Yhteenveto kasvuyrittäjyden ekosysteemin toimivuuden määrällisestä arvioinnista .....	104

#### **5 KASVUYRITTÄJYYSOHJELMAN TOIMENPITEISIIN OSALLISTUVIEN YRITYSTEN LAADULLINEN JA MÄÄRÄLLINEN KASVUN JA KEHITTÄMISEN ARVIOINTI ....**

5.1 Vastaajien taustatiedot .....	108
5.2 Kilpailijoiden arviot osallistumisestaan kasvuyrityskilpailuun .....	116
5.3 Kilpailun vaikutukset osallistuneiden liiketoimintaan .....	121

#### **6 HALLITUSKYSELY .....**

6.1 Tausta ja tavoitteet .....	125
6.2 Aineiston keruu ja analysointi .....	125
6.3 Tulokset .....	126
6.3.1 Vastaajien taustatiedot .....	126
6.3.2 Yrityksen taustatiedot .....	127
6.3.3 Yrityksen johtaminen .....	131
6.3.4 Hallituksen toiminta ja kokoonpano .....	132
6.3.5 Hallituksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä .....	138
6.3.6 Hallitusten jäsenten palkkiot ja hallituksen toimivuus .....	141
6.3.7 Syyt hallituksen toimimattomuuteen ja kiinnostus hallitustyöskentelyn aloittamiseen .....	145
6.3.8 Johtoryhmä, Advisory board- ja yrityskummi-toiminta .....	147
6.3.9 Avoimet kommentit .....	153
6.3.10 Johtopäätökset .....	154

6.3.11 Toimenpide-ehdotukset .....	157
------------------------------------	-----

## **7 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE- EHDOTUKSET ..... 159**

7.1 Yhteenveto Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuudesta .....	159
7.1.1 Ekosysteemin lähtötilanteen arviointi .....	159
7.1.2 Ekosysteemissä tapahtuneet muutokset .....	162
7.1.3 Ekosysteemin toimivuuden arviointi julkisilla indikaattoreilla .....	164
7.1.4 Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin kehittymisen arviointi hankkeen aikana .....	169
7.2 Kasvuyrittäjyyden tukeminen .....	171
7.3 Yritysten kasvupolut ja toimenpide-ehdotuksia ekosysteemin toimijoille .....	173

## **LÄHTEET ..... 177**

## **LIITTEET ..... 179**

## KUVIOT

Kuvio 1. Yrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät (Sorama ym. 2015). .....	29
Kuvio 2. Kasvuyrittäjyyden pullonkaulat (Sorama ym. 2015). .....	31
Kuvio 3. Yrittäjyyden ekosysteemin osatekijät Mazzarollia (2014) ja Isenbergiä (2010) mukaillen. ....	32
Kuvio 4. Ekosysteemin toimivuuden määrälliset mittarit ja indikaattorit. ....	78
Kuvio 5. Aloittaneiden yritysten määrä Etelä-Pohjanmaalla vuosina 2013-2016. ....	79
Kuvio 6. Alle viisi vuotta toimineet yritykset Etelä-Pohjanmaalla (Voitto+ tietokanta). ....	80
Kuvio 7. Alle viisi vuotta toimineiden yritysten määrä tuhatta asukasta kohti, vertailu eri maakuntien ja koko maan kesken. ....	81
Kuvio 8. Kasvuyritysten suhteellinen osuus yrityskannasta Etelä-Pohjanmaalla ja vertailu koko maan vastaaviin lukuihin aikaperiodilla 2010-2016. ....	83
Kuvio 9. Toimialojen työllistävyys ja yritysten lukumäärä Etelä-Pohjanmaalla vuonna 2013. ....	90
Kuvio. 10. Toimialajakauma maakunnissa vuonna 2013. ....	91
Kuvio 11. Etelä-Pohjanmaan muuttoliike ajanjaksolla 2000-2016 (tulo ja lähtö). ....	93
Kuvio 12. Eri koulutusasteiden suorittaneiden osuus työvoimasta vuosina 2009 ja 2013. ....	94
Kuvio 13. Eri toimialoilla toimivien yritysten määrät Etelä-Pohjanmaalla 2010-2015. ....	97
Kuvio 14. Yritysten tutkimus- ja kehittämishenkilöstön määrän vertailua Etelä-Pohjanmaa ja vertailumaakunnat ajanjaksolla 2010-2015. ....	99
Kuvio 15. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tutkimustyövuodet, vertailu maakunnittain vuodet 2013-2015. ....	100
Kuvio 16. Vienti maakunnittain ajanjaksolla 2011– 2014. ....	101
Kuvio 17. Viennin arvo/yritys Etelä-Pohjanmaalla ja vertailumaakunnissa. ....	102
Kuvio 18. Toimialojen osuus viennistä vertailumaakunnittain ajanjaksolla 2011–2014. ....	103
Kuvio 19. Vastaajien sukupuolijakauma 2013-2015 ja 2016. ....	108
Kuvio 20. Vastaajien yritysten pääasiallinen toimiala. ....	110
Kuvio 21. Yrityksen liikevaihdon kehittyminen eri ajanjaksoilla eri	

kokoisissa yrityksissä.....	116
Kuvio 22. Yrityksen kehittyminen vastaajan odotuksiin nähden (vuosina 2013-2015 osallistuneet).....	117
Kuvio 23. Yrityksen kehittyminen vastaajan odotuksiin nähden (vuonna 2016 osallistuneet).....	118
Kuvio 24. Yrityksen kehittyminen kilpailijoihin verrattuna (vuosina 2013-2015 osallistuneet).....	119
Kuvio 25. Yrityksen kehittyminen kilpailijoihin verrattuna (vuonna 2016 osallistuneet).....	120
Kuvio 26. Kilpailun arvioidut vaikutukset osallistujaan ja yritykseen.....	122
Kuvio 27. Kilpailuun osallistumisen vaikutukset väittämiin. ....	123
Kuvio 28. Vastaajien ikä. ....	126
Kuvio 29. Vastaajien koulutustausta. ....	127
Kuvio 30. Yritysten työntekijämäärä vastaushetkellä. ....	128
Kuvio 31. Yritysten pääasiallinen toimiala. ....	128
Kuvio 32. Yritysten liikevaihto vuonna 2014. ....	130
Kuvio 33. Yritysten liikevaihdon muutos viime vuosien aikana. ....	130
Kuvio 34. Yritysten taloudellinen menestys viime vuosien aikana. ....	131
Kuvio 35. Yrityksissä suunnitteilla tai käynnissä olevat merkittävät toimenpiteet.....	132
Kuvio 36. Hallituksen olemassaolo ja toiminta. ....	132
Kuvio 37. Hallituksen henkilömäärä. ....	133
Kuvio 38. Hallituksessa toimivien ulkopuolisten jäsenten määrä. ....	135
Kuvio 39. Hallituksen ulkopuolisten jäsenten tausta. ....	135
Kuvio 40. Tyytyväisyys hallituksen ulkopuolisen jäsenen tai jäsenten toimintaan. ....	136
Kuvio 41. Hallitusten varajäsenten määrä. ....	137
Kuvio 42. Hallituksessa toimivien naisjäsenten määrä. ....	137
Kuvio 43. Hallitusten jäsenten palkkioiden maksuperuste. ....	141
Kuvio 44. Hallituksen jäsenelle maksettava palkkio vuodessa. ....	142
Kuvio 45. Hallituksen toimivuuden arviointi. ....	143
Kuvio 46. Hallituksen työn organisointi. ....	144
Kuvio 47. Hallitustyöskentelyn tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan eri asioissa. ....	145
Kuvio 48. Syyt sille, miksi yrityksessä ei ole toimivaa hallitusta. ....	146

Kuvio 49. Kiinnostus hallitustyöskentelyn käynnistämiseen yrityksessä. ....	147
Kuvio 50. Johtoryhmän toimivuuden arviointi. ....	149
Kuvio 51. Johtoryhmätyöskentelyn tuoma lisäarvo yritykselle. ....	149
Kuvio 52. Kiinnostus johtoryhmätoiminnan käynnistämiseksi. ....	150
Kuvio 53. Advisory board -työskentelyn tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan. ....	151
Kuvio 54. Kiinnostus advisory board -toiminnan käynnistämiseen. ....	151
Kuvio 55. Mentorin tai yrityskummin tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan. ....	152
Kuvio 56. Kiinnostus mentori/yrityskummi -toiminnan käynnistämiseen. ....	153
Kuvio 57. Kasvuyritysten profilointi kasvumotivaation ja kasvumahdollisuuksien mukaan (mukaillen Sorama ym. 2015). ....	174

## TAULUKOT

Taulukko 1. Tekijät, jotka estävät tai edistävät yrittäjien motivaatiota kasvattaa yritystään. ....	42
Taulukko 2. Kasvustrategioihin liittyvät tekijät: miten kasvuyrittäjyys ekosysteemi tukee niitä. ....	43
Taulukko 3. Yhteisön suhtautuminen riskiin ja epäonnistumiseen. ....	45
Taulukko 4. Kasvuyrittäjyyden onnistuneet roolimallit. ....	46
Taulukko 5. Kasvun seurausten johtamisen ja kasvun hallinnan tukeminen. ....	47
Taulukko 6. Yritysten kansainvälistymisen tukeminen. ....	48
Taulukko 7. Ekosysteemin läpinäkyvyys, neuvonnan ja tuen saatavuus. ....	50
Taulukko 8. Keskinäinen verkostoituminen. ....	51
Taulukko 9. Yrittäjän tukeminen. ....	52
Taulukko 10. Yrityksen tukeminen. ....	53
Taulukko 11. Ympäristöön liittyvien tekijöiden huomioiminen. ....	54
Taulukko 12. Yrityksen tukeminen elinkaaren eri vaiheissa. ....	56
Taulukko 13. Teollisuustoimialan yritykset ja kasvuyritykset Etelä-Pohjanmaalla vuosien 2010–2015 (Voitto+ 2/2016 tietokannasta). ....	85
Taulukko 14. Teollisuuden toimialan yritysten tunnuslukuja – vertailu kaikki alan yritykset vs. kasvuyritykset. ....	86
Taulukko 15. Rakentamisen toimialan yritykset ja kasvuyritykset Etelä-Pohjanmaalla vuosina 2010–2015 (Voitto+ 2/2016 tietokannasta). ....	86
Taulukko 16. Rakentamisen toimialan yritysten tunnuslukuja – vertailu kaikki alan yritykset vs. kasvuyritykset. ....	87
Taulukko 17. Kaupan toimialan yritykset ja kasvuyritykset Etelä-Pohjanmaalla vuosina 2010–2015 (Voitto+ 2/2016 tietokannasta). ....	88
Taulukko 18. Kaupan toimialan yritysten tunnuslukuja – vertailu kaikki alan yritykset vs. kasvuyritykset. ....	89
Taulukko 19. Toimialojen yritysten suhteelliset osuudet valittujen toimialojen kokonaisyritysmäärästä maakunnittain. ....	92
Taulukko 20. Yhteenveto ekosysteemin toimivuudesta eri indikaattoreiden kautta. ....	105
Taulukko 21. Vastaajien ikäjakauma. ....	109
Taulukko 22. Osallistujien yritysten pääasiallisten toimialojen	



jakauma. ....	111
Taulukko 23. Yrityksen työntekijöiden määrän kehittyminen eri ajanjaksoilla eri kokoisissa yrityksissä. ....	112
Taulukko 24. Yritysten sijaintikunta.....	129
Taulukko 25. Hallitusten kokousten määrä keskimäärin vuodessa. ....	134
Taulukko 26. Sukupuolen ja koulutustaustan yhteys hallitukseen ja sen toimivuuteen. ....	138
Taulukko 27. Yrityksen koon, toimialan ja kasvutavoitteen yhteys hallituksen toimivuuteen. ....	140
Taulukko 28. Johtoryhmien koko yrityksissä. ....	148
Taulukko 29. Yhteenveto ekosysteemin toimivuuden lähtötilanteesta sekä kehittämissuhteita. ....	160
Taulukko 30. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä tapahtuneet muutokset toimijoiden arvioimana. ....	162
Taulukko 31. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimijoiden kehittämissuhteet kasvuyrittäjyyskulttuuriin liittyen. ..	164
Taulukko 32. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin määrällisen arvioinnin yhteenveto ja kehittämissuhteet. ....	165



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysten kasvu on tällä hetkellä useimpien kehittyneiden maiden elinkeinopolitiikan keskiössä. Kuitenkin olemassa olevat viitekehykset elinkeinopolitiikkaan eivät tarjoa sopivaa lähestymistapaa. Alkuvaiheen yrityksille luotu suotuista ympäristö ei ole esimerkiksi johtanut useampien nopean kasvun yritysten syntyyn. Erilaisilla tuilla (esim. taloudellisilla) on todettu olevan vain rajallisia vaikutuksia, ainakin aloitusvaiheen jälkeen. Erilaisten julkisten tukien hyödyllisyyttä onkin kyseenalaistettu. Ekosysteemi-lähestymistapaa on kehitelty vastaamaan haasteeseen tunnistaa ja arvioida tukien ja avustusten aikaan saamia vaikutuksia.

Esimerkiksi yrittäjyyden ekosysteemin aikaansaaminen ja sen toimivuuden arviointi aiheuttavat monia haasteita päättäjille. Poliittisissa interventioissa tulisi olla holistinen lähestymistapa, jossa korostuu yritystoimijoiden, resurssien tarjoajien ja näiden yhdistäjien mukana olo ekosysteemissä sekä ekosysteemin yleinen yrittäjyysympäristö. Tärkeänä nähdään myös mittareiden kehittäminen. Mittarien pitäisi olla sellaisia, että niiden avulla voidaan määritellä ekosysteemin sekä vahvuudet että heikkoudet ja lisäksi kyetään tunnistamaan, onko ekosysteemillä vaikutusta ja millaisia vaikutuksia erilaisilla interventioilla on. Se, mitä mitataan, sekä mittaamiseen liittyvät lähestymistavat ja datan saanti sopivilla alueellisilla asteikoilla, aiheuttavat kaikki suhteellisen suuria haasteita. Vaikka tilastoja kerätään, niitä ei tarvittavassa muodossa ole julkisesti saatavilla, tai ne voivat olla maksullisia ja niin kalliita, ettei niiden käyttäminen esimerkiksi tutkimuksissa ole mahdollista.

Perimmäinen kysymys on, miten kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuutta voidaan mitata. Hyvä mittari on useimmiten yksinkertainen. Mittareina voivat olla esimerkiksi kasvuyrittäjien määrän lisääntyminen, kasvuyritysten määrän lisääntyminen ja/tai työpaikkojen lisääntyminen. Toisinaan ekosysteemin ponnistelut suunnataan tietyn tyyppisille yrityksille ja tietyn tyyppisiin työpaikkoihin, jolloin mittareita laaditaan erityisesti niiden näkökulmasta. Joillakin alueilla voidaan lisäksi ajatella, että ekosysteemi on markkinoinnillinen asia ja niillä alueilla keskitytään alueen ulkopuolisiin ja tietyn tyyppisiin yksilöihin ja pyritään houkuttelemaan heitä alueelle.

Kaikki edellä mainitut päämäärät ovat tavoittelemisen arvoisia, mutta jokaisen alueen (kaupunkien, maakuntien) pitää määritellä oma tavoitteensa. Stanglerin ja Bell-Masterson (2015) mukaan useimmiten epäonnistutaan siitä syystä, että luotetaan liikaa käsillä oleviin ja helppoihin mittareihin, joilla mitataan ekosys-

teemin panoksia sen sijaan, että mitattaisiin sen tuloksia. Kirjoittajien mielestä usein keskitytään sellaisiin asioihin kuin pääoman saatavuuteen, kehittämis- ja tutkimuspanoksiin tai insinöörien ja muiden koulutettujen määrään jne. Nämä ovat kuitenkin panostuksia, joilla kasvuyrittäjyyttä voidaan edistää, mutta ne eivät mittaa tuloksia – ne eivät mittaa ekosysteemin aikaansaamia tuloksia kasvuyrittäjydessä. Lisäksi kirjoittajat toteavat, että vaikka jokainen ekosysteemin osa on tärkeä, niin kaikkea ei kuitenkaan voida seurata, eikä mitata. Tästä syystä pitäisikin pyrkiä fokusoimaan ja miettiä alueen kannalta kaikkein merkittävimpiä mittareita.

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään mittarit, joilla voidaan mitata sekä tehtyjä panostuksia että panostuksista saatavia tuloksia. Näin syntyy mahdollisimman kattava kuva kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuudesta niin panosten tuottamisen näkökulmasta kuin myös ekosysteemin toiminnan tuloksien näkökulmasta.

## **1.2 Kasvuyrittäjyyden edistämisen nykytila Etelä-Pohjanmaalla**

Etelä-Pohjanmaalla nostettiin jo vuonna 2006 allekirjoitetussa yrittäjyyden yhteistyösopimuksessa kasvuyrittäjyyden edistäminen yhdeksi neljästä painopistealueesta. Neljästä painopistealueesta (uuden yritystoiminnan synnyttäminen, kasvuyrittäjyys, yritystoiminnan jatkuvuus sekä liiketoimintaosaamisen kehittäminen) todettiin myöhemmin kaikkein vähimmälle jääneen sekä tulosten että toiminnan suhteen juuri kasvuyrittäjyyden edistäminen.

Keskeisten elinkeinotoimijoiden yhteisellä päätöksellä työstettiin talven 2012 aikana Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyysohjelma. Yhtenä pontimena ohjelman työstämiseen oli, että tulevalla ohjelmakaudella kehittämistyöhön käytettävissä olevat resurssit tulevat suurella todennäköisyydellä pieneneen merkittävästi, ja tästä syystä maakunnassa tarvitaan toimijoiden yhteinen näkemys niukke-nevien resurssien kohdentamisesta ja priorisoiduista toimenpiteistä. Toisaalta tiedettiin, että kasvu ja kasvuyrittäjyys tulevat olemaan olennainen kohde uuden rakennerahastokauden painotuksissa. Kasvuyrittäjyysohjelma on suunniteltu toteutettavaksi vuoden 2020 loppuun mennessä. Ohjelman tavoitteena on ennen kaikkea vaikuttaa voimakkaasti kasvuhallukoiden yritysten suhteellisen määrän kasvuun (pk-barometri). Ohjelmalla pyritään vaikuttamaan myös muihin kasvuyrittäjiä koskeviin asioihin, kuten esimerkiksi palvelutarjonnan selkeyteen ja kasvuyrittäjyysilmion näkyvyyteen mediassa. Kasvuyrittäjyysohjelman tueksi perustettiin kasvuyrittäjäfoorumi, joka koostuu kasvuyrittäjyyden edistämisen toimijoista maakunnassa. Foorumin puheenjohtajuus vaihtui vuoden 2016 alussa

Etelä-Pohjanmaan Yrittäjiltä Etelä-Pohjanmaan Kauppakamarille. Kasvuyrittäjäfoorumin keskeinen tehtävä on priorisoida ja koordinoita kasvuyrittäjyyden edistämisen toimenpiteitä maakunnassa sekä vastata kasvuyrittäjyysohjelman toteutumisesta ja sen päivityksestä.

Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategian vision 2020 mukaan Etelä-Pohjanmaa on hyvinvoivien ihmisten ja menestyvien yritysten uudistuva ja yhteistyötä rakentava kulttuurimaakunta. Maakuntastrategian keskiössä on kasvua ja uudistumista tukevan toiminnan edistäminen. Eteläpohjalaiset yritykset ovat keskimäärin pieniä ja yrityskannan vaihtuvuus on vähäistä. Vaikka yritystoimipaikkojen osuus suhteessa väestöön on maakunnassa korkea, on yritysten nettomäärän lisäys tällä hetkellä alle maan keskitason. Pk-yritysten merkitys maakunnan työllisyydelle on kuitenkin keskeinen.

Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden edistämisen aktivointihankkeen tavoitteena on toisaalta rakentaa ja varmistaa kasvuyrittäjyyden parhaan ekosysteemin syntymistä, aktivoida kasvuyrittäjyyden edistämistä ja kehittämistä maakunnassa sekä toimia kasvuyrittäjyyden herättelijänä uusien ja nykyisten yrittäjien kasvumotivaation kasvattamiseksi.

### **1.3 Etelä-Pohjanmaan maakuntaa kuvaavia lukuja arvioinnin lähtötilanteessa**

Tilastokeskuksen (2015) aluekirjanpidon raportin mukaan alueellinen arvonlisäys kasvoi käyvin hinnoin mitattuna vielä vuonna 2013 koko maassa ja 12 maakunnassa. Näistä parhaiten pärjäsivät Lappi, Uusimaa ja Pohjois-Karjala. Lapin kasvu johtui etenkin kahdesta toimialasta, metallien jalostuksesta ja energiatuotannosta. Uudenmaan kasvu taas nojasi pääosin sähkö- ja elektroniikkateollisuuteen sekä jossain määrin kemian teollisuuteen. Pohjois-Karjalassa taas oli useita kasvutoimialoja. Etelä-Pohjanmaa pärjasi suhteellisen hyvin tässä kilpailussa. Maakunta sijoittuu viidenneksi Ahvenanmaan maakunnan jälkeen. Jos mukaan otetaan vain Manner-Suomi, on Etelä-Pohjanmaa neljäntenä kaikista maakunnista. Heikoiten vuonna 2013 arvonlisäys kehittyi Kainuussa ja Päijät-Hämeessä.

Työllisyyskehityksen kuva oli alueilla huomattavasti tuotannon kehitystä harmaampi. Vain Ahvenanmaalla ja Uudellamaalla työllisyys kasvoi yli yhden prosentin. Pohjois-Pohjanmaalla, Kanta-Hämeessä ja Satakunnassa työllisten määrä kasvoi hivenen. Muissa maakunnissa työllisyys laski. Absoluuttisesti työllisten määrä laski eniten Keski-Suomessa.

Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategiassa esitetään, että maakunnan koulutustaso on maan keskiarvoa alhaisempi, joskin se on noussut viimeisen 15 vuoden aikana tasaisesti nuorempien ikäluokkien kouluttautuessa. Vuoden 2012 lopulla noin 66 prosenttia maakunnan 15 vuotta täyttäneestä väestöstä oli suorittanut jonkin perusasteen jälkeisen tutkinnon. Maakunnan asukkaista suhteellisesti useampi oli suorittanut keskiasteen tutkinnon kuin Suomen väestöstä keskimäärin, mutta korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus on maakunnassa valtakunnallista tasoa alempi ja ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus väestöstä on Etelä-Pohjanmaalla maakunnista pienin. Huomionarvoista kuitenkin on, että kaikissa alle 60-vuotiaiden ikäryhmissä eteläpohjalaisilla on perusasteen jälkeisiä tutkintoja maan keskiarvoa enemmän. Eniten perusasteen jälkeisiä tutkintoja suorittaneita oli vuoden 2012 lopulla Etelä-Pohjanmaalla tekniikan alalla: joka kolmannella maakunnan tutkintoja suorittaneella oli tekniikan alan tutkinto. Toiseksi eniten oli kaupallisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkinnon suorittaneita henkilöitä, noin 17 prosenttia tutkinnon suorittaneista.

Maakuntastrategiassa todetaan myös, että Etelä-Pohjanmaan tutkimus- ja kehitystoiminnan menot ovat nousseet viime vuosina voimakkaasti, sillä menojen kasvu vuodesta 2009 vuoteen 2012 oli 20,3 miljoonaa euroa eli 68,6 prosenttia. Menojen suhteellinen kasvuvauhti oli edellä mainitulla ajalla Etelä-Pohjanmaalla kaikista maakunnista toiseksi suurin. Silti Etelä-Pohjanmaan tutkimus- ja kehitysmenot suhteessa bruttokansantuotteeseen ovat edelleen pienet. Vuonna 2010 maakunnan tutkimus- ja kehitysmenojen osuus bruttokansantuotteesta oli vain 0,7 prosenttia. Yritysten osuus tutkimus- ja kehitysmenoista oli maakunnassa noin 72 prosenttia vuonna 2012.

Elinkeinoelämän Keskusliiton julkaisema Pk-yritysten toimintaympäristö -raportin (2015) mukaan pitkään jatkunut vaikea taloustilanne heijastuu myös pk-yritysten kasvutavoitteisiin ja strategioihin. Erityisesti kuluttajien ostovoiman heikentyminen ja kulutustottumusten muutos on kiristänyt kilpailua ja alentanut kotimarkkinayritysten tarjoamien tuotteiden ja palveluiden hintaa. Monet vienytykset puolestaan etsivät paikkaansa markkinoiden uusjaossa, jossa kysynnän puute ja uusien asiakkaiden löytäminen ovat keskeisiä haasteita. Lisäksi varsinkin työnantajayrityksissä heikko kustannuskilpailukyky vaikeuttaa menestymistä kansainvälisessä kilpailussa. Näistä syistä pk-yritysten kasvutavoitteet olivat tarkastelujaksolla laskeneet ja saavutetun markkina-aseman säilyttäminen oli noussut niissä pääasialliseksi tavoitteeksi.

Myös investoinnit olivat patoutuneet. Elinkeinoelämän Keskusliiton raportissa todetaan, että huolestuttavinta oli, että lähes kolmanneksella pk-yrityksistä olisi investointitarpeita, mutta niitä ei syystä tai toisesta ollut mahdollista toteuttaa. Usein taustalla vaikuttivat heikot kasvunäkymät, toiminnan kannattavuuden heikkeneminen sekä siitä seurauksena olevat maksuvaikeudet. Raportissa todetaan lisäksi, että kyselyn huolestuttavin havainto liittyikin juuri maksuvaikeuksien yleistyminen. Jopa 22 prosenttia pk-yrityksistä oli kohdannut jonkinlaisia vaikeuksia laskujen maksamisessa kuluneiden parin vuoden aikana. Tästä huolimatta rahoitusvaikeudet olivat lisääntyneet vain hieman. Tämän arveltiin johtuvan raportin mukaan siitä, että yrityksissä tehdään lainansaantimahdollisuuksien arviointia ja kun ne todetaan heikoiksi, niin lainaa ei edes lähdetä hakemaan.

Raportin mukaan yleinen taloustilanne, heikot suhdanteet ja yritysten talousongelmat selittävät vain osittain puutteita yrittäjien kasvu- ja investointiaikamuksissa. Näiden ohelle nousee sellainen selittävä tekijä kuin yrittäjien ikääntyminen. Kasvutavoitteet heikkenevät yleensä iän myötä ja luopumisajankohdan lähestyessä pyrkimys markkina-aseman säilyttämiseen korostuu. Tällöin myös investointiaktiivisuus yleensä laskee. Tällaisessa tilanteessa erilaiset yritysjärjestelyt näyttävät suurta roolia kasvuyritysten kehittämisessä.

Etlan (Kotiranta, Pajarinen & Rouvinen 2016) julkaisemassa raportissa todetaan, että noin puolet aloittavasta liiketoiminnasta voidaan luokitella omistaja-yrittäjävetoiseksi liiketoiminnaksi toisin sanoen uusyrittäjyydeksi. Raportin mukaan viimeisten kymmenen vuoden aikana uusyrittäjien lukumäärä ei ole juurikaan muuttunut, mutta toiminnan luonne kyllä. Kirjoittajat mainitsevat, että mm. uusyrittäjien koulutustaso on noussut, heillä on useammin aikaisempaa alakohtaista työkokemusta, he ovat kiinnostuneempia innovaatiotoiminnasta ja heillä on suurempi halu kasvattaa liiketoimintaa. Näissä yrityksissä kasvua tavoitellaan yhä useammin kansainvälisiltä markkinoilta. Lisäksi nämä yritykset suuntautuvat aikaisempaa useammin kuluttajamarkkinoille yritysten välisten markkinoiden sijaan.

Etlan raportissa (2016) todetaan myös, että aikaisempaa suurempi osuus yrityksistä perustetaan siitä syystä, ettei talouden pitkittyneestä laskusuhdanteesta johtuen parempiakaan vaihtoehtoja työllistymiseen juuri ole. Tosin sanoen yhä suurempi osuus on jossain määrin luokiteltavissa pakkoyrittäjyydeksi. Kasvuhakuiset yritykset pitävät rahoitusta sekä työmarkkinoiden jäykkyyttä merkittävimpinä kasvun rajoitteina.

## 1.4 Kasvuyrittäjyyden aktivointihankkeen tavoitteet ja toimenpiteet

Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden edistämisen aktivointihankkeen tavoitteena on toisaalta rakentaa ja varmistaa kasvuyrittäjyyden parhaan ekosysteemin syntymistä, aktivoida kasvuyrittäjyyden edistämistä ja kehittämistä maakunnassa sekä toimia kasvuyrittäjyyden herättelijänä uusien ja nykyisten yrittäjien kasvumotivaation kasvattamiseksi.

Etelä-Pohjanmaa sijoittuu Suomessa häntäpäähän kasvuyritysten suhteellisessa osuudessa, vaikka kasvuyrittäjyys nostettiin Etelä-Pohjanmaalla jo vuonna 2006 allekirjoitetussa yrittäjyyden yhteistyösopimuksessa yhdeksi neljästä painopistealueesta. Neljästä painopistealueesta (uuden yritystoiminnan synnyttäminen, kasvuyrittäjyys, yritystoiminnan jatkuvuus sekä liiketoimintaosaamisen kehittäminen) kaikkein heikoimmalle sekä tulosten että toiminnan suhteen on jäänyt kasvuyrittäjyyden edistäminen. Näin ollen ehdotettu hanke aktivoi kasvuyrittäjyysohjelmaa ja tukee maakuntastrategiaa.

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuutta ja kehittämistoimien vaikuttavuutta arvioivan tutkimuksen osakokonaisuuden tavoitteena on arvioida kasvuyrittäjyyden ekosysteemin kehittymistä sekä toisaalta kasvuyrittäjyysohjelman eri hankkeisiin ja toimenpiteisiin osallistuvien yritysten laadullista ja määrällistä kehittymistä sekä kasvua jatkuvalla periaatteella toimenpide-ehdotusten sekä suositusten tuottamiseksi.

Osakokonaisuus muodostuu seuraavista toimenpiteistä:

A. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin lähtötilanteen arviointi: Ekosysteemin arviointi toteutetaan teemahaastatteluin eri sidosryhmissä (yrittäjät, julkiset ja yksityiset sekä rahoittajat). Ekosysteemiä arvioidaan edellä kuvatun kasvun viitekehityksen mukaisesti eli miten se edistää ja palvelee

1. kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvumotivaatiota
2. orgaanisen tai epäorgaanisen kasvun toteuttamista sekä
3. kasvun seurausten johtamista ja hallintaa.

B. Kasvuyrittäjyyteen liittyvien eri julkisten indikaattoreiden kokoaminen ja seuranta: Kasvuyrittäjyysohjelman makrotaloudellisen vaikuttavuuden arvioimiseksi kootaan eri tilastolähteistä maakunnan kasvuyrittäjyyttä kuvaavia tunnuslukuja ja arvioidaan niiden kehittymistä.

C. Kasvuyrittäjyysohjelman toimenpiteisiin osallistuvien yritysten laadullisen ja määrällisen kasvun ja kehittymisen arviointi. Tämä toteutetaan puhelinhaastatteluina kasvuyrittäjyysohjelman toimenpiteisiin osallistuneille yrityksille.



D. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin kehittymisen arviointi. Tätä toteutetaan koko hankkeen ajan toimenpide-ehdotusten ja suositusten tuottamiseksi jatkuvalla periaatteella.

Ekosysteemin toimivuuden lähtötilanteen arviointi suoritetaan laadullisin menetelmin teemahaastatteluin. Haastateltaviksi valitaan ekosysteemin toimijoiden edustajia. Tämä osio toteutettiin teemahaastatteluin alueen kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimijoille. Toimijat jaoteltiin Mazarrollin (2014) esittämän mukaisesti rahoittajat, julkiset ja yksityiset asiantuntijat, kouluttajat sekä yliopistot ja korkeakoulut. Haastattelut tehtiin marras-joulukuussa 2015. Tässä vaiheessa tehtiin kaikkiaan 13 haastattelua. Ekosysteemin kehittymistä arvioitiin teemahaastattelujen avulla reilu vuosi myöhemmin. Samat ekosysteemin toimijat olivat myös näissä teemahaastatteluissa mukana. Haastattelut tehtiin tammikuussa 2017 ja tässä vaiheessa haasteltiin yhteensä 11 toimijaa.

Ekosysteemin määrällisessä tarkastelussa eli julkisten indikaattoreiden kokoamisessa ja seurannassa yrityksiä koskevat tiedot on saatu pääosin Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ tilinpäätöstietokannasta. Tämä tietokanta sisältää sellaisten yritysten tilinpäätöstiedot, jotka ovat velvoitettuja ilmoittamaan tilinpäätöstietonsa Patentti- ja rekisterihallitukselle. Lähinnä tällaisia ovat osakeyhtiömuotoiset yritykset. Tietokannasta löytyy keskimäärin noin puolet Etelä-Pohjanmaalla toimivista yrityksistä. Koska yritysten määrästä iän mukaan ei ole saatavilla tietoa mistään laajemmasta tietokannasta, käytetään tässä Voitto+-tietokantaa. Jos ajatellaan tämän selvityksen tavoitetta – kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden mittaaminen – voidaan huomioida se, että yleisesti on tutkimuksissa todettu osakeyhtiömuotoiset yritykset todennäköisimmiksi kasvuyrityksiksi. Näin voidaan perustella, että tässä käytetään tunnuslukuja, jotka ovat saatavilla ko. tietokannassa. Vaikka käytetystä tietokannasta johtuen suhteelliset osuudet eivät olisikaan täsmällisiä, ne ovat kuitenkin hyvin kuvaavia. Lisäksi vertailut eri alueiden välillä lisää luotettavuutta, koska kaikissa yrityksiin liittyvissä vertailuissa käytetään samaa tietokantaa.

Lisäksi tässä tutkimuksessa käytetään Tilastokeskuksen tietokantoja esimerkiksi väestöön liittyvissä asioissa. Kaikki tiedot on pyritty saamaan julkisista tietokannoista kokoamalla. Tästä syystä joitakin mittareihin kuuluvia indikaattoreita on jätetty käyttämättä, koska mistään julkisesta tietokannasta ei löydy tarvittavia tietoa vapaasti, vaan ne ovat saatavissa vain maksullisena palveluna. Tässä selvityksessä ei ole varattu erillistä rahaa näihin hankintoihin. Huolimatta jonkin mittariosion tai indikaattorin puuttumisesta päästään käytettävissä olevilla jo kuitenkin suhteellisen hyvään kuvaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuudesta ja alueen elinkelpoisuudesta Etelä-Pohjanmaalla.

Kolmannessa osakokonaisuudessa arvioidaan Kasvuyrittäjyysohjelman toimenpiteisiin osallistuvien yritysten laadullista ja määrällistä kasvua ja kehittymistä. Tämä toteutetaan puhelinhaastatteluina kasvuyrittäjyysohjelman toimenpiteisiin osallistuneille yrityksille. Yhtenä kokonaisuutena toteutettiin myös hallitustyöskentelykysely. Toimiva hallitus on todettu merkittäväksi yrityksen kasvuun liittyväksi tekijäksi. Erityisesti yrityksen ulkopuolisten hallituksen jäsenten mukaan tulo vaikuttaa positiivisesti yrityksen kasvuun.

Kaikkien näiden osakokonaisuuksien kautta tuotetaan toimenpide-ehdotuksia ja suosituksia kasvuyrittäjyden ekosysteemin kehittämistoimiksi.

## 1.5 Raportin rakenne

Tämä raportti jakautuu kuuteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa esitetään tutkimuksen taustaa, kasvuyrittäjyden edistämisen nykytila Etelä-Pohjanmaalla sekä Etelä-Pohjanmaan maakuntaa kuvaavia tunnuslukuja arvioinnin lähtötilanteessa. Lisäksi johdantoluvussa esitetään kasvuyrittäjyden aktivointihankkeen tavoitteet ja toimenpiteet.

Seuraavassa luvussa (luku 2) esitetään kasvuyrittäjyden teoreettinen aikaisempaan tutkimukseen perustuva tarkastelu. Luvussa kolme käydään läpi kasvuyrittäjyden ekosysteemin toimivuuden arviointi toimijoiden näkökulmasta. Luvussa esitetään kasvuyrittäjyden ekosysteemin toimivuutta erilaisten teemojen kautta. Aineisto tämän luvun analyysiin on saatu haastattelemalla Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyden ekosysteemin toimijoita.

Luvussa 4 keskitytään Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyden ekosysteemin toimivuuden määrälliseen mittaamiseen. Luvussa käytetään aikaisempien tutkimusten tuottamia indikaattoreita ekosysteemin toimivuudesta. Luvussa 5 esitetään kasvuyrittäjyysohjelman toimenpiteisiin osallistuneiden yritysten laadulliseen ja määrälliseen kasvuun ja kehittymisen arviointiin. Aineistona on vuosina 2013–2016 Grow Up -kasvukilpailuun osallistuneiden yritysten kyselyn tulokset.

Luku 6 keskittyy yritysten hallitustyöskentelyyn osana yritysten kasvua ja kehittymistä johtamisen näkökulmasta. Luvussa tarkastellaan yritysten hallitukseen liittyviä tekijöitä useasta näkökulmasta. Viimeisessä luvussa (luku 7) esitetään Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyden ekosysteemin toiminnan arvioinnin yh-teenveto ja johtopäätökset sekä kerätään toimenpide-ehdotukset ekosysteemin toimivuuden kehittämiseksi.

## 2 KASVUYRITTÄJYYDEN EKOSYSTEEMIN TEORETTINEN TARKASTELU

### 2.1 Kasvuyrittäjyys Suomessa

Työ ja elinkeinoministeriön (Rikama 2017) raportissa todetaan, että odotukset lähiajan suhdannenäkymistä ovat jatkuneet positiivisena keväästä 2017. Koko maan pk-yrityksistä 47 prosenttia arvioi suhdanteiden paranevan. Etelä-Pohjanmaan alueella suhdannenäkymiä kuvaava saldoluku on myös selvästi kevään 2017 lukemaa parempi (+23 => +34). Koko maassa on syksyllä 2017 eniten mahdollisuuksien mukaan kasvamaan pyrkiviä pk-yrityksiä (37 %). Yritystoiminnan loppumista ennakoitiin 3 prosenttia koko maan pk-yrityksistä. Etelä-Pohjanmaan alueella on yhtä paljon mahdollisuuksien mukaan kasvamaan pyrkiviä ja asemansa säilyttäviä (molempia 34 %). Yritystoiminnan loppumista alueella ennakoitiin 2 prosenttia vastaajista. Investoinnit ja henkilöstön koulutus ovat koko maan ja Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksissä eniten käytettyjä uusiutumiseen liittyviä toimia. Koko maan tasolla samoin kuin Etelä-Pohjanmaalla eniten kehittämisen tarvetta pk-yritysten päättäjät näkevät markkinoinnissa ja myynnissä. Seuraavina kehityksen kohteina nähdään henkilöstön kehittäminen sekä yhteistyö/verkottuminen. Pahimpia kehittämisen esteinä nähdään koko maassa kilpailutilanne ja kustannustaso. Etelä-Pohjanmaalla järjestyksessä kustannustaso, kilpailutilanne ja yritystoiminnan sääntely koetaan merkittävimpinä.

Vuoden 2016 keväällä Työ- ja elinkeinoministeriön (Rikama 2016) raportin mukaan voimakkaasti kasvuhakuisten pk-yritysten määrä on Suomessa varsin rajallinen ja niiden osuus kaikista pk-yrityksistä on barometrin mukaan noin yhdeksän prosenttia, kun vastaava luku Etelä-Pohjanmaalla on 5 prosenttia. Kuitenkin kasvuhakuisia on Etelä-Pohjanmaalla suhteessa enemmän kuin koko maassa – 41 prosenttia maakunnan ja 36 prosenttia koko maan pk-yrityksistä ovat kasvuhakuisia. Etelä-Pohjanmaan kasvuyritykset on aikaisemmassa kasvuyrittäjyystutkimuksessakin todettu kohtuullisen kasvun yrityksiksi (Sorama ym. 2015).

Vuoden 2017 syksyllä julkaistun raportin (Rikama 2017) mukaan voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä on koko maassa 10 prosenttia. Etelä-Pohjanmaalla tällaisia yrityksiä on kahdeksan prosenttia eli alle maan keskitason. Voimakkaasti kasvuhakuisten suhteellinen määrä on siis noussut. Kasvuhakuisia koko maassa on 37 prosenttia ja Etelä-Pohjanmaalla 34 prosenttia, joten kasvuhakuisten pk-yritysten määrä on laskenut jonkin verran puolessatoista vuodessa. Myös kansainvälisen liiketoiminnan suhteen Etelä-Pohjanmaa on muuta maata jäljessä. Noin joka viidennellä koko maan ja noin joka kuudennella Etelä-Pohjanmaan alueen pk-

yrittäjällä on vientiä tai liiketoimintaa ulkomailla. Kuitenkin Etelä-Pohjanmaan pk-yritykset ovat taloudellisesti selviytyneet paremmin kuin koko maassa pk-yritykset keskimäärin. Koko maan pk-yrityksistä noin joka seitsemännellä ja Etelä-Pohjanmaalla joka kymmenennellä on ollut maksuvaikeuksia viimeisen kolmen kuukauden aikana. Etelä-Pohjanmaalla ei ole myöskään jäänyt kehittämishankkeita tekemättä rahoituksen puutteen vuoksi.

Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa (Rikama 2017) kerrotaan, että niin koko maan kuin Etelä-Pohjanmaan pk-yrittäjät arvioivat kehityksen olleen myönteistä yritysten välisissä yhteistyömahdollisuuksissa, tietoliikenneyhteyksissä ja asuin-ympäristön viihtyisyyden kehittymisessä. Hieman muita tekijöitä heikommalla arviolla toimintaympäristön kehityksestä saavat koko maassa sopivan työvoiman saatavuus sekä liikenneyhteydet. Etelä-Pohjanmaalla sopivan työvoiman saatavuus yritykselle ja koulutustarjonta arvioidaan hieman muita tekijöitä heikommin kehittyneiksi.

Osaamisintensiivisten palveluiden toimialalla (KIBS Knowledge Intensive Business Service) kasvuhakuiset yritykset olivat yleisempiä kuin muilla toimialoilla, yli 11 prosenttia alan yrityksistä on kasvuhakuisia. Myös teollisuusyrityksissä on selvästi enemmän voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä kuin pk-yrityksissä yleensä, noin 10 prosenttia. Muilla toimialoilla kasvuhakuisten pk-yritysten osuus on 5–8 prosenttia yrityskannasta. Noin neljä viidestä voimakkaasti kasvuhakuisesta yrityksestä oli asettanut liikevaihdon kasvutavoitteekseen vuodelle 2015 vähintään 10 prosentin kasvun. Kaikissa pk-yrityksissä vastaava osuus oli 45 prosenttia. Kaiken kaikkiaan vuodelle 2015 yli 50 prosentin liikevaihdon kasvua tavoitelleita yrityksiä oli voimakkaasti kasvuhakuisissa lähes 30 prosenttia. Osuus on viisi kertaa niin suuri kuin pk-yrityksissä yleensä.

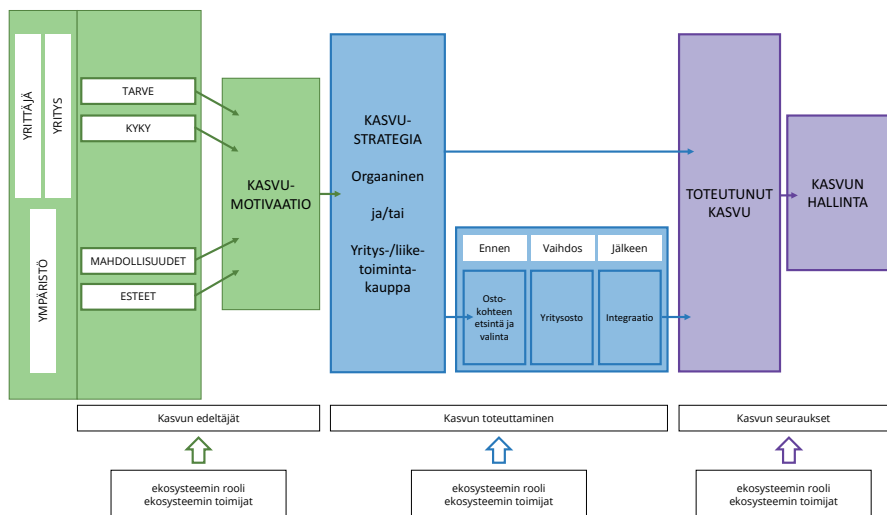
Samaisen raportin (Rikama 2016) mukaan pk-yrityksen koko näyttää niin henkilöstömäärällä kuin liikevaihdolla mitattuna olevan yhteydessä kasvuhakuisuuteen. Mitä suurempi pk-yritys sitä suuremmalla todennäköisyydellä se on kasvuhakuinen. Yli 20 henkilöä työllistävästä yrityksistä kasvuhakuisia on kaksi kertaa yleisemmin kuin kaikissa pk-yrityksissä. Kasvuhakuiset yritykset ovat tyypillisesti nuoria. Lähes 80 prosenttia vastanneista yrityksistä oli perustettu 2000-luvulla ja puolet vuonna 2010 tai sen jälkeen. Kaikista pk-yrityksistä noin 55 prosenttia oli perustettu 2000-luvulla, osaamisintensiivisistä palveluyrityksistä kaksi kolmasosaa. Lisäksi pk-yrityksistä kaksi kolmasosaa ilmoitti toimivansa ensisijaisesti paikallisilla tai alueellisilla markkinoilla, mutta kasvuhakuisten yritysten tähtäimessä on jo lähtökohtaisesti laajemmalla valtakunnallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Kasvuhakuiset yritykset operoivat etenkin kansainvälisillä markkinoilla huomattavasti muita pk-yrityksiä yleisemmin.

Vaikka tavoitteet ovat voimakkaasti kasvuhakuisissa yrityksissä muita korkeammalla, näyttävät kasvutavoitteet myös toteutuvan. Voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset arvioivat saavuttavansa tavoitteensa selvästi useammin kuin muut pk-yritykset. Liikavaihdon kasvutavoitteensa ylitti jopa 24 prosenttia kasvuhakuisista yrityksistä, kun kaikista pk-yrityksistä vastaavaan ylsi 15 prosenttia.

Voidaan siis todeta, että vaikka kasvuhakuiset yritykset ovat melko nuoria, vahvasti kansainvälisiä markkinoita hakevia tyypillisiä osaamisintensiivisten palvelujen tai teollisuuden yrityksiä. Liikevaihdon kasvutavoitteet ovat kunnianhimoisia ja ne myös usein saavutetaan.

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on toteutettu useita kasvuyrittäjyyteen liittyviä tutkimuksia. Kaksi tutkimusta toteutettiin toisiinsa liittyvinä siten, että aikaisemmassa tutkimuksessa kyselyyn vastanneita yrityksiä seurattiin seuraavassa tutkimuksessa ja näin saatiin kaikkiaan 11 vuoden pitkäaistutkimus kasvuyrityksistä. Alun perin yritykset olivat tunnistettu kasvuyrityksiksi ajanjaksolla 2002–2005. Seurantatutkimuksessa jatkettiin samojen yritysten kasvua vuodesta 2006 alkaen aina vuoteen 2013 asti. Lisäksi tehtiin laajempi kyselytutkimus kaikille eteläpohjalaisille yrityksille.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1) on em. tutkimuksessa käytetty aikaisempaan tutkimukseen liittyvä viitekehys yritysten kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Viitekehyksessä on huomioitu myös kasvuyrittäjyyden ekosysteemin rooli ja ekosysteemin toimijat.

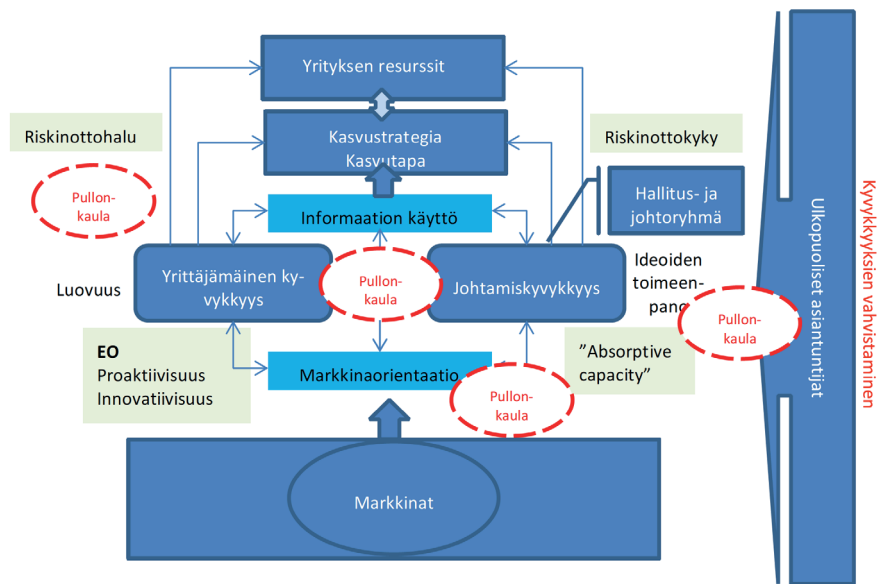


**Kuvio 1. Yrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät (Sorama ym. 2015).**

Kasvua edeltävät tekijät voidaan jakaa Davidssonin (1991) mukaillen yrittäjään, yritykseen ja ympäristöön liittyviin tekijöihin. Yrittäjään ja yritykseen liittyvät tekijät liittyvät kasvutarpeeseen ja kykyyn kasvaa, kun taas ympäristöön liittyvät tekijät nousevat ympäristön tarjoamista mahdollisuuksista tai ympäristöstä nouseviin esteisiin yrityksen kasvulle. Nämä vaikuttavat Davidssonin mukaan kasvumotiivaatioon. Kun kasvumotiivaatio on syntynyt, lähdetään luomaan kasvustrategiaa, joka voi perustua joko orgaaniseen tai epäorgaaniseen strategiaan tai näihin molempiin. Kasvustrategia ja sen toteuttamiseen liittyvät toimenpiteet ovat kasvun toteuttamisen vaihetta kasvun prosessimallissa. Davidssonin mallissa seuraavana on toteutunut kasvu, joka on seurausta tehdyistä toimenpiteistä kasvun tavoittelussa. Toteutuneesta kasvusta seuraa kasvun hallintaan liittyvät tekijät. Nämä kaksi viime mainittua kuuluvat kasvun seurauksiin ja niitä voidaan kuvata johtamisen näkökulmasta kasvun seurausten johtamiseksi.

Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden seuranta tutkimuksessa (Sorama ym. 2015) löydettiin erilaisia kasvuun vaikuttavia tekijöitä kuin aikaisemmissa tutkimuksissa – tämä kuvaa sitä, että maailma muuttuu ja yhtenä hetkenä todetut ilmiöt eivät ole enää samat muutaman vuoden kuluttua. Tämä puolestaan johtaa siihen ajatukseen, että vaikka erilaisissa hankkeissa onkin tehty johonkin asiaan liittyen tutkimusta, siitä saadut tulokset eivät kenties enää päde muutaman vuoden kuluttua ja näin ollen asioiden toistuva tutkiminen kehittämishankkeiden osana ei sittenkään kenties ole turhaa.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 2) on esitetty kasvuyritystutkimuksessa (Sorama ym. 2015) todetut pullonkaulat Etelä-Pohjanmaan yritysten kasvutekijöissä.



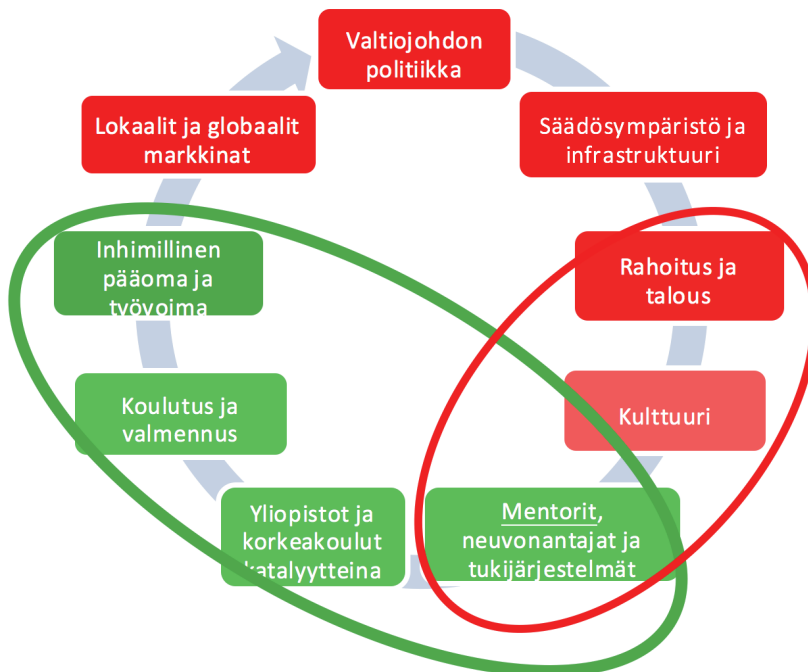
**Kuvio 2. Kasvuyrittäjyyden pullonkaulat (Sorama ym. 2015).**

Kuten kuviosta huomataan, pullonkaulat näyttävät muodostuvan erityisesti neljään kohtaan kasvuyrittäjyyteen vaikuttavien tekijöiden suhteen. Ensimmäinen pullonkaula muodostuu markkinoiden tuntemukseen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. Toisin sanoen yritysten markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyys ovat suhteellisen alhaisella tasolla. Kuitenkin markkinaorientaatio on yksi kolmesta yrityksen menestymiseen ja sitä kautta yrityksen kasvuun vaikuttavasta tekijästä informaation käytön ja kehittämisorientaation kanssa. Yrittäjämäiseen orientaatioon liittyvä riskinotto muodostaa seuraavan pullonkaulan. Kaikki uusi sisältää aina riskiä. Kehittämisorientaatio puolestaan tarkoittaa sitä, että yritys kehittää sekä olemassa olevaa että uutta ja säilyttää myös tasapainon näiden kahden välillä. Tutkimuksen mukaan eteläpohjalaisissa yrityksessä tapahtuu kuitenkin liian vähän uuden kehittämistä. Seuraava pullonkaula on yrittäjämäisen kyvykkyuden ja johtamiskyvykkyuden yhteensovittamisessa. Nämä kaksi ovat toisiaan täydentäviä, mutta usein yrityksessä on joko tai -asetelma, koska näiden kyvykkyysien osuminen yhteen henkilöön (yrittäjään) on harvinaista, josta syystä yrityksessä tulisi päätöksenteossa olla mukana muitakin kuin vain yrittäjä itse. Viimeisin pullonkaula on ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö ideoiden toimeenpanossa ja strategioiden toteuttamisessa. Ulkopuoliset asiantuntijat voivat vahvistaa yrityksen omia kyvykkyksiä joko tarjoamalla asiantuntijakonsultointia tai toimimalla yrityksen hallituksessa. Ulkopuoliset jäsenet hallituksessa tai esimerkiksi advisory board -tyyppisten kokoonpanojen hyödyntäminen voi olla avuksi myös yrittäjämäisen kyvykkyuden ja johtamiskyvykkyuden yhteensovittamisessa.

Kun kasvuyrittäjyyttä pyritään tukemaan, on hyvä tunnistaa myös kasvun pullonkaulat ja laajemmin kasvuun vaikuttavat tekijät, jotta kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimintaa voidaan kehittää. Seuraavassa luvussa perehdytään kasvuyrittäjyyden ekosysteemiin.

## 2.2 Kasvuyrittäjyyden ekosysteemi

Isenberg (2010) on kehittänyt analyysimallin, jossa on yhdeksän osatekijää. Nämä tekijät liittyvät valtiojohdon politiikkaan ja sekä mikro- että makrotason taloudellisiin tekijöihin. Tekijät liittyvät myös laki- ja säädösympäristöön yhdessä infrastruktuurin (energia, vesi, kaasu, tiestö, rautatie, telekommunikaatio ja laajakaistayhteydet) kanssa.



**Kuvio 3. Yrittäjyyden ekosysteemin osatekijät Mazzarollia (2014) ja Isenbergiä (2010) mukailleen.**

Kuvioon 3 on merkitty vihreällä ne osatekijät, joihin alueellisesti/paikallisesti voidaan vaikuttaa. Punaisella on puolestaan merkitty ne osatekijät, joihin kenties voidaan vaikuttaa, mutta kaikki mitä näiden osatekijöiden suhteen tapahtuu, ei ole alueellisesti/paikallisesti kontrolloitavissa. Punainen "lenkki" puolestaan liittää yhteen sellaiset kenties osittain vaikuttamisen ulkopuolella olevia tekijöitä, jotka



kuitenkin saadaan vaikutuspiiriin mentoreiden, neuvonantajien ja tukijärjestelmän kautta.

Kun näitä osatekijöitä ja niiden roolia pyritään ymmärtämään kasvuyrittäjyyden kontekstissa, voidaan todeta, että edellä kuvattujen lisäksi tärkeään asemaan nousee myös taloudellinen sektori, joka sisältää muodollisen ja epämuodollisen rahoituksen lähteet ja näiden tasapuolisuus niin uusille kuin kasvaville yrityksille. Työ- ja elinkeinoministeriön yrityskatsauksessa Uudistuva talous (Tarjanne ym. 2016) todetaan, että toimivat ja monipuoliset rahoitusjärjestelmät ovat osa kehittynyttä ja kilpailukykyistä toimintaympäristöä. Suomessa yritysrahoitus todetaan pankkikeskeiseksi ja pankkien kiristyneet vakavaraisuusvaatimukset heijastuvat yritysrahoitukseen. Tämä on todettu yritysten kasvun pullonkaulaksi valtakunnallisesti.

Kulttuurilla on oma osansa sen suhteen, miten yhteisössä suhtaudutaan riskiin ja epäonnistumiseen ja onko onnistuneita yrittäjän roolimalleja sekä tahtotila uusien ideoiden ja innovaatioiden omaksumiselle. Yhtä tärkeässä osassa on mentoroinnin, neuvonnan ja tukipalveluiden saatavuus, yliopistojen ja korkeakoulujen järjestelmiin sitoutuminen sekä koulutuksen ja valmennuksen sitoutuminen tulevien yrittäjien ja työntekijöiden koulutukseen. Koulutuksen ja valmennuksen on myös tuotettava inhimillistä pääomaa ja ammattitaitoista teknistä työvoimaa, jota yrityksissä tarvitaan. Tämä sisältää myös kyvyn etsiä maahan muuttavaa työvoimaa. Lopuksi, yrityksillä pitää olla mahdollisuus päästä sekä kotimaisille että kansainvälisille markkinoille.

Mason ja Brown (2014) korostavat analyysissään sitä, miten perinteiset yrittäjyyspolitiikan lähestymistavat painottavat erityisten yksilöiden ja yritysten tukemista, tai jonkin erityisen maantieteellisen alueen klusterien tukemista. Yrittäjyyspolitiikkaa fokusoidaan yritysten lukumäärän lisäämiseen ja investoidaan erityisiin StartUp -ohjelmiin. Rahoituspolitiikkaa keskitetään parantamaan bisnesenkeleiden ja riskipääoman saatavuutta. Huomiota kiinnitetään tällöin myös erityisiin teknologioihin tai keksintöihin, joissa on vahva T&K-panostus ja osaamis- ja pääoman suojaamiseen korkean teknologian sektorilla.

Perinteisellä yrittäjyyspolitiikalla etsitään kirjoittajien mukaan myös ”suuria voittajia” kohdistamalla rahoitusta ja ohjelmia yrittäjyyden ekosysteemiin joihinkin erityisiin osiin (esim. yrityshautomolle, riskipääomarahastoihin, yliopistotutkimukseen tai tutkimukseen ja kehittämiseen) mieluummin kuin ottamalla holistisempi lähestymistapa. Yritysten tuki on enimmäkseen liiketoiminnallista, kuten avustuksia, verokannusteita, ja avustusohjelmia. Tällainen malli on enimmäkseen ”top-down” -suuntaista ja sitä ohjaa kansallinen taso, jolla on kenties vain vähäistä

omakohtaista innostusta alueellisten toimijoiden tasolla (Mason & Brown 2014). Kirjoittajat ehdottavat, että kasvuorientoitunut lähestymistapa yritysten kehittämiseen tulisi keskittyä ensisijaisesti tietynlaisiin yrityksiin, niiden verkostoihin ja siihen, miten verkostoja muodostuisi jo toimiviin klustereihin.

Valtion yrittäjyyspolitiikan tavoitteena pitäisi olla yrittäjämäisten, kehittämisorientoituneiden yritysten ja ekosysteemin toimijoiden yhdistäminen innovaatioiden kiihdyttämiseksi. Tämä sisältää Masonin ja Brownin (2014) mukaan sekä asiakkaat, loppukäyttäjät, toimittajat että yliopistot ja korkeakoulut. Innovaatio leviää ensisijaisesti sosiaalisten verkostojen kautta, joissa yhteistyö perustuu luottamukseen ja joissa yhteinen kiinnostus voi olla pääasiallinen mahdollisuus innovaation vahvistamiseen ja kaupallistamiseen (Mazzarol 2013). Innovaatio voi löytyä eri sektoreiden rajapinnoilta. Innovaatiot voivat olla luonteeltaan sekä uusia että perinteisiä, ja ne voivat edustaa niin matalan, keskitason että korkean tason teknologioita (Reboud ym. 2014). Yrittäjyyspolitiikassa tulisi keskittyä siihen, että luodaan malli, joka toimisi sekä paikallisella että alueellisella tasolla ennemminkin kuin etsittäisiin ”ylhäältä-alas” -lähestymistapaa asioihin (Mason & Brown 2014).

Arshedin, Carterin ja Masonin (2014) mukaan yrittäjyyspolitiikka on yleisesti ollut tehotonta useimmissa maissa. Maan hallituksella on merkittävä rooli, joka näkyy kiinnostuksena yrityspolitiikkaa kohtaan sekä halukkuutena osallistua aktiivisesti yrittäjyyspolitiikan kehitysprosessiin. Ministerit ja ministeriöt eivät kuitenkaan ole suoraan yhteydessä käytännön toimintaan, vaan valtion eri virastot ja laitokset ovat toiminnan rajapinnassa. Kirjoittajien mukaan olisi kuitenkin tärkeää, että myös ministereillä olisi käsitys niistä tekijöistä, jotka ajavat ja muokkaavat yrittäjyyden ekosysteemien muodostumista ja ylläpitoa sekä niiden toimivuutta.

Laadittaessa politiikkaa yritystoiminnan ekosysteemeille on kiinnitettävä huomiota neljään ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on ”yrittäjyyden toimijat”, mukaan lukien alkavat yrittäjät (nascent entrepreneurs), jotka ovat prestart -tasolla, tai jotka ovat mukana uuden toiminnan käynnistämisessä. Lisäksi on olemassa ”noviisiryrittäjiä”. He ovat yrittäjiä, jotka ovat oppineet toimimaan vastaperustetussa yrityksessä, tai vakiintuneen yrityksen uudelleenrakentamisessa omistajanvaihdoksen jälkeen. Lisäksi ovat vielä kokeneemmat yrittäjät sekä sarja- ja portfolio-yrittäjät.

Tutkijat ovat kirjanneet yrittäjyyden ekosysteemin yleiset periaatteet seuraavasti:

1. Ekosysteemiä ei voi luoda tyhjästä – yrittäjyyden ekosysteemien pitää kehittyä siitä, mitä on jo olemassa tietyllä alueella tai tietyssä maassa.
2. Lähestymistapojen tarve muuttuu ajan kuluessa – yrittäjyyden ekosysteemi on kompleksinen ja dynaaminen ja sen pitää kasvaa ja kehittyä orgaanisesti, eikä sen kehittämistä voida vauhdittaa edes suorilla interventioilla.

3. Ei ole olemassa "one-size" -lähestymistapaa, joka soveltuisi kaikille – jokainen yrittäjyyden ekosysteemi on ainutlaatuinen ja sen koko ja muoto määräytyvät paikallisten olosuhteiden ja jokaisen siihen osallistuvan osatekijän mukaan.
4. Julkisen sektorin aloitteellisuus on todennäköisesti tehotonta, varsinkin jos se on eristäytynyttä – ei ole olemassa mitään "maagisia panoksia", joita voidaan käyttää kasvun stimulointiin yrittäjyyden ekosysteemissä. Jokainen osatekijä on yhtä tärkeä ja jos joku osatekijä puuttuu, järjestelmä kaatuu tai epäonnistuu tavoitteessaan.
5. Yrittäjyyden ekosysteemi vaatii sekä "top down" että "bottom up" -lähestymistavan – sekä makro- että mikrotason politiikkakokonaisuutta on tarpeen räätälöidä, jotta helpotetaan yrittäjyyden ekosysteemin stimulointia ja ylläpitoa.
6. Yritys- ja yrittäjyyspolitiikat on erotettava toisistaan – vaikka suurin osa on pk-yrityksiä, vain pieni osa niistä on kasvuorientoituneita.
7. Yrittäjyyspolitiikkojen nopean kasvun yrityksille pitäisi kuvastaa näiden yritysten monimuotoisuutta - nopean kasvun yrityksiä ei ole ainoastaan korkean teknologian aloilla. Lisäksi nopean kasvun yritysten kasvupolut ovat harvoin lineaarisia, vain harvat kasvuyritykset saavat riskirahoitusta ja monet niistä kasvavat yritysostoin.

Jokaisen yrittäjyyden ekosysteemin tulisi kasvaa orgaanisesti olemassa olevista toimialoista, jotka ovat osoittaneet kykynsä selviytyä paikallisissa olosuhteissa. Liian usein julkiset päätöksentekijät yrittävät saada aikaan korkean teknologian Silikon Valley -tyyppistä kasvua rakentamalla erilaisia tiedepuistoja ja teknologisia kärkiä. Tällainen on kuitenkin harvoin onnistunut.

Yrittäjyyden ekosysteemin luonne, koko ja muoto vaihtelevat paikallisten olosuhteiden mukaan. Ei ole olemassa "maagista panosta", jolla voitaisiin ampuu alueelle tai talouteen stimuloimaan yrittäjyyden ekosysteemin kasvua. Julkisen politiikan tulee huomioida kaikki järjestelmän osatekijät ja varmistaa, että ne toimivat terveesti ja tehokkaasti. Tämä vaatii politiikalta holistisuutta, jolla huomioidaan sekä makro- että mikrotason politiikka niin, että sillä mahdollistetaan sekä "top-down" että "bottom-up" -lähestymistapojen samanaikaisuus.

Lisäksi on tunnistettava, että pienille ja/tai aloittaville yrityksille suunnatut toimenpiteet ja tuki ovat erilaisia kuin yrittäjämäisille ja/tai kasvuhakuisille yrityksille suunnatut tuet ja palvelut. Ensimmäinen, pienten ja/tai aloittavien yritysten tuki, painottuu Masonin ja Brownin (2014) esittämään liiketoiminnalliseen (transactional) tukeen. Tähän sisältyy esimerkiksi säädös- ja määräystenmukaisuuteen liittyviä

asioita, usein erityisesti jollakin tietyllä toimialalla. Vertailun vuoksi, yrittäjämäiset ja/tai kasvuhakuiset yritykset vaativat enemmän relationaalista (suhteisiin liittyvää) tukea. Tällainen tuki on useimmiten aikaan sidottua, dynaamista, strategisesti fokuoitunutta ja vertaisperustaista (Mason & Brown 2014). Viime mainittu on luonteeltaan myös geneeristä ja sopii sellaisille yrityksille, jotka hakevat keskimääräistä nopeampaa kasvua ja siksi myös keskimääräistä korkeampaa riskitasoa. Näillä yrityksillä yrittäjämäisyys näkyy aktiivisena otteena kehittämiseen. Toisin sanoen niiden strateginen lähestymistapa on yrittäjämäisesti orientoitunutta.

## 2.3 Julkisen tuen tyypit ja niiden vaikutus yritysten syntyyn, selviytymiseen ja kasvuun

Autio ja Rannikko (2016) esittävät, että puhuttaessa julkisista yrittäjyyspolitiikoista, ”voittajien poiminta” on vaikeaa, eikä sellaiselle välttämättä löydy perusteitakaan. Myös erilaisten toimenpiteiden vaikutusten arviointi on vaikeaa, koska aiottu kasvu toteutuu usein vasta vuosien kuluttua. Poliittikkatoimenpiteet eivät yleensä ole edes tarpeeksi pitkäaikaisia, jotta niiden vaikutuksia olisi tarkoituksenmukaista yrittää jäljittää. Näin ollen kasvuohjelmien tehokkuus jää käytännössä usein arvioimatta.

Julkinen tuki vakiintuneissa yrityksissä tähtää erilaisten kehittämishankkeiden toteuttamiseen, kun taas uusien yritysten syntyminen, niiden selviytyminen ja kasvu edellyttävät toimilta moniulotteisempaa näkökulmaa. Julkinen sektori on pääosin tarjonnut kahta tuen muotoa: puskurointia (buffering) ja silloittamista (bridging) (Amezcuca, Grimes, Bradley & Wiklund 2013). Puskuroinnissa yrityksille tarjotaan resursseja suojaamaan niitä sisäisten resurssien niukkuuden aiheuttamilta ulkoisen resurssiriippuvuuden negatiivisilta vaikutuksilta. Rahoituksen lisäksi voidaan tarjota muuta tukea, kuten edullisia toimitiloja, koulutus- ja konsultointipalveluja, verohelpotuksia ja etuoikeutta julkisiin hankintoihin. Silloittamisella puolestaan helpotetaan yritysten yhteyksien luontia ulkoisiin sidosryhmiin. Silloittaminen voi sisältää esimerkiksi verkostoitumisen, toimialan kehittämisen ja brändin luomisen tukemista. Lisäksi voidaan tukea yhteyksien muodostamista bisnesenkeleihin tai pääomasijoittajiin. Pohjimmiltaan sekä puskurointi että silloittaminen pyrkivät uusien yritysten resurssiniukkuuden aiheuttamien rajoitusten vähentämiseen ja resurssiriippuvuuden heikentämiseen (Singh, Tucker & Hause 1986).

Tähän asti julkinen tuki on pääosin keskittynyt kasvattamaan uusien yrittäjävetoisten yritysten määrää esimerkiksi alentamalla perustamisen esteitä ja toisaalta vähentämällä uusien yritysten ”lapsikuolleisuutta” (Amezcuca ym. 2013). Tämä

on tarkoittanut sitä, että tuetaan kaikenlaisia uusia yrityksiä, toivoen, että mitä suurempi määrä uusista yrityksistä selviytyy, sitä useammat yritykset menestyvät ja luovat uusia työpaikkoja (Shane 2009).

On osoittautunut, että vaikka uusien yritysten luomisen politiikka lisäsi uusien yritysten perustantaa, huomattiin pian, että pelkkä uusien yritysten syntyminen ei ollut kovin hyödyllistä, jos perustetut yritykset olivat heikkoja. Esimerkiksi työttömien perustamien yritysten tukeminen ei ole ollut kovin tuottoisaa (Shane 2009). Kun huomattiin, että pienet yritykset ovat tehokkaita innovoijia, alettiin tukea innovatiivisia uusia yrityksiä tieteen avulla, esimerkkeinä tiedepuistot ja tki-lainat ja -tuet. Pääosa tiedepuistojen yrityksistä jäi kuitenkin pieniksi, osaamisintensiivisiksi teknisiksi myyntikonttoreiksi (Autio & Rannikko 2016; Siegel, Westhead & Wright 2003). Innovaation muuntaminen nopeasti kasvavaksi yritykseksi vaatii taitoja, joita voidaan saada vain kokemuksen kautta. Tämä näkemys sai aikaan lukuisia aloitteita, joilla pyrittiin lisäämään pääomasijoitusten tarjontaa 1990-luvun lopulta lähtien (Bottazzi & Da Rin 2002). Ajatuksena oli, että osallistuva pääomasijoittaminen auttaa avaamaan yritysten kasvupotentiaalin. Kuitenkin huomattiin pian, että uusien yritysten tehokas kasvu oli vaikeaa ilman laajoja kontaktiverkostoja, jotka avaavat ovia kasvumahdollisuuksille (Sorenson & Stuart 2001).

Koska kokemusta julkisista yritystuista on jo kertynyt melkoisesti, on myös ymmärrys yrittäjyyden merkityksestä talouskasvussa lisääntynyt entistään. Erityisesti vaikutusten toteutuminen liittyi korkean vaikuttavuuden (high-impact) uusiin yrityksiin (Acs 2011; Autio 2007; Birch, Haggerty & Parsons 1997). Tämä on innostanut suuntaamaan yhä enemmän politiikan painopistettä korkean vaikuttavuuden yrittäjämäisiin yrityksiin (Autio & Hoeltzl 2008, Henrekson & Johansson 2010). Tämä suuntaus näyttäisi kuitenkin olevan ristiriidassa sen tosiasian kanssa, että voittajien poiminta ei ole julkisen sektorin tehtävä.

”Voittajien poiminta” -argumenttia alettiin käyttää yrittäjyyden politiikkakeskustelussa 1980-luvun lopulla lähtien (Birley 1987), mutta laajempaa kannatusta se sai 1990-luvun alkupuolella (Storey 1994). Termi otettiin käyttöön ensimmäisen kerran teknologian ennakoinnin yhteydessä vuonna 1983. Silloin alettiin ajatella, että voittajien poiminta oli juuri julkisten toimijoiden tehtävä: piti investoida kehittyviin teknologioihin, joilla tulisi olemaan merkittävää vaikutusta taloudellinen kehitykseen (Irvine & Martin 1984).

Yritystoiminnan julkisen tukemisen teoria on kiinnittänyt perinteisesti vähemmän huomiota yritysten kasvuun. Merkittävimmät perustelut yritysten tukemisessa ovat keskittyneet puskurointiin ja silloittamiseen (Amezcuca ym. 2013). Pusku-

roinnin peruste on pohjimmiltaan melko passiivinen. Uusien yritysten oletetaan selviävän, jos niitä tuetaan eristämällä ne markkinoiden realiteeteista. Toisaalta silloittaminen liittyy pohjimmiltaan legitimiin ja ulkoistamiseen: uusien klustereiden synnyttäminen lisää myös uudenlaisten yritysten kollektiivista legitimiä, mikä puolestaan helpottaa pääsyä ulkoisiin resursseihin ja parantaa selviytymistä. Silloittaminen lisää myös eri osapuolten osaamista ja edistää kokemusten vaihtoa. Nämä mekanismit helpottavat paitsi yritysten selviytymistä markkinoilla, myös niiden kasvua.

Aution ja Rannikon (2016) mukaan, jotta ymmärrettäisiin paremmin julkisen tuen vaikutukset yritysten kasvuun, pitää ottaa huomioon myös erilaiset yritysten kapasiteetin lisäämismekanismit. Vaikka yritysten eristäminen markkinoista voi parantaa niiden eloonjäämistä, selviytyminen ei automaattisesti käännä niitä kasvuun. Kasvun saavuttamiseksi on aktiivisesti tavoiteltava sitä. Yritykset tarvitsevat tehokkaaseen kasvamiseen erilaisia kyvykkyyksiä (Zahra, Sapienza & Davidsson 2006). Tästä syystä Autio ja Rannikko (2016) ehdottavat vielä kolmatta julkisen tuen mekanismia: kasvun edellyttämien organisationaalisten kyvykkyyksien edistäminen.

Toistaiseksi vain muutamassa tutkimuksessa on tutkittu nopean kasvun yrittäjyyttä koskevaa tukipolitiikkaa. Tutkimuksessaan yhdeksästä maasta, Autio, Miikkulainen ja Sihvola (2007) totesivat, että yksi sivuaskel voittajien poiminnan ongelmaan on tuoda esiin valintalogiikka, joka korostaa valinnan pysyvyyttä. Tässä logiikassa voidaan alkuvaiheessa käyttää melko löyhää valintakriteeriä ja tuki voisi kasvaa merkittävämmäksi yrityksen täyttäessä kasvun välitavoitteet. Alustavassa valinnassa olisi korostettava voimakasta kasvumotivaatiota ja vaadittavien kykyjen arviointia, mutta kasvukapasiteettia osoitetaan saavutetuilla kasvun välitavoitteilla. Kirjoittajat suosittelivat myös julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksia, jotta voitaisiin tarjota räätälöityjä tukia, joita tarjotaan kasvun tarvitsemien kyvykkyyksien rakentamiseen. Lisäksi he korostivat verkostoitumista vertaisryhmien kokemusten levittämiseksi siitä, miten vaikutetaan organisationaaliseen kasvuun. Mason ja Brown (2014) korostivat lisäksi tukea kansainvälistymisen ja hyvän hallinnon vahvistamiseen, joilla lisätään uuden yrityksen valmiuksia suunnitella ja toteuttaa proaktiivinen kasvustrategia.

### 3 KASVUYRITTÄJYYDEN EKOSYSTEEMIN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI TOIMIJOIDEN NÄKÖKULMASTA

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden arviointia tehtiin sekä määrällisenä että laadullisena. Tässä luvussa tarkastellaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemiä ekosysteemin toimijoiden näkökulmasta, miten toimijat kokevat ekosysteemin toiminnan Etelä-Pohjanmaalla. Tätä varten haastateltiin 13 ekosysteemin toimijaa. Haastateltavina oli kolme julkisia asiantuntijapalveluja edustavia henkilöitä (A1-A3), yksityisiä asiantuntijapalveluja edusti neljä haastateltua (A4-A7). Koulutusta ja valmennusta (B1 ja B2), rahoittajia (C1 ja C2) sekä yliopistoja ja korkeakouluja (D1 ja D2) kutakin edusti kaksi haastateltua. Teemahaastattelun tavoitteena oli ekosysteemin toimivuuden nykytilan arviointi. Nykytilan analyysin lisäksi tehtiin myös toinen haastattelukierros vuoden 2017 alussa. Uudella haastattelulla pyrittiin saamaan selville, mikä toimijoiden mielestä on muuttunut runsaan vuoden aikana. Näiden haastattelujen analyysi ja tulokset esitetään tämän luvun lopussa.

#### *Teemahaastattelut 2015 - lähtötilanteen arviointi*

Teemahaastattelulomakkeet (liite 1) rakennettiin siten, että jokaiselle toimijaryhmälle rakennettiin oma haastattelulomakkeensa. Kaikissa kuitenkin toistuivat samat teemat, mutta niitä muokattiin ekosysteemin toimijan näkökulmaa painottavaksi. Teemat liittyivät yritysten kasvua edeltäviin tekijöihin ja kasvumotivaatioon, orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun toteuttamisen tukemiseen sekä kasvun seurausten johtamisen ja kasvun hallinnan tukemiseen. Haastattelun alussa esitettiin avoin kysymys yleisesti ekosysteemin nykytilasta. Tässä osiossa annettiin haastateltavan vapaasti kertoa oman näkemyksensä asiasta. Haastateltavalle näytettiin selvyuden vuoksi tässä myös kuvia ekosysteemistä sellaisena kuin se tässä tutkimuksessa ymmärrettiin. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin, mikäli haastateltava ei vapaassa kerronnassa maininnut jotain ekosysteemin osatekijää. Sen jälkeen esitettiin haastateltavalle hänen omaan osa-alueeseensa (asiantuntija, koulutus ja valmennus, rahoitus ja talous sekä yliopistot ja korkeakoulut) liittyen yllä olevat teemat. Ensimmäisenä esitettiin avoin kysymys teemaan liittyen. Jokaisessa teemassa oli haastattelijan avuksi avattu myös osateemoja, joista haastateltavan kanssa keskusteltiin. Tavoitteena oli, että haastateltava kertoo vapaasti keskustellen mahdollisimman paljon ja haastattelijaa tekee mahdollisia lisäkysymyksiä alateemoihin liittyen tarpeen mukaan saadakseen mahdollisimman monipuolisen kuvan haastateltavan näkemyksestä.

Teemahaastattelut toteutettiin syys-joulukuussa 2015. Haastattelut litteroitiin ja analyysi tehtiin temataulukoiden avulla. Haastatteluja teki kaksi tutkijaa, joista

kumpikin haastatteli tasapuolisesti eri toimijoiden edustajia. Seuraavassa esitetään ensimmäisen haastattelukierroksen tulokset. Ensin käydään läpi kaikkien ekosysteemin toimijoiden vastaukset seuraaviin yleisiin ekosysteemin toimivuuteen liittyviin teemoihin: 1) miten ekosysteemi tukee yrittäjien motivaatiota yrityksensä kasvattamiseen, 2) miten ekosysteemi tukee orgaanista ja epäorgaanista kasvustrategiaa, 3) miten ekosysteemi tukee kasvuyrityskulttuuria, 4) miten ekosysteemi tukee kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa, 5) miten ekosysteemi tukee yritysten kansainvälistymistä, sekä 6) miten ekosysteemin osatekijät (eri toimijat) ovat linkittyneet toisiinsa keskenään. Sen jälkeen käydään vastauksia läpi toimijaryhmittäin ja painotus teemoissa on toimijalähtöinen.

Haastatteluaineisto analysoidaan perinteisellä sisällönanalyysilla. Analyysia tehtäessä huomattiin, että yrittäjyyden ekosysteemi toimii kolmella tasolla: yksilön/yrityksen tasolla, mikroympäristötasolla ja makroympäristötasolla. Näistä mikroympäristötasolla tarkoitetaan yritysten paikallista ja alueellista toimintaympäristöä ja makroympäristötasolla tarkoitetaan puolestaan laajempaa toimintaympäristöä, johon sisältyy myös yleinen kasvuyrittäjyyspolitiikka ja yhteiskunnassa vallitsevat kulttuuriset asenteet yritysten kasvuun ja kasvattamiseen.

Seuraavassa käydään haastatteluiden tulokset yksityiskohtaisesti läpi. Ensin esitetään 1. haastattelukierroksen tulokset ja luvun lopussa esitetään 2. haastattelukierroksen tulokset ja yhteenveto ekosysteemin toimijoiden arvioista kasvuyrittäjyyden ekosysteemin tilasta ja kehitymisestä.

### **3.1. Miten ekosysteemi tukee yrittäjien motivaatiota yrityksen kasvattamiseen**

Useimmat haastateltavat kokivat, että yksilötasolla on todella vaikea vaikuttaa yrittäjiin ja heidän kasvumotivaatioonsa. Jotkut kokivat tällaisen olevan lähes mahdotonta, kuten haastateltava 11 asian ilmaiseen: *”Kukaan ei voi ulkopuolelta tuoda sitä motivaatiota, se on sisäinen asia”*. Haastateltavat pitivät tätä myös suurimpana esteenä yrityksen kasvulle: liian vähän on niitä yrittäjiä, jotka haluavat kasvattaa yritystään. Kuitenkin haastateltavat ajattelevat, että yrittäjien motivointi on heidän itsensä päätehtävä yrittäjyyden ekosysteemissä. Vastaaaja 9 kuvaa tätä seuraavasti: *”Meidän tärkein huolestamme pitäisi olla siitä, että meillä on tarpeeksi yrittäjiä, jotka ovat motivoituneita kasvattamaan yritystään”*.

Negatiivisena nähtiin myös se, että vaikka meillä on tarjolla monenlaisia kasvua tukevia palveluja yrityksille, yritykset eivät löydä niitä. Tässä haasteena onkin lii-



tettävyys: nämä palvelut eivät ole yhteydessä toisiinsa ja ne ovat edelleen erillisiä toimintoja siitä huolimatta, että niiden liitettävyyteen on kiinnitetty viime aikoina huomiota. Vastaaja 13 katsoo tätä yrityksen näkökulmasta: *”Tarvitsemme jonkun rakentamaan siltoja julkisten palvelujen ja yritysten välille. Tarvitsemme jonkun, joka löytää kasvuun motivoituneet yritykset ja sitten osoittaa nämä palvelut niille”*. Kuitenkin jotkut haastateltavat olivat sitä mieltä, että motivoitunut yrittäjä kyllä löytää nämä palvelut, mutta suurin ongelma on se, että niitä motivoituneita yrittäjiä ei ole tarpeeksi.

Haastateltavien mielestä kasvuyrittäjyyskosysteemi on todella aktiivinen mikroympäristötasolla. Paikalliset organisaatiot ovat hyvin aktiivisia erilaisten interventio-ohjelmien ja niiden aktiivisen viestinnän suhteen ja täällä on myös foorumi, jolle kasvuyrittäjyys on erityisasia. Alueelliset organisaatiot ovat olleet aktiivisia ja kehittäneet erilaisia projekteja yritysten kasvuun liittyen. Myös alueelliset tutkimusorganisaatiot ovat keskittyneet yritysten kasvuun. Haastateltava 5 kuvailee tätä seuraavasti: *”Olemme viime vuosina tehneet suuria ponnisteluja kasvuyritysten systemaattisen kasvun edistämiseksi. En usko, että paljon enempää olisi voitu tehdä”*. Kuitenkin haastatteluista käy ilmi, että psykologiset tekijät ovat edelleen esteenä kommunikointiin mikroympäristötasolla. Sana ”kasvu” koetaan problemaattiseksi. Haastateltava 10 selvittää tätä näin: *”Pelkäämme sanaa ”kasvu”, koska se herättää voimakkaita tunteita. Meidän pitäisi rohkeammin sanoa, että yrityksen kasvu on tärkeä tavoite”*.

Makroympäristötasolla koettiin olevan todella suuri merkitys yrittäjien motivaatioon kasvattaa yritystään. Tämä makroympäristötaso heijastuu muihin kasvuyrittäjyyden ekosysteemin tasoihin. Haastateltava 4 mielestä ei ole niin helppoa olla kasvuorientoitunut yrittäjä Suomessa: *”Suomessa on paljon sellaisia tekijöitä, jotka eivät tue kasvuyrittäjyyttä ja kannustimet ovat paljon heikommat kuin muissa maissa”*. Haastateltava 8 kokee samalla tavalla: *”Pitkällä aikavälillä on todella tärkeää, miten makropoliittisella tasolla motivoidaan yrityksiä kasvuun”*. Toisaalta haastateltavat kokevat, että on olemassa monia myönteisiä tekijöitä, joilla yritysten kasvua tuetaan makroympäristötasolla: hyvä infrastruktuuri, hallinto ja lisääntyvä yrittäjyyskasvatus kaikilla koulutusasteilla. Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto teeman tuloksista.

**Taulukko 1. Tekijät, jotka estävät tai edistävät yrittäjien motivaatiota kasvattaa yritystään.**

Kuinka kasvuyrittäjyyden ekosysteemi tukee yrittäjän motivaatiota kasvattaa yritystään?		
	<i>Positiivinen</i>	<i>Negatiivinen</i>
<b>Yksilö-/yritystasolla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiivisilla yrittäjillä (eliitti) on kykyä etsiä yrityksen kasvattamiseen liittyviä palveluja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei tarpeeksi yrittäjiä, jotka olisivat motivoituneita kasvattamaan yritystään.</li> <li>• Sisäiseen motivaatioon mahdotonta vaikuttaa ulkoa.</li> <li>• Ongelmia yhteyksissä: monet yrittäjät eivät löydä sopivia tukitoimia.</li> </ul>
<b>Mikroympäristötasolla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvua tukevia interventioita</li> <li>• Yritysten kasvuun liittyviä projekteja.</li> <li>• Aktiivinen kommunikointi kasvuyrityksistä.</li> <li>• Foorumit, jossa yritysten kasvuun liittyvät eri toimijat kohtaavat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelätään käyttää sanaa "kasvu", kun kommunikoidaan kohdeyritysten kanssa liiketoimintaympäristöstä.</li> </ul>
<b>Makroympäristötasolla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä infrastruktuuri.</li> <li>• Julkinen valta.</li> <li>• Yrittäjyyskasvatus kaikilla koulutusasteilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei kannustimia yrittäjille.</li> <li>• Asenneilmasto Suomessa.</li> </ul>

### 3.2 Miten ekosysteemi tukee orgaanisia ja epäorgaanisia kasvustrategioita

Yksilö/yritystasolla kasvuyrittäjyys ekosysteemi tukee kasvuyrityksiä tarjoamalla tukea kasvumahdollisuuksien kehittämiseen, mikä tarkoittaa tukea resursseihin, uusien markkinoiden ja asiakkaiden etsimiseen. Haastateltava 5 toteaa, että *"Ei yritys kasva orgaanisesti ilman liiketoiminnan kasvua. On tärkeää aktivoida kysyntää ja tarjota yrityksille resursseja siihen"*. Kuitenkin tässä on sama haaste kuin motiivintiasissa: suurin osa yrityksistä ei edes tavoittele kasvua.

Useimmat haastateltavista kokee, että kasvuyrittäjyyden ekosysteemi tukee hyvin orgaanisen kasvun strategioita mikroympäristötasolla. Alueella on panostettu paljon myös epäorgaanisiin kasvustrategioihin kertomalla aktiivisesti omistajanvaihdoksista. *"Täällä on tehty paljon hyvää työtä sukupolven- ja omistajanvaihdoksiin liittyen viimeisen kymmenen vuoden aikana. Mielestäni suurin osa kasvusta tulee epäorgaanisista kasvustrategioista"*. Alueella koetaan olevan paljon asiantuntijoita

ja palveluja epäorgaaniseen kasvuun liittyen. Alueella on tehty myös paljon tutkimusta omistajanvaihdoksista monista eri näkökulmista. Jotkut haastateltavat kuitenkin ovat sitä mieltä, että orgaaninen kasvu on vaativampaa ja että siihen ei alueelta löydy tarpeeksi tukea mikroympäristötasolla. Epäorgaaniselle kasvulle on helpompaa löytää suoraa tukea kuin orgaaniselle kasvulle. Lisäksi koetaan, että näiden kahden eri strategialähestymistavan integrointi puuttuu. Ei ole tarjolla tukea kasvun suunnitteluun. Suuri ongelma koetaan olevan myös rahoituksen puute. Yksityinen pääomasijoittaminen puuttuu alueelta. Haastateltava 9 toteaa: *”Yrittäjät ovat vahvasti sitä mieltä, että ei ole tarpeiden mukaista rahoitusta saatavilla”*.

Yksi makroympäristötason monista haastateltavista painottaa, että he ovat huolissaan verotuksesta ja sukupolvenvaihdoksen kustannuksista Suomessa. Taulukossa 2 on yhteenveto tuloksista.

**Taulukko 2. Kasvustrategioihin liittyvät tekijät: miten kasvuyrittäjyys ekosysteemi tukee niitä.**

Kuinka kasvuyrittäjyden ekosysteemi tukee orgaanista ja epäorgaanista kasvua		
	<i>Positiivinen</i>	<i>Negatiivinen</i>
<b><i>Yksilö-/yritystasolla</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritystason aktivointi: rakennetaan mahdollisuuksia kysynnälle ja tarjotaan yrityksille resursseja kasvuun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei tarpeeksi yrittäjiä, jotka olisivat motivoituneita kasvattamaan yritystä kummallakaan strategialla.</li> </ul>
<b><i>Mikroympäristötasolla</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiantuntijapalveluja epäorgaaniseen kasvustrategiaan.</li> <li>• Vahvaa epäorgaanisen kasvun tutkimusta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei selvää orgaanisen kasvun tukea.</li> <li>• Ongelmia rahoituksessa: ei yksityistä pääomaa eikä sijoittajia.</li> <li>• Ei integraatiota eri kasvustrategioiden tukemisen välillä; ei tukea kasvun suunnitteluun.</li> </ul>
<b><i>Makroympäristötasolla</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verotus.</li> <li>• Sukupolvenvaihdoksen kustannukset.</li> </ul>

### 3.3 Miten ekosysteemi tukee kasvuyrittäjyyskulttuuria

#### ***Yhteisön suhtautuminen riskiin ja epäonnistumiseen***

Useimmat ekosysteemin toimijoista kokivat, että yksilö/yritystasolla riskejä uskalletaan ottaa, mutta varovaisen harkitsevasti. Yksi haastateltavista (C2) toteaa: *”Kyllä sitä riskiä uskalletaan ottaa täällä, näin rahoittajan silmin usein aika paljonkin. Tottakai harkitsevat ja on sillä lailla, ettei sinne päättömästi mennä, että kyllä*

*he tutkii ja harkitsee sitä.” Muutamat ekosysteemin toimijoista myös näkivät, että yksilötasolla ekosysteemin kulttuuri on salliva menestystä kohtaan – menestys saa näkyä: ”...ei ole kiellettyä ajaa Mersulla, enemmän Amerikan meininkiä.” (D1). Yksi toimijoista ottaa kantaa myös siihen, että epäonnistuminen yrittäjyudessa ei tarkoita välttämättä yrittäjän tuomitsemista. Suhtautuminen riskiin ja epäonnistumiseen yksilön/yrityksen ympärillä vaikuttaisi sidosryhmien mukaan olevan enemmän sallivan puolella kuin tuomitsevan puolella. Muutamat ekosysteemin toimijoista kuitenkin toteavat, että yksilötasolla yrittäjän ambitiotasot ovat hyvin erilaisia – mistä tämä johtuu, on yhden toimijan mukaan haasteellista tulkita: ”... yrittäjillä on hyvin erilaisia tällaisia ambitiotasoja tämän suhteen. Ja en osaa yhtäkkiä eritellä, mistä se, totta kai niinku sillä tietyllä toimintakulttuurilla, mistä se sitten on riippuvainen, onko se paikkakunnasta, onko se sukupolvesta, onko se toimialasta, vai mistä riippuen...” (A5).*

Mikroympäristötasolla ekosysteemin toimijoiden haastatteluista on selkeästi havaittavissa, että Etelä-Pohjanmaalla yrittäjyyskulttuuri on erittäin hyvällä tasolla. Useimmat toimijat näkevät, että yrittäjyys itsessään on tunnettua ja Etelä-Pohjanmaa on hyvä kasvualusta yrittäjyydelle. Yksi toimijoista (D1) toteaa: *”Ehkä täällä on sellaista tekemisen meininkiä enemmän. Yrittäjyys on myös tuttua, lähes jokainen tuntee jonkun yrittäjän. Siinä mielessä, sellaisessa isommassa mittakaavassa, tämä on hyvä kasvualusta.”* Samalla kuitenkin useampi ekosysteemin toimijoista huomauttaa puutteita olevan enemmän kasvuyrittäjyyskulttuurissa. Yksi toimija kiteyttää asian näin: *”Pitäisi saada yrittäjyyskasvatukseen, että maali ei ole yrityksen perustaminen ja oleminen vaan sen kasvattaminen.”* (A1). Yksi toimijoista on havainnut, että kasvuyrittäjyyskulttuuri kasvaa parhaiten positiivisten esimerkkien kautta. Hänestä näitä esimerkkejä tällä alueella tarvittaisiin lisää, jotta riskejä uskallettaisiin ottaa rohkeammin.

Makroympäristötasolla yhteisön suhtautuminen riskiin ja epäonnistumisiin negatiivisesti vaikuttaisi nyt olevan jollain tapaa tapetilla. Yksi haastateltavista (B1) toteaa alueen kasvuyrittäjyyskulttuurin kohtaavan nyt ongelmia muualta tulevan negatiivisuuden kautta. Kasvuyrittäjyyteen suhtaudutaan skeptisemmin ja tietynlaisista tulevaisuuden uskoa puuttuu. Taulukossa 3 on haastatteluista nousseet seikat yhteisön suhtautumisesta riskiin ja epäonnistumiseen.

**Taulukko 3. Yhteisön suhtautuminen riskiin ja epäonnistumiseen.**

Yhteisön suhtautuminen riskiin ja epäonnistumiseen		
	Positiivinen	Negatiivinen
<b>Yksilö/yritystasolla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäonnistuminen ei ole häpeäksi</li> <li>• Menestys saa näkyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskejä otetaan liian varovaisesti</li> <li>• Yrittäjän ambitiotasot ovat hyvin erilaisia (vaikutukset usein negatiivisia)</li> </ul>
<b>Mikroympäristötasolla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjyyskulttuuri hyvällä tasolla</li> <li>• Etelä-Pohjanmaa hyvä kasvualusta yrittäjyydelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvuyrittäjyyskulttuurin tasossa parannettavaa</li> </ul>
<b>Makroympäristötasolla</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yleinen negatiivisuus, skeptisyys ja tulevaisuuden uskon puute</li> </ul>

**Onnistuneet roolimallit**

Ekosysteemin toimijat näkevät onnistujien olevan tärkeässä roolissa yksilö/yritystasolla. Menestystarinat ovat toimijoiden mielestä yksi avain kasvuyrittäjyyden herättelyssä ja positiivisen kuvan luomisessa. Yksilö/yritystasolla nuo tarinat muistetaan. Onnistuneita roolimalleja on alueella jonkin verran esillä, mutta useimmat toimijoista kuitenkin toteavat, että näitä tarinoita voisi olla enemmänkin: *”Niitä varmasti olisi syytä tuoda enemmänkin esille.”* (B1). Yksi haastateltavista toteaa kuitenkin vielä: *”Humanisti ei motivoitu siitä, että näkee Lillbackan metallintyöstökoneen, mutta jos se humanisti kuulisi esimerkiksi jostain itseään läheltä liippaavasta, niin se voi sytyttää.”* (D1). Vaikka siis menestys olisi kuinka suuri, täytyy yksilö/yritystasolla huomioida kuitenkin kenelle se osoitetaan ja onko se innostavaa juuri heille. Kaikkien menestys ei innosta kaikkia.

Mikroympäristötasolla eri sidosryhmät ovat pyrkineet edistämään kasvuyrittäjyyden positiivista mielikuvaa. Ekosysteemin toimijat pyrkivät saamaan kasvuyrittäjyysilmiölle enemmän huomiota, erityisesti positiivisten esimerkkien kautta. Yksi haastateltavista toteaa median olevan suuressa roolissa näiden mielikuva-tekijöiden luomisessa. Se kuinka kasvuyrityksiin suhtaudutaan, sekä mikro- että makrotasolla, on paljolti mediasta kiinni. Etelä-Pohjanmaalla kuitenkin esimerkiksi Grow Up -kasvuyrittäjyyskilpailu on saanut positiivista huomiota: *”3040 kilpailijaa per vuosi ja tämä on otettu lehdistössä erittäin hyvin vastaan samoin kuin muussa mediassa on tämän ansiosta rummutettu erinomaisia kasvuyritys-caseja.”* (D2). Yksi haastateltavista toteaa, että Etelä-Pohjanmaalle tulisi houkuttaa yhä enemmän yrityksiä, joilla on kasvuhalukkuuksia. Yhtenä ongelmana näyttäisi mikroympäristön tasolla olevan innovaation ja innovoijien puute: *”Niistä meillä on huutava pula.”* (A4).

Taulukossa 4 on koottuna haastatteluista nousseet seikat kasvuyrittäjyyden onnistuneista roolimalleista.

**Taulukko 4. Kasvuyrittäjyyden onnistuneet roolimallit.**

Onnistuneet roolimallit		
	<i>Positiivinen</i>	<i>Negatiivinen</i>
<b><i>Yksilö/yritystasolla</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roolimallit ja erityisesti onnistumiset muistetaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarina ja innostettava eivät aina kohtaa.</li> </ul>
<b><i>Mikroympäristötasolla</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyritään eritavoin edistämään kasvuyrittäjyyden mielikuvaa.</li> <li>• Mediassa positiivinen kuva kasvuyrittäjyydestä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liian vähän innovointia.</li> <li>• Liian vähän positiivisia esimerkkejä.</li> </ul>
<b><i>Makroympäristötasolla</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media voi vaikuttaa mielikuviiin positiivisesti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media voi vaikuttaa mielikuviiin negatiivisesti.</li> </ul>

### 3.4 Miten ekosysteemi tukee kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa

Muutamit haastateltavista toteavat, että yritys/yksilötasolla suurin ongelma on ehkä se, että joko ei uskalleta, osata tai haluta löytää tarjolla olevia palveluita. Osa katsoo, että tietyn tason ylittäminen muodostuu yrittäjille valtavaksi muuriksi: *”Etelä-Pohjanmaalla ollaan tyytyväisiä siihen, että yritys on saatu kasvatettua tiettyyn kokoon, niin sitten tulee henkinen katto vastaan. Kyllä siinä varmasti on tällaista kasvupelkoakin. Yksi juttu on ehkä se, että halutaan pitää ne tosiasiat omissa käsissä ja sitten kun pitäisi ruveta menemään siitä yrittäjämoodista sinne yritysmoodiin, niin se on vaikeaa.”* (A2). Osa toimijoista kuitenkin toteaa, että niillä yrittäjillä, joilla on todellisia haluja kasvuun, kasvun seurausten johtamiseen ja kasvun hallintaan, löytävät myös oikeat työkalut tuekseen. Yksi haastateltavista toteaa yksilö/yritystasolla tarpeiden olevan yksilöllisiä, joihin ekosysteemitomijoiden tulisi pystyä vastaamaan.

Noin puolet haastatelluista ekosysteemin toimijoista on sitä mieltä, että palveluja ja työkaluja kasvun seurausten johtamiseen ja kasvun hallintaa ei tältä alueelta puutu. Muutamit haastateltavat kuitenkin näkevät tarjonnan olevan puutteellista. Yksi haastateltavista toteaa tähän liittyvää tutkimusta olevan Etelä-Pohjanmaan alueella hyvin, mutta muun ekosysteemin tukevan huonosti kasvuyrityksiä. *”Tässä osiossa pitäisi olla talouden johtamiseen, seurantaan ja hallintaan sekä organisaation johtamiseen liittyviä palveluja.”* (D2). Yksi toimijoista pohtii palvelujen riittävyttä

tai mielenkiintoisuutta. Hänestä uudenlaista näkemystä ja kokemusta voitaisiin hakea isommista startup-yhteisöistä. Yksilö/yritystasolla yrittäjän halukkuus näiden palvelujen käyttöön nähtiin suurimpana ongelmana, mikrotasolla suurimpana ongelmana nousee esiin palveluntarjoajien pirtaleisuus – tarjontaa ei välttämättä osata etsiä oikeasta paikasta. Osa näkee myös haasteena sen, että osa tarjolla olevista palveluista on liian kasvottomia – henkilökohtaisuus puuttuu. Yksi haastateltavista kiteyttää tähän kohtaan: *“...ongelmana, ettei osata johtaa ihmisiä vaan johdetaan asioita.”* (A6). Haastattelussa ei varsinaisesti löytynyt näkemyksiä makroympäristötason tarjoamiin tukiin tai ongelmiin.

Taulukkoon 5 on koottuna haastatteluista nousseet kasvun seurausten johtamiseen ja kasvun hallintaan liittyvät toimijoiden arviot.

**Taulukko 5. Kasvun seurausten johtamisen ja kasvun hallinnan tukeminen.**

Kasvun seurausten johtaminen ja kasvun hallinta		
	<i>Positiivinen</i>	<i>Negatiivinen</i>
<b><i>Yksilö/yritystasolla</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivoinut löytää tukea .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uskallus, haluttomuus, mutta myös mahdollinen tietämättömyys.</li> <li>• Yksilöllisiä tarpeita.</li> </ul>
<b><i>Mikroympäristötasolla</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erilaista tarjontaa on saatavilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjonta pirstaleista.</li> <li>• Tarjonta “perusosaamiseen”.</li> </ul>
<b><i>Makroympäristötasolla</i></b>		

### 3.5 Miten ekosysteemi tukee yritysten kansainvälistymistä

Useammat haastatelluista toimijoista näkevät, että yksilö/yritystasolla Etelä-Pohjanmaalla yrityksillä ei vielä ole kovin suuria haluja tai tarpeita kansainvälistymiseen. Yhtenä esteenä nähdään yrittäjien tietynlainen vaatimattomuus. Ajatellaan, että yrityksen täytyisi sijaita vähintään Tampereella, jotta se voisi olla kansainvälinen yritys. Yksi haastatelluista toteaaakin, että eräällä vientiin erikoistuneella asiantuntijayrityksellä ei tällä alueella ole ollut kovinkaan paljoa asiakkaita. Yritysten perusasioiden kunto ei välttämättä vastaa kansainvälisiin mahdollisuuksiin: *“Ongelmana enemmän se, että yrityksillä ei ole perusasiatkaan kunnossa ja silti ne haluaa kansainvälistyä – ensin pitäisi laittaa perusasiat kuntoon.”* (A6).

Kansainvälisen osaamisen tulisi toimijoiden mukaan perustua yhteistyöhön ja verkostoitumiseen ekosysteemissä. He näkevät, että Etelä-Pohjanmaalla nämä verkostot eivät ole riittäviä – verkostoja tarvittaisiin myös alueen ulkopuolelta. *”Mutta se missä pitäis olla vielä lisää resursseja, niin kuin kansainvälistymisasiantuntijoiden konsulttien, osajien verkosto.”* (A3). Muutamat toimijoista kuitenkin toteavat, että yrityksiä pyritään kyllä opastamaan, jos yrityksellä löytyy tahtotilaa kansainvälistymiseen: *”Toisaalta luulen, että kyllä meiltä sitten löytyy apuja niille yrityksille, jotka ihan oikeasti haluavat tehdä jotain isompia operaatioita.”* (A2).

Yksi haastatelluista toimijoista nostaa esiin, että makroympäristön tasolla on erilaisia kotimaisia organisaatiota, jotka aktiivisesti etsivät maakunnista kasvu-yrityksiä, yrityksiä, joilla on kansainvälistymisaikeita. Hän kuitenkin toteaa, että näitä yrityksiä ei ole tällä alueella: *”Etelä-Pohjanmaalla ei vaan montaa tällaista yritystä ole ollut eikä tule olemaan.”* (D2). Hän myös toteaa, että tällä seudulla ei ole kovinkaan paljon yksityisiä pääomasijoittajia, joista voisi olla apua.

Taulukossa 6 on kerättyä yritysten kansainvälistymisen tukemiseen liittyvät seikat, jotka nousivat toimijoiden haastatteluista.

**Taulukko 6. Yritysten kansainvälistymisen tukeminen.**

Kansainvälistymisen tukeminen ekosysteemissä		
	<i>Positiivinen</i>	<i>Negatiivinen</i>
<b><i>Yksilö/yritystasolla</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainvälistyminen ei kiinnosta alueen yrityksiä</li> <li>• Vaatimattomuus</li> <li>• Perusasiat huonolla tolalla</li> </ul>
<b><i>Mikroympäristö-tasolla</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainvälistenasiantuntijoiden verkosto pieni omalla alueella</li> </ul>
<b><i>Makroympäristö-tasolla</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erilaisia palvelutarjoajia saatavilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksityisiä pääomasijoittajia liian vähän</li> </ul>

**3.6 Miten hyvin kasvuyrittäjyyden ekosysteemin osatekijät ovat linkittyneet keskenään**

***Ekosysteemin läpinäkyvyys ja neuvonnan ja tuen saatavuus***

Muutamat haastateltavista kertovat, että yksilö/yritystasolla aktiivinen, kasvuhaikainen ja tarpeensa tunnistanut yritys löytää neuvontaa ja tukea. Yksi toimijoista kuitenkin toteaa, että yrittäjiltä kuulee jatkuvasti, kuinka vaikeaa neuvontaa ja



tukea on löytää. Tämä muodostuu hänen mielestään ongelmaksi erityisesti niille, jotka eivät ole nk. sarjayrittäjiä: *”Ne, jotka ovat näitä sarjayrittäjiä ja tämän tapaisia, niin ne tietävät tasan tarkkaan, mitä tarvii ja näin.”* (B1). Yksilö/yritystasolla haasteeksi muodostuu liian laaja tarjonta, josta yrittäjän on vaikea valita oikeaa. Samalla muutamat toimijoista huomauttavat, että vaikka tarjonta on laaja, yksilö/yritystasolla liian monen eri palveluntarjoajan kanssa toimiminen ei houkuttele yrityksiä: *”Yrityksen näkökulmasta on sellainen, että taas sieltä tuli tai kuka tuokin nyt on ja mitä tämä ja sitten tuli se ähky, että ei kiinnostosta.”* (A7). Nähdään siis, että tarvittaisiin jonkinlaista välittäjää/mukana kulkijaa, jolla olisi aikaa paketoita ekosysteemistä oikeita palveluita.

Mikroympäristötasolla haastatellut näkevät, että alueen ekosysteemissä neuvon-  
taa ja tukea on tarjolla, mutta palveluiden läpinäkyvyydessä ja löydettävyydessä on ongelmia. Yksi toimijoista toteaa: *”Mun mielestä meillä on, jos oot motivoitunut yrittäjä ja kasvuhakuinen ja aktiivinen, niin sä kyllä etsimällä löydät, mutta sana etsimällä. Eliikkä se kuvaa sitä. Että sä löydät, mutta sun täytyy olla todella aktiivinen.”* (B2). Muutamat sidosryhmän jäsenistä myös huomauttavat, että ekosysteemin palvelualltiudessa olisi myös toivomisen varaa: *”Mutta jos se on niin kuin sellaista, etten voi sua auttaa, löydä seuraava luukku itse, niin se on sitten pompottelua.”* (A2). Joistakin toimijoista asiat ekosysteemissä ovat kuitenkin toimivia ja kaikilla tuntuisi olevan vilpiton halu tehdä asioita yhdessä. Silti tällä alueella tarjotaan vähemmän asiantuntijapalveluita kasvuun tähtääville yrityksille: *”Mutta sellainen tiukka erikoistuminen määrättyihin kasvun kipupisteisiin ja muihin, niin se ei ole kovin yleistä, ollaan kaikki vähän tällaisia yleislääkäreitä tässä ketjussa.”* (A3).

Neuvonnan ja tuen saatavuuteen näyttäisi myös makroympäristötasolla olevan runsaasti tarjontaa: *”Olen jostakin lukenut, että yrittäjille on Suomessa tarjolla yli 200 erilaista tukimuotoa. Ei se voi olla niin, että se ottaa niistä kaikista esitteen ja alkaa purkaa.”* (D1). Yleisenä trendinä vaikuttaisi siis olevan tarjoajien valtaisa määrä, mutta haasteellinen löydettävyyys. Yksi haastatelluista kuitenkin toteaa, että nuoremman sukupolven ja sähköisten palveluiden ansioista palvelujen viidakkoon on tulossa muutosta: *”Tämä asia on toki muuttumassa nuoremman sukupolven ja sähköisten palvelujen myötä.”* (A2).

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 7) on koottuna toimijoiden arvioita ekosysteemin läpinäkyvyydestä, neuvonnasta ja tuen saatavuudesta.

**Taulukko 7. Ekosysteemin läpinäkyvyys, neuvonnan ja tuen saatavuus.**

Ekosysteemin läpinäkyvyys, neuvonnan ja tuen saatavuus		
	<i>Positiivinen</i>	<i>Negatiivinen</i>
<b><i>Yksilö/yritystasolla</i></b>	• Aktiivinen ja kasvuhakuinen löytää apua ja tukea.	• Neuvonnan saatavuus nähdään liian vaikeana, eikä osata valita oikeita palveluita.
<b><i>Mikroympäristötasolla</i></b>	• Neuvontaa ja palveluita tarjolla paljon.	• Läpinäkyvyys ja löydettävyys vaikeaa. • Kasvuhakuisille yrityksille vähemmän palveluita.
<b><i>Makroympäristötasolla</i></b>	• Sähköiset palvelut ja nuori sukupolvi tuovat muutosta.	• Yleinen trendi, että palveluja valtavasti.

### ***Keskinäinen verkostoituminen***

Keskinäisestä verkostoitumisesta ja sen toimivuudesta puhuttaessa, haastateltavat ovat pääsääntöisesti sitä mieltä, että organisaatioiden välinen yhteistyö pelaa ja verkostoitumista tapahtuu. Osa toimijoista on sitä mieltä, että erittäin hyvinkin. Yksi toimija kuvailee asiaa näin: *”Kyllä semmoinen vahva halu tehdä yhdessä asioita ja jakaa tietoa ja osaamista ja muuta, se toimii meillä jopa poikkeuksellisen hyvin – toimijat tuntee toisensa ja toistensa osaamisen aika hyvin.”* (A3). Samainen toimija kuitenkin huomauttaa verkostojen toimivuudessa ja löydettävyydessä olevan parantamisen varaa: *”Ei yrityksissä välttämättä tunnisteta tätä verkostoa, ekosysteemin osatekijöitä. Tämähän on ikuinen viestintäongelma ja sitten ehkä me liikaa oletetaan, että kyllähän meidät tiedetään.”* Myös muutamat muut haastatelluista ottavat kantaa siihen, että yksilö/yritystasolle verkostojen tulisi olla näkyvämpiä ja keskenään selkeämmin roolitettuja. Eräs toimijoista kiteyttää näin: *”Tämän systeeminhan pitäisi ilmaista se tyyppi, eikä sylkäistä.”* (C1). Yksi toimijoista kuitenkin toteaa, että yhteisten toimenpiteiden kautta, toimijoiden välinen yhteistyö on parantunut viimeisen viiden vuoden aikana.

Toimijoiden verkostoituminen saattaa kuitenkin jäädä hyvin kapealle alueelle. Yhteistyö saattaa rajoittua esimerkiksi vain erilaisten rahoittajaorganisaatioiden välille – verkostoitumista muiden, mahdollisesti tarpeellistenkin toimijoiden kanssa, ei välttämättä tapahdu. Sen tarpeellisuutta ei mikroympäristötasolla välttämättä tunnisteta. Yksi sidosryhmän jäsenistä nostaa esiin, että verkostoituminen toimijoiden välillä saattaa jäädä kapeaksi, jos asiantuntijat eivät tunne toisiaan keskenään: *”Se riippuu siitä, tunteeeko henkilöt toisensa, koska asiantuntijat eivät suosittelle toista asiantuntijaa ilman, että tuntee sen henkilönä ja se on, mä oon yllätynyt monta kertaa siitä, että pelkästään täällä yksityisten asiantuntijoiden keskuudessa, miten huonosti oikeasti tunnetaan toistemme palvelut.”* (A5). Yksilö/

yritystasolla toimijoiden tulisi siis tuntee toisensa henkilökohtaisemmin, jotta verkostoitumista tapahtuisi herkemmin.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 8) on toimijoiden arviot toimijoiden keskinäisestä verkostoitumisesta.

**Taulukko 8. Keskinäinen verkostoituminen.**

Toimijoiden keskinäinen verkostoituminen		
	<i>Positiivinen</i>	<i>Negatiivinen</i>
<b><i>Yksilö/yritystasolla</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökohtaisen suhteen puuttuminen saattaa estää toisen toimijan kanssa verkostoitumisen.</li> <li>• Verkostojen läpinäkyvyys heikkoa.</li> <li>• Roolitettu huonosti.</li> </ul>
<b><i>Mikroympäristötasolla</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö toimii.</li> <li>• Verkostoitumista tapahtuu.</li> <li>• Vahva halu tehdä yhdessä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkostoituminen rajoittunutta.</li> </ul>

Seuraavassa käsitellään eri teemoihin liittyvät vastaukset toimijaryhmittäin seuraavassa järjestyksessä: julkiset ja yksityiset asiantuntijat, koulutus ja valmennus, rahoitus ja talous, yliopistot ja korkeakoulut.

## 3.7 Julkisten ja yksityisten asiantuntijoiden arviot ekosysteemin toimivuudesta

### 3.7.1 Miten ekosysteemi edistää kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvomotivaatiota

#### ***Yrittäjän tukeminen***

Julkiset ja yksityiset asiantuntijat pyrkivät eri tavoin tukemaan ja motivoimaan yrittäjiä kasvuun. Painotus näillä sidosryhmän jäsenillä kuitenkin tuntuu olevan niissä yrittäjissä, joilla on jo kasvuhaluksuuksia. Muutamat ekosysteemin toimijoista tuovat haastatteluissa esiin, että toimijoiden tulisi kohdentaa panostuksia juuri niihin yrittäjiin joilla kasvuhaluksuuksia on: *”Jotenkin ne aktiiviset panostukset pitäis kuitenkin satsata niihin, joilla on se omakin ajatus ja halu ja hinku olemassa.”* (A3). Toiset toimijoista haluavat kuitenkin korostaa sitä, että yhtä tärkeää olisi motivoida muitakin kasvuun – ei vain niitä, joilla halu on jo olemassa. Muutamat haastatelluista näkevät, että kasvuun pyrkiviä yrittäjiä on liian vähän. Yksi toimijoista (A1) nostaakin esiin, että sana kasvu, saattaa olla väärä sana motivoimaan

yrittäjiä. Hänestä tulisi käyttää ennemmin sanaa menestys, kun halutaan päästä vaikuttamaan yrittäjän kasvumotivaatioon ja tahtotilaan. Hän myös pohtii, onko toimijoiden kasvumotivointi riittävän tehokasta.

Yksi toimijoista näkee, että makroympäristötasolla pitkäjänteisyyttä yrittäjän tukemiseen on vaikea saada aikaan. Hänen mukaansa tämä johtuu pitkälle valtiolliselta tasolta, koska erilaiset tukiohjelmat ja rahoitukset vaihtuvat ohjelmakausien mukaan. Muutamat haastatelluista kuitenkin näkevät, että viime vuosien aikana kasvuyrittäjyyttä ja sitä kautta sen motivointia on saatu hyvällä tapaa julkisuuteen: *”Täällä on tämän teeman eteen kasvuyritysten ja yrittäjyyden eteen tehty niinku systemaattisesti ja tavoitteellisesti töitä nyt jo useamman vuoden ajan – et kyllähän se alkaa näkymään.”* (A7). Seuraavassa taulukossa (Taulukko 9) on esitetty julkisten ja yksityisten asiantuntijoiden arvioita yrittäjän tukemisesta.

**Taulukko 9. Yrittäjän tukeminen.**

Yrittäjän tukeminen		
	Positiivinen	Negatiivinen
<b>Yksilö/yritystasolla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivoituneita yrityksiä on.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sana kasvu voi motivoida huonosti yksittäisiä yrittäjiä.</li> </ul>
<b>Mikroympäristötasolla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pyritään tukemaan niitä, joilla on kasvuhaluksuuksia.</li> <li>Erilaisia tapoja ja työkaluja kasvun tukemiseen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Painotetaanko liikaa vain niiden tukemista, joilla on jo kasvuhaluksuuksia?</li> </ul>
<b>Makroympäristötasolla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kasvuyrittäjyys on saanut positiivista julkisuutta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rahoitus- ja tukiohjelmat vaihtelevat.</li> </ul>

### Yrityksen tukeminen

Osa ekosysteemin yksityisten ja julkisten asiantuntijoiden toimijoista näkee, että he ovat tukemassa yrityksiä kasvussa erilaisten asiantuntijoiden ja näkökulmien avulla. Yksi haastatelluista kuvailee prosessia näin: *”Niin ne yrittäjät, jotka on kiinnostuneita siitä, että tällaisella rakenteella, mallilla, menetelmillä ja bisneslogiikalla voidaan kehittää myös, niin heille me tarjotaan ja heille meillä on tarjolla jatkuvasti erilaisia juttuja ja he tarttuu niihin, he myös usein sitten etenee, tekee isompia hankkeita ja näinpäin pois.”* (A1). Haastatteluista nousee kuitenkin esiin, että yritysten tukeminen ei välttämättä yllä mikroyrityksiin. Näyttäisi siltä, että kasvuyritysten tukeminen painottuu enemmän yli 10 henkeä työllistäviin yrityksiin. Yksi toimijoista kuitenkin huomauttaa, että toimenpiteet eivät kuitenkaan ole millään tavalla toimialajakautuneita, vaan pyritään pitämään tukeminen yleisellä tasolla. Tällä hetkellä julkiset asiantuntijat pyrkivät kokoamaan ryhmiä, joissa teemana on kas-

vuyrittäjäyys. Tukemista tapahtuu myös niin, että sidosryhmät pyrkivät toimimaan välittäjinä eri organisaatioiden välillä.

*”Kasvuyritysten väheneminen on ollut trendi viimeisen 15 vuotta ja siitä voidaan tehdä johtopäätös, ettei paikallisilla tekijöillä ole siihen suurta vaikutusta vaan ennemminkin näillä makrotason tekijöillä.” (A2).* Sidoryhmän jäsenistä osa näkee, että makroympäristötasolla tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet kasvuyritysten vähenemistä. He näkevät, että globalisaation suuret harppaukset ovat osasyynä siihen, että yritykset ovat neuvottomia muutoksen ja kasvun edessä. Toisaalta makroympäristötasolla tapahtuneet muutokset ovat saaneet kehittämisorganisaatiot tekemään enemmän töitä mikroympäristötasolla kasvuyritysten tukemisen eteen. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 10) on esitetty julkisten ja yksityisten asiantuntijoiden arvioita yrityksen tukemisesta.

**Taulukko 10. Yrityksen tukeminen.**

Yrityksen tukeminen		
	<i>Positiivinen</i>	<i>Negatiivinen</i>
<b>Yksilö/yritystasolla</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutokset globalisaatiossa aiheuttavat neuvottomuutta.</li> </ul>
<b>Mikroympäristötasolla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehdään töitä kasvuyritysten tukemisen eteen.</li> <li>• Tukeminen ei ole toimialajakautunutta.</li> <li>• Erilaiset kasvuyrittäjäryhmät.</li> <li>• Toimitaan välittäjinä eri organisaatioiden välillä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvuyritysten tukeminen ei välttämättä yllä mikroyrityksiin.</li> </ul>
<b>Makroympäristötasolla</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalisaation suuret muutokset.</li> <li>• Kasvuyrittäjyyden väheneminen yleinen trendi.</li> </ul>

### ***Ympäristöön liittyvien tekijöiden huomioiminen***

Yksi ekosysteemin toimijoista toteaa, että yrityksissä haasteeksi yksilö/yritystasolla muodostuu ennakoititiedon hyödyntäminen. Hänen mielestään tarvittaisiin rohkeutta tarttua näihin hiljaisiin signaaleihin.

Julkiset ja yksityiset asiantuntijat tarjoavat yrityksille haastatteluiden perusteella erilaisia palveluita ympäristöön liittyvien tekijöiden huomioimisen tueksi. Osa toimijoista tarjoaa markkinaselvityksiä, osa enemmän keskusteluapua. Eräs haastatelluista nostaa esiin, että toimijoilla on hiukan kaksijakoinen suhtautuminen

tähän asiaan: *”Jotenkin vähä semmonen kaksijakoinen suhtautuminen ehkä myös meillä toimijoilla siihen, että uskaltaako tässä nyt puhua vai tuleeko se heti näpeille, että vähä niin kuin, että helppoahan meidän on puhua, kun ei itte tarvi tehdä sitä.”* (A3). Toinen toimija kuitenkin toteaa, että asiantuntijoilla on hänestä silmät paremmin auki ja muutoksiin pystytään reagoimaan. Mutta myös hän näkee, että palveluiden ja tuen tarjoajilla on kuitenkin kurottavaa yrityksen arkeen ja heidän tarpeisiin. Julkisilla ja yksityisillä toimijoilla on siis haasteita kohdentaa tarjonta yritysten arkeen sopivaksi. Taulukossa 11 on esitetty julkisten ja yksityisten asiantuntijoiden arvioita ympäristöön liittyvien tekijöiden huomioimisesta.

**Taulukko 11. Ympäristöön liittyvien tekijöiden huomioiminen.**

Ympäristöön liittyvien tekijöiden huomioiminen		
	<i>Positiivinen</i>	<i>Negatiivinen</i>
<b><i>Yksilö/yritystasolla</i></b>		• Ennakointitiedon hyödyntäminen haasteellista.
<b><i>Mikroympäristötasolla</i></b>	• Erilaista tukea on saatavilla. • Muutoksiin pystytään reagoimaan.	• Yritysten arki hyvin erilaista.

### 3.7.2 Miten ekosysteemi edistää orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun toteuttamista

#### ***Kasvun neuvonta ja tuki yleisesti***

Ekosysteemin toimijat näkevät tämän asian hiukan eri tavoin. Osalla toimijoista on mielikuva siitä, että ekosysteemissä on tarjolla apuja sekä orgaaniseen että epäorgaanisen kasvuun: *”Uskon, että sitä asiantuntijaporukkaa, niin yksityistä kuin julkistakin on tarjolla ja sitä on osattu koota ja tuoda yrityksille tykö, emmä mä nää mitään ongelmaa.”* (A7). Muutamat toimijoista näkevät, että tällä alueella vain välttämättömyysasiat orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun tukeen täyttyvät: *”Mun mielestä meillä ei oo tässä maakunnassa oikiasti erityisiä panostuksia yhtään minkäänlaiseen sellaiseen erityiseen, sanotaan, että meillä on suurin piirtein välttämättömyysasiat täytetty.”* (A1). Yksi haastatelluista, joka myös näkee puutteita tämän tyyppisen kasvun tukemisessa, ei koe sitä välttämättä haitalliseksi: *”Ei ehkä ole realismia väittää, että meillä ihan joka lähtöön löytyis, mutta en mä tiedä tarviikokaan, jos näillä toimijoilla on omat verkostot, että se asiantuntemus on löydettävissä vaikkapa maakunnan rajojen ulkopuolelta jotain kapeempaa osaamisjuttua.”* (A3). Useimmat toimijoista peräänkuuluttavat tämänkin osa-alueen olevan hajanaista ja vaikeasti löydettävissä: *”Toistaiseksi on liian vähän kohdannut nämä, menee omia*

linjojaan, omistajanvaihdospalvelut on oma juttunsa ja ne keskittyy sen tietyn vaiheen hoitamiseen... Että tavallansa näiden palveluiden integrointi on nyt vähän hakusasa.” (A5). Muutamat toimijoista myös pohtivat, että puhutaanko epäorgaanisesta kasvusta vaihtoehdoisena polkuna liian vähän.

### **Ekosysteemin toimivuus yrityksen elinkaaren eri vaiheissa**

Yksilö/yritys -tasolla yksi toimijoista näkee positiivisia muutoksia: *”...mitä nuorempaan yrittäjään mennään noin kategorisesti, sen enemmän ollaan valmiita hyväksymään ja maksamaan ulkopuolisesta avusta.”* (A4). Hän myös huomauttaa, että näihin nuoriin ja heidän yritysideoihin tulisi olla enemmän tukea saatavilla. Yksilö/yritystasolla sekä mikroympäristötasolla nähdään kuitenkin muutamia ongelmia; kaikki eivät ymmärrä tai halua käyttää ulkopuolista apua, yrittäjällä/yrityksellä ei ole aikaa etsiä yrityksen eri elinkaarivaiheissa tukea, talousongelmaiset eivät saa rahallista tukea. Joihinkin palveluihin tarvitaan y-tunnusta eli yritystoimintaa suunnittelevat saattavat jäädä erityisesti yksityisen tarjonnan ulkopuolelle.

Mikroympäristötasolla tarjontaa ja tukea tuntuisi toimijoiden mielestä olevan. Osa on sitä mieltä, että alkaville yrittäjille on hyvin palveluita, osa on sitä mieltä, että tällä hetkellä vain kasvuhakuiset yritykset saavat tukea. Useimmat haastatelluista kuitenkin näkevät puutteita yrityksen eri elinkaarivaiheiden tukemisessa – toiset toisaalla, toiset toisaalla. Yksi toimija toteaa näin: *”Tämän hetkissä palveluissa on jonkin kokoinen aukko yrittäjyyttä suunnittelevien osalta.”* (A5). Toinen toimijoista näkee puutteita kasvuvaiheen tukemisessa: *”Sellainen tuntuma mulla on, että yrityksen aloittamiseen, siihen on aika hyvin palveluja, neuvontaa, tukea saatavissa ja jollain lailla siihen kasvuunkin, tiettyyn pisteeseen asti, mutta ne suurimmat puutteet, kun on saavutettu tietty kokoluokka.”* (A3). Yksi toimijoista pohtii, onko ensimmäisen työntekijän palkkausvaiheeseen riittävästi tukea tarjolla.

Myös makroympäristötason tuesta, yrityksen eri elinkaarivaiheisiin ollaan kahta eri mieltä. Osa haastatelluista näkee, että valtiollinen tuki painottuu tällä hetkellä enemmän alkavaan yritystoimintaan. Tämän katsotaan johtuvan siitä, että työllisyysilanteen korjaamiseen yrittäjyys nähdään yhä enemmän vaihtoehtona. Esille kuitenkin nousee se, että muu järjestelmä pyrkii painottamaan liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua. Muutamat toimijoista mieltää asian kuitenkin toisin: *”Julkisella puolella resurssitrendi on laskeva, esim. alkavan yrittäjän neuvontaa ei enää ole.”* (A2). Makroympäristötasolla nähdään myös tapahtuvan säädöksiä, jotka estävät yritysten kasvua: *”Säädökset alkaa tulla liian aikaisessa vaiheessa liian raskaiksi – rakennetaan tiettyjä kasvun kynnyksiä näillä säädöksillä.”* (A2). Taulukossa 12 on esitetty julkisten ja yksityisten asiantuntijoiden arvioita yritysten tukemisesta yrityksen elinkaaren eri vaiheissa.

**Taulukko 12. Yrityksen tukeminen elinkaaren eri vaiheissa.**

Yrityksen elinkaari		
	<i>Positiivinen</i>	<i>Negatiivinen</i>
<b><i>Yksilö/yritystasolla</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuoret yrittäjät vastaanottavaisia ulkopuoliseen apuun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajan puute.</li> <li>• Haluttomuus apuun.</li> <li>• Ei ymmärretä hakea tukea.</li> <li>• Talousvaikeudet.</li> <li>• Y-tunnuksen puute.</li> </ul>
<b><i>Mikroympäristötasolla</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erilaista tukea on saatavilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puutteita eri elinkaarivaiheissa.</li> <li>• Tarjontaa lähinnä jo-yrittäjille.</li> </ul>
<b><i>Makroympäristötasolla</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Painotus alkavissa yrittäjissä ei kasvuhakuisissa yrityksissä.</li> <li>• Erilaiset säädökset.</li> </ul>

### ***Yrityksen kasvustrategiaan liittyvä neuvonta ja tuki***

Toiset toimijoista näkevät, että epäorgaanisen kasvun, eli yrityksen oston tai myymiseen, ei tällä ole asiantuntijoita saatavilla: *”Luulen, että valtaosa yrityspalveluista ne ei riittävässä määrin huomioi tätä epäorgaanista kasvua.”* (A2). Toinen puoli haastatelluista taas näkee asian päinvastoin: *”Asiantuntijoiden, jos ajattelee heidän osaamistaan, niin tavallaan se osaaminen painottuu sinne yrityskauppapuolelle. Ehkä enemmän kuin tämän orgaanisen kasvun edistämiseen.”* (A3). Yksi toimijoista näkee, että erityisesti tilitoimistojen ulkopuolella, asiantuntijuutta on liian vähän tällä alueella. Muutamat myös näkevät, että kasvun strategiseen tukemiseen tällä alueella ei ole riittävästi asiantuntijuutta.

## **3.7.3 Miten ekosysteemi edistää kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa**

### ***Yrityksen strategia***

Lähes kaikki toimijat ovat sitä mieltä, että yrityksille on strategista tukea saatavilla. Yksi toimijoista, joka tarjoaa apua erityisesti strategisissa kysymyksissä, kehuu tarjontaa: *”Tässä on aika monet asiantuntijat pystyy tuommosessa auttamaan, ei siinä oo puutteita, siellä on sekä yksityisellä että muualla on tuossa hyväkin osaamista.”* (A5). Kuilu näiden erilaisten toimijoiden välillä on kuitenkin, yhden haastatellun mielestä edelleen liian suuri. Myös toinen haastateltu pohtii, miten tämä strategiavalmennus, koulutus ja neuvonta sovitetaan yrityksen arkeen. Ja milloin se on riittävän räätälöityä yritykselle. Yhden toimijan mielestä kuitenkin myös näitä palveluita tulisi olla tarjolla vieläkin enemmän: *”Että olisi tämän toimialan ihmisiä,*



*jotka kannustais, sparrais ja ajattelis, niinku olis enemmän, että yksittäisen tekijän, henkilön tai jonkun yrityksen laatuun en sinänsä ota kantaa, mutta se määrä tuo myös laatua, koska kilpailu tuo sitten laatua ja näin, että mä toivoisin, että määrää olisi enemmän ihan liiketoiminnan kehittämisen kaikilta saroilta.”(A1). Haastatelluista yksi nostaa kolikon kääntöpuolen esiin: *”Ja vielä voin itseäni toistaa, alleviivaten vielä viivauksen jälkeenkin, että siinä mennään osittain mehtään, jos tätä meidän palvelukoneistoa viilataan, se on vähän niin kuin jotain mopoa virittää. Ei sitä auta sitä kaasaria viilata aina vaan isommaksi ja isommaksi, jos sylinterikoko ei kasva esimerkiksi. Se ei oo minun mielestäni kuristava tekijä tällä hetkellä.”* (A4). Hänestä ei ole järkevää kasvattaa enää näiden toimijoiden määrää turhaan, jos niiden palveluille ei ole ottajia.*

### **Yrityksen kehittämissuuntautuneisuus**

Yksilö/yritys -tasolla suurimpana ongelmana nähdään se, että yritykset eivät ole valmiita maksamaan asiantuntijapalveluista. Toisena ongelmana nähdään, että yrityksiltä puuttuu tietynlaista kehittämis- ja uudistumishalukkuutta.

Mikroympäristötasolla ekosysteemin toimijat näkevät, että julkiset toimijat ovat tällä alueella edustettuna melko hyvin. Puutteena nähdään kuitenkin asiakasymmärryksen puuttuminen, sekä yrittäjiltä yksilö/yritystasolla että julkisilta ja yksityisiltä toimijoilta mikroympäristötasolla. Yksi toimijoista kommentoi asiaa näin: *”...jos mä toivoisin jotain yrittäjille tai tällaiseen meidän yrityskehitykseen lisää niin tuota se lähtökohta, että se niin kun asiakasymmärryksen tuominen yrittäjän arkeen, mitä asiakkaat haluaa ja sitten kehittäjien arkeen ja näkökulmaan se, että miten sitä yritystä voidaan sisältäpäin yhä enemmän kehittää, mutta sitten yhdeksi semmoseksi nyrkkisääntöohjenuoraksi se, että kenen kanssa ja miten.”* (A1). Yksi haastatelluista toteaa, että yrityskohtaisella tasolla, osaamista voidaan joutua hakemaan kauempaa – Etelä-Pohjanmaan alueen ulkopuolelta. Hänestä tämän alueen toimijoiden tulisi verkostoitua niin, että osaamista voitaisiin tuoda myös ulkoapäin.

### **Yrityksen/yrittäjän osaaminen ja kyvykkyys**

Mikroympäristötasolla osaamisen tueksi ekosysteemin toimijat nostavat esiin muutamia erikoisosaamisalueita, joita tällä alueella on hyvin tarjolla. Näitä ovat erilaiset talous- ja lakiosaamisen palvelut sekä yrittäjyyskyvykkyyttä tukevat palvelut – näillä osa-alueilla ekosysteemi siis kykenee tarvittaessa edistämään kasvun seurausten johtamista. Julkisten ja yksityisten asiantuntijoiden osaaminen nähdään kuitenkin olevan vain yleisellä tasolla. Useimmat haastatelluista sanovat puutteita olevan erityisesti johtamis- ja markkinointikyvykkyuden osaamisessa. *”Ei liikaa oo apuja siihen johtamiseen, edes johtoryhmätyöskentelyyn ja yrityksen henkilöjohtamiseen, esimiestyöhön.”* (A6). Julkisen puolen asiantuntija puolestaan

kommentoi seuraavasti: *”Kyllä meillä markkinoinnin ja sellasen asiakasymmärryksen lisäämiseen on aika vaatimattomat paukut ja siinä olisi paljon tekemistä”* (A1). Kaiken kaikkiaan kuusi seitsemästä haastateltavasta toivoisi julkisten ja yksityisten asiantuntijoiden osaamisen olevan syvällisempää, jotta yritysten yksilöllisiin tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan.

### **Henkilöstön osaaminen**

Useimmat haastateltavista eivät ole ottaneet tähän osa-alueeseen suoranaista kantaa. Ne, jotka ovat ottaneet tähän kantaa, näkevät, että tällä alueella on saatavilla melko yleisellä tasolla olevaa osaamista ja tukea. Mikroympäristön tasolla ekosysteemi ei tarjoa suoranaisesti henkilöstön osaamiseen asiantuntijapalveluita kasvun seurauksen tueksi. Painopisteen nähdään enemmän olevan rekrytoinnissa ja henkilöstölle suoraan suunnatuissa koulutuksissa. Yksi toimijoista nostaa esiin, että yksilö/yritys tasolla kiireet tuntuvat olevan esteenä erilaisiin koulutuksiin osallistumisessa: *”Kyllä se tarve tunnustetaan ja yritykset tietää, että näihin pitäis satsata, mutta käytännön tasolla se tahtoo jäädä kuitenkin muiden kiireiden jalkoihin.”* (A3).

## **3.8 Koulutus- ja valmennustoimijoiden arviot ekosysteemin toimivuudesta**

### **3.8.1 Miten ekosysteemi edistää kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvumotivaatiota**

Toinen koulutuksen ja valmennuksen edustajista näkee, että liiketoimintaosaamisen vahvistamiseen sekä kasvattamiseen on tällä alueella edellytyksiä ja monta tahoja toimimassa. Koulutuksessa ja valmennuksessa pyritään edistämään kasvuyrittäjyyttä monen eri tahon toimesta. Samainen toimija kertoo, että valmennuksessa pyritään kannustamaan yrittäjiä erilaisten kehitystyökalujen systemaattiseen käyttöön. Toinen toimijoista haluaa korostaa, että yrittäjyyskouluttajien kesken tulisi olla sovittuna tietynlaisen asenteen ja hengen luominen. Kouluttajien tulisi olla tukemassa ja luomassa uskoa yrittäjiin. Hän kokisi oikeanlaisen yrittäjämentorin hyvänä kannustajana: *”Yrittäjämentorointia tai tällaista niinku meidän alan tai jotain muuta, niin siellä tulee aina se, että se mentori sai hänet uskomaan, että hän kykenee ja uskaltaa ottaa isompiakin hyppyjä ja riskejä tai jotain.”* (B1).

### **3.8.2 Miten ekosysteemi edistää orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun toteuttamista**

Tämänkin teeman ympärillä nousee esiin, että koulutuksen ja valmennuksen perusopetuksessa painotus on enemmän orgaanisessa kasvussa ne sisältävät

vähemmän epäorgaanisen kasvuun liittyvää opetusta. Molemmat koulutuksen ja valmennuksen toimijat kuitenkin haluavat korostaa, että heiltä on mahdollista saada myös opastusta epäorgaanisen kasvun tueksi. Pääpaino on kuitenkin siinä, että yrittäjät ohjataan oikeiden asiantuntijoiden luo. Toinen toimijoista kertoo, että yrittäjiä, jotka laittavat yritystään myyntikuntoon, olisi tällä alueella jonkin verran. Epäorgaanisen kasvun tuki tällä alueella olisi haastatellun mielestä tarpeellista.

### **3.8.3 Miten ekosysteemi edistää kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa**

Molemmat toimijoista kertovat, että strategiatyö, talouden- ja myynninjohtaminen sekä liikeidean kehittäminen on sisällytetty oman koulutusorganisaation tarjoamiin koulutuksiin. Syvällisempää koulutusta pyritään tarjoamaan, jos yrittäjä on kasvuorientoitunut. Varsinaista kasvuyrittäjyyteen liittyvää kasvun hallintaan ja johtamiseen keskittyvää koulutusta ei ole tarjolla. Toinen toimijoista näkee, että koulutuksen ja valmennuksen puolella puutteita on lähinnä digitalisaatiossa ja kansainvälistymisessä.

## **3.9 Rahoitus- ja taloustoimijoiden arviot ekosysteemin toimivuudesta**

### **3.9.1 Miten ekosysteemi edistää kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvumotivaatiota**

#### ***Yrittäjän tukeminen***

Ekosysteemissä rahoittaja ei suoranaisesti tue yrittäjää/yritystä – rahoittajat pyrkivät enemmänkin ohjaamaan kasvuyrittäjät oikean asiantuntijan luo. Toinen haastatelluista kertoo asiasta näin: *”Apua ja tukea ei yrittäjälle tarjota, ollaan vain rahoittajaorganisaatio, korkeintaan voidaan vain ohjata asiantuntijoiden tai muun verkoston luo, antaa vinkki, että sieltä voisit saada apua tämän tyypisiin asioihin.”* (C1).

Kasvuyrittäjyyden rahoituksen saaminen saattaa olla haasteellista – yrittäjän on pystyttävä osoittamaan, että rahoituksen saamiseen on edellytyksiä. Rahoittajan intressinä on enemmän kokonaisarvioinnin tekeminen kuin yrittäjän suoranainen tukeminen.

### **Yrityksen tukeminen**

Kasvuyrittäjyyttä pyritään tukemaan rahallisesti. Toisten rahoittajien painopistealue on erityisesti kasvussa ja sen rahoittamisessa: *”Kasvu kotimaisesti, kilpailukykyä turvaavat investoinnit ja kehittäminen, ja kasvu kansainvälisesti. Meillä se on sisään rakennettu juttu.”* (C1). Tämän hetkisenä ongelmana on kuitenkin hakemusten vähyyks – kasvua tavoittelevia yrityksiä on liian vähän. Rahaa ei kuitenkaan ole tarjolla kenelle vain, vaan yksilö- ja erityisesti yritystasolla talousasioiden täytytty pääsääntöisesti olla kunnossa rahoituksen saamiseksi: *”...jos sitä omaa pääomaa on kovin vähän niin silloin tietysti välttämättä rahoittajat ei niin mielellään ole lähdessä sinne, niin kun kasvattamaan sitä oman pääoman määrää tai vieraan pääoman määrää.”* (C2).

### **Ympäristöön liittyvien tekijöiden huomioiminen**

*”Rahoituspäälliköiden, rahoitusasiantuntijoiden tehtäviin kuuluu analysoida erilaisia toimintaympäristöjä ja kerätä tietoa niistä...toimialakatsauksia, markkinakatsauksia.”* (C1). Toimintaympäristötutkimuksia käytetään selventämään rahoitusta hakevan yrityksen toimialan markkinakokoa, kasvuodotuksia jne. Näistä toimintaympäristöön liittyvistä analyyseistä ei kuitenkaan ole varsinaista apua yritykselle tai yksilölle – niiden tarkoitus on enemmänkin selventää tilannetta rahoittajille. Rahoittajat eivät yritä olla konsultteja – pääsääntöisesti kasvuyritykset hakevat konsultoinnin muualta kuin rahoittajilta. *”Mielellään yritykset ja yrittäjät, jotka tällaisia kasvuhankkeita tai laajempia hankkeita vie eteenpäin, niin mielellään ne olisi ostanut sen konsultaation jostain muualta.”* (C1).

## **3.9.2 Miten ekosysteemi edistää orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun toteuttamista**

### **Rahoitusvaihtoehdot eri kasvustrategioiden toteuttamiseen**

Pääsääntöisesti rahoittajalla on yksinkertaiset tuotteet rahoituksen saamiseen – haastateltu toteaa, että orgaaniseen kasvuun eli käyttöpääomaksi, haetaan tällä hetkellä enemmän rahoitusta. Hän toteaaakin, että pääsääntöisesti hakemuksia tekee nk. ”tavalliset yrittäjät”. Yrityskappoja tapahtuu tällä hetkellä melko vähän: *”Tällä hetkellä yrityskauppoja voisi olla enemmän, pitäisi olla enemmän siihen nähden mitä tietää mitä niin kun myyntihalukkuutta ja oikeastaan myyntipainetta nykyisissä yrittäjissä ja yrityksissä on, voisi olla yrityskauppoja enemmän.”* (C1). Hän kuitenkin toteaa, että yrityskauppoihin on haasteellisempaa saada myönteistä päätöstä rahoittajalta. Yleisesti rahoittaja toivoo hyvin valmisteltua yrityskauppaa – asianmukaista hinnoittelua ja hyvin resursoitua. Tämä voi teettää yksilö/yritystasolla liikaa töitä, josta voi johtua yrityskauppojen vähyyks tällä hetkellä.

### **Rahoitus yrityksen elinkaaren eri vaiheissa**

Haastateltavat toteavat, että rahoituspäätöksiä tehdään kappalemääräisesti enemmän aloittaville yrittäjille. Tällä hetkellä rahoitusta haetaan vähemmän kehittämishankkeisiin ja yritysjärjestelyihin. Rahoittajat sijoittavat kuitenkin euromääräisesti niihin enemmän rahaa. Toinen haastatelluista kertoo, että rahoitusta löytyy helpommin jo asemansa saavuttaneelle yritykselle kuin aloittavalle: *”Sellaiset, jotka ovat hiukan isompia ja etabloituneita yrityksiä vastakohtana on ihan pieni aloittava yritys tai sitte tosiaan semmonen, joka on jo saanut sen asemansa siinä markkinoilla ja on jo hiukan kasvanutkin, ehkä siinä sellaselle sitten löytyy helpommasti.”* (C2).

### **Rahoituksen haasteet erilaisilla kasvustrategioilla kasvamaan pyrkiville**

Yritysten kasvun tueksi tarvitaan yleensä rahoitusta. Kasvuyritysten rahoitushankkeissa etsitään tyypillisesti kaupallinen rahoittaja, jonka saaminen mukaan voi olla pitkällisten neuvottelujen takana. Yksittäisen yrittäjän/yrityksen rahoitushankkeen hidastuminen voi tuottaa monia ongelmia. Rahoittajan silmissä myös erilaiset yritysjärjestelyt, joilla haetaan kasvua, ovat tarkemman tutkinnan alla: *”Nämä yritysjärjestelyt, että jos ostetaan yrityksiä niin niissä tietysti pitää, niitä tutkitaan tarkemmin.”* (C2). Hän toteaa myös, että esimerkiksi kehittämiseen rahaa saavat helpommin nk. portfolioryttäjät. Erityisesti alkavalla yrityksellä voi olla vaikeuksia saada rahoitusta erilaisiin kasvustrategioihin. Rahoittajat edellyttävät yrityksen vakavaraisuudesta selkeää näyttöä. Toinen rahoittajan edustajista näkeekin, että rahoittaja on toisaalta enemmänkin hidastaja yrityksen kasvussa kuin sen nopeuttaja.

## **3.9.3 Miten ekosysteemi edistää kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa**

### **Yrityksen strategia**

Rahoitus ja talous eivät suoranaisesti edistä kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä. Tällä osa-alueella rahoituksen toimijoilla on hyvin samanlaiset näkemykset kuin kasvua edeltävissä tekijöissä ja kasvumotivaatiossa – rahoittajat eivät tee yrityksen strategiaan liittyvää konsultointia juurikaan. Toinen toimijoista näkee rahoittajan olevan yleensä se hillitsevä osapuoli yrityksen erilaisissa kasvustrategioissa: *”Joillaki saattaa tulla se vauhtisokeus siinä niin että kasvetaan niin kovaa tai tulee se yks hanke ja toinen hanke ja kolmas ja neljäs ja tuntuu että se paisuu niinku pullataikina. Sitte pitää vaan puhalttaa peli seis että mietippä nyt, että mitä tehdään ensin että ei voida tehdä kaikkia, vaan mikä olis järjevin ja nopein keino, ettei kasvatettaisi riskejä ihan hirvittävästi.”* (C2).

### **Yrityksen kehittämissuuntautuneisuus**

Toinen haastateltu kertoo, että toimivan yrityksen tuotekehitykseen lähdetään pääsääntöisesti mukaan – etenkin jos tuote istuu yrityksen toimintaan. Toki arviointia tehdään tapauskohtaisesti. Jos toimiva yritys on lähdössä täysin uusille vesille, haastateltava kertoo, että kehittämisen järkevyyttä pyritään miettimään tarkoin. Samainen toimija kuitenkin sanoo, että startup- tai aloittavan yrityksen täysin uuden tuotteen tuotekehitykseen ei lainarahoitusta saa: *”Me ei siinä vaiheessa edes lähde lainarahalla mukaan, koska ei tiedetä tuleeko mitään tuutista ulos, ei se kestä mitään velkapääomaa sellanen tuotekehitys.”* (C1).

### **Yrityksen/yrittäjän osaaminen ja kyvykkyys**

Molemmat toimijoista kertovat, että yrittäjän/yrityksen kanssa käytävissä keskusteluissa pyritään analysoimaan yrittäjän osaamista, strategista ajattelukykyä ja ylipäätään sitä, että onko yrittäjällä kykyä viedä yritystä eteenpäin. Osittain tämä tieto tulee yrittäjän/yrityksen tuntemuksen kautta. Toinen haastatelluista kertoo, että yrittäjillä on yleensä hyvät laskelmat olemassa: *”Mutta se että seki on kyllä huomattavaa että yleensä sitte näilläki yrittäjillä heillä on tosi tarkat, hyvät laskelmat siitä kyllä, että kun he tekee näin, että kun he laittaa tänne tämän euron niin sillon siitä menee näin ja näin paljon, että heillä on kyllä sitten yleensä niinkun excelit siihen.”* (C2). Hän kuitenkin huomauttaa, että jos tietynlaisia ”vaaran merkkejä” ilmaantuu, niin rahoittaja voi vaatia tiettyjä reunaehtoja, esimerkiksi tiettyä hallituksen kokoonpanoa.

### **Henkilöstön osaaminen**

Vain toinen rahoituksen edustajista ottaa tähän kantaa ja hänestä henkilöstön osaamiseen rahoittajan on kovin vaikea puuttua. Hän kertoo, että henkilöstön osaaminen tulee käytännössä esiin vain yrittäjien tai toimitusjohtajien kautta, kun he avaavat toimintaansa rahoittajille.

## **3.10 Yliopisto- ja korkeakoulutoimijoiden arviot ekosysteemin toimivuudesta**

### **3.10.1 Miten ekosysteemi edistää kasvumotivaatiota ja kasvua edeltäviä tekijöitä**

Kasvuyrittäjyyttä pyritään edistämään erilaisten tutkimuksien ja hankkeiden kautta. Haastateltava kertoo, että ahkeralla viestinnällä alueelle pyritään saamaan positiivista kuvaa kasvuyrittäjyydestä: *”Tuodaan positiivisia esimerkkejä esiin”* (D2). Hän myös näkee, että tätä työtä tehdään tällä alueella hyvin: *”Sekä Seinäjoen amk:n että yliopistokeskuksen kasvuyrittäjyyden tutkijat tekevät tätä työtä erinomaisella tavalla.”* Hän kuitenkin toteaa, että systemaattista ennakkointitiedon tuottamista

– jota alueella tarvittaisiin – on tällä alueella vähemmän. Vaikka ennakkotiedon tuottamista ei systemaattisesti alueella tehdäkään, korkeakoulu pyrkii kuitenkin edistämään yritysten markkinamahdollisuuksien tutkimista. Yrityksille on tarjolla esimerkiksi markkinatutkimusta palvelututkimuksena.

### **3.10.2 Miten ekosysteemi edistää orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun toteuttamista**

*”SeAMK on saavuttanut valtakunnan ykkösaseman epäorgaanisen kasvun tutkimisessa.”* (D2). Korkeakoulu edistää toimijoiden mukaan erinomaisesti yritysten orgaanista ja epäorgaanista kasvua tuottamalla erilaisia tutkimuksia. Vaikka nämä hankkeet eivät ole suoranaisesti olleet kehittämishankkeita, haastateltava kuitenkin toteaa niistä syntyneen erilaisia käytännön työkaluja yrityksille kasvun eri osa-alueille – erityisesti yrityskauppoihin eli epäorgaaniseen kasvuun.

### **3.10.3 Miten ekosysteemi edistää kasvun seurausten johtamista ja hallintaa**

Kasvun seurausten johtamiseen ja hallintaan korkeakoulu pyrkii tuottamaan erilaista tutkimustietoa. Toimijoiden mukaan tätä tietoa pyritään jakamaan erilaisten seminaarien ja kolumnien kautta suoraan yrityksille. Haastateltava nostaa esiin alueella tuotetun GrowUp-kilpailun, jonka yhteyteen on tarkoitus pilotoida valmennusohjelma, joka: *”...pureutuu erityisesti tähän kasvun hallintaan, toki myös kasvun lähteisiin.”* (D2). Haastateltava kuitenkin nostaa esiin, että puutteena tällä alueella on vaativammalle kasvuyrittäjyydelle tarkoitettu valmennusohjelma, joka tarjoaisi syvällisempää tietoa. Hän näkee, että alueelta puuttuu kasvuyrittäjille selkeä palvelutarjotin, joka sisältäisi yksityisten asiantuntijapalveluiden lisäksi esimerkiksi mentorin, hallitusjäsenen hankkimisen, rahoituspalvelut ja advisory boardin. Vastuuta hän ei kuitenkaan jättäisi yksin yliopistoille tai korkeakouluille, vaan hän näkee, että se on kaikkien organisaatioiden vastuulla.

## **3.11 Yhteenveto ekosysteemin lähtötilanteesta**

### ***Kasvua edeltävien tekijöiden ja motivaation edistäminen kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä***

Etelä-Pohjanmaalla kulttuuri tukee yrittäjyyttä. Yrittäjyys on alueella tunnettua ja alueen nähdään olevan hyvä kasvualusta uusille yrityksille. Kasvuyrittäjyyttä nähdään kuitenkin olevan liian vähän. Makroympäristötasolla vallitsee tietynlainen

negatiivisuus kasvuyrittäjyyttä kohtaan – tulevaisuudenuskoa puuttuu. Yritysten ambitiotasot ovat alueella kovin vaihtelevia – monelle riittää yrityksen perustaminen ja toimeen tuleminen. Jotta kasvuyrittäjyyttä pääsisi syntymään helpommin, niin Etelä-Pohjanmaan alueella ekosysteemittoimijat pyrkivät edistämään kasvuyrittäjyyden positiivista mielikuvaa erilaisin toimenpitein. Toimenpiteet saattavat kuitenkin suuntautua liikaa niihin yrittäjiin, joilla kasvuhaluus on jo olemassa. Motivointia tulisi kohdentaa aivan kaikkiin yrittäjiin – ei vain kasvua tavoitteleviin. Positiivista on kuitenkin se, että tarjottavat tuet ja palvelut ovat eivät ole toimiala riippuvaisia.

Kasvuyrittäjyyttä nähdään syntyvän parhaiten positiivisten esimerkkien kautta. Onnistuneita roolimalleja esimerkiksi nousee Etelä-Pohjanmaalla järjestettävästä Grow Up-kasvuyrittäjyyskilpailusta. Tällaiset tapahtumat, jotka saavat myönteistä julkisuutta mediassa, edesauttavat myönteisen kuvan luomisessa ja kasvuyrittäjyyden herättelyssä. Alueella toivottaisiin kuitenkin olevan näitä mielikuvatekijöitä enemmän.

Ekosysteemittoimijoiden välillä tapahtuu verkostoitumista ja heillä on vahva halu tehdä yhdessä. Verkostojen läpinäkyvydessä ja löydettävyydessä nähdään kuitenkin olevan puutteita ja osittain verkostoitumisen nähdään olevan liian toimiala-rajoittunutta. Ei nähdä metsää puilta. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä tulisi kehittää eri toimijoiden keskinäisten roolien selkeyttämistä. Kun toimijoiden keskinäiset roolit olisivat selkeämmät, ei yrittäjän ”pompottelua luukulta toiselle” pääsisi tapahtumaan kovinkaan helposti. Kipupisteenä nähdään olevan tietynlainen sekamelska ekosysteemittoimijoiden välillä. Yrittäjän on vaikea löytää oikeanlaista tukea, mutta samalla myös ekosysteemittoimijan on vaikea ohjata oikealle palveluntarjoajalle, koska tarjonta on niin laaja. Haasteena on kohdentaa näitä palveluita yritysten arkeen sopiviksi. Jotta kasvua edeltävät tekijät ja yrittäjä kohtaisivat kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä, tarvittaisiin jonkinlaista välittäjää/mukana kulkijaa, jolla olisi aikaa paketoita tarpeellisia palveluita. Myös määrättyihin kasvun kipupisteisiin kaivattaisiin asiantuntijoiden parempaa osaamista. Kaiken kaikkiaan ei kuitenkaan ole järkevää kasvattaa palveluiden määrää, vaan niiden laatua ja löydettävyyttä - kaikilla ekosysteemin osa-alueilla.

### ***Orgaanisen tai epäorgaanisen kasvun toteuttamisen edistäminen kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä***

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemistä haetaan vaihtelevasti tukea tai palveluita orgaaniseen tai epäorgaaniseen kasvuun. Mitä nuorempaan yrittäjään mennään kategorisesti, sitä valmiimpi yrittäjä on maksamaan ulkopuolisesta avusta. Kuitenkaan kaikki eivät joko ymmärrä tai halua ulkopuolista vahvistusta yrityksen



eri elinkaarivaiheissa tai kasvustrategioissa. Tämä voi johtua ekosysteemin palveluiden ja sidosryhmien huonosta löydettävyydestä tai vaihtoehtoisesti näiden palveluiden epäsopivuudesta. Monet sidosryhmän edustajista pohtivat, että onko suurin ongelma siinä, että palveluntarjoajat eivät pysty tuottamaan riittävän yrityskohtaisia palveluita. Osa näkee haasteita myös makroympäristötason säädöksissä - säädökset alkavat tulla liian raskaiksi liian aikaisissa vaiheissa.

Ekosysteemi edustajien näkemykset tarjonnan tasosta ja määrästä ovat hyvin kahtiajakoiset. Toimijoiden erilaiset näkemykset viittaavat vahvasti siihen, että kasvuyrittäjyyden ekosysteemin sidosryhmät ja niiden toiminta, eivät ole riittävän läpinäkyviä toisilleen. Osa kokee, että kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä on hyvin sekä orgaaniseen että epäorgaaniseen kasvuun tukea ja ekosysteemi edistää näitä. Osa näkee siinä puutteita. Erityisesti epäorgaanista kasvua ekosysteemin nähdään edistävän heikommin. Toisaalta, korkeakoulun erilaisten tutkimusten tuloksina syntyneitä työkaluja on mahdollista hyödyntää kasvun eri osa-alueilla – erityisesti nämä pyrkivät edistämään juuri yritysten epäorgaanista kasvua. Joka tapauksessa epäorgaaninen kasvu, vaihtoehtoisena kasvun polkuna, nähdään olevan liian vähän esillä. Kaikkiin orgaanisen kasvun vaihtoehtoihin ei tällä alueella nähdä edes olevaan osaamista. Esimerkiksi kansainvälistyminen on yksi mahdollisuus, mutta nähdään että ekosysteemitomijoiden osaaminen ei ole riittävää. Monet näkevät, että kansainvälisyysosaamiseen tarvittaisiin alueen ulkopuolisia verkostoja, jotta ekosysteemi pystyisi tukemaan ja edistämään sitä.

Olipa yrityksen kasvu orgaanista tai epäorgaanista, niin myös yrityksen eri elinkaarivaiheita edistetään joko huonosti tai erinomaisesti – riippuen ekosysteemin edustajan asemasta kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä. Samoin kuin edellä, myös toisten toimijoiden tunnistettavuus tai tunnistamattomuus vaikuttavat vahvasti haastateltujen sidosryhmän jäsenten mielikuviiin. Rahoituksen puolella on nähtävissä, että orgaaniseen kasvuun on helpompi saada rahoitusta. Trendinä on, että kappalemääräisesti aloittavat yritykset saavat useammin myönteisiä rahoituspäätöksiä, mutta erilaisiin kasvustrategioihin alkava yrittäjä harvemmin saa rahoitusta. Samoin yrityskauppoihin tai -järjestelyihin on haasteellisempaa saada myönteistä rahoitusta. Tukeeko tämä sitä, että alueella ei ole epäorgaaniseen kasvuun osaamista? Ei välttämättä - ekosysteemistä oikeiden asiantuntijoiden löydettävyys vaan ei ole helppoa.

### ***Kasvun seurausten johtamisen ja hallinnan edistäminen kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä***

Sama kaava toistuu myös tällä kasvuyrittäjyyden ekosysteemin osa-alueella kuin edellisissä: palvelut ovat pirstaleisia ja vaikeasti löydettävissä, palvelut eivät myös-

kään välttämättä kohtaa yritysten yksilöllisiä tarpeita. Niihin vastaaminen on myös erittäin haasteellista. Alueella on aiheeseen liittyvää tutkimusta hyvin, mutta itse ekosysteemi kokonaisuutena ei haastattelujen perusteella näyttäisi kovin hyvin tukevan kasvuyrittäjyyttä. Vaativampaan kasvuun (vaikkapa kansainvälistymiseen), sen seurausten hallintaan ja johtamiseen ei juurikaan palveluita koeta olevan alueella. Näihin puutteisiin voisi olla mahdollista hakea kokemusta isommista yhteisöistä. Kaikkea erityisosaamista ei alueella voisi ollakaan, koska asiakkaita ei olisi tarpeeksi. Siitä syystä olisikin pyrittävä rohkeammin verkottumaan yli alueellisten rajojen, niin yritysten kuin ekosysteemin toimijoidenkin.

Seuraavassa esitetään ekosysteemin toimijoiden toisen haastattelun tuloksia ja kehitysehdotuksia.

### **3.12 Muutokset kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä**

#### *Teemahaastattelut 2017 – muutosten arviointi*

Toisessa teemahaastattelussa haastattelurunko (liite 2) rakennettiin ensimmäisen haastattelulomakkeen ja niistä syntyneiden teemataulukoiden pohjalta. Toisen kierroksen haastatteluissa ei kuitenkaan perehdytty ekosysteemin toimijan omaan osa-alueeseen niin tarkasti, kuin ensimmäisellä kierroksella. Haastattelun päätavoitteena oli selvittää, onko ekosysteemissä tapahtunut muutoksia runsaan vuoden aikana. Toisena tavoitteena oli löytää mahdollisiin epäkohtiin ratkaisuja, toisin sanoen haastateltavaa pyydettiin tarjoamaan omia ratkaisuehdotuksia vallitseviin epäkohtiin. Teemat säilyivät samoina kuin ensimmäisellä kierroksella: kasvua edeltävät tekijät ja kasvumotivaatio, orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun toteuttamisen tukeminen sekä kasvun seurausten johtaminen ja kasvun hallinnan tukeminen. Kuten ensimmäisessäkin haastattelussa, jokaisessa teemassa oli avattu osateemoja, joista keskusteltiin haastateltavan kanssa. Keskustelu pyrittiin tälläkin kierroksella pitämään mahdollisimman vapaana ja haastattelija teki lisäkysymyksiä alateemoihin tarpeen mukaan. Edellisen kierroksen haastattelut käytiin jokaisen toimijan kohdalla erikseen läpi ennen haastattelua. Jos edellisestä keskustelusta nousi joitain alueita, jotka vaativat toimijan mielestä toimenpiteitä, niin nämä nostettiin toisella kierroksella erityisesti esiin. Tarkoituksena oli näin selvittää, onko asialle tapahtunut jotain reilun vuoden aikana ja mitä mahdollisia toimenpiteitä toimijan mielestä tulisi tehdä.

Toisen kierroksen teemahaastattelut toteutettiin tammikuussa 2017. Edellisestä kierroksesta poiketen haastatteluun tavoitettiin 11 ekosysteemin toimijaa. Yksi yliopistojen ja korkeakoulujen edustaja (D2) ja yksi yksityisen asiantuntijapalvelun

edustaja (A4) eivät osallistuneet toiseen kierrokseen. Haastattelut litteroitiin ja analyysi tehtiin teemataulukoiden avulla. Haastattelut suoritti kolmas tutkija, joka teki edellisistä haastatteluista lähtötilanteen arvioinnin.

Julkisella puolella toimiva ekosysteemitomija kiteyttää toisen teemahaastattelun luonteen/trendin tiivistettynä kolmeen olennaiseen ja osuvaan lauseeseen: *”Toi puolitoista vuotta on vähän lyhyt aika havainnoida sellasia oleellisia muutoksia. Kaiken kaikkiaan asia on ollu entistäkin enemmän esillä julkisuudessa ja eri toimijoiden toimenpiteet on entistä enemmän tähdänny siihen kasvuasian esillä pitämiseen. Tässä on sekä alueellisesti, että valakunnallisesti asiaa nostettu ja näitä erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia ja muita on valtakunnallisesti entistä enemmän nostettu julkisuuteen.”* (A3).

### 3.12.1 Kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä tapahtuneet muutokset

#### *Yrittäjien kasvumotivaatio*

Lähes kaikki ekosysteemin toimijat ovat vähintään varovaisen optimistisia sen suhteen, että alueen yrittäjien kasvumotivaatiossa on tapahtunut hienoista piristymistä. Muutamat toimijoista mainitsevat, että erityisesti ne yrittäjät, jotka ovat jo pidempään miettineet kasvua, ovat lähteneet tavoittelemaan sitä. Yksi toimijoista kuvaa kehittämissuuntaisuuden arkipäiväistyneen: *”Ehkä se on laajentunut se ajatus, se on yleistynyt ja arkipäiväistynyt.”* (A1). Esimerkiksi alueen voimakas rakentaminen on heijastunut yrityksiin positiivisella tavalla: riskejä uskalletaan ottaa helpommin. Kaikki eivät kuitenkaan ole yhtä toiveikkaita: *”Se voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten osuus on vähän liian pieni.”* (C1). Alueella nähdään edelleen olevan voimakasta kahtiajakoa motivaation ympärillä: *”Eniten kahta porukkaa, että ”mä työllistän vaan itteni ja mahtava tuote, ei riskiä mitään, pysyn tässä” ja sit on se toinen porukka ”lujaa eteenpäin”.”* (A6). Yrityskohtaisen kahtiajaon nähdään suurentuneen pitkällä aikavälillä – on yrityksiä, joilla menee todella hyvin ja toisissa tämän vuoden odotukset ovat erittäin heikot.

Yrittäjyys yhtenä uravaihtoehtona on vahvistunut tehtyjen toimenpiteiden ansiosta. Esimerkiksi Grow Up -kasvukilpailun nähdään vahvistaneen alueen kasvuyrittäjyyden houkuttelevuutta. Kilpailun yhtenä hyvänä puolena nähdään olevan se, että ekosysteemillä on tässä vaiheessa helppo mahdollisuus imaista yrittäjä/yritys mukaan ekosysteemiin, jolloin neuvonnan ja tuen saatavuuden nähdään helpottuvan. Kasvun tavoittelu vaikuttaisi kuitenkin aktivoituvan edelleen erilaisten sparrauksien ja asiantuntijapalveluiden myötä. Useimmat toimijoista ovatkin tyytyväisiä tehtyihin toimenpiteisiin: *”Toimijoiden osalta siis, nää toimijat,*

*jotka toimii kasvuyrittäjyyden ympärillä, niin ainakin yrittää olla aktiivisia. Siis hyviä toimenpiteitähän tehdään koko ajan, on kasvuyrittäjyyskilpailua, on yritetty kannustaa sitä kautta.” (C1). Muutamat toimijoista mainitsevat myös, että myös makroympäristötasolla on tapahtunut joitain hyviä muutoksia, joiden tarkoitus on ollut parantaa yritysten kasvuhalukkuuksia. Näitä toimenpiteitä ovat olleet erilaiset norminpurut ja innovaatioasetelikoikeilu.*

### **Yrityksen orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu**

Ekosysteemitoimijoista suurin osa mainitsee, että yrityksen orgaaninen kasvu on edelleen yrittäjille luonnollisempi ja tutumpi vaihtoehto. Rahoittajasektorilla toimiva ekosysteemitoimija kertookin rahoittajan reunaehtojen hiukan löyhentyneen viime kerrasta: *”Sitä rahaa kasvuun löytyy markkinoilta jollaki lailla helpommin.” (C2). Samoin yrityksen orgaanista kasvua ekosysteemi tukee hiukan paremmin: ”Varmaan on tullut enemmän semmosia liiketoimintaideoiden kehittälykursseja, ja on start up -schooleja ja tällöisiä start up -leirejä.” (D1). Makroympäristötasolla innovaatioasetelin nähdään olevan erityisen hyvä avaus kasvuyrittäjyyden tukemisessa. Sen nähdään olevan yrityksille nopea ja selkä. Toistaiseksi setelin vaikutuksia kasvuyrittäjyyteen on hankala sanoa, mutta useat toimijoista ovat varovaisen optimistisia.*

Sukupolvenvaihdos- sekä omistajanvaihdosteema, kasvun vaihtoehtona ovat olleet osan mielestä hyvin esillä viime aikoina. Alueen yritysten epäorgaanisen kasvun parantamiseksi on tehty viime vuosina useita toimenpiteitä ja useammat ekosysteemitoimijat pitävät näitä toimenpiteitä hyvinä: *”Tällä aikavälillä lievää piristymistä yrityskaupoissa vuosien 15 ja 16 välillä on nähty.” (C1). Ekosysteemitoimijat näkevät, että esimerkiksi monessa ikääntyvän yrittäjän yrityksessä kasvu nähdään tulevan nuoremman sukupolven kautta. Yksi ekosysteemitoimijoista näkee, että yrityskaupat tulevat hiljalleen yhä arkipäiväisemmäksi: ”Ehkä se kaiken aikaa menee siihen suuntaan, että yrityskaupoista tulee tällöinen tavanomaisempi keino kehittää yrityksen toimintaa tai uudistaa yrityksen toimintaa.” (A5). Muutamat toimijoista ovat kuitenkin edelleen huolissaan alueen yritysten yrittäjien ikääntymisestä, joissa kasvu on viimeisenä ajatuksena yrittäjien mielessä. Näiden yritysten kasvumotivaatiot saattavat olla erittäin alhaisia. Motivaation puuttuminen aiheuttaa sen, että yritykset eivät ole myyntikuntoisia. Useammat toimijat mainitsevatkin, että tämän teeman eteen on tehtävä töitä, lähitulevaisuudessa vielä enemmän.*

### **Kasvun seurausten johtaminen ja hallinta**

Ekosysteemissä nähdään tapahtuneen pieniä, hyviä muutoksia kasvun seurausten johtamisen ja hallinnan osalta. Edelleen puutteita nähdään olevan tilitoimistojen osaamisessa – tilitoimistojen konsultaation toivottaisiin olevan laaja-alaisempaa. Mikroympäristötasolla nähdään tapahtuvan positiivisia muutoksia. Alueen ekosys-

teemiin perustettu, hallitustyöskentelyä tukeva yhdistys, mahdollisesti tulee tuomaan kaivattua osaamista kasvun johtamiseen ja hallintaan. Yksi toimijoista on ollut mukana tässä ja hän näkeekin, että tarve tällaiselle toiminnalle on erittäin suuri: *”Se on kyllä erittäin tervetullut juttu.”* (A1) Yhdistyksen toiminnasta ja sen vaikutuksista on mahdotonta vielä sanoa mitään, aika näyttää.

### 3.12.2 Muutokset kasvuyrittäjyyskulttuurissa

#### ***Yhteisön suhtautuminen riskiin ja epäonnistumiseen***

Edellisen haastattelukierroksen perusteella ekosysteemit toimijat ovat olleet sitä mieltä, että yritys- ja yksilötasolla alueen yhteisön suhtautuminen riskiin ja epäonnistumiseen on ollut hyvällä tasolla. Makrotason ei ole nähty olevan yhtä kannustava. Toinen haastattelukierros antaa viitteitä siitä, että hienoista piristymistä on tapahtunut jokaisella tasolla. Muutamat toimijoista toteavat, että esimerkiksi makrotaso on muovautunut puolen toista vuoden aikana kannustavammaksi: *”No ehkä yrittäjyys semmosena ilmiönä, se positiivien imago ehkä kasvanu ylätasolla.”* (D1). Osa toimijoista näkee, että positiivisesta suunnasta on nähtävillä hienoisia merkkejä, muutamat toimijoista näkevät, että havaittavissa on selkeitäkin merkkejä piristymisestä: *”Nyt viimeisen puolentoista vuoden aikana, tai oikeastaan viime vuoden aikana mun mielestä on ollut jo selkeähköjä merkkejä siitä, että mennään parempaan suuntaan.”* (A2).

#### ***Onnistuneet roolimallit***

Vuonna 2015 osa toimijoista on toivonut, että onnistuneita roolimalleja olisi monipuolisemmin esillä. Tässä nähdään tapahtuneen hyvää kehitystä, mutta edelleen niille toivottaisiin suurempaa näkyvyyttä, jotta se monipuolistaisi startup-yrittäjyyskulttuuria. Yksi toteaa, että positiivista kehitystä ei ole tapahtunut pelkästään alueellisesti, vaan myös valtakunnallisella tasolla asia on ollut hyvin esillä. Eräs rahoituspuolella toimiva toimija toteaa, että nuoret, uudet ja vielä kasvavat yritykset ovat olleet hyvin esillä. Asiantuntijasektorin toimijat, joilla on mahdollista vaikuttaa kasvuyritysten näkyvyyteen, kertovat, että viimeisen puolentoista vuoden aikana tämän eteen on tehty tavoitteellisemmin töitä: *”Mun mielestä siinä on tehty hyvää työtä tai on jaksettu tehdä sitä viestintätöitä.”* (A7). Kaikki toimijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että näiden toimien ja kasvuyritysten esillä pitäminen täytyy edelleen jatkua.

#### ***Kasvun seurausten johtaminen ja kasvun hallinta***

Yksilö ja yritystasolla startup-yrityksissä on ollut havaittavissa positiivisia muutoksia – muutamat toimijoista näkevät, että selkeästi kasvuorientoituneet yritykset ovat kiinnittäneet hallitustyöskentelyyn huomattavasti enemmän huomiota.

Positiivisia merkkejä on havaittavissa myös ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntämisessä: *”Se, mikä mun mielestä on ollut ilahduttavaa, niin joissakin yrityksissä on alusta alkaen lähdetty silla lailla, että ne on ottanu sinne ulkopuolisia.”* (C2). Myös yliopistoasteella toimiva toimija toteaa: *”Kyllä sen huomaa tällaisilla kasvuorientoituneilla start up –yrityksillä hallitustyöskentely, hallituksen kokoonpanoon on pistetty huomiota paljon enemmän.”* (D1). Selkeää piristymistä on tapahtunut myös yrittäjien osaamisessa: *”Yrittäjien ammattitaito on myöskin kasvanu ja tehdään tätä kasvua ammattimaisemmin ja eikä vain ajauduta kasvuun.”* (A5). Näyttäisi siis siltä, että kasvuyrittäjyyskulttuurin sekä ekosysteemin eteen tehdyt toimenpiteet ovat tuottaneet positiivista suuntaa.

### **Kansainvälistymisen tukeminen**

Osa toimijoista näkee, että pientä piristymistä on alueella tapahtunut. Kansainvälistymisen rajat ovat pienentyneet vuosien varrella digitalisaation ja verkko-kauppojen myötä valtavasti. Useimmat toimijoista nostavat esiin, että nuorissa yrittäjissä on selkeästi enemmän kansainvälistymishalukkuuksia: *”Kyllä nuoret ja uudet startupit on lähtökohtaisesti paljon kansainvälisempiä, paljon johtamisessa, verkostoitumisessa edellä sitä ajattelua, mitä oltiin vaikka 20 vuotta sitten.”* (A2). Tilanne ei kuitenkaan ole nk. räjähtämässä käsiin, vaan kansainvälistymistä tapahtuu hyvin hillitysti. Monet toimijoista toteavatkin, että toistaiseksi nämä yritykset pystyy hyvin luettelemaan nimeltä.

Kansainvälistymisen tukeminen nähdään edelleen olevan alueen yksi suurista kompastuskivistä – monet toimijoista toteavat, että siinä olisi paljon petrattavaa. Useassa kohdassa nousee esiin alueen ulkopuolisen osaamisen hyödyntämismahdollisuus ja sen käyttämättömyys. Yhtenä positiivisena toimenpiteenä on nähty Team Finlandin toimet, jonka avulla alueella on saatu reilu kymmenen yritystä hakemaan kansainvälistymisellä kasvua.

### **3.12.3 Muutokset kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuudessa**

#### **Ekosysteemin läpinäkyvyys ja neuvonnan ja tuen saatavuus**

*”En nyt osaa ihan sanoa, että voikokaan näin lyhyessä ajassa mitään kovin suuria rakenteellisia muutoksia tapahtua.”* (A1). Edellisestä haastattelusta on kulunut niin vähän aikaa, että selkeistä muutoksia ei ole nähtävissä. Muutammat toimijoista mainitsevat, että asiantuntijoiden osaaminen ja roolit ovat voineet vahvistua puolentoista vuoden aikana – verkosto nähdään vahvempana. Tämän ei kuitenkaan nähdä tapahtuneen yksistään vuoden sisään, vaan tähän on tarvittu pitkäjä-

teistä työtä. Selkeämpää muutosta on tapahtunut palvelutarjonnan valikoiman tarpeissa – digitaalisuus ja sen tuomat muutokset kasvattavat merkitystään koko ajan. Alueen ekosysteemi pyrkii tähän vastaamaan mahdollisuuksien mukaan. Makroympäristötasolla on tapahtumassa suuria rakenteellisia muutoksia, joihin myös tämän ekosysteemin tulee valmistautua ja varautua.

Ekosysteemin läpinäkyvyydestä ja sen löydettävyydestä toimijat ovat edelleen samoilla linjoilla kuin viime kerralla. Osa mainitsee, että ekosysteemistä ei ole mahdoton löytää palveluita ja osa on sitä mieltä, että palvelut ovat hyvin etäällä yrittäjän arjesta. Suurinta mielipide kahtiajakoa tapahtuu yksityisten ja julkisten asiantuntijapalveluiden välillä.

### **Keskinäinen verkostoituminen**

Verkostoitumisen tueksi kellään haastateltavalla ei ollut esittää selkeää faktatietoa siitä, olisiko toimijoiden keskinäinen verkostoituminen tiivistynyt viime haastattelusta vai ei. Grow Up –kilpailu nähdään olleen yhtenä hyvänä verkostoitumisalustana jo vuodesta 2012. Eräs toimijoista kuitenkin huomauttaa, että viime haastattelun aikoihin moni aktiviteetti ja hanke oli vasta käynnistysvaiheessa. Hän näkee, että nyt näiden toimien myötä yhteistyö eri tahojen kanssa on tiivistynyt: *”Sitä en tiedä siten, että kuinka paljon se on vaikuttanut sinne itse kasvuyrityksiin, mutta toimijat on kyllä ollut aktiivisia.”* (A5). Toinen toimija on tyytyväinen siihen, että asiat ovat alueellisesti hyvällä mallilla, sillä ekosysteemin sisällä on selkä tahtotila kasvuyrittäjyyteen ja yhteistyöhön eikä kuppikuntia ole päässyt syntymään. Viimeksi haastattelussa nousi esiin, että yhteistyöverkostoituminen saattaa rajoittua tietyille toimialalle. Tämä asia ei noussut toisella kierroksella kovinkaan vahvasti esiin. Tästä ei kuitenkaan voida tehdä johtopäätöstä, että asia olisi joidenkin toimenpiteiden ansiosta parantunut. Muutamat toimijat edelleen mainitsevat, että toimijoiden verkko on niin laaja, että kaikkia on mahdoton tietää tai tuntea.

## **3.13 Kuinka kasvuyrittäjyyden ekosysteemi voisi vielä paremmin tukea kasvuyrittäjyyskulttuuria**

Molempien teemahaastattelujen myötä pystyttiin havaitsemaan useita erilaisia kehitysehdotuksia kasvuyrittäjyys ekosysteemin tukemiseksi. Ehdotukset voitiin lajitella yksilö/yritystasolle, mikro-, ja makroympäristötasolle. Eniten kehitysehdotuksia toimijoilta tuli ekosysteemin mikroympäristötasolle. Näiden esitysten perimmäinen tarkoitus on vaikuttaa yksilö/yritys tasolle. Haastattelujen ja aineiston analyysin perusteella näyttäisi siltä, että nimenomaan mikroympäristötasolla tehtävillä toimenpiteillä nähdään olevan suurin vaikutus yksittäisiin yrittäjiin/

yrittäjiin. Pääsääntöisesti yksilö/yrittäjäsektorin kehittyminen on seurausta mikroympäristötasolla tehtävistä toimenpiteistä.

Alla esitetään jokaiseen ekosysteemin ympäristötasoon nousseita kehitysehdotuksia teemahaastattelujen perusteella.

### **Yksilö/yrittäjäsektorilla**

Monet ekosysteemitavoitteista toivoisivat, että yksilö/yrittäjäsektorilla suurin muutos pitäisi tapahtua ajattelutavassa. Kuten ensimmäisessä, myös toisessa teemahaastattelussa yksin toimiminen ja vastuunkantaminen nähdään olevan suurimpana kasvun esteenä: *”Ehkä ongelma voi olla myös henkilökohtainen, että hän kantaa liikaa vastuuta yrityksessä joka asiasta, että ei uskalla riittävästi delegoida niitä. Jollaki lailla tulis mieleen joku sellainen, et tarvittais sellainen back office tyyppinen.”* (C2). *”Kai se ongelma siinä on, että monesti puuhastellaan liika yksin.”* (C1). Yksin yrittämisessä ei nähdä olevan mitään pahaa, mutta kasvuyrittäjyyttä nähdään syntyvän parhaiten yhdessä toimien ja ekosysteemiä monipuolisesti hyödyntäen. Toimijat toivovatkin, että yrittäjien ajattelutapaan saataisiin istutettua enemmän tavoitteellisuutta: *”Se olis aika hyvä semmonen yleinen kysymys yrittäjille lisää, että onko tässä kaikki? Pystyykö kuvitella suuremmaksi, ja toinen, että kenen kanssa? Ja vaikka se tekis sitä nykyistä bisnestäkin, niin siinäkin kysymys, kenen kanssa?”* (A1). Esimerkiksi kansainvälistymisen tueksi yritysten olisi kannattavampaa hyödyntää yhteistyömahdollisuuksia, jolloin esim. tarjouskilpailuihin yms. yksittäisellä yrittäjällä olisi paremmin varaa. Kansainvälistyminen ei ole pelkästään kielitaidon osaamista ja yrittäjien tulisi ymmärtää, että kansainvälisille markkinoille on mahdollista lähteä myös pienin askelin.

Ekosysteemistä toivottaisiin hyödynnettävän erityisesti ulkopuolisia, esimerkiksi hallitustyöskentelyssä. Toimijat toivovatkin, että yksilö/yrittäjäsektorilla ymmärrettäisiin tämä asia paremmin. Ulkopuolinen sijoittaja, mentori tai hallitusammattilainen tulisi nähdä suurena mahdollisuutena, eikä uhkana. Haastateltavat kehottavat konsultoimaan myös luontaisesti lähellä toimivaa ekosysteemitavoittelijaa, eli omaa tilitoimistoa. Omasta tilitoimistosta voi löytyä osaamista tai neuvoja kasvuun liittyvissä kysymyksissä. Näin ei kuitenkaan aina ole, silloin yrittäjän tulisi rohkeasti lähestyä jotain ekosysteemitavoittelijaa, joka osaa neuvoa oikealle polulle. Toinen seikka johon toimijat toivoisivat yrittäjien kiinnittävän yhä enemmän huomiota, on digitalisaatio ja sen tuomat mahdollisuudet ja uhat: *”Pitäis ennakoita niitä (digitalisaation tuomia mahdollisuuksia) kun sopeutua siihen. Ja muutos pitäis nähdä enemmän mahdollisuutena kuin uhkana.”* (A5).



### **Mikroympäristötasolla**

Kasvuyrittäjyys positiivisena ilmiönä eri medioissa on vähintään pysynyt samalla tasolla kuin vuonna 2015 – osa ekosysteemi toimijoista näkee asian jopa parantuneen. Kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että kasvuyrittäjyydestä puhuminen, sen esillä olo, positiiviset esimerkit, kannustaminen ja tukeminen tulee edelleen jatkua. ”Ajattele isosti” –ajattelun tulee näkyä jokaisella ekosysteemin tasolla. Useat haastateltava toivovat, että kasvutarinoita jaettaisiin eri medioissa niin monipuolisesti kuin mahdollista. Yksi haastateltavista haluaisi kiinnittää huomiota myös ulkopuolisen hallituksen merkityksen esillä pitämiseen positiivisten esimerkkien kautta: *”Kaikki ne esimerkit, mihin on tullut joku ulkopuolelta, avainjohtaja tai avaintoimitusjohtaja tai muuta, niin siellä on ihan eri draivi eteenpäin. Niitä lisää esille.”* (A6). Ei siis riitä, että yksilö/yritystasolla toivottaisiin kiinnitettävän enemmän huomiota tähän, vaan myös ekosysteemitomijoiden olisi mikroympäristötasolla tehtävä asia mahdollisimman näkyväksi.

Alueen kasvuyrittäjyysohjelman yhtenä tavoitteena on ollut palvelutarjonnan selkeyttäminen, jossa nähdään uusien teemahaastattelujen myötä edelleen olevan haasteita. Läpinäkyvyyden voidaan nähdä osittain olevan kytköksissä siihen, kuinka ekosysteemi pystyy tukemaan yrittäjää/yritystä kasvuyrittäjyydessä tai kannustamaan siihen. Ratkaisuksi suurin osa toimijoista ehdottaa jonkinlaista ’mukana kulkijaa’, joka pystyisi poimimaan yrittäjälle oikeat palaset kasvuun. Osa näkee ratkaisun olevan mentorointi, osa näkee, että yrittäjän/yrityksen ’mukana kulkija’ voisi mahdollisesti olla tilitoimisto tai jokin muu yhden luukun periaate. Toimijat uskovat ekosysteemin olevan yksittäisen yrityksen silmissä liian hajanainen: *”Sehän olis aina helpointa sille yritykselle, että se ns. aina puhuttu yhden luukun periaate, että olis näitä agenteja, tai mitä ne nyt on, rinnalla kulkijoita.”* (B1). Yrittäjä, joka ei ole ollut aktiivinen ja ensimmäistä kertaa lähtee pohtimaan kasvun mahdollisuuksia, ei välttämättä hahmota ekosysteemin moninaisia vaihtoehtoja. Siksi useimmat toimijoista näkevät, että tuttu ja turvallinen mukana kulkija voisi olla tilitoimisto. Lähes kaikki kuitenkin toteavat samaan hengenvetoon, että tämä vaatisi tilitoimistojen osaamistason nostamista esim. liiketoiminnan kehittämisen osalta. Kaikki eivät kuitenkaan allekirjoita sitä, että tilitoimisto olisi oikea taho. Heistä kasvun eri vaiheiden hallinta vaatii niin monipuolista osaamista, että monien tilitoimiston olisi haasteellista vastata siihen. Lähes kaikki toimijat ovat yhtä mieltä siitä, että tilitoimistosta täytyisi kuitenkin löytyä ekosysteemiosaamista, jotta asiakas osattaisiin neuvoa eteenpäin. Eräs haastateltava toteaa, että toisaalta myös ekosysteemin tulisi pystyä ohjaamaan, mahdollisuuksien mukaan, näiden monipuolisten tilitoimistojen luo jo yrityksen perustamisvaiheessa: *”Neuvokaa niille sitte niitä hyviä kirjanpitäjiä, jotka sitte konsultoi.”* (C2).

Mukana kulkija -periaatteen vastakohtaksi muutamit ekosysteemitoimijat ehdottavat, että ekosysteemin pitäisi toimia enemmän yksilö/yritystasolle päin. He ehdottavat yksinkertaista, mutta aikaa vievää mallia: yrityksiä tulisi kontaktoida jonkin tahon toimesta yksitellen: *"Kyllä kannattaa kaikkea sitä muutakin tehdä, kasvuyrittäjyyden aktivointihanke ja kaikki muukin on tärkeää, mutta mä en tiedä onko ollenkaan tehty sitä, että ois lähdetty kontaktoimaan, ja yks kerrallaan soitteluun tonne yrityksiin. Se olis mun mielestä se, mitä oikeesti pitäis tehdä ja jollakin pitäis olla se resurssi."* (B1). Toimijoiden pointtina on se, että yrityksiä lähestyttäisiin systemaattisemmin ja holistisemmin, jonka kautta potentiaaliset kasvajat löydettäisiin varmimmin. Olennaisen seikkana he näkevät luottamussuhteen rakentamisen yrittäjään: *"Jollakin tavalla siihen vuosien varrella rakentuvaan luottamuksen perustuva vuorovaikutteinen suhde, missä tiedetään, että tuo yritys, nyt se on tällaisessa tilanteessa ja ne tarvis tuota."* (A7). Tällainen toimi vaatii kuitenkin alueelliselta ekosysteemiltä resurssia, liiketoiminnan monipuolista osaamista ja ekosysteemikentän vahvaa tuntemista. Ehdotuksena on, että esimerkiksi kaupungin kehitysyhtiö voisi olla tällainen taho, joka tästä voisi ottaa vastuun.

Eräs toimijoista ehdottaa, että hallitusammattilaisen hyödyntämistä tulisi käyttää myös yritysten kansainvälistymisen tukena. Mikroympäristötasolla toimijoiden tulisi koota hallituspartnereita myös Suomen rajojen ulkopuolelta, joita olisi mahdollista hyödyntää kansainvälistymisaikeissa tai houkutellessa siihen. Esiin nousee myös ajatus siitä, että ekosysteemiä tulisi kehittää sijoittajille houkuttelevammaksi, jotta sijoittajaverkosto alueella vahvistuisi: *"Varmaan on vielä kehitettävää tossa kasvuyrittäjyyden bisnesenkelirahotuksessa, sillä puolella. Alueen pitäis olla houkuttelevampi jotenki."* (C1).

Kuten Elinkeinoelämän Keskusliiton julkaisemassa Pk-yritysten toimintaympäristö -raportissa (2015) todetaan, yleinen taloustilanne, heikot suhdanteet ja yritysten talousongelmat selittävät vain osittain yritysten kasvuaikkeitä ja myös teemahaastattelussa nousee samankaltaisia näkemyksiä. Yhtenä tekijänä pidetään yrittäjien ikääntymistä. Useammat ekosysteemin toimijoista ovat huolissaan tämän alueen yritysten tilasta. Monessa yrityksessä luopumisajankohta lähestyy uhkaavasti, mutta yritykset eivät ole lähelläkään myyntikuntoisia. Sukupolvenvaihdosteeman ja yrityksen osto- ja myyntiteeman ympärillä olisi toimijoiden mielestä erittäin tärkeä jatkaa, jotta eläköityvät yritykset saataisiin myyntikuntoon. Useammat näkevät, että ponnistelut näiden teemojen ympärillä ovat olleet hyviä, mutta myös tämän teeman ympärillä tulisi tehdä vielä systemaattisemmin työtä ja kontaktoida yrityksiä yksitellen.

Alueella toiminutta Grow Up -kilpailua monet ekosysteemin toimijat pitävät hyvänä kasvuyrittäjyyden aktivointialustana. Tällaisen toiminnan toivotaan edelleen

jatkuvan. Lähes kaikki haastateltavat näkevät, että tämän kautta kasvusta kiinnostuneet yritykset saadaan erittäin helposti imaistua kasvuyrittäjyyden ekosysteemiin sisälle. Muutamat toimijoista kuitenkin huomauttava, että jos mikrotasolla pyritetään tämän kaltaista kilpailutoimintaa, tulisi siinä toimivien organisaatioiden nimenomaisesti tähdätä siihen, että jokainen osallistuva yritys ohjataan kasvun polulle kilpailumenestyksestä huolimatta.

Monet toimijoista näkevät nuorissa yrittäjissä mahdollisuuden. Uusi sukupolvi vaikuttaisi ajattelevan heti yrityksen perustamisesta alkaen kasvua. Muutamat haastateltavista haluaisivat mikroympäristötason kiinnittävän huomiota alueelliseen houkuttelevuuteen myös uuden ja nuoren työvoiman osalta. Kuten sijoittajia, myös uutta ja nuorta työvoimaa tulisi houkuttaa alueelle enemmän. Erityisen kiinnostavina toimijat pitävät niitä osajia, jotka ovat käyneet esimerkiksi Suomen rajojen ulkopuolella. Näiden osajien kautta, jos yritys antaa vain mahdollisuuden, myös yritykseen voi tulla uusia tuulia ja kasvua.

Kuten yksilö/yritystasolla, niin myös mikrotasolla ekosysteemin tulisi kiinnittää huomiota digitalisaatioon ja sen tuomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Haastatelluista käy ilmi, että alueen ekosysteemissä ei tuntuisi olevan vielä riittävää osaamista, varsinkaan digitalisaation ennakointiin. Mikrotasolla tulisi olla enemmän tällaisia osajia. Tähän siis tulisi kiinnittää enemmän huomiota esim. yhteisillä keskustelutilaisuuksilla, koulutuksella ja seminaareilla.

Suurin osa toimijoiden kehitysehdotuksista liittyy paljon yksilö/yritystason tukemiseen ja parantamiseen, mutta kehittymistä tarvitaan myös mikroympäristötasolla. Jotta yksittäistä yritystä voitaisiin tukea paremmin, myös ekosysteemitomijoiden tulisi muistaa yhteistyön merkitys: *”Tosiaalta taas ehkä osaamista pitäis myös hakea maakunnan, jotenkin mä peräänkuuluttaisin täs kasvuasias, että pitäis rohkeemmin kattella vähän tän maakunnan ulkopuolellekin. Hakea niitä hyviä malleja, hakea sitä osaamista, verkostoja, ja muita tän maakunnankin ulkopuoleltakin, että ei tää kaikki viisuus täällä asu, vaikka me ollaankin monella mittarilla, ja meidän mainen on se yrittäjyysmaakunta.”* (A1). Eräs koulutuspuolella toimija toivoisi, että hengen nostatusta tapahtuisi myös esimerkiksi yrittäjyyskasvatus puolella: *”Kaikki jotka opettaa näitä yritysasioita ja yrittäjiä tai yrittäjäksi aikovia, niin niille vois olla jonkunmoinen, edes vaikka kahden-kolmen päivän koulutusohjelma. Missä käytäis läpi tätä meidän ekosysteemiä, mitä on tarjolla, ja myös asennekoulutusta tähän.”* (B1). Samalla toivottaisiin lisää alan toimijoiden yhteistä ideointia ja tiedon välittämistä. Näiden tapaamisten ja ideoiden tulisi pohjautua ajatukseen: edistävätkö toimet yritysten aktiivisuutta, saako suunnitellut toimet yritykset aktiivisiksi. Yksi toimija huomauttaa, että se ei tietenkään riitä, että sanotaan ”olkaa aktiivisia”, vaan täytyisi antaa yrityksille jotain, jotta ne alkaisivat toimia aktiivisemmin.

### **Makroympäristötasolla**

Innovaatioseteli-kokeilun tukesi ja jatkoksi toivottaisiin lisää samantyyllisiä, helpoja, yksinkertaisia ja nopeita ratkaisuja. Eräs toimija toteaa, että esimerkiksi omistajan-, ja sukupolvenvaihdoksia tulisi helpottaa kevyemmällä verotuskäytännöllä, jotta epäorgaanisesta kasvusta saataisiin mahdollisimman yksinkertainen prosessi ja samalla myös houkutteleva. Muutamat toimijoista haluaisivat nähdä Suomessa nk. startup-yhteisöjä. Toimitiloja, joihin sijoittumalla olisi mahdollisuus verovapauteen: *”Jos mä olisin pääministeri, niin mä voisin sanoa, et jokainen pelialan firma kun tulee noihin tiloihin, on ekat viis vuotta verovapaa.”* (D1). Toisaalta toivottaisiin myös jäykkien normien purkamista, jotta Suomeen saataisiin houkutelua yrityksiä ulkomailta: *”Miettiä, mitkä on sellaisia rakenteellisia juttuja, millä Suomesta voidaan tehdä houkuttelevampaa suhteessa muihin pohjoismaihin tai keneen tahansa muuhun maailmalla.”* (A7). Näiden jäykkien normien nähdään olevan yhtenä suurena esteenä sille, etteivät ulkomaalaiset yritykset sijoitu Suomeen.

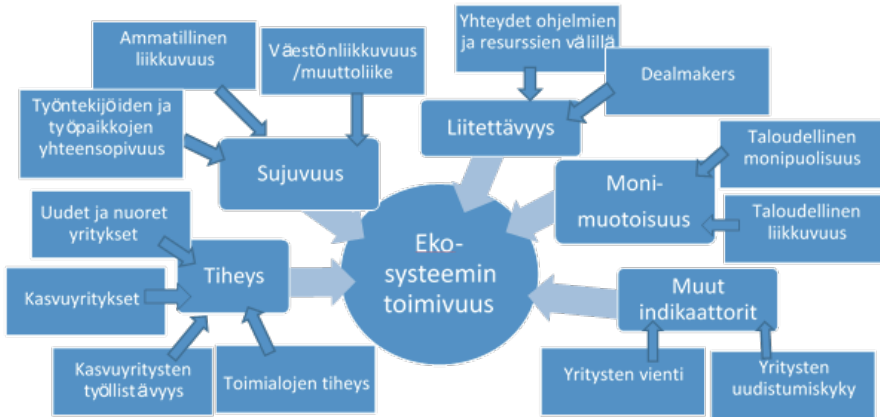
Kuten myös mikroympäristötasolla, niin myös makrotason toivottaisiin lisäävän kasvumyönteistä ajattelua ja sen tukemista hyvien esimerkkien kautta. Toimijat näkevät, että esimerkiksi lamasta toittaminen vain lisää yrittäjien henkistä taakkaa. Tilanne on parantunut vuodesta 2015, mutta edelleen toivottaisiin positiivisia esimerkkejä myös valtakunnallisesti – monipuolisesti ja mahdollisimman monella eri kanavalla. Kaikki ovat samaa mieltä siitä, että jonkun tietyn kanavan tai tyylin valitseminen ei auta kovinkaan paljoa, vaan kasvuyrittäjyyden tulee näkyä positiivisessa valossa kaikkialla: julkisten, yksityisten toimijoiden toimissa, medioissa ja politiikassa. Kasvuyrittäjyys tulee pitää esillä, jotta sen tavoittelu arkipäiväistyy yritystasolla.

## 4 KASVUYRITTÄJYYDEN EKOSYSTEEMIN TOIMIVUUDEN MITTAAMINEN MÄÄRÄLLISILLÄ INDIKAATTOREILLA

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden mittareita on eritasoisia. Tässä keskitytään sellaisiin mittareihin, joilla mitataan kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimintaa tuloksilla ja alueen elinvoimaisuudella. Stangler ja Bell-Masterson (2015) kehittivät mittariston yrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden ja elinvoimaisuuden mittaamiseen. Sama mittaristo sopii useimpien mittarien osalta myös kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden mittaamiseen. Mittaristo sisältää neljä päämittaria: 1) tiheys (density), 2) sujuvuus (fluidity), 3) liittyvyys (connectivity), 4) monimuotoisuus (diversity) (Kuvio 4). Jokainen näistä sisältää useita indikaattoreita, joista tässä selvityksessä on käytetty lähinnä sellaisia mittareita, joiden tiedot ovat olleet vapaasti saatavilla.

Kun puhutaan jonkin asian vaikutusten mittaamisesta kuten tässä tapauksessa kasvuyrittäjyyden ekosysteemin vaikutuksista, on myös huomioitava, että asiaan vaikuttavat muutkin tekijät. Erityisesti viime vuosien aikana taloudelliset suhdanteet ovat vaikuttaneet merkittävästi moniin kasvuyrittäjyyteen liittyviin tekijöihin. On kuitenkin huomattava, että suhdanteista huolimatta tietty joukko yrityksiä on jopa voimakkaasti kasvuhakuisia ja ne näyttävät myös saavuttavan kasvutavoitteensa. Asia ei siis ole aivan yksiselitteinen. Kasvuhakuisilla yrityksillä on selvästi positiivisemmat odotukset kaikilla toimialoilla. Ehkä yksi tärkeä seikka onkin huomata, että vaikka suhdanteet ovat kaikille yrityksille jota kuinkin samanlaiset, kykenevät kasvuhakuiset yritykset näkemään ympäristön kasvumahdollisuudet ja hyödyntämään ne muita yrityksiä paremmin. Voidaanko tähän vaikuttaa luomalla toimiva alueellinen kasvuyritysten ekosysteemi? Mikä on alueellisen ekosysteemin rooli ja merkitys ylipäätään positiivisten näkömien ja mahdollisuuksien hyödyntämisen näkökulmasta?

Seuraavaan kuvioon on kerätty tässä tutkimuksessa käytetyt kasvuyrittäjyyden mittarit ja indikaattorit. Mittareita ovat tiheys, sujuvuus, liitettävyyden, monimuotoisuus ja muut indikaattorit. Näistä tiheyteen kuuluu sellaiset indikaattorit kuin uudet ja nuoret yritykset, kasvuyritykset, kasvuyritysten työllistyvyys ja toimialojen tiheys. Sujuvuuden indikaattorit ovat ammatillinen liikkuvuus, työntekijöiden ja työpaikkojen yhteensopivuus ja väestön liikkuvuus/muuttoliike. Liitettävyyden indikaattorit ovat yhteydet ohjelmien ja resurssien välillä sekä dealmakerit. Monimuotoisuutta mitataan sellaisilla indikaattoreilla kuin taloudellinen monipuolisuus ja taloudellinen liikkuvuus. Lisäksi tutkimuksessa käytetään kahta muuta yritysten kasvuun vaikuttavaa indikaattoria. Nämä ovat yritysten vienti (kansainvälistyminen) ja yritysten uudistumiskyky, jota kuvaa yritysten tki-panostukset sekä henkilöstömäärinä että henkilötyövuosina.



**Kuvio 4. Ekosysteemin toimivuuden määrälliset mittarit ja indikaattorit.**

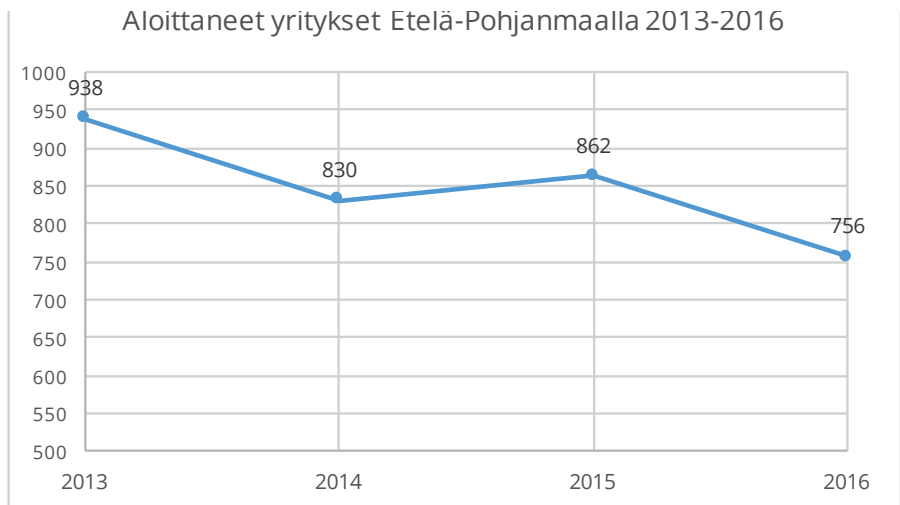
Seuraavassa kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden mittareista ja indikaattoreista tarkemmin.

## 4.1 Tiheys (density)

Tiheyden tunnusluku kuvaa ajan kuluessa tapahtuneita muutoksia eri tekijöiden suhteen. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi uusien ja nuorten yritysten määrä, kasvuyritysten määrä, kasvuyritysten työllistävyys ja toimialojen tiheys jollakin tietyllä alueella. Nuori yritys määritellään tässä tutkimuksessa sellainen yritys, joka on alle viisi vuotta vanha. Seuraavassa mitataan Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuutta kaikilla em. mittareilla.

### a) Uusien ja nuorten yritysten määrä

Uusien yritysten määrä voidaan tilastollisesti esittää esimerkiksi aloittaneiden yritysten määränä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 5) on Etelä-Pohjanmaalla aloittaneiden yritysten määrät vuosina 2013-2016. Kuten kuviosta huomataan, on aloittaneiden yritysten määrät laskeneet koko tarkastelujaksolla. Vuonna 2013 Etelä-Pohjanmaalla aloitti Tilastokeskuksen tilastojen mukaan 939 yritystä ja seuraavana vuonna 830 yritystä eli yli sata yritystä vähemmän. Edelleen vuonna 2015 oli tapahtunut laskua, yrityksiä perustettiin 762 eli laskua 68 yritystä. Vuonna 2016 lasku hieman hidastui ja aloittaneita yrityksiä oli 756 eli vain muutama yritys vähemmän kuin edellisenä vuonna.

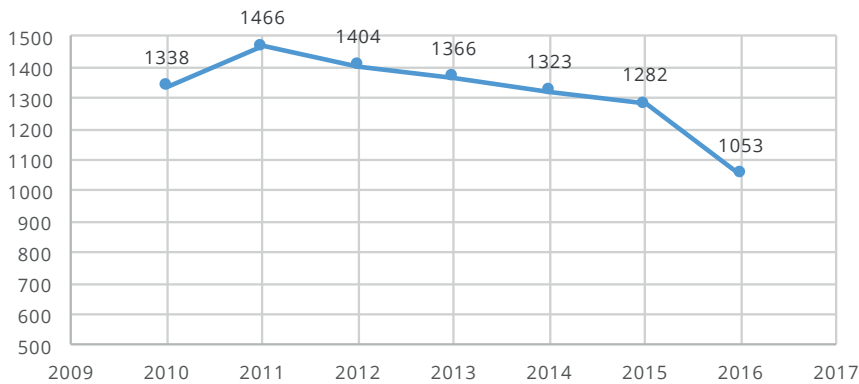


**Kuvio 5. Aloittaneiden yritysten määrä Etelä-Pohjanmaalla vuosina 2013-2016.**

Nuorien yritysten määrää voidaan puolestaan arvioida tilastoista löytyvillä rakennetuilla mittareilla, joilla kyetään esittämään alle viisi vuotta toimineiden yritysten määriä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6) olevat lukumäärätiedot on saatu siten, että Voitto+ tilinpäätöstietokannasta on otettu kunakin vuonna (2011-2016) tietokannasta löytyneet yritykset, jotka ovat perustetut tietyssä vuonna. Esimerkiksi vuonna 2011 tietokannassa on ollut 1338 sellaista yritystä, joka on perustettu 1.1.2006 tai sen jälkeen ja vastaavasti vuonna 2012 on ollut ko. tietokannassa 1466 sellaista yritystä, joka on perustettu 1.1.2007 tai sen jälkeen. Tämä mittari ei ole kuin suuntaa antava, koska kaikki yritykset eivät ole Voitto+ tilinpäätöstietokannassa, vaan sieltä löytyvät sellaisten yritysten tiedot, jotka ovat lain mukaan velvollisia ilmoittamaan tilinpäätöstietonsa. Kuitenkin tästä mittarista saadaan viitteitä siitä, mihin suuntaan nuorten yritysten määrät ovat kehittyneet Etelä-Pohjanmaalla viimeisten vuosien aikana.

Kuten kuvioista voidaan havaita, on nuorten yritysten osuus lähtenyt laskuun vuoden 2012 jälkeen ja vuoteen 2016 tultaessa on lasku ollut merkittävää, vain 1053 yritystä. Trendi on siis laskeva.

### Nuoria alle viisi vuotta toimineita yrityksiä Etelä-Pohjanmaalla vuosina 2010-2016



**Kuvio 6. Alle viisi vuotta toimineet yritykset Etelä-Pohjanmaalla (Voitto+ tietokanta).**

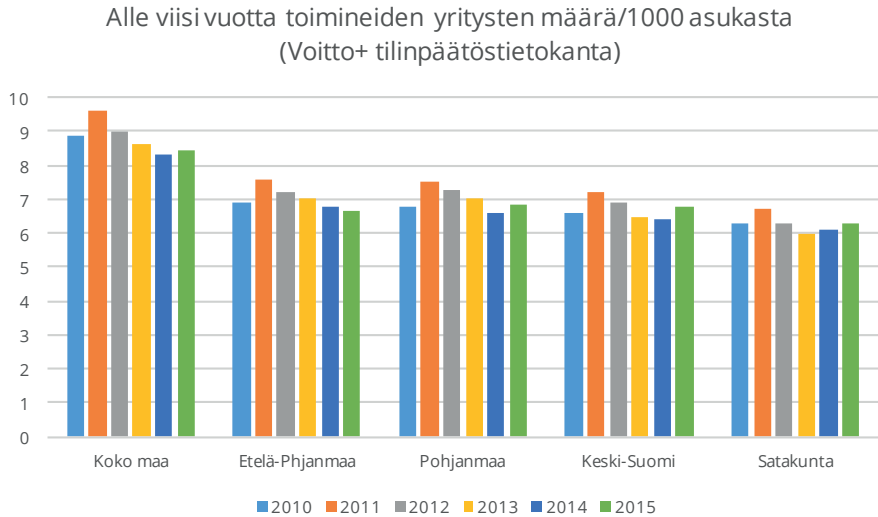
Lukumääräisesti tarkastellen vuoden 2011 lopussa on ollut kaikkein eniten (1466) tällä tarkastelujaksolla alle viisi vuotiaita yrityksiä. Tästä voidaan arvioida, että juuri ennen talouden taantumaa, on yrityksiä perustettu enemmän kuin sen jälkeen. Toisaalta näistä yrityksistä aika monet ovat myös selvinneet taantumasta yli. Erityisesti vuoden 2016 luvut näyttävät melko rajua laskusuuntaa nuorien alle viisi vuotta toimineiden yritysten määrässä. Mikäli tällä mittarilla pitäisi kuvata ekosysteemin toimivuutta ja alueen elinvoimaisuutta, voitaisiin todeta, että suunta on kääntynyt selvästi negatiiviseksi, eikä ekosysteemi ole erityisen hyvin kyennyt tukemaan alkavia yrityksiä – erityisesti niiden selviytymistä ja kasvua.

Tässä täytyy huomioida yleinen taloudellinen tilanne ja sen vaikutukset yritysten perustamiseen ja mahdollisuuteen selviytyä. Jatkoanalyysissä huomataan, että esimerkiksi BKT ja uusien yritysten määrät korreloivat negatiivisesti keskenään, mutta se ei ole tilastollisesti merkittävä. BKT ei siis vaikuta uusien yritysten perustamiseen.

Jotta voitaisiin tehdä johtopäätöksiä eteläpohjalaisesta yrittäjyyden ekosysteemistä, tulee lukuja verrata joko koko maan vastaaviin tai vertailumaakuntien vastaaviin tai näihin molempiin. Tilastokeskus (Suomen virallinen tilasto 2015) on siirtynyt tilastovuosi 2013 jälkeen tilastoimaan aloittaneet ja lopettaneet yritykset kunnittain, eikä maakuntien tietoja saa kuin yksittäin kuntien tiedoista laskemalla, joten tässä ei tehdä vertailua eri maakuntien välillä aloittaneiden yritysten määrien suhteen.



Seuraavassa kuviossa (Kuvio 7) on kuitenkin tehty vertailua Etelä-Pohjanmaan ja neljän vertailumaakunnan nuorten ja uusien (alle viisi vuotta toimineiden) yritysten määrästä suhteutettuna kunkin alueen asukaslukuun. Vertailu on tehty viiden viimeisen vuoden ajalta, jolta tiedot ovat saatavilla eli ajanjaksolta 2010–2015.



**Kuvio 7. Alle viisi vuotta toimineiden yritysten määrä tuhatta asukasta kohti, vertailu eri maakuntien ja koko maan kesken.**

Kuten tarkastellaan ensin ajanjaksoa 2010-2015 kuviosta huomataan, on yritysten määrien kehitys ollut 2010-luvulla hyvin samanlaista eri alueilla. Koko maan lukuihin verrattuna Etelä-Pohjanmaalla on kaksi yritystä tuhatta asukasta kohti vähemmän uusia ja nuoria yrityksiä ko. tarkasteluajanjaksolla kuin koko maassa, mutta suhteessa vertailumaakuntiin Etelä-Pohjanmaalla on väkilukuun suhteutettuna aavistuksen enemmän nuoria yrityksiä. Huomioitavaa on, että lähes kaikilla alueilla vuoden 2011 jälkeen on uusien ja nuorten yritysten lukumäärä asukaslukuun suhteutettuna ollut kuitenkin laskusuunnassa aina vuoteen 2015 asti, jolloin yritysten suhteellinen määrä on kääntynyt kasvuun muualla paitsi Etelä-Pohjanmaalla. Satakunnassa on nousua ollut kahden viimeisen tarkasteluvuoden välillä.

Kun yritysten määrä on laskettu suhteessa maakunnan asukaslukuun, on huomioitava myös maakuntien väkiluvussa tapahtuneet muutokset. Etelä-Pohjanmaan väkiluku on Tilastokeskuksen tilastojen mukaan ollut laskeva vuodesta 2012 lähtien. Vuodesta 2012 vuoteen 2015 se on laskenut n. 1000 henkilöllä, mikä on n. 0,5 %. Myös Satakunnan maakunnassa on väkiluku ollut laskeva koko tarkaste-

luajanjakson (2010-2015) - se on laskenut 4 251 henkilöllä eli 1,9 prosenttiyksikköä. Sen sijaan Keski-Suomessa ja Pohjanmaalla on väestö lisääntynyt. Erityisesti Pohjanmaalla väestön määrä on lisääntynyt reippaasti, kaikkiaan 4 187 henkilöllä eli 2,3 %. Keski-Suomessa väkiluku on noussut maltillisemmin eli 0,9 %. Näin ollen Keski-Suomi on pitänyt asemansa ja Pohjanmaa parantanut asemaansa koko tarkastelujaksolla alle viisi vuotta toimineiden yritysten määrässä.

Huolestuttavaa on havaita, että Etelä-Pohjanmaalla laskutrendi jatkuu edelleen vuonna 2015, vaikka kaikissa vertailumaakunnissa trendi on kääntynyt nousuun eli niissä vuonna 2015 on ollut jo enemmän alle viisivuotiaita yrityksiä kuin edellisenä vuonna. Keski-Suomessa nousu on jopa merkittävä.

Jatkoanalyyseissä esimerkiksi BKT ja nuorten yritysten määrät korreloivat negatiivisesti keskenään, mutta korrelaatio ei ole tilastollisesti merkitsevä. BKT ei siis näyttäisi vaikuttavan suoraan nuorten yritysten määriin maakunnissa eikä koko maassa. Tässä tarvittaisiin tietenkin muitakin indikaattoreita, jotta voitaisiin varmuudella sanoa, että yleinen taloudellinen tilanne ei vaikuta nuorten yritysten määrään.

Joka tapauksessa tämän perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että tämän tunnusluvun trendiin Etelä-Pohjanmaalla vaikuttavat ehkä alueeseen liittyvät yleiset tekijät ennemminkin kuin alueelliseen ekosysteemiin liittyvät, vaikka toki esimerkiksi maakunnan vetovoimaisuus liittyy yleisemmällä tasolla myös ekosysteemiin. Taulukon perusteella voitaneen todeta, että vertailumaakuntiin nähden Etelä-Pohjanmaa ja Satakunta ovat menettäneet asemiaan ja Pohjanmaa ja Keski-Suomi vahvistaneet asemiaan.

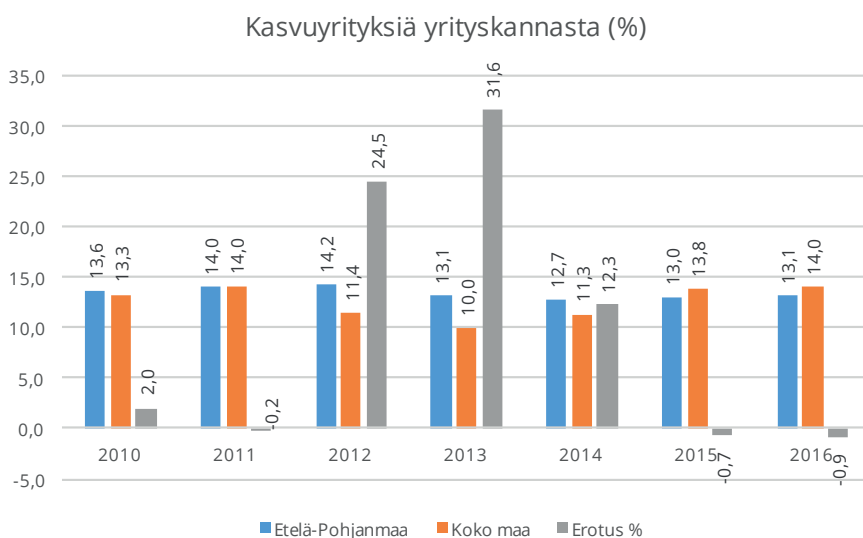
Seuraavaksi tarkastellaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuutta nimenomaan kasvuyrityksiin liittyvillä mittareilla. Tässä mittarina toimii kasvuyritysten määrä alueen yrityskannasta. Kasvuyritysten määrää tarkastellaan sekä Etelä-Pohjanmaalla että vertailun vuoksi haetaan myös koko maan kasvuyritystietoja.

#### *b) Kasvuyritysten määrä yrityskannasta*

Kasvuyrityksen määritelmää on useita ja riippuu tutkijasta ja tutkimuksen tavoitteista minkälaista määritelmää käytetään. Usein tutkimuksissa käytetään OECD/Eurostat-määritelmää: lähtötyöllisyys vähintään 10 henkilöä ja seuraavana kolmena vuotena työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 %. OECD-määritelmässä on haasteena se, että Etelä-Pohjanmaalta kuten koko Suomestakin löytyy tämän määritelmän mukaisia yrityksiä hyvin vähän. Tässä määritelmässä pääpaino on siis henkilöstön määrän lisäys, joka yhteiskunnan kannalta on mie-

lenkiintoisin, koska yhteiskunnan odotukset kasvuyrittäjyydelle on nimenomaan luoda yhteiskuntaan uusia työpaikkoja. Voidaan kuitenkin todeta, että yrittäjän ensisijaisena tavoitteena ei ole työllistää mahdollisimman paljon, vaan yrittäjän tavoitteet ovat aivan muita. Useimmiten yrityksissä ensisijainen tavoite on kannattava toiminta ja mikäli kasvua tavoitellaan, niin silloin tavoitteena on yleensä liikevaihdon kasvu. Todettakoon, että liikevaihdon kasvu on myös käytetyin kasvun mittari, koska se on täsmällinen ja helposti saatavissa oleva tieto.

Seuraavassa (Kuvio 8) on käytetty Voitto+-tilinpäätöstietokantaa, josta on haettu kolmen edellisen vuoden aikana Etelä-Pohjanmaalla ja vertailulukuna koko maassa kumulatiivisesti yli 30 % liikevaihdolla mitaten kasvaneita yrityksiä ajanjaksolla 2010-2016. Muita rajauksia ei yrityksiä tietokannasta haettaessa tehty.



**Kuvio 8. Kasvuyritysten suhteellinen osuus yrityskannasta Etelä-Pohjanmaalla ja vertailu koko maan vastaaviin lukuihin aikaperiodilla 2010-2016.**

Kuten kuviosta voidaan havaita, pitää Etelä-Pohjanmaa hyvin pintansa kasvuyrittäjyyden suhteen verrattuna koko Suomeen - vuosina 2012 ja 2013 erityisenkin hyvin. Kuviossa on vertailua tehty myös suhteellisenä eli on verrattu, kuinka paljon enemmän suhteellisesti Etelä-Pohjanmaalla on kasvuyrityksiä yrityskannasta kuin koko maassa. Vuonna 2012 ero on ollut Etelä-Pohjanmaan hyväksi 24,5 % ja seuraavana vuonna jopa 31,6 %. Vuonna 2014 tosin ero on ollut enää 12,3 %. Ja kahtena viimeisenä vuonna ero on kääntynyt jo muun Suomen hyväksi, vaikkakin niukasti. Tutkimuksellisesti olisi mielenkiintoista tarkastella lähemmin, mistä vuosien 2012 ja 2013 erot johtuvat. Kuitenkin tällä mittarilla voitaneen todeta,

että kasvuyrittäjyyden määrään vaikuttanee kuitenkin enemmän jotkin muut tekijät kuin kasvuyrittäjyyden ekosysteemi. Ekosysteemissä ei tällä ajanjaksolle ole tapahtunut mitään erityistä, ainakaan negatiiviseen suuntaan.

Kokonaisuudessaan tämä mittari kertoo kuitenkin siitä, että toimintaympäristö ei ole tukenut yritysten vakaata kasvua, vaikka jatkoanalyysillä voitiin osoittaa, että kasvuyritysten määrän ja BKT:n välillä ei ollut korrelaatiota. Tällaisessa tilanteessa kenties yritysten strategiseen johtamiseen liittyviä ekosysteemin osatekijöitä tulisi vahvistaa. Tähän liittyy myös vahvasti strategisen ennakkoinnin vahvistaminen ja ennakkointiosaamisen kehittäminen.

Seuraavaksi tiheyttä mitataan kasvuyritysten työllistävyydellä, mikä jo edellä todettiin yhteiskunnan kannalta tärkeäksi mittariksi, vaikka yrittäjien ja omistajien tavoitteena se ei todennäköisesti ole ensimmäisenä mielessä.

*c) Kasvuyritysten työllistävyys (henkilöstön määrän kehitys verrattuna muihin saman toimialan yrityksiin)*

Kasvuyritysten työllistävyyttä mitataan tässä tutkimuksessa kasvuyritysten henkilöstön määrän kehityksellä suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. Toimialatarkastelua voidaan tehdä päätoimialoittain tai alatoimialoittain. Se kuinka tarkalla jaottelulla analyysia tehdään, riippuu tutkimuksen tavoitteista. Tässä toimialatarkastelu tehdään joidenkin päätoimialojen mukaisesti, koska tavoitteena on selvittää yleisluonteisesti kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuutta ja alueen elinvoimaisuutta. Analyysiin valitaan kolme päätoimialaa: teollisuus, rakentaminen ja kauppa. Näiden alojen yritysten tunnusluvut on otettu Voitto+-tilinpäätöstietokannasta. Tässä kasvuyrityksen mittarina on käytetty 10 % kumulatiivista kasvua, koska suuremmilla kasvuprosenteilla rajattaessa tapauksia jää kasvuyrityksryhmään suhteellisen vähän. Koska vertailu tehdään toimialan sisällä, ei ongelmana ole, että näin pienellä kasvuprosentilla ei olisikaan todellista kasvua, vaan toimiala kasvaisi nopeammin. Lisäksi aikaisemmissa kasvuyritystutkimuksissa on todettu, että Etelä-Pohjanmaalla kasvuyritykset ovat leinallisesti ns. kohtuullisen kasvun yrityksiä, jolloin nämä jäisivät tarkastelun ulkopuolelle, jos kasvuprosenttina käytettäisiin vaikkapa 30 % kumulatiivista kasvua. Ensimmäisenä tarkastellaan teollisuuden tilastoja.

Vaikka viimeisten vuosien aikana henkilöstön irtisanomiset ja lomautukset ovat hallinneet uutisia, näyttäisi suhdannenäkymät olevan kohoamassa (Kasvuyritysbareometri TEM 1/2016, 10). Tämä kehitys vaikuttaa yleisesti heijastuvan myös henkilöstöön. Jopa 18 prosenttia pk-yrityksistä odottaa henkilöstönsä kasvavan seuraavan vuoden aikana. Samaan aikaan tosin 10 prosenttia yrityksistä odotti

henkilökunnan vähenevän seuraavan suoden aikana. Kasvuhakuisista yrityksistä sen sijaan noin kaksi kolmesta aikoo lisätä henkilöstöään seuraavan vuoden aikana.

## Teollisuus

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 13) on erikseen Etelä-Pohjanmaan kaikki teollisuusyritykset (joiden tiedot ovat Voitto+ tietokannassa) ja Etelä-Pohjanmaan teollisuuden toimialan kasvuyritykset. 10 % kumulatiivisella kasvuasteella tietokannasta löytyy enimmillään 177 kasvuyritystä (vuosi 2015). Kuten taulukosta huomataan, nousee kasvuyritysten määrä joka vuosi. Myös suhteellinen määrä nousee lähes joka vuosi; poikkeuksena vuosi 2011. Vuonna 2015 kasvuyrityksiä on jo neljännes kaikista alan yrityksistä Etelä-Pohjanmaalla.

**Taulukko 13. Teollisuustoimialan yritykset ja kasvuyritykset Etelä-Pohjanmaalla vuosien 2010–2015 (Voitto+ 2/2016 tietokannasta).**

Teollisuus	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kaikki yritykset E-P	561	681	698	673	662	713
Kasvuyritykset E-P	112	134	146	153	154	177
Kasvuyrityksiä suhteessa kaikkiin yrityksiin	20	19,7	20,9	22,7	23,3	24,8

Seuraavassa (Taulukko 14) on taulukoituna teollisuuden toimialan yritysten tunnuslukuja. Kasvuyritykset työllistävät vähemmän kuin koko teollisuuden kaikki yritykset yhteensä. Kasvuyritysten keskimääräinen henkilömäärä lähenee kuitenkin kaikkien yritysten vastaavaa lukua tarkastelujakson loppua kohden. Merkittävin huomio on, että kahtena viimeisenä tarkasteluvuonna kasvuyritykset ovat onnistuneet tehostamaan toimintaansa ja keskimääräinen liikevaihto/henkilö on noussut jo edelle kaikkien yritysten vastaavasta luvusta jopa merkittävästi. Voidaan todeta, että kasvuyritykset ovat kasvattaneet sekä liikevaihtoaan että henkilöstöään suhteessa kaikkiin alan yrityksiin, vaikkakin ne ovat henkilöstömäärällä mitattuna pienempiä kuin alan yritykset keskimäärin. Tämän perusteella voidaan myös todeta, että teollisuuden kasvuyritysten positiivinen kehittyminen antaisi viitteitä siitä, että ekosysteemi on toimiva ja luo myös elinvoimaista aluetta ainakin teollisuuden näkökulmasta tarkastellen.

**Taulukko 14. Teollisuuden toimialan yritysten tunnuslukuja - vertailu kaikki alan yritykset vs. kasvuyritykset.**

Teollisuus	Kaikki yritykset E-P						Kasvuyritykset E-P					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liikevaihto keskimäärin	4029	3801	3812	4047	4105	4334	2785	2751	3024	3059	3759	3134
Liikevaihto mediaani	468	457	437	432	394	441	350	389	444	358	479	655
Henkilömäärä yhteensä	7049	8727	9021	9361	9430	8919	1139	1417	1649	1742	1898	2222
Henkilömäärä keskimäärin	25	21	22	22	22	21	18	17	18	18	20	20
Liikevaihto/henkilö keskimäärin	188	195	204	199	184	187	169	175	177	167	204	208
Liikevaihto/henkilö mediaani	117	126	124	121	123	118	126	123	122	116	142	156

## Rakentaminen

Seuraavaksi analysoidaan rakentamisen toimialan tunnuslukuja. Taulukossa 15 on ensin Etelä-Pohjanmaan kaikki rakentamisen toimialan yritykset (joiden tiedot ovat Voitto+ tietokannassa) sekä seuraavalla rivillä rakentamisen toimialan kasvuyritykset. Tässä on käytetty myös 10 % kumulatiivisen kasvun kriteeriä. Tällä haulla tietokannasta löytyy enimmillään 207 rakentamisen toimialan kasvuyritystä (vuosi 2015).

**Taulukko 15. Rakentamisen toimialan yritykset ja kasvuyritykset Etelä-Pohjanmaalla vuosina 2010-2015 (Voitto+ 2/2016 tietokannasta).**

Rakentaminen	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kaikki yritykset E-P	433	584	614	665	710	749
Kasvuyritykset E-P	121	168	181	204	206	207
Kasvuyrityksiä suhteessa kaikkiin yrityksiin	27,9	28,8	29,5	30,7	29	27,6

Kuten taulukosta huomataan, nousee kasvuyritysten suhteellinen määrä lähes joka vuosi vuoteen 2014 saakka, mutta lähtee sitten laskuun. Vuonna 2013 kasvuyrityksiä on kolmannes kaikista alan yrityksistä EteläPohjanmaalla.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 16) esitetään kasvuyritysten työllistävyttä suhteessa rakentamisen toimialan kaikkien yritysten työllistävyteen Etelä-Pohjanmaalla.

**Taulukko 16. Rakentamisen toimialan yritysten tunnuslukuja - vertailu kaikki alan yritykset vs. kasvuyritykset.**

Rakentaminen	Kaikki yritykset E-P						Kasvuyritykset E-P					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liikevaihto keskimäärin	729	671	695	676	628	395	629	634	615	554	846	379
Liikevaihto mediaani	222	234	244	239	199	172	218	249	264	222	367	234
Henkilömäärä yhteensä	857	1762	1765	1926	2135	309	214	589	510	580	738	98
Henkilömäärä keskimäärin	5	5	5	5	5	3	5	6	5	5	6	4
Liikevaihto/henkilö keskimäärin	156	152	160	145	153	121	203	151	177	133	213	115
Liikevaihto/henkilö mediaani	112	110	120	114	113	94	108	101	112	98	144	94

Rakennusallalla yritykset ovat Etelä-Pohjanmaalla henkilömäärällä mitattuna keskimäärin varsin pieniä – alle 10 henkilöä työllistäviä. Teollisuuteen verrattuna ne ovat noin neljä kertaa pienempiä kooltaan henkilömäärällä mitattuna. Kaikkien yritysten keskimääräinen henkilömäärä on pysynyt melko samana koko tarkasteluajanjakson. Kasvuyrityksissä sen sijaan on tapahtunut joinakin vuosina henkilömäärän kasvua, mutta määrät pysyttelevät lähellä kaikkien alan yritysten henkilöstön keskimääriä. Toiseksi viimeisenä vuonna se on kuitenkin selvästi yli kaikkien yritysten vastaavan tunnusluvun, mutta lähtee sitten laskuun. Myös kaikkien yritysten keskimääräinen henkilöstömäärä putoaa viimeisenä vuonna. Kummassakaan yritysryhmässä keskimääräinen henkilömäärä ei lisääntynyt tai vähene lineaarisesti.

Voitaneen siis todeta, että myös rakentamisen toimialan kasvuyritysten työllistävyys on korkeampi kuin saman toimialan kaikkien yritysten, ja vahvistaa osaltaan myös arviota siitä, että alueen yrittäjyyden ja erityisesti kasvuyrittäjyyden ekosysteemi toimii vähintäänkin hyvin rakennusalan näkökulmasta katsottuna. Seinäjoella rakennetaan vilkkaasti jopa koko maan mittakaavassa ja tämä näkyvä kenties positiivisena kasvuyritysten määrässä, joka lähes tuplaantuu vuodesta 2010 vuoteen 2015. Ehkä yrittäjyyden ja kasvuyrittäjyyden ekosysteemillä ja yleisellä positiivisella otteella on tässä jokin yhteisvaikutus. Alueen toimijat ovat kaikissa lähes samat, joten yleisellä kehittämisajattelulla saadaan aikaan positiivista tulosta monilla eri sektoreilla.

## Kauppa

Seuraavaksi tarkastellaan kaupan alan kasvuyritysten työllistävyttä. Tilastojen mukaan kaupan toimiala on ollut muutoksessa viimeiset vuodet – kaupan alan liikevaihtokuvaaja on ollut laskeva jo usean vuoden ajan. Seinäjoen kaupungin kasvu on historiallisesti perustunut kaupan toimialan menestykseen. Teollisuus on painottunut lähinnä kahteen suureen elintarvikealan yritykseen. Muiden ala-toimialojen teollisuusyritykset ovat olleet enimmäkseen pieniä, eivätkä muodosta merkittävää osaa kaupungin yrityskannasta. Erityisesti siis keskuskaupungin elinvoimaisuus perustuu kaupan alan kasvuyrityksiin. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 17) on kaupan toimialan kaikkien yritysten määriä eri vuosina sekä erikseen kasvuyritysten määriä samalla ajanjaksolla. Lisäksi on esitetty kasvuyritysten suhteellinen osuus kaikista toimialan yrityksistä Etelä-Pohjanmaalla.

**Taulukko 17. Kaupan toimialan yritykset ja kasvuyritykset Etelä-Pohjanmaalla vuosina 2010-2015 (Voitto+ 2/2016 tietokannasta).**

Kauppa	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kaikki yritykset E-P	546	728	769	810	884	784
Kasvuyritykset E-P	100	135	149	170	171	151
Kasvuyrityksiä suhteessa kaikkiin yrityksiin	18,3	18,5	19,4	21	19,3	19,3

Etelä-Pohjanmaalla kaupan alalla kasvuyrityksiä on noin viidennes kaikista toimialan yrityksistä. Alan yritysten määrä on ollut vaihteleva vuosittain, mutta vuodesta 2011 lähtien lukumääräisesti kasvava aina vuoteen 2015 asti, jolloin määrä kääntyi laskuun. Myös kasvuyritysten määrä on ollut kasvava ja niiden trendi on systemaattisempi siten, että lukumäärässä on tapahtunut kasvua joka vuosi – mutta myös kasvuyritysten määrässä on selkeästi laskua viimeisenä vuonna. Se tuleeko tämä olemaan trendi, ei voida arvioida kuin vasta muutaman vuoden kuluttua. Tosin viimeisimmän Kasvuyritysbaremetrin (TEM 1/2016, 9) mukaan kaupan alan vaisut tunnelmat näyttävät olevan kohenemassa, etenkin kasvuhakuisissa yrityksissä.

Seuraavaan taulukoon (Taulukko 18) on puolestaan koottuna kaupan toimialan kaikkien yritysten ja kasvuyritysten tunnuslukuja eri vuosina Etelä-Pohjanmaalla. Tarkasteluajanjaksona on 2010– 2015.



**Taulukko 18. Kaupan toimialan yritysten tunnuslukuja – vertailu kaikki alan yritykset vs. kasvuyritykset.**

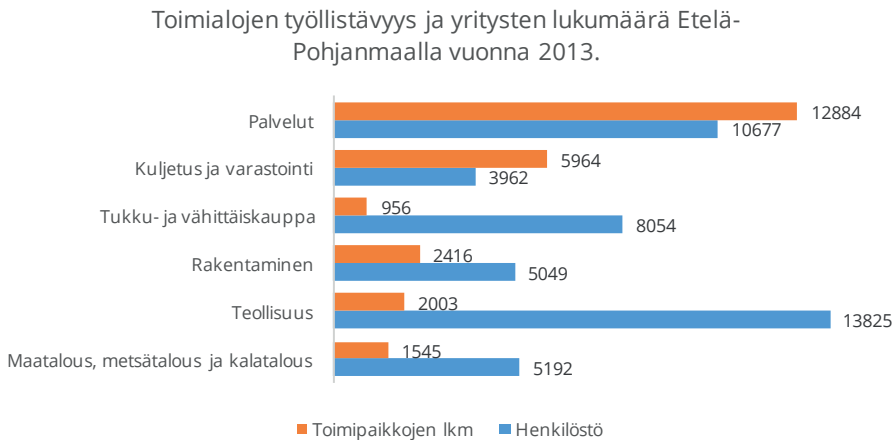
Kauppa	Kaikki yritykset E-P						Kasvuyritykset E-P					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liikevaihto keskimäärin	3552	3286	3255	3151	3013	3193	3544	2855	2666	2461	2907	2146
Liikevaihto mediaani	326	355	318	309	306	296	189	181	161	160	281	401
Henkilömäärä yhteensä	4043	4783	4789	5420	5664	4775	279	359	348	427	519	508
Henkilömäärä keskimäärin	19	13	13	13	12	11	7	5	6	5	6	6
Liikevaihto/henkilö keskimäärin	322	333	338	313	309	296	512	375	502	383	404	266
Liikevaihto/henkilö mediaani	185	175	186	179	168	178	198	169	158	144	164	194

Ensimmäinen huomio on, että kasvuyritysten keskimääräinen liikevaihto on pudonnut tarkastelujaksolla enemmän kuin kaikkien alan yritysten liikevaihto, vaikka liikevaihdon mediaani on tasaisesti noussut ja ohittanut kaikkien yritysten liikevaihdon mediaanin selvästi viimeisenä vuonna. Kasvuyritykset työllistävät myös selkeästi vähemmän. Myös keskimääräinen henkilömäärä jää kasvuyrityksissä selvästi alhaisemmaksi kuin kaikkien yritysten vastaava. Kasvuyritysten keskimääräinen henkilöstö vaihtelee eri vuosien välillä enemmän kuin kaikilla alan yrityksillä. Mutta kaikkien yritysten keskimääräinen henkilöstö on pudonnut vuodesta 2010 lähes puolella. Liikevaihdollisesti paras vuosi tällä ajanjaksolla on ollut vuosi 2010, jonka jälkeen kaikkien yritysten liikevaihto on laskenut koko tarkasteluajanjakson nousten kuitenkin hieman vuonna 2015. Kasvuyrityksillä vuosi 2010 on myös ollut liikevaihdollisesti paras vuosi. Vuonna 2014 on liikevaihto kasvanut, mutta laskenut jälleen vuonna 2015 koko tarkastelujakson alhaisimmalle tasolle. Voidaan kuitenkin todeta, että kaupanalalla kasvuyritykset ovat kyenneet säilyttämään työllistävyytensä paremmin kuin koko toimialan yritykset keskimäärin, vaikkakin jäävät selvästi pienemmiksi koko tarkasteluajanjaksolla.

### **Yhteenveto**

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden arviointi kasvuyrittäjyyden työllistävyyden mittarilla mitattuna vaikuttaisi Etelä-Pohjanmaalla toimivan suhteellisen hyvin kolmella merkittävimmän toimialan tunnusluvulla mitattuna. Teollisuudessa kasvuyritysten työllistävyyskehitys oli positiivinen – rakentamisessa ei aivan samassa määrin positiivinen, mutta suhteellisen hyvin. Kaupanalan kehityksessä

on selvästi ollut laskusuunta havaittavissa kyseisellä tarkastelujaksolla. Kaikkien yritysten työllistävyys toimialoittain antaa selkeän kuvan toimialojen merkityksestä maakunnalle (Kuvio 9).



**Kuvio 9. Toimialojen työllistävyys ja yritysten lukumäärä Etelä-Pohjanmaalla vuonna 2013.**

Kuten kuviosta huomataan, teollisuus työllistää määrällisesti eniten, vaikka yrityksiä on teollisuuden toimialoilla vasta neljänneksi eniten kaikista toimialoista. Palvelut työllistävät vähemmän kuin mitä alan yrityksiä on, joten monet alan yrityksistä ovat sivutoimisia. Kuljetus ja varastointi toimialoilla vaikuttaisi olevan samoin. Rakentamisen toimialalla henkilöstöä on 2 yritystä kohden. Maa-, metsä- ja kalatalousalan yritykset työllistävät 3,4 henkilöä. Sen sijaan teollisuudessa henkilöstöä on 6,9 yritystä kohden ja kaupan alalla on 8,4 henkilöä/yritys. Merkittävimmät työllistäjät yritysten lukumäärään suhteutettuna ovat siis teollisuus ja kauppa. Kuitenkin lukumääräisesti teollisuus työllistää selkeästi eniten eli lähes 14 000 henkilöä eli hieman enemmän kuin kauppa ja rakentaminen yhteensä.

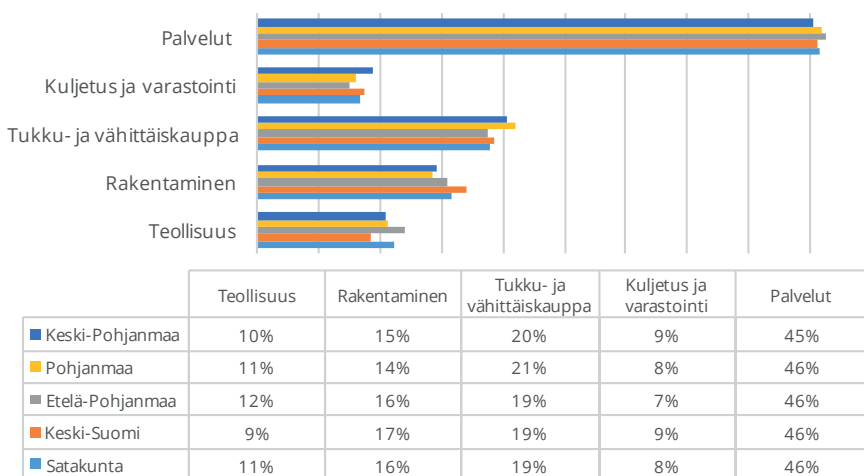
#### *d) Toimialojen tiheys (painotukset)*

Toimialojen tiheyttä mitataan eri toimialojen tasapainolla alueella. Kun eri alueita verrataan keskenään, voidaan tehdä päätelmiä siitä, onko jollain alueella ylipainotus jollain tietyllä toimialalla. Jos näin on, vaikuttaa se elinkeinorakenteen yksipuolistumiseen ja siihen, miten esimerkiksi muualta alueelle muuttavat perheet työllistyvät. Tämä on tärkeä alueen vetovoimaisuuteen vaikuttava tekijä. Yrittäjyyden ekosysteemin tehtävänä on huolehtia siitä, että alueen elinkeinorakenne säilyy tasapainoisena sekä uusien yritysten perustannan että yritysten elinvoimaisuuden edellytysten tukemisessa. Tähän liittyy myös omistajanvaihi-

dokset. Omistajanvaihdoksilla kyetään säilyttämään elinkelpoinen liiketoiminta yrittäjien eläköityessä.

Kun katsotaan maakuntien toimialajakaumaa, palvelualoilla on joka maakunnassa vahva osuus yrityskannasta (Kuvio 10). Seuraavaksi eniten on kaupan toimialan yrityksiä, vaikka rakentamisen toimiala on lähes samankokoinen yritysmäärillä mitattuna. Näyttäisi siltä, että maakunnat ovat toimialajakauman suhteen hyvin samanlaisia, eikä Etelä-Pohjanmaa maakuntana poikkea merkittävästi vertailussa. Kuitenkin Etelä-Pohjanmaalla on eniten teollisuusyrityksiä. Keski-Pohjanmaa jää kaikilla toimialoilla yritysten lukumäärässä jälkeen muista maakunnista. Myös Pohjanmaalla on kaikilla toimialoilla selvästi muita maakuntia vähemmän yrityksiä.

Eri toimialojen osuus kaikista maakunnan yrityksistä:  
vertailu maakunnittain 2013



**Kuvio 10. Toimialajakauma maakunnissa vuonna 2013.**

Tämä selkiytyy vielä, kun katsotaan toimialojen suhteellista osuutta suhteessa valittujen toimialojen yhteenlaskettuun yritysten kokonaismäärään. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 19) on vertailtu kahden viimeisimmän tilastointivuoden osalta eri toimialojen suhteellisia osuuksia ja niiden muutoksia.

**Taulukko 19. Toimialojen yritysten suhteelliset osuudet valittujen toimialojen kokonaisyritysmäärästä maakunnittain.**

	2014					2015				
	Satakunta	Keski-Suomi	Etelä-Pohjanmaa	Pohjanmaa	Keski-Pohjanmaa	Satakunta	Keski-Suomi	Etelä-Pohjanmaa	Pohjanmaa	Keski-Pohjanmaa
<b>Teollisuus</b>	11,1	8,4	13	10,5	10,3	11,1	8,3	13	10,4	9,9
<b>Rakentaminen</b>	16	15,3	17	14,2	15,1	15,9	15	17,3	14,2	15,2
<b>Tukku- ja vähittäiskauppa</b>	19,9	17,5	20,8	20,5	21	19,5	17,4	20,4	20,1	20,6
<b>Kuljetus ja varastointi</b>	8,6	8	8	7,9	9,8	8,5	7,9	7,9	7,5	9,7
<b>Palvelut</b>	44,4	50,8	41,2	46,9	43,8	45	51,4	41,4	47,8	44,7

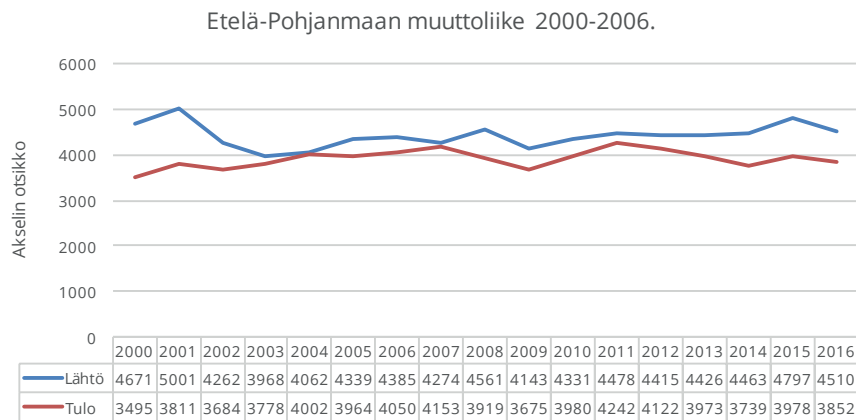
Näyttäisi siltä, että Keski-Pohjanmaalla on teollisuuden suhteellinen osuus laskenut selvästi, mutta siellä on suhteellisesti eniten kuljetuksen ja varastoinnin toimialan yrityksiä. Etelä-Pohjanmaalla on suhteessa eniten tukku- ja vähittäiskaupan yrityksiä samoin kuin rakentamisen ja teollisuus toimialojenkin yrityksiä, mutta palveluissa maakunta jää muista selvästi. Voidaan siis todeta, että meillä yritykset jakautuvat tasaisemmin eri toimialoille, joten toimialojen tiheys on maakunnassa hyvä. Mikäli mittaamme tällä mittarilla Etelä-Pohjalaisen yrittäjyyden ekosysteemiä, niin tältä osin ekosysteemi on toimiva. Tällä pitäisi olla myös positiivista vaikutusta alueen vetovoimaisuuteen.

## 4.2 Sujuvuus (fluidity)

Kasvuyrittäjyyden ympäristön tulee olla muuttuva, jotta yritykset voivat toimia kuin Legorakentajat (bricolage-ilmio). Kasvuyrityksissä on kyettävä uusiutumaan ja laittamaan ”palikat” uuteen järjestykseen, jotta kyetään vastaamaan nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön tarjoamiin uusiin mahdollisuuksiin. Tämä ilmiö liittyy myös strategiseen ajattelutapaan, jota voidaan kuvata tilaisuuteen tarttumisena (effectuation). Jotta tällainen olisi mahdollista, tarvitaan myös uutta osaamista. Tästä syystä esimerkiksi alueelle muuttava väestö tai sieltä pois muuttava väestö luovat ikään kuin reunaehdot yritysten käytettävissä oleville resursseille.

### a) Väestön liikkuvuus/muuttoliike (sekä tulevat että lähtevät)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 11) on esitetty Etelä-Pohjanmaan muuttoliike ajanjaksolla 2000-2016.



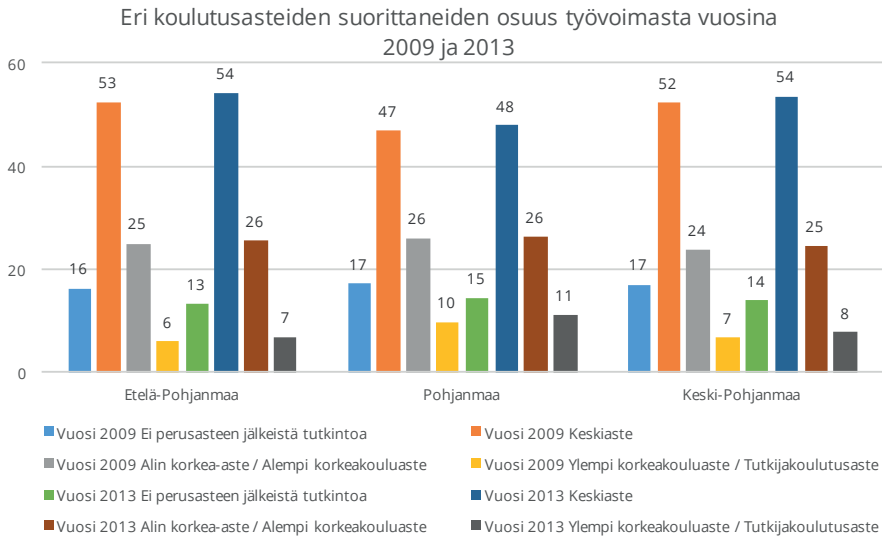
**Kuvio 11. Etelä-Pohjanmaan muuttoliike ajanjaksolla 2000-2016 (tulo ja lähtö).**

Kuten kuvioista voidaan todeta, on muuttoliike ollut lähtövoittoista. Vuonna 2014 tulijoiden määrä laski jonkin verran. Vuosina 2015 ja 2016 muuttajien määrät suuntaansa ovat olleet suhteessa toisiinsa samalla tasolla, mutta niin, että lähti-jöitä on ollut noin 800 muuttajaa enemmän kumpaanakin vuonna.

Tämän perusteella voidaan todeta, että kasvuyrityksillä tulee olemaan vaikeuksia löytää työvoimaa. Samaa voidaan päätellä esimerkiksi työllisyystilastoista. Etelä-Pohjanmaalla on korkea työllisyys, joka myös viittaa siihen, että kaikki kynnelle kykenevät ovat töissä. Tulevaisuuden kannalta tämä ei ole hyvä asia, vaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimijoiden pitäisi kiinnittää myös tähän seikkaan huomiota. Korkea työllisyys ei ole pelkästään hyvä asia tilanteessa, jossa maakunnan väkiluku vähenee, mutta kasvua tavoittelevien yritysten määrä lisääntyy. Henkilöstöstä tulee monelle yritykselle kasvun este. Voidaan kuitenkin toivoa, että digitalisaation lisäämisen myötä henkilöstön tarve vähenee niin, että nykyisillä tekijöillä pärjätään ja kyetään kasvamaan. Kuitenkin tulee kiinnittää huomiota muuttotappioon, varsinkin jos lähtijät ovat koulutettuja osaajia. Lisäksi tärkeää on, että elinkeinorakenne ja osaamisrakenteet osuvat yksiin tulevaisuudessa, koska työelämä tulee muuttamaan merkittävästi jo 2020-luvulla, ei ainoastaan työmarkkinoilla olevien neljän toisistaan poikkeavan sukupolven vuoksi, vaan myös digitalisaatio tulee muuttamaan työnjakoa koneen ja ihmisen välillä. Tämä nousee yhdeksi merkittäväksi muutosajuriksi ensi vuosikymmenellä.

### b) Ammatillinen liikkuvuus, työntekijöiden ja työpaikkojen yhteensopivuus

Kuten edellä todettiin, on erityisen tärkeää myös kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä kiinnittää huomiota siihen, miten hyvin elinkeinorakenne ja koulutettu työvoima kohtaavat. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 12) on esitetty eri koulutusasteiden suorittaneiden osuus työvoimasta kolmessa pohjalaismaakunnassa vuosina 2009 ja 2013.



**Kuvio 12. Eri koulutusasteiden suorittaneiden osuus työvoimasta vuosina 2009 ja 2013.**

Kuten kuvioista huomataan koulutusasteittainen tarkastelu antaa positiivisen kuvan kehitymisestä. Niin Etelä-Pohjanmaalla kuin vertailumaakunnissakin on niiden henkilöiden, joilla ei ole mitään perusasteen jälkeistä tutkintoa, osuus pudonnut useita prosenttiyksikköjä – eniten kuitenkin juuri Etelä-Pohjanmaalla, vaikka meillä on tällaisia henkilöitä ollut suhteessa vähemmän koko tarkasteluajanjaksolla. Myös keskiasteen tutkinnon suorittaneiden määrä on jokaisessa tarkastellussa maakunnassa noussut tarkasteluperiodilla. Tässäkin Etelä-Pohjanmaalla on suhteellisesti eniten nousua. Erot ovat kuitenkin melko pienet. Alimman korkeakouluasteen suorittaneiden suhteellinen osuus on pysynyt jota kuinkin entisellä tasolla kaikissa maakunnissa – Keski-Pohjanmaalla on lisäystä ollut hieman enemmän. Sen sijaan ylempään korkeakouluasteen suhteellisen osuuden lisääntyminen näkyy erityisesti Pohjanmaan maakunnassa, kasvua 1,3 prosenttiyksikköä, kun Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Pohjanmaalla on prosenttiyksikön lisäys. Joka tapauksessa kaikissa kolmessa maakunnassa asukkaiden yleisin koulutusaste on keskiasteen koulutus.

Kun verrataan koulutusasteiden suhteellisia osuuksia esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan osalta maakunnan toimialajakaumaan, voidaan todeta niiden vastaavan melko hyvin toisiaan. Lukumääräisesti suurin osa maakunnan yrityksistä toimii toimialalla A Maatalous, metsätalous ja kalatalous (vuonna 2013 kaikkiaan 6229 yritystä). Seuraavaksi eniten on Tukku- ja vähittäiskaupan toimialalla toimivia yrityksiä (vuonna 2013 kaikkiaan 2416 yritystä) ja seuraavaksi Rakentamisen toimialalla (vuonna 2013 kaikkiaan 2003 yritystä). Teollisuuden toimialalla toimi vuonna 2013 kaikkiaan 1545 yritystä. Näillä kaikilla toimialoilla suurin henkilöstöryhmä on operatiivisella tasolla, jossa keskiasteen koulutus on vaatimuksena. Sen sijaa ns. KIBS-alojen yrityksiä oli kaikkiaan 1751 vuonna 2013. Niitä oli siis lukumääräisesti enemmän kuin teollisuusyrityksiä, mutta ne ovat useimmiten henkilöstömäärältään paljon pienempiä, joten niiden työllistävyysvaikutus ei ole niin suuri. Todennäköistä kuitenkin on, että erityisesti ylemmän korkeakoulusteen suorittaneiden suhteellisen pieni osuus heijastuu yrityksiin haasteena saada osaavaa työvoimaa, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa merkittävän kasvun esteen. Tämä on vielä suurempi haaste maakunnassa kuin keskuskaupungissa Seinäjoella.

Tässä yhteydessä on syytä miettiä, miten lisääntyvä digitalisointi tulee vaikuttamaan eri ammatteihin ja ammatteihin liittyviin työtehtäviin. Useat rutiiniluonteiset työtehtävät ammattien sisällä siirtyvät koneiden suoritettavaksi. Suuri muutos on alkanut, mutta liikkeelle lähtö on ollut vielä suhteellisen hidasta.

Huomioitavaa tässä yhteydessä myös on, että Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa (Rikama 2017) todetaan, että Etelä-Pohjanmaalla sopivan työvoiman saataavuus yritykselle ja koulutustarjonta arvioidaan hieman muita toimintaympäristön tekijöitä heikommin kehittyneiksi. Se arvioidaan myös muuta maata heikommaksi.

### **4.3 Liitettävyys (connectivity)**

Maakuntaohjelma nostaa esiin kehittämistyön arvoiksi myös yhteistyön maakunnassa. Tähän liittyen voidaan todeta, että myöskaan kasvuyrittäjyys ekosysteemin elinvoimaisuus ei ole vain kokoelma erilaisia irrallisia elementtejä – yhteydet näiden elementtien välillä ovat yhtä tärkeitä kuin elementit itsessään. Ohjelmat, yritykset, ja yksilöt sekä niiden väliset yhteydet ovat yksi merkki yrittäjyyden elinvoimaisuudesta. Yrittäjät liikkuvat läpi ekosysteemin kooten yhteen tietoa ja tukea erilaisista lähteistä ja yrittäjiä tukevien organisaatioiden liittymien pitäisi auttaa vahvan kasvuyrittäjyyden verkoston kehittymistä. Mittaamisen näkökulmasta tässä on kyse resurssien liittymistä, joita saattaa olla vaikeaa mitata tilastollisesti. Seuraavassa ei pyritäkään kvantifioimalla mittaamaan ekosysteemien toimijoiden

välisiä yhteyksiä, vaan pyritään löytämään vastauksia muilla keinoin. Osaksi tässä voidaan hyödyntää ekosysteemin toimijoiden teemahaastatteluja.

#### ***a) Yhteydet ohjelmien ja resurssien välillä***

Ekosysteemin toimijoiden haastatteluissa kävi ilmi, että keskinäisestä verkostoitumisesta ja sen toimivuudesta puhuttaessa ollaan pääsääntöisesti sitä mieltä, että organisaatioiden välinen yhteistyö pelaa ja verkostoitumista tapahtuu. Osa toimijoista on sitä mieltä, että erittäin hyvin. Samainen sidosryhmän jäsen kuitenkin huomauttaa verkostojen toimivuudessa ja löydettävyydessä olevan toki myös parantamisen varaa. Muutamat ekosysteemin toimijoista ottavat kantaa siihen, että yksilö/yritystasolle verkostojen tulisi olla näkyvämpiä ja keskenään selkeämmin roolitettuja. Yksi toimijoista kuitenkin toteaa, että yhteisten toimenpiteiden kautta, toimijoiden välinen yhteistyö on parantunut viimeisen viiden vuoden aikana.

Toimijoiden verkostoituminen saattaa kuitenkin jäädä hyvin kapealle alueelle. Yhteistyö saattaa rajoittua esimerkiksi vain erilaisten rahoittajaorganisaatioiden välille – verkostoitumista muiden, mahdollisesti tarpeellistenkin toimijoiden kanssa, ei välttämättä tapahdu. Sen tarpeellisuutta ei mikroympäristö tasolla välttämättä tunnisteta. Yksi ekosysteemin toimijoista nostaa esiin, että verkostoituminen toimijoiden välillä saattaa jäädä kapeaksi, jos asiantuntijat eivät tunne toisiaan keskenään. Kyse on siitä, tunteeko henkilöt toisensa. Hänen mielestään asiantuntijat eivät suosittele toista asiantuntijaa ilman, että tuntevat toisen henkilönä. Yksilö/yritystasolla toimijoiden tulisi siis tuntea toisensa henkilökohtaisemmin, jotta verkostoitumista tapahtuisi herkemmin.

#### ***b) Dealmakers, yksilöt, joilla on arvokasta sosiaalista pääomaa ja syviä luottamuksellisia suhteita alueelliseen talouteen ja jotka toimivat välittäjäroolissa suhteiden, liittymien ja kasvuyritysten kehittämisessä – ei määrää, vaan dealmakereiden ”solmukohtien” määrä sekä yhteydet dealmakereiden välillä.***

Alueella löytyy yksilöitä, jotka voidaan tunnistaa tällaisiksi dealmakereiksi. He edustavat keskeisiä toimijoita alueella ja yrittäjyyden ekosysteemissä. Lisäksi alueella toimii Kasvuyrittäjyysfoorumi, joka kokoaa laajasti alueen toimijoita yhteen. Kasvuyrityksfoorumilla on edustettuna niin julkiset kuin yksityiset asiantuntijat ja heidän organisaationsa. Kasvuyrittäjyysfoorumin merkittävin ponnistus on ollut GrowUp –kilpailun järjestäminen vuodesta 2013 lähtien. Ko. kilpailuun osallistuneille yrityksille tehtiin tämän arviointiosion puitteissa kysely, joka esitetään seuraavassa pääluvussa. Vuoden 2017 syksyllä ei ko. kilpailua enää järjestetä omin voimin, vaan toimijat tekivät yhteisen päätöksen, että vuoden 2018 alkupuolella osallistutaan KasvuOpen konseptilla läpivietyyn kilpailuun.

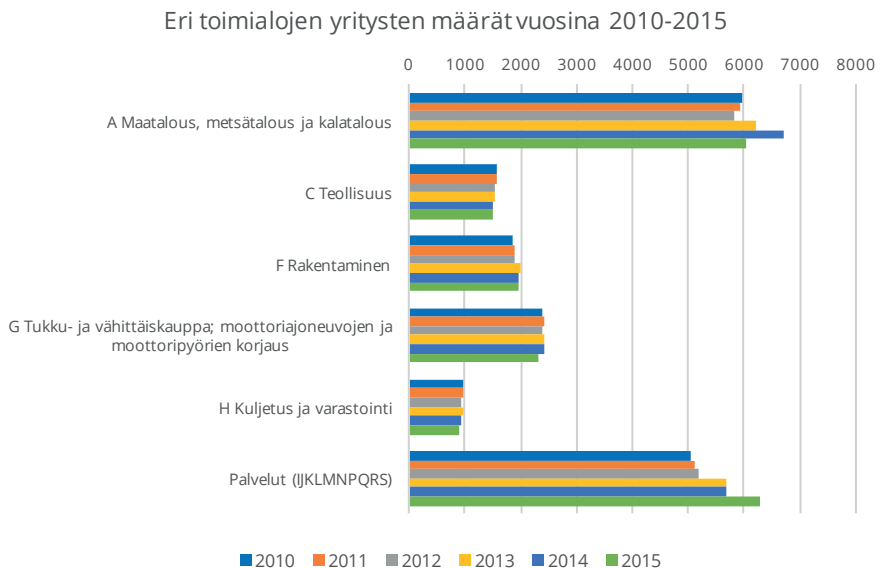


## 4.4 Monimuotoisuus (diversity)

Mikään alue ei voi luottaa vain yhteen toimialaan, vaikka erikoistuminen tuo kilpailuetua ja taloudellisia hyötyjä. Tutkimuksissa on todettu, että valtion tasolla talouden monipuolisuus korreloi kasvun ja innovaatioiden kanssa. Ei pidäkään suoraviivaisesti ajatella monipuolisuutta erikoistumisen sijaan vaan erikoistumisen monipuolisuutta.

### a) Taloudellinen monipuolisuus

Etelä-Pohjanmaa on edelleen luonnonvaralähtöinen maakunta. Yrityksistä noin kolmannes maakunnassa on maatalous, metsätalous ja kalatalous toimialaluokkaan kuuluvia. Määrät ovat 2010-luvulla pysyneet suhteellisen stabiilina paitsi vuonna 2014 on jonkinlainen kasvuhypäys, mutta 2015 palataan jälleen "normitasolle". Kuviossa 13 esitetään eri toimialojen määriä vuosina 2010-2015 Etelä-Pohjanmaalla.



**Kuvio 13. Eri toimialoilla toimivien yritysten määrät Etelä-Pohjanmaalla 2010-2015.**

Kuten kuviosta havaitaan, suurin ryhmä on ollut palvelut (jossa siis ovat kaikki palvelutoimialan ryhmät, päätoimialat I-S), mutta viimeisenä vuonna (2015) palvelutoimialojen yritysten yhteenlaskettu määrä ylittää päätoimiala A:n yritysten määrässä. Vuonna 2015 palveluyrityksiä on jo selvästi enemmän kuin luonnonvara-alojen yrityksiä. Silloin on ensimmäisen kerran palveluyritysten määrä noussut

yli 6000 yrityksen. Etelä-Pohjanmaa on tähän asti ollut palveluyritysten lukumäärässä muuta maata jäljessä. Vielä vuosina 2013 ja 2014 Etelä-Pohjanmaalla on palveluyrityksiä ollut 26 prosenttia kaikista alueen yrityksistä, kun vastaava luku koko maassa on 42 prosenttia. Uudellamaalla palveluyrityksiä on 57 prosenttia kaikista yrityksistä. Vuonna 2015 Etelä-Pohjanmaalla palveluyrityksiä oli jo 30 prosenttia kaikista yrityksistä. Tälläkin prosenttiosuudella jäädään vielä hänille, mutta saavutetaan Etelä-Savo ja Keski-Pohjanmaa ja kurotaan välimatkaa kiinni myös joihinkin muihin maakuntiin.

Muista päätoimialoista kaupan alan yrityksiä on enemmän kuin rakentamisen ja teollisuuden toimialojen yrityksiä. Työllistävyden osalta teollisuus on merkittävä. Teollisuudessa on keskimäärin neljä kertaa enemmän henkilöstöä kuin rakentamisen tai kaupan toimialoilla (vrt. edellä kasvuyritysten analyysi). Joten vaikka teollisuusyrityksiä on n. 1500 yritystä, jotka keskimäärin työllistävät n. 20 henkilöä, on sen työllistävyysvaikutus lähes kolminkertainen esimerkiksi kaupanalaan, jossa yrityksiä on n. 2300, mutta jotka työllistävät keskimäärin viisi henkilöä/yritys.

Kuitenkin voitaneen todeta, että alueellinen toimialarakenne antaa hyvät mahdollisuudet taloudelliselle monipuolisuudelle. Lisäksi yritysten kokorakenne antaa samalla tavalla hyvää pohjaa sille, että taloudellinen monipuolisuus säilyy, vaikka eri toimialojen yritysten toimintaedellytyksissä tapahtuisi muutoksia. Pk-yritykset ovat ketteriä sopeutumaan ja tämä on tähänkin asti ollut Etelä-Pohjanmaan vahvuus. Kuitenkin maakunnassa on liian vähän keskisuuria yrityksiä. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin tulisi vahvistaa kasvuhakuisten pienten yritysten kykyä kasvaa. Tämä edellyttää kykyä "voittajien valintaan".

## 4.5 Yritysten uudistumiskyky

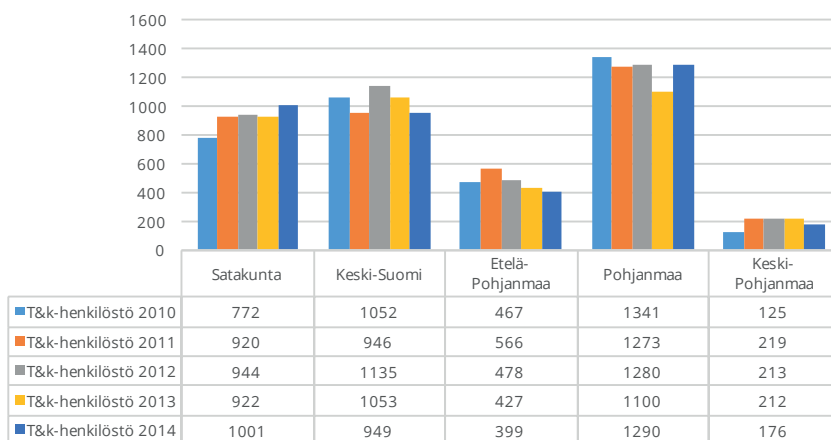
Etelä-Pohjanmaan maakuntaohjelmassa nostetaan uudistumiskyky yhdeksi maakunnan kehittämistyön arvoksi. Uudistumiskyvyllä tarkoitetaan kykyä luoda uusia tuotteita ja palveluja, mutta myös kykyä muuttaa ajattelu- ja toimintamalleja, asenteita ja arvoja. Maakuntaohjelman mukaan uudistumiskyky luo kehittämistoimintaan positiivisen ilmapiirin, jossa haetaan ratkaisuja ja ennakoidaan tulevia haasteita. Uudistumiskykyisyyttä tarvitaan yrityksissä, koulutus- ja kehittäjäorganisaatioissa, julkisella sektorilla, kolmannella sektorilla ja yksilöiden tasolla.

Koska tässä arvioidaan kasvuyrittäjyys ekosysteemin toimivuutta ja pyritään mittaamaan sitä erilaisilla määrällisillä mittareilla, on ensimmäinen kysymys, millä sitä mitattaisiin. Yksi mittari voisi olla esimerkiksi kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa käytetty mittari, patenttien määrä. Kuitenkin tiedetään, että tämä

mittari ei kuvaa pk-yritysten kehittämisaktiivisuutta – yrittäjämäistä kehittämistä tapahtuu yrityksissä monella tapaa, esimerkiksi prosesseissa, markkinoinnissa, johtamisessa jne. Nämä eivät näy patenteina. Edellä lueteltuja asioita on puolestaan vaikea mitata jollain julkisesti saatavalla indikaattorilla.

Tässä päädyttiin käyttämään yritysten t&k -panostuksia uudistumiskyvyn mittarina. Se ei mittaa välttämättä sellaisenaan yritysten yrittäjämäistä kehittämistä, mutta kuvaa jossain määrin uudistumiskykyä sinänsä. Tässä tarkastellaan yritysten t&k -toimintaa kahdella indikaattorilla: t&k -henkilöstön määrällä ja t&k -tutkimus-työvuosilla. Lisäksi näitä verrataan muiden maakuntien vastaaviin ja pyritään sitä kautta muodostamaan käsitystä siitä, mikä tilanne maakunnassa on suhteessa vertailumaakuntiin. (Kuvio 14).

Yritysten tutkimus- ja kehittämishenkilöstön määrien vertailu ajanjaksolla 2010-2015



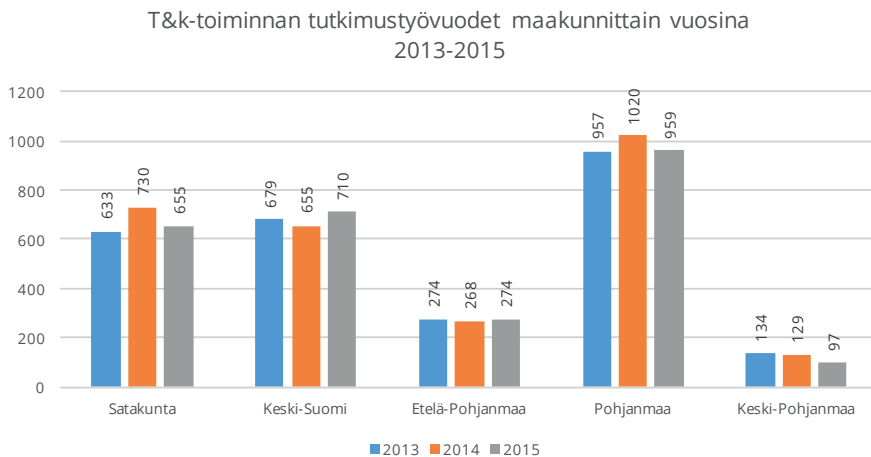
**Kuvio 14. Yritysten tutkimus- ja kehittämishenkilöstön määrän vertailua Etelä-Pohjanmaa ja vertailumaakunnat ajanjaksolla 2010-2015.**

Etelä-Pohjanmaa on pienyritysvaltaista. Lisäksi teollisuus on alihankintaan painottunutta. Tästä syystä Etelä-Pohjanmaalla on perinteisestikin ollut suhteellisen vähän varsinaisesti T&K-henkilöstöä. Kun verrataan tutkimus- ja kehittämishenkilöstön määriä eri maakunnissa, kiinnittyy huomio erityisesti Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan väliseen eroon. Etelä-Pohjanmaalla on keskimäärin yli 2000 yritystä enemmän kuin Pohjanmaalla. Siitä huolimatta Pohjanmaalla on reippaasti puolta enemmän T&K-henkilöstöä. Seuraavassa tarkastellaan t&k-toiminnan panostuksia vuosina 2013-2015 viiden maakunnan vertailuna (Kuvio 15).

Tilastokeskuksen tuoreimman tilaston mukaan yrityksissä työskentelevien tutkimus- ja kehittämistoiminnan henkilöstö vuonna 2015 oli seuraava: Satakunta 884, Keski-Suomi 1022, Etelä-Pohjanmaa 377, Pohjanmaa 1236 ja Keski-Pohjanmaa

150. Kun näitä verrataan vuoden 2014 lukuihin, voidaan todeta, että kaikissa muissa maakunnissa T&K-henkilöstön määrä on laskenut paitsi Keski-Suomen maakunnassa. Huolestuttavinta näissä luvuissa on, että Etelä-Pohjanmaan määrä on ollut laskeva jo vuodesta 2012, toisin sanoen nyt on jo neljäs laskevan trendin vuosi. Muissa maakunnissa trendi ei ole ollut selkeästi laskeva, vaikka yksittäisten vuosien välillä vaihtelua on ollutkin. Koko maan kattavassa tilastossa on vuosien 2013-2014 välillä ollut pudotusta, mutta vuodesta 2014 vuoteen 2015 puolestaan lisääystä.

Positiivista puolestaan on huomata, että tutkimustyövuosilla mitattuna tutkimus- ja kehittämistoiminta näyttäisi lisääntyneen vuonna 2015 edelliseen vuoteen verrattuna Etelä-Pohjanmaalla hivenen. Keski-Suomea lukuun ottamatta kaikissa muissa vertailumaakunnissa henkilöstön määrän vähentyminen näkyy myös tutkimus- ja kehittämistoimintaan käytettyjen vuosityötuntien määrässä. Voisi siis päätellä, että olemassa olevan henkilöstön työtunteja on käytetty enemmän tutkimus- ja kehittämistoimintaan kuin aikaisempina vuosina. Tästä voisi myös vetää johtopäätöksen, että yrityksissä on henkilöstön määrän vähentämisestä huolimatta lisätty kehittämispanoksia. Tämä on positiivista tässä taloudellisessa tilanteessa.



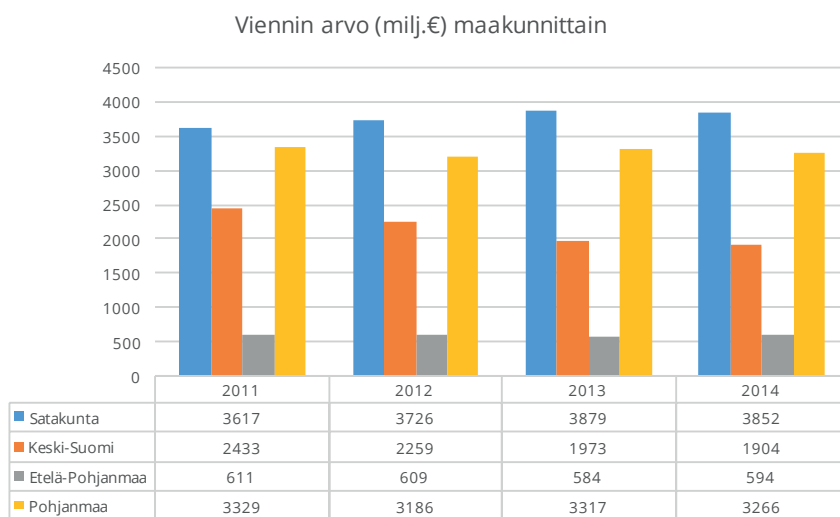
**Kuvio 15. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tutkimustyövuodet, vertailu maakunnittain vuodet 2013-2015.**

## 4.6 Yritysten kansainvälistyminen

Yritysten kansainvälistymisen mittarina käytetään tässä yritysten vientiä. Suomessa pk-yritysten osuus kokonaisviennistä on Eurostatin tietokannan mukaan Euroopan pienimpiä. Suomi on kuitenkin väkimmäältään suhteellisen pieni markkina-alue ja usein yrityksen kasvu edellyttää yritykseltä siirtymistä kansainvälisille markkinoille. Yleensä pkyritykset ovat kuitenkin kansainväistyneet välillisesti alihankintaverkostojen kautta, jolloin niiden osuutta viennistä on vaikea arvioida minkään tilaston perusteella. Varsinkin Etelä-Pohjanmaalla useat yritykset toimivat alihankkijoina, eikä niillä ole suoraan vientiä joko lainkaan tai hyvin vähäisessä määrin.

Työ- ja elinkeinoministeriön kasvuyritysbarometrin (Rikama 2016) mukaan kasvuhakuiset yritykset olivat kaikilla mittareilla muita pk-yrityksiä kansainvälisempiä. Suoraa vientitoimintaa ulkomaille harjoitti 12 prosenttia pk-yrityksistä, kun kasvuhakuisista yrityksistä vientiä harjoitti 31 prosenttia. Edellisvuoteen verrattuna tarve käyttää kansainvälistymispalveluja säilyi ennallaan eli 15 prosentissa yrityksistä. Sen sijaan kansainvälistyminen näyttää vahvistuvan kasvuhakuisien yritysten keskuudessa. Viime vuonna 45 prosenttia kasvuhakuisista yrityksistä ilmoitti tarpeesta käyttää kansainvälistymispalveluita, tänä vuonna jo puolet.

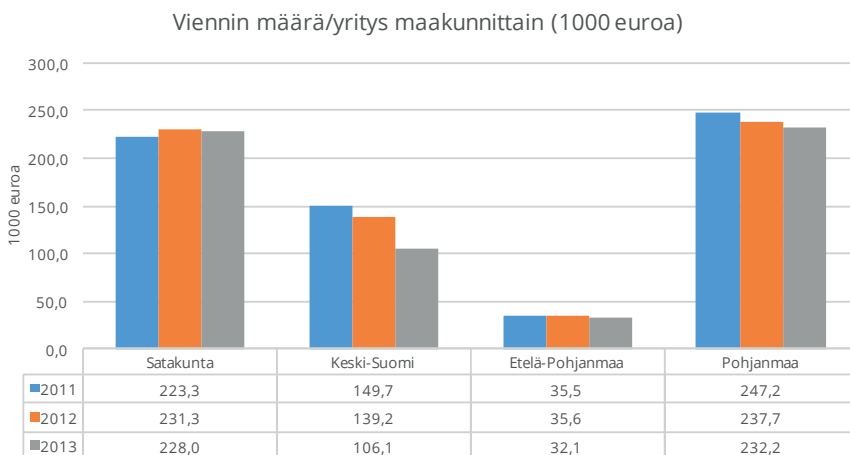
Seuraavassa kuviossa (Kuvio 16) on Etelä-Pohjanmaan ja vertailumaakuntien vientilukuja vuodesta 2011 vuoteen 2014. Vertailumaakunniksi on tässäkin otettu Satakunta, Keski-Suomi ja Pohjanmaa.



**Kuvio 16. Vienti maakunnittain ajanjaksolla 2011– 2014.**

Kuten kuviosta havaitaan ovat Etelä-Pohjanmaan vientiluvut paljon alhaisempia kuin vertailumaakuntien vastaavat. Satakunnalla on selvästi eniten vientiä ja Pohjanmaa tulee selvänä kakkosena. Myös Keski-Suomen viennin määrä on selvästi eri tasolla kuin Etelä-Pohjanmaalla. Kuitenkaan ei voida suoraan absoluuttisilla euromäärillä suoraan tehdä johtopäätöksiä ja vertailua. Vertailussa voidaan käyttää esimerkiksi yrityskantaa ja katsoa, eroavatko maakunnat yrityskannaltaan yhtä paljon kuin ne eroavat viennin euromäärillä.

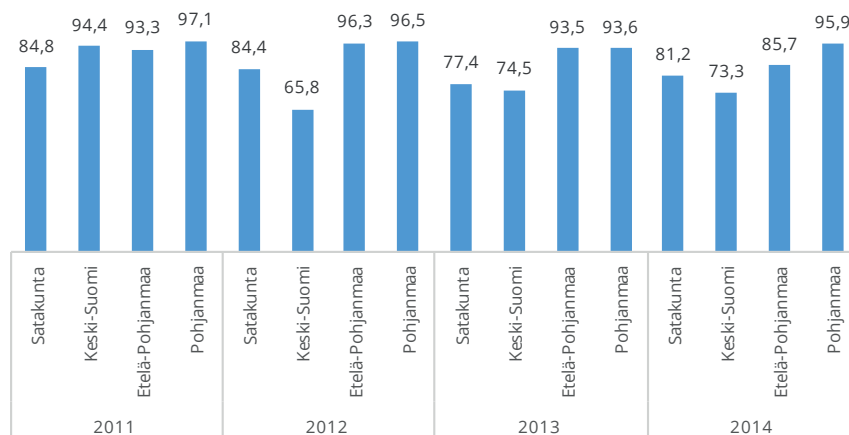
Mielenkiintoisin huomio on ensinnäkin se, että yrityskanta on kaikilla alueilla hieman laskenut vuonna 2012, mutta lisääntynyt taas selvästi vuonna 2013. Erityisesti tässä kohtaa pitää kiinnittää huomiota siihen, että Etelä-Pohjanmaalla yrityskanta on kaikkein korkein kahtena ensimmäisenä vuotena (2011 ja 2012), vaikka Keski-Suomi meneekin ohi vuonna 2013. Voidaan kuitenkin todeta, että muissa maakunnissa pienemmällä yrityskannalla saadaan aikaiseksi euromääräisesti huomattavasti enemmän vientiä. Yrityskantaan suhteutettuna (Kuvio 17) Etelä-Pohjanmaalla vientiä on keskimäärin vain 35 000 euroa ja sekkin summa on laskenut vuonna 2013 32 000 euroon, kun vastaava luku Pohjanmaalla on lähes 250 000 euroa. Pohjanmaalla on kuitenkin myös tapahtunut laskua kaikkina tarkasteluvuosina, mutta maakunnassa on kuitenkin vertailumaakuntiin nähden kaikkien eniten vientiä. Myös Keski-Suomessa on vientimäärä laskenut viime vuosina, mutta on kuitenkin selkeästi suurempaa kuin Etelä-Pohjanmaalla. Satakunnassa ei trendi ole näin selkeä ja maakunnan vienti on toiseksi suurinta käytetyistä vertailumaakunnista.



**Kuvio 17. Viennin arvo/yritys Etelä-Pohjanmaalla ja vertailumaakunnissa.**

Teollisuus on aina vastannut pääosin Suomen viennistä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 18) on teollisuusyritysten osuus viennistä maakunnittain. Kuten huomataan, teollisuus on edelleen toimialoista vahvin kansainvälistyjä. Tosin viime vuosina on myös muut toimialat tulleet vahvemmin mukaan. Kuitenkin pääosin edelleen suurimmassa osassa maakuntia teollisuus on tärkein vientiä harjoittava toimiala.

Toimialojen osuus viennistä maakunnittain (%)



**Kuvio 18. Toimialojen osuus viennistä vertailumaakunnittain ajanjaksolla 2011–2014.**

Erityisesti Pohjanmaan maakunnassa teollisuuden osuus viennistä on merkittävä (95,9 % v. 2014). Tämä todennäköisesti selittyy sillä, että Pohjanmaalla on merkittäviä suuria yrityksiä, joiden tuotanto menee kokonaan vientiin. Satakunnassa on puolestaan koko tarkastelujakson ollut teollisuudella suhteellisen alhainen osuus (81,2 % v. 2014), mikä puolestaan selittyy sillä, että siellä on sellaista teollisuutta, joka ei suoraan vie tuotteitaan. Viennistä 12,6 prosenttia Satakunnassa tulee kaupan toimialalla ja muiden toimialojen osuus on 6,2 prosenttia. Keski-Suomessa on tapahtunut merkittävää siirtymistä vientitoiminnoissa muille toimialoille kuin teollisuuteen. Vuonna 2012 teollisuuden osuus oli maakunnan viennistä jopa niin alhainen kuin 65,8 prosenttia ja viimeisenä vuonnakin Keski-Suomessa on teollisuuden osuus viennistä "vain" 73,3 prosenttia. Kaupan toimiala vastaa 23,7 prosentista Keski-Suomen viennistä. Tämä voi kertoa siitä, että ko. maakunnassa suurteollisuudessa on tapahtunut jotain sellaista, josta tätä kirjoitettaessa ei ole tietoa tai sitten maakunnan toimialarakenne on muuttunut.

Jos Etelä-Pohjanmaa kasvuyrittäjyyden ekosysteemiä verrataan yritysten kansainvälisen kaupan (tässä vientikauppana) näkökulmasta, voitaneen todeta, että tässä suhteessa ekosysteemi ei ole erityisen hyvin toimiva. Lisäksi jos arvioidaan vientitoiminnan keskittyneisyyttä, jota kuvaa esimerkiksi viennin keskittyminen yhdelle toimialalle, on johtopäätös sama. Ekosysteemi ei ole kyennyt tukemaan uusia kasvualoja, joilla kasvua tulisi myös kansan- ja aluetalouden kannalta tärkeästä vientikaupasta. Kuten ekosysteemin toimijoiden haastatteluissa kävi ilmi, ei maakunnassa ole juurikaan sellaisia julkisia toimijoita, jotka tukisivat erityisesti yritysten vientiä. Lisäksi Etelä-Pohjanmaan teollisuusyritykset ovat pääosin alihankintayrityksiä. Niiden valmistamia tuotteita saattaa päätyä merkittävästikin ulkomaille, mutta jonkun muun yrityksen valmistaman tuotteen osana, eikä siis nästä syystä näy maakunnan vientiluvuissa. Lisäksi saattaa olla niin, että ne yritykset, joille tuotteita valmistetaan ovat jonkun toisen maakunnan yrityksiä, jolloin vienti kirjautuu ko. maakunnan lukuihin.

Joka tapauksessa voidaan todeta, että yritysten kansainvälistymiseen pitäisi kasvuyrittäjyys ekosysteemissäkin panostaa huomattavasti enemmän. Tosin asiantila saattaa korjaantua vähitellen uuden yrittäjäsukupolven myötä. Heille kansainvälistyminen ei ole mikään erityinen juttu, vaan yhtä luonnollista kuin virtuaaliset yhteisöt.

## **4.7 Yhteenvedo kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden määrällisestä arvioinnista**

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 20) on kerätty mittariston eri indikaattoreiden tuloksia. Monet indikaattorit osoittavat, että ekosysteemin toimivuus on kohtuullista. Kuitenkin eri indikaattoreiden kautta syntyy kuva ekosysteemistä, jossa eri osa-alueet näyttävät suhteellisen toimimattomilta. Esimerkkeinä tällaisista osa-alueista voitaneen esittää aleen negatiivinen muuttoliike sekä suhteellisen alhaiset vientiluvut.



**Taulukko 20. Yhteenveto ekosysteemin toimivuudesta eri indikaattoreiden kautta.**

<p><b>Alkavat ja nuoret yritykset</b></p>	<p>Ekosysteemi ei mitenkään erityisen hyvin ole kyennyt tukemaan alkavia ja nuoria yrityksiä selviytymään. Toimintaympäristö ei ole tukenut myöskään yritysten kasvua. Taloudellisilla suhdanteilla ei ollut vaikutusta (korrelaatiota ei ollut) myöskään kasvuyritysten määrään.</p> <p>Ekosysteemissä tulisi kiinnittää erityistä huomiota erilaisten tukimuotojen tunnistamiseen ja niiden vaikutusten arviointiin alueen yrityksille.</p>
<p><b>Kasvuyrittäjäisyys</b></p>	<p>Ekosysteemi on toimiva ja luo myös elinvoimaista aluetta teollisuuden näkökulmasta.</p> <p>Seinäjoella rakennetaan vilkkaasti, mikä näkyy kenties positiivisesti rakennusalan kasvuyritysten määrissä. Lisäksi yleisellä kehittämisajattelulla saadaan aikaan positiivista tulosta monilla eri sektoreilla.</p> <p>Kaupan alan näkökulmasta ekosysteemi ei ole tukenut erityisesti tätä toimialaa.</p>
<p><b>Kasvuyritysten työllistävyys</b></p>	<p>Teollisuudessa kasvuyritykset työllistävät vähemmän kuin alan yritykset keskimäärin, mutta niiden työllistävyys nousee koko tarkastelujakson ajan, kun taas kaikkien alan yritysten keskimääräinen työllistävyys laskee ja viimeisenä tarkasteluvuonna eroa on enää keskimäärin yksi henkilö/yritys.</p> <p>Rakentamisen toimialalla yritykset ovat keskimäärin alle 10 henkilöä työllistäviä. Alan kasvuyrityksissä työllistävyys on hieman parempi kuin kaikissa alan yrityksissä, mutta kehitys ei ole tasaista.</p> <p>Kaupanalan kasvuyritysten työllistävyys heilahtelee ja jää joka tapauksessa alle kaikkien alan yritysten työllistävyudessa per yritys selkeästi jälkeen.</p> <p>Ekosysteemin tulee huomioida eri toimialojen kasvun edellytyksissä tapahtuneita muutoksia erityisesti toimintaympäristön näkökulmasta.</p>
<p><b>Toimialojen tiheys</b></p>	<p>Etelä-Pohjanmaa on edelleen luonnonvaralähtöinen maakunta. Palveluyritysten määrä ohitti em. toimialan vuonna 2015 yritysten lukumäärässä, vaikka edelleen maakunnassa on vähemmän palvelualan yrityksiä kuin muualla Suomessa</p> <p>Toimialojen tiheydellä mitattuna ekosysteemi vaikuttaa toimivalta ja luo positiivista kehitystä alueen vetovoimaisuuteen. Kuitenkin kasvun edellytyksiin kiinnitettävä jatkossa erityistä huomiota.</p>
<p><b>Väestön liikkuvuus/ muuttoliike</b></p>	<p>Etelä-Pohjanmaan muuttoliike on ollut lähtövoittoista. Kasvuyrityksillä tulee tulevaisuudessa olemaan vaikeuksia löytää työvoimaa ja henkilöstöstä tulee monelle yritykselle kasvun este. Korkea työllisyys ei ole hyvä asia tilanteessa, jossa maakunnan väkiluku vähenee, mutta kasvua tavoittelevien yritysten määrä lisääntyy.</p> <p>Ekosysteemin tulee olla mukana kääntämässä muuttotappiota voitoksi.</p>

<b>Työntekijöiden ja työpaikkojen yhteensopivuus</b>	<p>Koulutusasteittainen tarkastelu antaa positiivisen kuvan kehittymisestä. Koulutus ja toimialarakenne vastaavat myös suhteellisen hyvin toisiaan. Kuitenkin ylemmän korkeakouluasteen suorittaneiden suhteellisen pieni osuus heijastuu yrityksiin haasteena saada osaavaa työvoimaa, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa merkittävän kasvun esteen. Digitalisaation vaikutus tulevaisuudessa ammattien tehtäväprofiiliin tulee vaikuttamaan myös henkilöstön osaamisprofiileihin.</p> <p>Ekosysteemissä on huomioitava digitalisaation vaikutukset ja ennakoitava työntekijöiden osaamistarpeet ja työpaikkojen ja tehtäväprofiilien yhteen sopiminen tulevaisuudessa.</p>
<b>Yhteydet ohjelmien ja resurssien välillä</b>	<p>Ekosysteemin toimijoiden organisaatioiden välinen yhteistyö koetaan hyväksi ja verkostoitumista tapahtuu. Lisäksi yhteistyön koetaan parantuneen viimeisen viiden vuoden aikana. Alueella löytyy myös yksilöitä, jotka voidaan tunnistaa dealmakereiksi, jotka liittävät toimijoita, ohjelmia ja hankkeita toisiinsa. Myös Kasvuyrittäjyysfoorumi kokoaa laajasti alueen toimijoita yhteen.</p> <p>Positiivista kehitystä tulee edelleen jatkaa – huomioitava uusien dealmakereiden mukaan saaminen.</p>
<b>Taloudellinen monipuolisuus</b>	<p>Maakunta on melko hyvällä mallilla taloudellisessa monipuolisuudessa. Alueellinen toimialarakenne antaa hyvät mahdollisuudet taloudelliselle monipuolisuudelle. Lisäksi yritysten kokorakenne antaa samalla tavalla hyvää pohjaa sille, että taloudellinen monipuolisuus säilyy, vaikka eri toimialojen yritysten toimintaedellytyksissä tapahtuisi muutoksia. Kuitenkin maakunnassa on liian vähän keskisuuria yrityksiä.</p> <p>Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin tulisi vahvistaa kasvuhakuisten pienten yritysten kykyä kasvaa. Tämä edellyttää ”voittajien valintaa”, koska resurssit kehittämiseen eivät todennäköisesti tule ainakaan lisääntymään.</p>
<b>Yritysten vienti</b>	<p>Etelä-Pohjanmaan vientiluvut ovat paljon alhaisempia kuin vertailumaakuntien vastaavat. Yrityskantaan suhteutettuna Etelä-Pohjanmaalla vientiä on keskimäärin vain 35 000 euroa, mikä on paljon vähemmän kuin vertailumaakunnissa. Teollisuus on edelleen toimialoista vahvin kansainvälistyjä.</p> <p>Ekosysteemin tulee verkottaa alueen ulkopuolelle, koska useat yritysten kansainvälistymiseen panostavat osatoimijat ovat hävinneet alueelta. Myös yritysten kyvykkyyteen on panostettava. Teollisuuden rinnalle kehitettävä myös muiden toimialojen vientiyrityksiä.</p>
<b>Yritysten uudistumiskyky</b>	<p>Etelä-Pohjanmaa on pienyritysvaltaista. Lisäksi teollisuus on alihankintaan painottunutta. Tästä syystä maakunnassa on suhteellisen vähän varsinaisesti T&amp;K-henkilöstöä. Lisäksi määrä on ollut laskeva. Yrityksissä on henkilöstön määrän vähentämisestä huolimatta lisätty kehittämispanoksia kehittämiseen käytettyjä työtunteja lisäämällä. Yleisesti kuitenkin maakunta jää kehittämispanostuksissa vertailumaakunnista jälkeen.</p> <p>Ekosysteemin tulee panostaa kehittämisorientaation lisäämiseen alueen yrityksissä toimialasta riippumatta.</p>

## 5 KASVUYRITTÄJYYSOHJELMAN TOIMENPITEISIIN OSALLISTUVIEN YRITYSTEN LAADULLINEN JA MÄÄRÄLLINEN KASVUN JA KEHITTÄMISEN ARVIOINTI

Etelä-Pohjanmaalla on vuodesta 2013 lähtien järjestetty yrityksille oma kasvuyrityskilpailu Grow Up. Kilpailun järjestämisestä vastaa Kasvuyritysoorumi ja päävastuun järjestelyistä on kantanut kunakin vuonna Kasvuyritysoorumin puheenjohtajaorganisaatio. Kilpailuun on osallistunut vuosittain noin 30 yritystä. Kilpailussa on ollut vuosina 2013-2015 kaksi eri sarjaa: StartUp- ja StartAgain-sarjat. Vuonna 2016 ei ollut enää erillisiä sarjoja aloittaneille ja jo kauemmin toimineille yrityksille, vaan kilpailussa kisailivat kaikki yritykset samassa sarjassa. Vuonna 2017 ei Grow Up -kilpailua enää järjestetty, vaan Grow Up -kilpailun konsepti siirtyi Seinäjoen ammattikorkeakouluun GrowUp Students -kilpailuksi, joka järjestetään ensimmäisen kerran syksyllä 2017. Kasvuyritysoorumi teki yhteisen päätöksen alueellisen Kasvu Open kasvuyrittäjyyskilpailun järjestämisestä keväällä 2018. Tässä kyselyssä vastaajat ovat vuosina 2013-2016 kilpailuun osallistuneita yrityksiä.

Vuosina 2013-2015 osallistuneista alkuperäinen osoitelista sisälsi 99 yrityksen/henkilön tiedot, joista 8 yrityksen tiedot olivat kahteen kertaan (olivat osallistuneet ensin StartUp-sarjaan ja myöhemmin StartAgain-sarjaan). Linkki kyselyyn lähetettiin kaikkiaan 91 osallistujalle. Vastauksia ei määräaikaan mennessä juurikaan saatu, joten päätettiin kerätä tiedot puhelinkyselyä. Puhelun perusteella 11 vastaajalle lähetettiin sähköpostilla linkki kyselyyn uudelleen, 25 vastaajaa vastasi puhelimesta kyselyyn ja 8 kieltäytyi vastaamasta. 11 vastaajaa ei tavoitettu ja 3 kertoi puhelimesta, ettei ollut osallistunut. Kaikkiaan vastauksia lopulta saatiin 52 yrittäjältä.

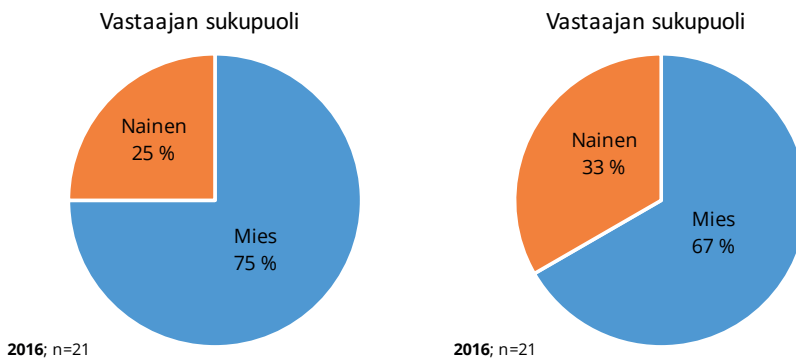
Vuonna 2016 osallistujista saatiin osoitelista, jossa oli kaikkiaan 28 yritystä yhteystietoineen. Kysely tehtiin puhelimitse maaliskuussa 2017. Koska syksyn 2016 kisassa ei ollut enää erikseen StartUp- ja StartAgain-sarjoja, jaettiin tulosten vertailtavuuden vuoksi vuonna 2016 osallistuneet yritykset kahteen ryhmään perustamisvuoden mukaan: vuonna 2014 tai sen jälkeen perustettuihin ja ennen vuotta 2014 perustettuihin yrityksiin. 28 kilpailuun osallistuneesta yrityksestä kyselyyn osallistui kaikkiaan 23 yritystä.

Seuraavassa tarkastellaan Grow Up -kilpailuun osallistuneiden yritysten kyselyn tuloksia. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten Grow Up -kilpailuun osallistuneet yrittäjät ovat kokeneet kilpailuun osallistumisen.

## 5.1 Vastaajien taustatiedot

Eri vuosina (vuodesta 2013 lähtien) on kilpailuun osallistunut noin 30 yritystä. Vuosina 2013-2015 osallistuneille yrityksille lähetettiin kysely sähköisenä ja 2016 tehtiin kysely puhelimitse. Kyselyyn osallistui 14 vuonna 2013 osallistunutta, 13 vuonna 2014 osallistunutta ja 27 vuonna 2015 osallistunutta sekä 23 vuonna 2016 osallistunutta yrittäjää. Vuosina 2013-2015 lukumääräisesti vastaajat jakaantuivat melko tasan sekä StartUp-sarjaan (jatkossa SU-sarja) että StartAgain-sarjaan (jatkossa SA-sarja) osallistuneiden kesken (2013 7 vs 7, 2014 7 vs. 6 ja 2015 14 vs. 11) ja vuonna 2016, jolloin erillisiä sarjoja ei ollut, jaettiin osallistujat perustamisvuoden mukaan. Myös näin saadut ryhmät olivat lähes saman suuruiset (11 ja 12 yritystä)

Vuosina 2013-2015 osallistuneista miehiä vastaajista oli kaksikolmasosa ja naisia yksikolmasosa. Vuonna 2016 jakauma oli hieman tasoittunut ja vastaajista naisia oli jo kolmannes. Seuraavissa kuvioissa vasemmalla vuosien 2013-2015 osallistuneiden tulokset ja oikealla vuonna 2016 osallistuneiden tulokset.



**Kuvio 19. Vastaajien sukupuolijakauma 2013-2015 ja 2016.**

Naiset näyttäisivät aktivoituneen kilpailuun osallistumisessa. Viimeisenä vuonna osallistuneiden sukupuolijakauma vastaa yrittäjien sukupuolijakaumaa.

Aikaisempina vuosina ovat osallistujat olleet hieman nuorempia kuin viimeisenä (2016) vuonna. Osallistujien iän mediaani on neljä vuotta korkeampi vuonna 2016 osallistuneilla. Kuitenkin yli 50-vuotiaita on suhteellisesti ollut vähemmän, kuten myös alle 30 vuotiaita vuonna 2016.

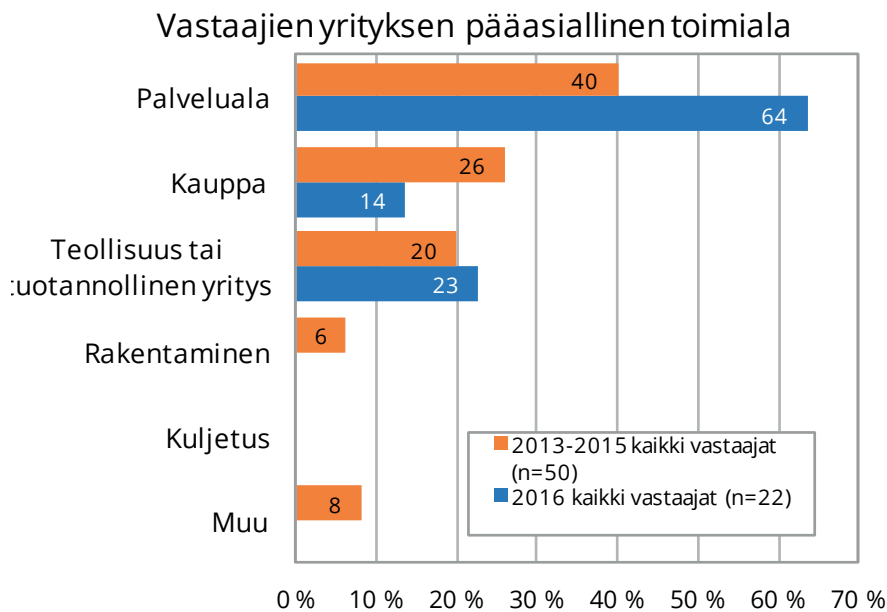
**Taulukko 21. Vastaajien ikäjakauma.**

Vastaajan ikä	v. 2013-2015		v. 2016	
	lkm	%	lkm	%
Alle 30 v.	7	15	2	11
30 - 39 v.	23	48	6	32
40 - 49 v.	11	23	6	32
50 v. tai yli	7	15	5	26
<b>Yhteensä</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>
Keskiarvo	39	vuotta	42	vuotta
Minimi	25	vuotta	24	vuotta
Mediaani	37	vuotta	41	vuotta
Maksimi	68	vuotta	70	vuotta

Koulutustaustaltaan eniten vastaajissa (2013-2016) oli yliopisto-, korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita (63 %). Vuonna 2016 osallistuneista ensin mainittuun ryhmään kuului 59 % vastaajista, joten aikaisemmin on osallistuneissa ollut hieman koulutetumpia yrittäjiä.

Ammatillisen tutkinnon oli suorittanut 29 % aikaisemmin osallistuneista ja 27 % vuonna 2016 osallistuneista. Lukio/ylioppilastutkinnon oli aikaisemmin osallistuneista suorittanut 6 % ja vuonna 2016 osallistuneista 5 %. Aikaisemmin osallistuneissa oli 2 % sellaisia, joilla oli joku muu koulutus. Jos verrataan esimerkiksi yrittäjien yleiseen koulutustaustaan, jossa yliopisto- ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita oli 33 % yrittäjistä vuonna 2010 (TEM, Yrittäjyyskatsaus 2012), vaikuttaa siltä, että koulutetut yrittäjät/yrityksen perustajat ovat kiinnostuneempia osallistumaan tällaiseen kilpailuun kuin muun koulutusasteen tutkinnon suorittaneet yrittäjät.

Vastaajien yritysten toimialoja tarkasteltaessa havaitaan, että palvelualan yritykset olivat aktiivisimpia kilpailuun osallistujia. Merkittävää on, että vuonna 2016 osallistuneissa oli palvelualat edellisiäkin vahvemmin edustettuina (kaikkiaan 64 % oli palvelualan yrityksiä). Tämä on reilu parikymmentä prosenttia korkeampi kuin palvelualojen osuus yritys-kannasta keskimäärin.



**Kuvio 20. Vastaajien yritysten pääasiallinen toimiala.**

Merkittävää on huomata, ettei kuljetusalan yrityksiä ole osallistunut yhtenäkkään vuonna. Palvelualalla (43 %) ja teollisuuden ja tuotannon aloilla (26 %) erityisesti on osallistuttu SA-sarjaan. SU-sarjaan ovat osallistuneet puolestaan rakentamisen alan (7 %) ja toimialan muu yritykset (15 %). Vuonna 2016 on osallistujia ollut palvelualan yritysten lisäksi ainoastaan teollisuudesta (23 %) ja kaupan alalta (14 %). Teollisuusyritykset ovat yliedustettuna ja kaupanalan yritykset aliedustettuna toimialojen verrattuna koko Suomen yritys-kantaan. Vuoden 2016 kilpailussa erityisesti uudemmissa (vuonna 2014 tai sen jälkeen perustetuissa) on palvelualan yrityksiä 73 %, kun taas ennen vuotta 2014 perustetuissa on vain 55 % palvelualan yrityksiä ja kaupan ja rakentamisen alojen yrityksiä suhteessa selvästi enemmän kuin uudemmissa yrityksissä. Joka tapauksessa aikaisemmin osallistuneissa oli suurempi toimialajakauma kuin viimeisenä vuonna. Toimialajakauman muutos seuraa kuitenkin jossain määrin yleistä kehitystä. Aikaisemmassa määrällisessä arvioinnissa todettiin, että palveluyritysten määrä on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana Etelä-Pohjanmaalla, vaikka maakunta onkin edelleen maakuntana perän pitäjiä tässä kehityksessä.

**Taulukko 22. Osallistujien yritysten pääasiallisten toimialojen jakauma.**

Osallistujien yrityksen pääasiallinen toimiala	v. 2013-2015				v. 2016			
	StartUp (n=27)		StartAgain (n=23)		Perust. 2014 tai myöh. (n=11)		Perustettu ennen 2014 (n=11)	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%
Palveluala	10	37	10	43	8	73	6	55
Teollisuus tai tuotannollinen yritys	4	15	6	26	2	18	3	27
Kauppa	7	26	6	26	1	9	2	18
Rakentaminen	2	7	1	4	0	0	0	0
Kuljetus	0	0	0	0	0	0	0	0
Muu	4	15	0	0	0	0	0	0

Seuraavassa taulukossa on osallistuneiden arvioita yrityksen työntekijämäärän kehittymisestä seuraavien vuosien aikana.

**Taulukko 23. Yrityksen työntekijöiden määrän kehittyminen eri ajanjaksoilla eri kokoisissa yrityksissä.**

Vastaajan yrityksen työntekijöiden lukumäärä	v. 2013-2015			v. 2016	
	Osallistumisvuonna	Kyselyhetkellä	Arvio 5 v. kuluttua	Osallistumisvuonna	Arvio 5 v. kuluttua
	Kaikki vastaajat			Kaikki vastaajat	
Keskiarvo	5,1	7,2	18,3	6,1	16,0
N	23	22	18	22	20
Keskihajonta	5,4	9,6	24,8	8,7	22,4
Minimi	0	0	0	1	1
Mediaani	2,0	3,0	8,5	2,0	10,0
Maksimi	20	35	100	38	100
	StartUp			Perust. 2014 tai myöh.	
Keskiarvo	1,7	2,2	18,9	3,7	12,3
N	11	11	8	11	10
Keskihajonta	1,9	2,7	34,2	4,1	11,6
Minimi	0	0	0	1	2
Mediaani	1,0	1,0	4,0	2,0	7,5
Maksimi	7	10	100	12	33
	StartAgain			Perust. ennen 2014	
Keskiarvo	8,2	12,2	17,9	8,4	19,6
N	12	11	10	11	10
Keskihajonta	5,7	11,5	15,8	11,4	29,9
Minimi	1	1	3	1	1
Mediaani	8,5	9,0	14,5	2,0	10,0
Maksimi	20	35	50	38	100

Vuosina 2013 ja 2014 kilpailuun osallistuneilta kysyttiin työntekijämäärän ja liikevaihdon muutosta kilpailuun osallistumisen jälkeen sekä kuinka paljon vastaaja arvioi työllistävänsä viiden vuoden kuluttua sekä kuinka arvioi liikevaihtonsa kehittyvän seuraavien viiden vuoden aikana. Osallistumisvuoden liikevaihto-



kysymykseen vastasi 11 SU-sarjaan osallistunutta ja 12 SA-sarjaan osallistunutta yrittäjää. Tämän hetken liikevaihtokysymykseen jätti vastaamatta SA-sarjasta yksi vähemmän kuin edelliseen kysymykseen. Kysymykseen arvioista viiden vuoden kuluttua vastasi kaikkiaan 18 vastaajaa, joista 8 oli osallistunut SU-sarjaan ja 10 SA-sarjaan.

Kuten taulukosta huomataan, kaikkien vastaajien (2013-2015 osallistuneet) osallistumisvuoden työntekijämäärän mediaani on 2 henkilöä ja tämän hetkinen mediaani on 3, joten kasvua työntekijöiden määrässä on tapahtunut. Viiden vuoden kuluttua kaikkien vastaajien työntekijämäärän mediaani on 8,5 eli osallistuneet yritykset odottavat liiketoimintansa kasvavan selvästi seuraavien viiden vuoden aikana. SA-sarjassa ei osallistumisvuoden ja kyselyhetken välillä ollut tapahtunut henkilöstömäärän lisääntymistä, mikä on ymmärrettävää, koska kilpailusta oli maksimissaan kulunut vasta pari vuotta. Kuitenkin arvio viiden vuoden päähän on selkeästi henkilöstön lisääminen ja yritysten henkilöstömäärän mediaani arvioitiin silloin olevan 4 henkilöä. SA-sarjassa on tapahtunut hienoista kasvua jo osallistumisajankohdan ja kyselyajankohdan välilläkin (mediaani 8,5 => 9) ja kasvua tässäkin ryhmässä tavoitellaan edelleen myös viiden vuoden päähän (mediaani 14,5). Kasvutavoite on kuitenkin suhteellisesti maltillisempi kuin SA-sarjassa. Usein ensimmäiset vuodet yritys kykenee suhteellisesti kasvamaan nopeasti ja pienillä yrityksillä yksikin lisähenkilö on suhteellisesti mitattuna kovaa kasvua.

Kun tätä verrataan vuonna 2016 osallistuneiden yritysten tuloksiin, voidaan todeta, että tämän hetken mediaani on 2 henkilöä, mutta viiden vuoden kuluttua vastaajien henkilökunnan määrän mediaani on 10 henkilöä. Viimeisenä vuonna osallistuneilla on siis kovemmat kasvutavoitteet kuin aikaisemmin osallistuneilla. Huomioitavaa on, että vuonna 2014 tai sen jälkeen perustetuilla ja ennen vuotta 2014 perustetuilla oli kyselyhetken henkilöstön määrän mediaani sama 2, mutta vanhemmilla yrityksillä oli kovemmat kasvutavoitteet viiden vuoden päähän 7,5 vs. 10). Aikaisemmin osallistuneissa yrityksissä on vanhemmat yritykset olleet isompia kuin viimeisenä vuonna osallistuneet henkilöstön määrällä mitattuna, mutta suhteessa kasvutavoitteet ovat pienempiä.

Tämä antaa viitteitä siitä, että osallistuneet yritykset ovat aidosti kasvuhakuisia. Nämä yritykset ovat niitä, jotka olisi otettava kasvuyrittäjyysekosysteemin erityisen huomion keskipisteeksi, eikä yrittäjiä saisi jättää yksin. Koska aikaisemmissa arvioinneissa (tässä raportissa) on noussut esiin kasvuhaluttomien yrittäjien puute, olisi ekosysteemin toimijoiden huomioitava nämä jo valmiiksi kasvuhakuisuutensa osoittaneet yrittäjät ja tuettava heidän kasvuponnisteluun.

Kun henkilöstömäärän lisäystä tarkastellaan vuonna 2013-2015 osallistuneissa eri kokoisissa yrityksissä, voidaan huomata, että yhden henkilön yritysten suhteellinen osuus vähenee merkittävästi. Kilpailuajankohtana yhden hengen yrityksiä oli 36 % vastanneista ja kyselyhetkellä niiden suhteellinen osuus oli pudonnut 30 prosenttiin. Viiden vuoden kuluttua vain 6 % arvioi yrityksen edelleen työllistävän yhden henkilön. Myös kokoluokassa 5-10 henkilöä näyttäisi tapahtuvan jonkin verran vähenemistä. Merkittävää on, että kokoluokassa yli 10 henkilöä työllistävät arvioidaan tapahtuvan merkittävää suhteellisen osuuden kasvua viiden vuoden aikana. Näiden yritysten osuus enemmän kuin kaksinkertaistuisi seuraavan viiden vuoden aikana. Tämä on tietenkin luonnollista, koska yritykset ovat osallistuneet kasvuyrityskilpailuun. Ne ovat siis jo lähtökohtaisesti valikoitunut joukko ja tästä syystä niillä on myös julkilausutut kasvutavoitteet.

Kokoluokan yli 10 henkilöä työllistävät yritykset tulisi huomioida ekosysteemin toimijoiden puolelta. Tässä kokoluokassa yritykset ovat suhteellisen kasvuhakuisia, koska ovat jo selvittäneet ensimmäiset kasvun etapit ja nyt haetaan puhtia uusille kasvupyrähdyksille. Olisi siis kehitettävä toimenpiteitä, joilla vastattaisiin tämän kokoluokan yritysten kasvupyrkimysten tukemiseen.

Vuonna 2016 osallistuneet arvioivat henkilökuntansa määrän lisääntyvän seuraavan viiden vuoden kuluttua siten, että yhden henkilön yrityksistä, joita nyt on 33 % vastaajista olisi edelleen yhden henkilön yrityksiä 10 % ja 2-4 henkilöä työllistäviä (33 % tällä hetkellä) enää 25 % olisi tämän kokoluokan yrityksiä. Suurin siirtymä näyttäisi tapahtuvan kokoluokkaan 510 henkilöä, jossa suhteellinen nousee seuraavan viiden vuoden aikana 5 prosentista 30 prosenttiin. Lisäksi vaikuttaisi siltä, että 5-10 henkilöä työllistävät siirtyisivät arvionsa mukaan seuraavaan kokoluokkaan yli 10 henkilöä työllistävät.

Ekosysteemin toimijoiden tulisi jatkossa huomioida eri kokoluokkien välisen siirtymien tukeminen. Kun yritys siirtyy kokoluokasta toiseen, sen kasvun haasteet muuttuvat ja tähän tulisi ekosysteemin kyetä vastaamaan.

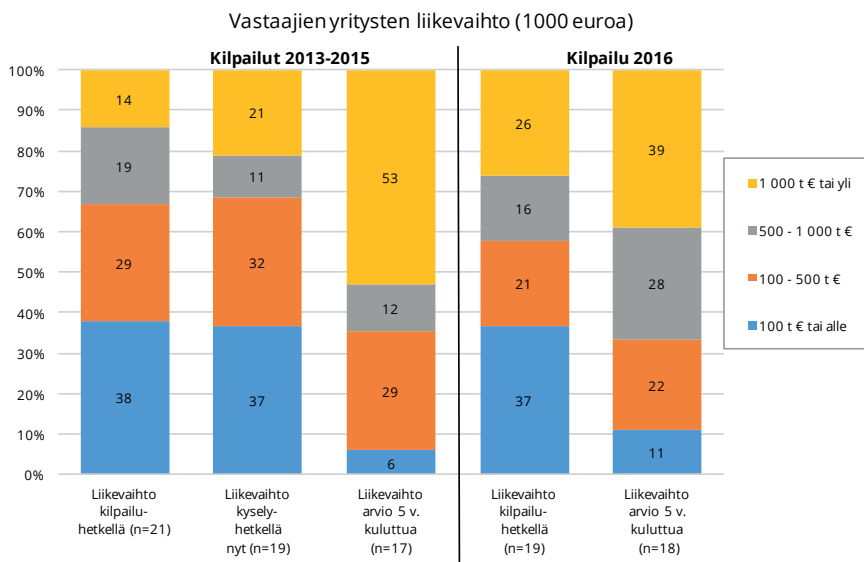
Liikevaihdon kehityksessä kysymys oli muotoiltu samoin, eli liikevaihto kilpailuun osallistumisvuonna, kilpailuun osallistumisvuonna, kyselyhetkellä ja arvio viiden vuoden kuluttua (vuosina 2013-2015 osallistuneet). Myös liikevaihdon kasvu on tavoitteena ja siinä on tapahtunut kasvua jo kahden ensimmäisen ajanjakson välillä molemmissa sarjoissa. Tähän kysymykseen tosin vastasi vähemmän yrityk-

siä kuin edelliseen. Kaikkiaan ensimmäiseen kohtaan (kilpailuvuoden liikevaihto) vastasi 21 ja seuraavaan kohtaan (tämän hetken liikevaihto) 19 yritystä. 17 yritystä arvioi liikevaihtonsa määrän viiden vuoden kuluttua. Nämä jakaantuivat tasaisesti SU-sarjalaisiin ja SA-sarjalaisiin.

Kaikkien vastaajien liikevaihdon mediaani oli kilpailuun osallistumisvuonna 200 000 € ja kyselyhetkellä 250 000 €. Vastajat arvioivat liikevaihtonsa olevan viiden vuoden kuluttua 1 500 000 €. SU-sarjassa tietenkin ensimmäiset kaksi ovat todella pieniä (30 000 €, 70 000 €), koska kyse on aloittaneista ja aloittamassa olevista yrityksistä siinä vaiheessa, kun osallistutaan kilpailuun. Toki kasvua on suhteellisesti tullut jo reippaasti. Vielä reippaammaksi haastateltavat arvioivat liikevaihtonsa viiden vuoden kuluttua (1 000 000 €) suhteessa tämän hetkisiin liikevaihtoihin. Lisäksi keskihajonta on tässä ryhmässä todella iso (n. 7,3 M€ viiden vuoden liikevaihtoarvio). SA-sarjassa liikevaihdot ovat odotetusti isompia. Osallistumisvuoden liikevaihdon mediaani on 581 000 € ja kyselyhetken liikevaihdon mediaani on 1 000 000 €. Kasvua on liikevaihdollisesti tullut jo reippaasti, ja suhteessa henkilöstön määrän kasvuun huomattavasti enemmän. Henkilöstön mediaani oli kasvanut tässä sarjassa 8,5 henkilöstä 9 henkilöön, vaikka liikevaihto on lähes tuplaantunut. Keskihajonta on tässä ryhmässä 4,7 M€.

Vuonna 2016 osallistuneiden liikevaihdon mediaani oli osallistumisvuonna 200 t€ ja viiden vuoden kuluttua arvioidun liikevaihdon mediaani oli 973 t€. Liikevaihdon kasvutavoite on siis ollut viimeisen vuoden osallistujilla pienempi kuin aikaisemmin. Ennen vuotta 2014 perustettujen yritysten osallistumisvuoden liikevaihdon mediaani oli 1 000 t€ ja arvio liikevaihdosta viiden vuoden kuluttua oli 4 200 t€. Toisin sanoen viimeisenä vuonna osallistuneissa on vanhemmissa yrityksissä huomattavan isoja yrityksiä. Tosin liikevaihdon maksimi osallistumisvuonna on 3 600 t€ ja kasvutavoitteen maksimi 6 000 t€. Nuorempien yritysten (vuonna 2014 tai sen jälkeen perustetut) osallistumisvuodenliikevaihdon mediaani on 125 t€ eli selvästi isompi kuin aikaisempien vuosien StartUp-sarjassa, mutta kasvutavoite viiden vuoden päähän on puolta pienempi (mediaani 500 t€).

Kun liikevaihdon kehitystä tarkastellaan yrityksen liikevaihdon koon mukaan ryhmiteltyinä, näyttäisi siltä, että viiden vuoden kuluttua suurin kokoluokka olisi yli miljoonan euron yritykset ja alle sadantuhannen euron yrityksiä olisi näistä mukana olleista yrityksistä enää vain 6 %. 100 – 500 t€ liikevaihdon kokoluokka vaikuttaisi pysyvän suhteellisesti saman kokoisena kuin kilpailuun osallistumishetkelläkin, mutta 500 – 1000 t€ kokoluokassa tapahtuisi jonkin verran vähenemistä – siirtynevät suurempaan kokoluokkaan.



**Kuvio 21. Yrityksen liikevaihdon kehittyminen eri ajanjaksoilla eri kokoisissa yrityksissä**

Vuonna 2016 osallistujissa oli alle 100t€ liikevaihdon yrityksiä 37 %, mikä vastaa aikaisempien vuosien jakaamaa. Mutta suurempia yli 1 000 t€ yrityksiä oli peräti 26 %. Silti viiden vuoden kuluttua tässä kokoluokassa arvioi olevansa vastaajista 39 %. Kasvutavoitteet ovat siis liikevaihdon suhteen maltillisemmat kuin edellisinä vuosina osallistuneilla. Vaikuttaa siltä, että nyt kokoluokassa 500–1 000 t€ olevilla ei ole tavoitteena siirtyä yli miljoonan euron liikevaihtoluokkaan samassa määrin kuin aikaisemmin. Tämä voi selittyä esimerkiksi viimeisenä vuonna osallistuneiden toimialajakaumalla.

Koska myös liikevaihdossa kasvua on jo tapahtunut, olisi ekosysteemin tunnistettava erilaisilla kasvutavoitteilla olevat yritykset ja tarjottava apua ko. kasvuvaiheen tukemiseen. Erityisesti pitää huomioida siirtymä yli miljoonan euron kokoluokkaan.

## 5.2 Kilpailijoiden arviot osallistumisestaan kasvuyrityskilpailuun

Kun vuonna 2013-2015 osallistuneilta SU-sarjalaisilta kysyttiin, millä tavalla yrityksen on kehittynyt suhteessa odotuksiinne seuraavilla osa-alueilla yrityksen perustamisen jälkeen, oli uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen (3,7/5) ja sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat) (3,6/5) olleet merkittävimpiä kehittymisen osa-alueita. Muut osa-alueet (kannattavuus, omavaraisuus,

maksuvalmius, liikevaihto, markkinaosuus, markkinoiden laajentaminen ja henkilöstön kehittäminen) saivat noin 3/5 arvioita. Kaikkein heikoimman keskiarvon sai yrityksen markkinaosuuden kehittyminen (2,6/5) suhteessa omiin odotuksiin. Tarkasteltaessa eri vuosien tuloksia erikseen vuonna 2013 osallistuneet antoivat markkinaosuuden kehittymiselle arvion 3,2/5. Tämä on luonnollista, sillä markkinaosuuksia ei aivan hetkessä kasvateta ja ilmeisesti 2014 ja 2015 vuosina kilpailuun osallistuvilla ei ole ollut tarpeeksi aikaa markkinaosuuksien nostamiseen – odotukset ovat siis olleet korkeammat, mitä on kyetty toteuttamaan. Myös liikevaihdon kehitys on jäänyt alle odotusten – osallistujien arvio liikevaihdon kehitykselle suhteessa omiin odotuksiin oli 2,8/3.

StartUp: Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa odotuksiinne seuraavilla osa-alueilla yrityksen perustamisesta lähtien?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin heikosti 5=erittäin hyvin
	%	%	%	%	%	
Kannattavuus	13	13	43	22	9	3,0
Omavaraisuusaste	8	29	29	25	8	3,0
Maksuvalmius	8	21	29	33	8	3,1
Liikevaihto	13	26	35	22	4	2,8
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	4	13	22	35	26	3,7
Markkinaosuus	21	21	38	21	0	2,6
Markkinoiden laajentaminen	13	17	42	25	4	2,9
Henkilöstön kehittäminen	8	17	38	33	4	3,1
Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	0	9	39	35	17	3,6
2013-2015; kaikki StartUp-sarjaan osallistuneet n=23						

**Kuvio 22. Yrityksen kehittyminen vastaajan odotuksiin nähden (vuosina 2013-2015 osallistuneet).**

Vuonna 2016 osallistuneista nuoremmilla (vuonna 2014 tai sen jälkeen perustetuilla) yrityksillä olivat samoin kuin edellä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen (4,1/5) ja sidosryhmäsuhteet (3,9/5) vastaajien mielestä kehittyneet yrityksen perustamisesta lähtien suhteessa odotuksiin parhaiten. Muut osa-alueet saivat myös suhteellisen korkeita arvioita (3,3–3,5/5). Ainoastaan yrityksen omavaraisuusaste sai alle kolmen keskiarvon (2,9/5). Merkittävää on, että tässä

ryhmässä myös markkinaosuuden arvioiden keskiarvo oli 3,5/5. Vaikuttaa siltä, että nämä yritykset ovat kyenneet kasvattamaan markkinaosuuttaan paremmin suhteessa omiin odotuksiinsa kuin aikaisemmin kilpailuun osallistuneet nuoret yritykset. Myös markkinoiden laajentaminen (3,6/5) on sujunut vähintäänkin kohtuullisesti. Selitys saattaa löytyä markkinatilanteesta.

Yritys perustettu v. 2014 tai myöhemmin Millä tavalla yritys on kehittynyt suhteessa odotuksiin eri osa-alueilla yrityksen perustamisesta lähtien?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin heikosti 5=erittäin hyvin
	%	%	%	%	%	
Kannattavuus	10	10	40	20	20	3,3
Omavaraisuusaste	27	9	27	18	18	2,9
Maksuvalmius	9	27	18	18	27	3,3
Liikevaihto	0	44	22	22	11	3,0
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	0	0	30	30	40	4,1
Markkinaosuus	10	10	20	40	20	3,5
Markkinoiden laajentaminen	0	0	50	40	10	3,6
Henkilöstön kehittäminen	0	22	22	44	11	3,4
Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	0	0	30	50	20	3,9
2016; osallistujat joiden yritys perustettu v. 2014 tai myöh. n≈10						

**Kuvio 23. Yrityksen kehittyminen vastaajan odotuksiin nähden (vuonna 2016 osallistuneet).**

Aikaisempina vuosina SA-sarjaan osallistuneilta kysyttiin muuten sama kysymys, mutta yritysten kehittymistä pyydettiin arvioimaan suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana. Huomioitavaa on, että tässä ryhmässä osallistujat ovat antaneet kautta linjan korkeampia arvioita kuin edellisessä ryhmässä. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen (3,8/5) sai korkeimman keskiarvon myös tähän sarjaan osallistuneilta (vrt. Kuvio 22). Toiseksi korkeimmalle arvioitiin sekä sidosryhmäsuhteet (3,5/5) kuten edellisessä ryhmässä että liikevaihdon kehittyminen suhteessa kilpailijoihin (3,5/5). Osallistujat ovat arvioineet kautta linjan oman menestymisensä hieman paremmaksi kuin kilpailijoidensa menestymisen.

StartAgain: Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihinne seuraavilla osa-alueilla yrityksen perustamisesta lähtien?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin heikosti 5=erittäin hyvin
	%	%	%	%	%	
Kannattavuus	9	14	41	23	14	3,2
Omavaraisuusaste	5	14	50	23	9	3,2
Maksuvalmius	5	18	23	50	5	3,3
Liikevaihto	5	9	32	36	18	3,5
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	0	5	27	50	18	3,8
Markkinaosuus	5	9	41	32	14	3,4
Markkinoiden laajentaminen	5	14	50	14	18	3,3
Henkilöstön kehittäminen	9	5	55	23	9	3,2
Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	5	5	41	32	18	3,5
2013-2015; kaikki StartAgain-sarjaan osallistuneet n≈22						

**Kuvio 24. Yrityksen kehittyminen kilpailijoihin verrattuna (vuosina 2013-2015 osallistuneet).**

Vuonna 2016 osallistuneet vastaajat arvioivat yrityksensä kehittymisen suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneen parhaiten sekä liikevaihdossa että uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä (3,6/5). Kaiken kaikkiaan vastaajat arvioivat kehittymisen tasaisemmin kaikilla osa-alueilla kuin kilpailuun aikaisempina vuosina osallistuneet.

Yritys perustettu ennen vuotta 2014 Millä tavalla yritys on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin eri osa-alueilla viimeisen vuoden aikana?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin heikosti 5=erittäin hyvin
	%	%	%	%	%	
Kannattavuus	0	18	36	36	9	3,4
Omavaraisuusaste	0	9	64	9	18	3,4
Maksuvalmius	0	27	36	0	36	3,5
Liikevaihto	0	18	18	45	18	3,6
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	10	0	30	40	20	3,6
Markkinaosuus	18	9	36	27	9	3,0
Markkinoiden laajentaminen	0	20	30	50	0	3,3
Henkilöstön kehittäminen	0	45	27	18	9	2,9
Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	0	10	40	40	10	3,5
2016; osallistujat, joiden yritys perustettu ennen v. 2014 n≈11						

**Kuvio 25. Yrityksen kehittyminen kilpailijoihin verrattuna (vuonna 2016 osallistuneet).**

Eri vuosina osallistuneiden arvioissa oli kuitenkin eroja ja tilastollisesti merkitsevä ero oli henkilöstön kehittämisessä – vuonna 2014 osallistuneet olivat tästä antaneet arvion 4/5 ja vuonna 2015 osallistuneet 2,7/5. Lisäksi vuonna 2016 osallistuneet antoivat arvon 2,9. Tälle on vaikea löytää mitään selitystä. Olisiko kilpailuun osallistuminen vuonna 2014 saanut aikaan yrityksen henkilöstön kehittämispanostuksia, jotka jo olivat tuottaneet tuloksia kyselyn toteuttamiseen eli alkuvuoteen 2016 mennessä. Tässäkin ryhmässä korkeakoulututkinnon suorittaneet arvioivat kehityksen alhaisemmalle tasolle lähes jokaisella osa-alueella. Markkinaosuuden kehittyminen ja uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen saivat hieman korkeamman arvion korkeakoulututkinnon suorittaneilta kuin muun koulutuksen saaneilta osallistujilta.

Kun eri osa-alueiden kehittymistä verrataan eri sarjoihin osallistuneiden kesken, voidaan todeta, että erot eivät ole yleisesti suuria, mutta tietyillä osa-alueilla kuitenkin merkittäviä. Esimerkiksi liikevaihdon kehittymiseen SU-sarjalaiset antoivat keskimäärin arvion 2,8/5 ja SA-sarjalaiset 3,5/5 ja vastaavasti markkinaosuuden



kehittymiseen SU-sarjalaiset antoivat keskimäärin selkeästi pienemmän arvion 2,6/5 kuin SA-sarjalaiset 3,4/5. Näillä on tietenkin myös yhteys – positiivinen markkinaosuuden kehittyminen korreloi positiivisesti myös markkinaosuuden kasvun kanssa.

Myös vuonna 2016 osallistuneiden nuorien ja vanhempien yritysten väliset erot ovat useilla osa-alueilla suhteellisen pieniä. Merkittävimmät erot ovat omavaraisuusasteen kehittämisessä, nuorien yritysten arvioiden keskiarvo suhteessa omiin odotuksiin on 2,9/5 ja vanhempien yritysten 3,4/5. Myös liikevaihdon kehittämisessä suhteessa odotuksiin (3/5) ja suhteessa kilpailijoihin (3,6/5) oli selvä ero vanhempien yritysten hyväksi. Sen sijaan nuoremmat yritykset arvioivat kehityksen odotuksiin nähden paremmaksi esimerkiksi uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä (4.1/5 ja 3,6/5) sekä markkinaosuuden kehittämisessä (3,5/5 ja 3,0/5).

### **5.3 Kilpailun vaikutukset osallistuneiden liiketoimintaan**

Seuraavaksi osallistuneilta kysyttiin arviota kilpailuun osallistumisen vaikutuksista. Osallistujia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 seuraavia: Vaikutus 1) nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittämiseen, 2) uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen, 3) nykyisten asiakassuhteiden syvenemiseen, 4) uusien asiakassuhteiden luomiseen, 5) taloudelliseen tulokseen, 5) oman ajattelun muutokseen, 6) verkostoitumiseen ja 7) rahoituskanavien löytymiseen. Seuraavassa kuviossa 2013-2015 eri vuosina ja yhteensä sekä vuonna 2016 osallistuneiden arvioita kilpailun vaikutuksista.

Arvioi GrowUp-kilpailun vaikutusta	2013	2014	2015	2013-2015 kaikki vastaajat keskiarvot	2013-2015 kaikki vastaajat keskiarvot
	KA	KA	KA		
Vaikutus nykyisten tuotteiden/ palveluiden kehittämiseen	2,3	2,6	2,2	2,3	2,3
Vaikutus uusien tuotteiden/ palveluiden kehittämiseen	2,4	2,5	2,3	2,3	2,3
Vaikutus nykyisten asiakassuhteiden syvenemiseen	2,2	2,5	1,9	2,1	2,2
Vaikutus uusien asiakassuhteiden luomiseen	2,5	2,3	2,4	2,4	2,3
Vaikutus taloudelliseen tulokseen	1,8	1,9	1,5	1,7	2,0
Vaikutus oman ajattelutavan muutokseen	2,8	2,9	2,9	2,9	3,1
Vaikutus verkostoitumiseen	2,9	2,8	2,6	2,7	2,5
Vaikutus rahoituskanavien löytämiseen	2,0	1,8	1,6	1,8	1,9
	n≈12	n≈11	n≈24	n=46-47	n≈22
Keskiarvot asteikolla 1-5, 1=ei ollenkaan vaikutusta, 5=erittäin paljon vaikutusta					

**Kuvio 26. Kilpailun arvioidut vaikutukset osallistujaan ja yritykseen.**

Sekä aikaisemmin osallistuneiden että viimeisenä vuonna osallistuneiden arviot kilpailun vaikutuksista ovat hyvin samansuuntaiset. Kaiken kaikkiaan kilpailun vaikutukset kysymyksessä esitettyihin asioihin arvioidaan alhaisiksi. Korkeimman keskiarvon 3,1/5 sai vuonna 2016 osallistuneilta kilpailun vaikutus oman ajattelutavan muutokseen. Kaikki muut kohdat saavat kaikkina vuonna osallistuneilta alle kolmosen keskiarvot. Kaikkein heikoimmaksi kilpailun vaikutukset arvioidaan taloudelliseen tulokseen ja rahoituskanavien löytymiseen. Vuonna 2016 osallistuneet arvioivat kilpailun vaikutukset lähes kaikkiin asioihin vähän korkeammaksi kuin aikaisempina vuosina osallistuneet.

Eroja aikaisemmin osallistuneisiin huomataan siinä, että vuonna 2016 osallistuneista sekä nuoret että vanhemmat yritykset antavat kilpailun vaikutuksista hyvin saman suuntaiset arviot, kun taas aikaisemmin SA-sarjaan osallistuneet ovat antaneet merkittävästi positiivisemmat arviot vaikutuksista kuin SU-sarjaan osallistuneet. Viimeisenä vuonna kilpailuun osallistuneista suurin ero nuorten ja vanhempien yritysten kesken löytyy arvioissa kilpailuun osallistumisen vaiku-

tuksesta kohdassa vaikutus rahoituskanavien löytämiseen, jossa nuoremmat arvioivat tämän asteikolla 1-5 arvolle 2,3 ja vanhemmat 1,5. Eroa oli myös kilpailun vaikutuksessa oman ajattelutavan muutokseen, joka sai vuonna 2016 osallistuneiden vanhempien yritysten edustajilta keskiarvon 3,4/5 ja nuorempien yritysten edustajilta keskiarvon 2,8/5. Muilta osin ei löytynyt merkitseviä eroja keskiarvoissa.

Lisäksi kaikille kilpailuun osallistuneille esitettiin erilaisia väittämiä koskien kilpailuun osallistumista ja sen vaikutuksia. Vastaaajaa pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1 oli täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Kun eri vuosien osallistujien vastauksia verrataan, voidaan havaita, että arviot ovat hyvin saman suuntaisia. Eroa löytyy lähinnä siinä, että vuonna 2016 osallistuneet arvioivat lähes kaikki väittämät hieman korkeammiksi kuin aikaisempina vuosina osallistuneet, erot keskiarvoissa ovat kuitenkin hyvin pienet. Seuraavassa kuviossa on vuonna 2013-2015 ja 2016 kilpailuun osallistuneiden arvioita väittämistä.

Oletko samaa vai eri mieltä seuraavista väittämistä	2013	2014	2015	2013-2015 kaikki vastaajat keskiarvot	2016 kaikki vastaajat keskiarvot
	KA	KA	KA		
GrowUp-kilpailusta sain hyvää julkisuutta yritykselleni	2,8	2,7	2,6	2,7	2,8
GrowUp-kilpailulla oli merkittävä ja positiivinen vaikutus yrityksen kasvulle	2,2	1,9	2,3	2,2	2,1
Sain asiantuntevaa apua GrowUp-kilpailusta	3,2	3,1	3,2	3,2	3,0
Liikeideani selkiytyi GrowUp-kilpailun ansiosta	2,6	2,5	2,6	2,6	2,8
GrowUp-kilpailusta sain uusia verkostoja	2,5	3,3	2,6	2,7	2,4
Olen tyytyväinen, että osallistuin GrowUp-kilpailuun	3,5	3,5	3,6	3,6	3,7
Ajatukseni liiketoimintastani kyseenalaistettiin rakentavasti	2,8	2,9	3,2	3,0	3,2
Sain GrowUp-kilpailusta rohkeutta kasvattaa liiketoimintaani	2,6	3,2	3,1	3,0	2,7
Sain GrowUp-kilpailusta vertaistukea	2,2	2,6	2,7	2,6	2,5
	n≈12	n≈13	n≈25	n=49-50	n≈25
Keskiarvot asteikolla 1-5, 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä					

**Kuvio 27. Kilpailuun osallistumisen vaikutukset väittämiin.**

Kaiken kaikkiaan kyselyt tehtiin ehkä liian nopeasti kilpailuun osallistumisen jälkeen. Ehkä monet osallistujat vastaisivat nyt eri tavalla. Tämän hankkeen puitteissa ei kuitenkaan ole mahdollista tehdä pitkittäistutkimusta. Grow Up -kilpailu on ollut kasvuyrittäjyyskosysteemin toimijoille iso yhteinen ponnistus. Kuitenkin tulosten perusteella voidaan arvioida, että tällä konseptilla toimien ei ehkä ole onnistuttu niin hyvin kuin on haluttu. Kasvu Open-kilpailun testaaminen alueella saattaa hyvinkin olla tervetullut suunta. Grow Up -kilpailun konsepti siirretään uuteen kontekstiin, korkeakouluopiskelijoiden kilpailuksi. Konseptia GrowUp Students testataan ensimmäisen kerran syksyn 2017 aikana. Toivottavasti siinä kontekstissa kilpailu lunastaa paikkansa.

## 6 HALLITUSKYSELY

### 6.1 Tausta ja tavoitteet

Aiemmissa Etelä-Pohjanmaalla toteutetuissa kasvuyritystutkimuksissa on havaittu, että aktiivinen hallitus- ja johtoryhmätyöskentely on yhteydessä yrityksen menestymiseen sekä taloudellisen että liiketoiminnallisen kehittymisen näkökulmasta (ks. Sorama 2015). Yrityksen menestyminen puolestaan on yhteydessä kasvuun, joten yritysten aktiivisen hallitustyöskentelyn tukeminen on tärkeä osa ekosysteemiä. Tästä syystä hallitustyöskentelyn tilaa selvitettiin tarkemmin eteläpohjalaisissa yrityksissä. Tavoitteena oli selvittää yritysten hallitusten työskentelyä, jäsenten ja ulkopuolisten jäsenten määrää, palkkioita ja organisoitumista sekä hallitustyöskentelyn tuottamaa lisäarvoa yritykselle. Lisäksi selvitettiin syitä siihen, miksi yrityksessä ei ole toimivaa hallitusta sekä halukkuutta hallitustyöskentelyn aloittamiseen. Myös johtoryhmätyöskentelyn, advisory board -työskentelyn ja yrityskummitoiminnan tilaa selvitettiin tutkimuksessa. Tutkimuksella haluttiin vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Kuinka aktiivista hallitus- ja johtoryhmätyöskentely on eteläpohjalaisissa yrityksissä ja miten se on organisoitu?
2. Millaista lisäarvoa yritys saa aktiivisesta hallitustyöskentelystä ja hallituksen ulkopuolisten jäsenten osaamisesta?
3. Onko toimivalla hallitustyöskentelyllä yhteyttä liikevaihdon kasvuun ja yrityksen kasvutavoitteeseen?
4. Kuinka aktiivista eteläpohjalaisissa yrityksissä on johtoryhmätyöskentely, yrityskummi- ja advisory board -toiminta?

### 6.2 Aineiston keruu ja analysointi

Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin syys-lokakuussa 2015 internet-kyselyn avulla. Linkki lähetettiin sähköpostitse Etelä-Pohjanmaan rittäjien, Into Seinäjoen ja Etelä-Pohjanmaan kauppakamarin jäsenille. Vastauksia saatiin yhteensä 255:ltä yritykseltä ja kaksikymmentä vastaajaa antoi yhteystiedot yhteydenottoa varten hallitustyöskentelyyn liittyvissä kysymyksissä.

Lomakkeessa selvitettiin vastaajan ja yrityksen taustatietoja, yrityksessä nyt suunnitteilla ja käynnissä olevia merkittäviä toimenpiteitä, hallitusten jäsenten ja kokousten määrää, hallituksen varajäsenten ja naisjäsenten määrää, hallituksen ulkopuolisia jäseniä (tausta ja tyytyväisyys ulkopuolisten jäsenten toimintaan), palkkioita, hallitustyöskentelyn toimivuutta ja lisäarvoa, sitä, miksi yrityksessä ei ole hallitusta, kiinnostusta hallitustyöskentelyn käynnistämiseen, johtoryhmätyöskentelyä, advisory board -työskentelyä ja yrityskummitoimintaa.

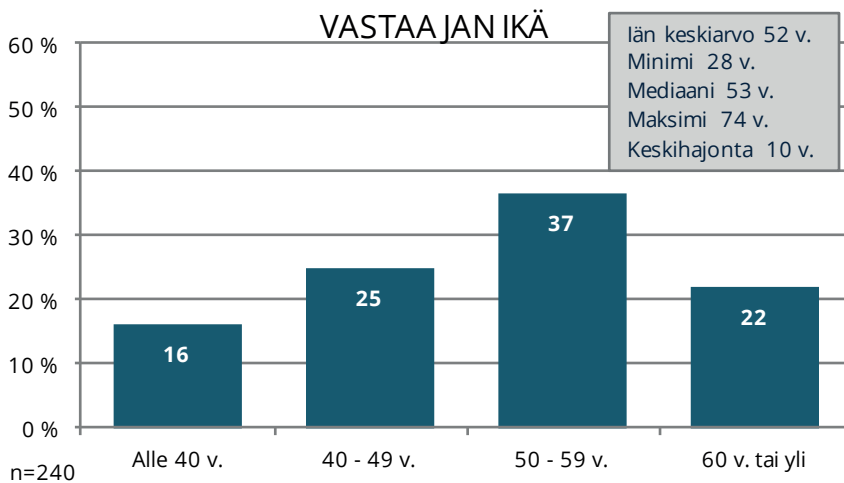
Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 21 -ohjelmalla. Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja  $\chi^2$ -riippumattomuustestiä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

Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05.

## 6.3 Tulokset

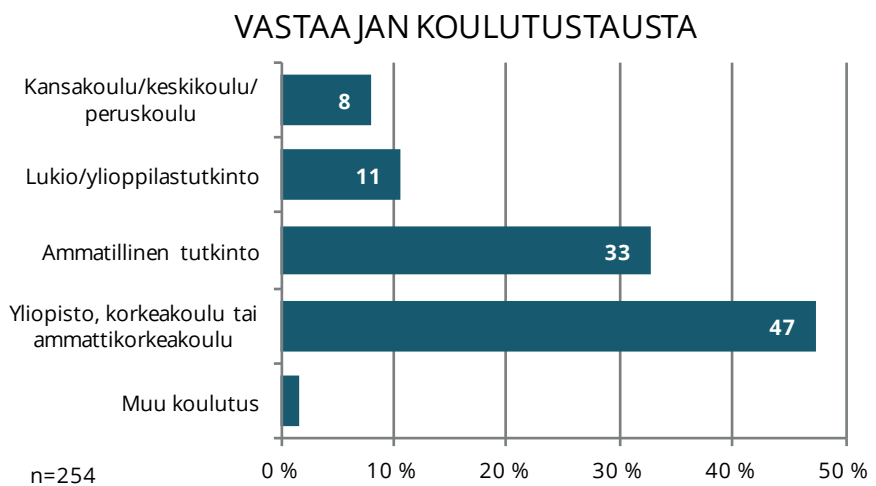
### 6.3.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajista naisia oli 23 prosenttia ja miehiä 77 prosenttia. Kuviossa 29 on esitetty vastaajien ikäluokat. Suurin osa vastanneista (37 %) oli 50-59-vuotiaita. Viidennessä vastaajista oli 40 – 49 -vuotiaita ja 22 prosenttia vähintään 60-vuotiaita, joista yli 65-vuotiaita oli 11 %. Pieni osa (16 %) oli alle 40-vuotiaita.



Kuvio 28. Vastaajien ikä.

Vastaajien koulutusala on esitetty kuviossa 29. Lähes puolella vastaajista (47 %) oli korkeakoulututkinto. Tämä osoittaa, että vastaajat edustavat suhteessa korkeammin koulutettua vastaajajoukkoa kuin mitä perusjoukko on. Ammatillinen tutkinto oli 33 prosentilla, lukio/ylioppilastutkinto 11 prosentilla ja pienellä joukolla (8 %) ainoastaan peruskoulututkinto.

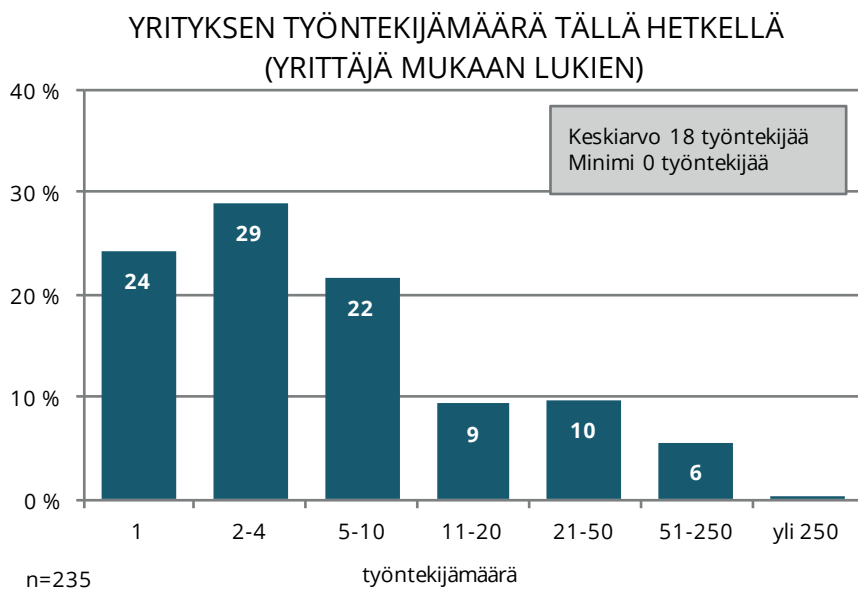


**Kuvio 29. Vastaajien koulutustausta.**

Vastaajista lähes kaikki (92 %) toimivat yrityksessä toimitusjohtajana tai yrittäjänä. Ulkopuolisia ammattijohtajia oli vai 4 prosenttia. Muita rooleja ilmoitti edustavansa toiset 4 prosenttia. Nämä olivat hallituksen puheenjohtajia, varapuheenjohtajia tai jäseniä.

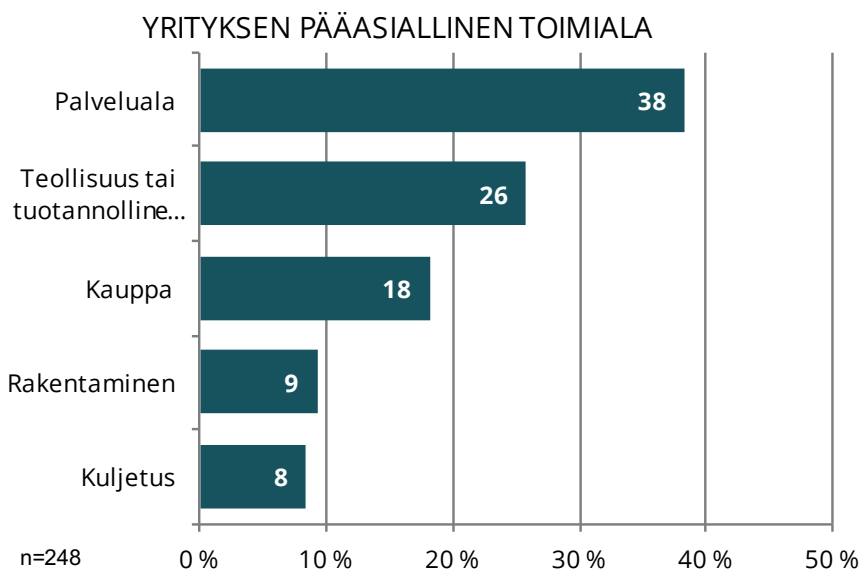
### 6.3.2 Yrityksen taustatiedot

Yrityksistä yli puolet oli alle viiden hengen yrityksiä (kuvio 30). 22 prosenttia vastanneiden yrityksistä oli 5-10 työntekijän yrityksiä ja 25 prosenttia yli 10 henkeä työllistäviä yrityksiä. Yksi yritys työllistää yli 250 työntekijää, eli lähes kaikki vastanneet kuuluivat pk-yrityksen kokoluokkaan.



**Kuvio 30. Yritysten työntekijämäärä vastaushetkellä.**

Vastanneista yrityksistä 38 prosenttia toimi palvelualalla, 26 prosenttia teollisuuden alalla ja 18 prosenttia kaupan alalla. Rakentamisen alalla toimi 9 prosenttia ja kuljetuksen alalla 8 prosenttia. Kuviossa 31 on esitetty vastanneiden yritysten jakautuminen eri toimialoille.



**Kuvio 31. Yritysten pääasiallinen toimiala.**

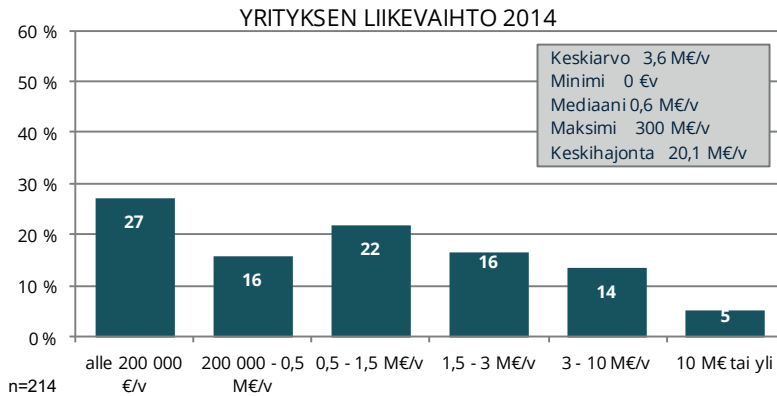


Suurin osa yrityksistä oli osakeyhtiöitä (74 %). Toiminimellä yritystoimintaa harjoitti 18 prosenttia vastanneista. Kommandiittiyhtiöitä oli viisi prosenttia, avoimia yhtiöitä 2 prosenttia ja osuuskuntia 1 prosentti. Taulukossa 24 on esitetty yritysten sijaintikunnat vastaajien lukumäärän mukaisesti suuruusjärjestyksessä. Eniten vastanneita yrityksiä oli Seinäjoelta (34 %), Kauhavalta (9 %) ja Kurikasta (6 %).

**Taulukko 24. Yritysten sijaintikunta.**

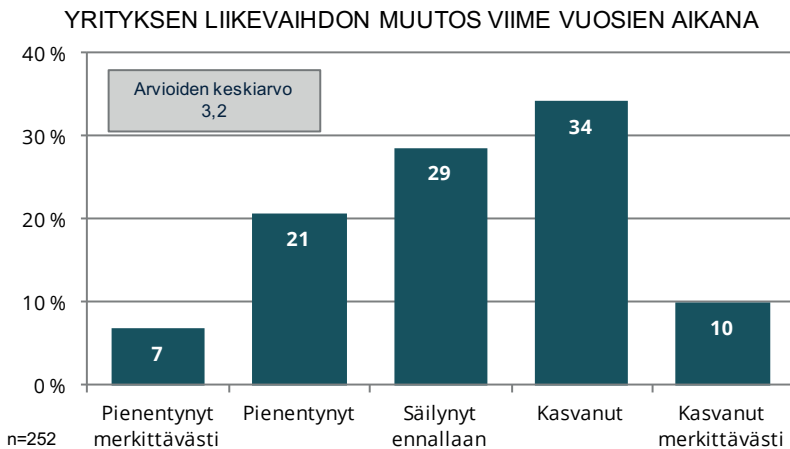
Yrityksen sijaintikunta	Lukumäärä	%
Seinäjoki	87	34
Kauhava	22	9
Kurikka	16	6
Alavus	15	6
Kauhajoki	13	5
Lapua	12	5
Teuva	12	5
Ilmajoki	9	4
Alajärvi	8	3
Ähtäri	7	3
Jalasjärvi	6	2
Kuortane	5	2
Kristiinankaupunki	4	2
Evijärvi	3	1
Isokyrö	3	1
Lappajärvi	3	1
Isojoki	2	1
Kaskinen	2	1
Karjoki	1	0
Vimpeli	1	0
Muu kunta	7	3
Ei sijaintikuntatietoa	17	7
<b>Yhteensä</b>	<b>255</b>	<b>100</b>

Yritysten liikevaihto on kuvattu kuviossa 32. Reilu neljännes yrityksistä on liikevaihdoltaan pieniä, alle 200 000 euroa vuodessa (27 %). 16 prosentilla liikevaihto oli vuonna 2014 välillä 200 000 – puoli miljoonaa euroa ja 22 prosentilla välillä 0,5 – 1,5 miljoonaa euroa vuodessa. 16 prosentilla liikevaihto oli välillä 1,5 – 3 miljoonaa euroa, 14 prosentilla 3 – 10 miljoonaa euroa ja ainoastaan viidellä prosentilla 10 miljoonaa euroa tai yli vuonna 2014. Maksimissaan yritysten liikevaihto oli 300 miljoonaa euroa vuodessa keskiarvon ollessa 3,6 miljoonaa euroa vuodessa.



**Kuvio 32. Yritysten liikevaihto vuonna 2014.**

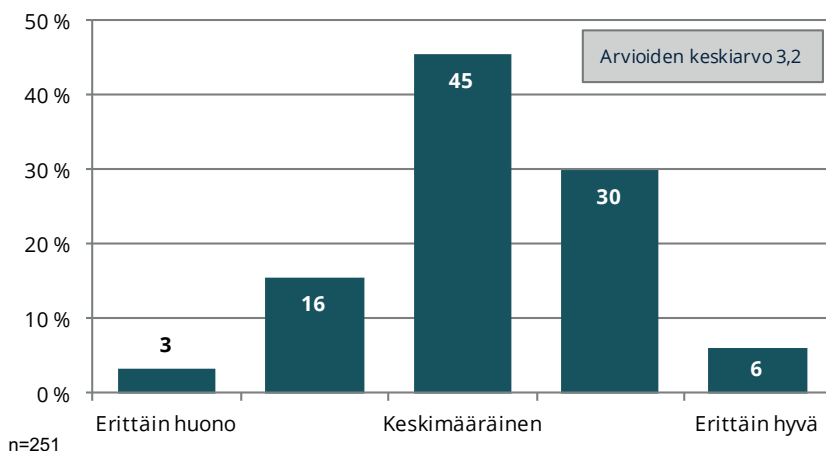
Yrityksiltä kysyttiin myös sitä, miten yrityksen liikevaihto oli muuttunut viime vuosien aikana. Jopa 44 prosenttia vastanneista ilmoitti, että liikevaihto on joko kasvanut tai kasvanut merkittävästi (kuvio 33). Vastaajayritykset edustavat siis pääasiassa hyvin kehittyneitä yrityksiä. 29 prosenttia ilmoitti liikevaihdon pysyneen ennallaan. 28 prosentilla liikevaihto oli joko pienentynyt tai pienentynyt merkittävästi.



**Kuvio 33. Yritysten liikevaihdon muutos viime vuosien aikana.**

Yrityksistä valtaosa (72 %) tavoitteli lähivuosina kasvua. Loput vastanneista (28 %) ilmoitti, ettei tavoittele kasvua. Myös tämä osoittaa, että vastaajajoukko on suhteessa kasvuhaluiseempaa kuin yleisesti yritykset Etelä-Pohjanmaalla. Myös yritysten taloudellinen menestys viime vuosina on ollut kohtalaisen hyvää (kuvi 34). 45 prosenttia vastasi taloudellisen menestyksen olleen keskimääristä ja 36 prosenttia joko hyvää tai erittäin hyvää. Vain kolme prosenttia vastasi taloudellisen menestyksen olleen erittäin huonoa ja 16 prosenttia huonoa.

#### YRITYKSEN TALOUDELLINEN MENESTYS VIIME VUOSIEN AIKANA

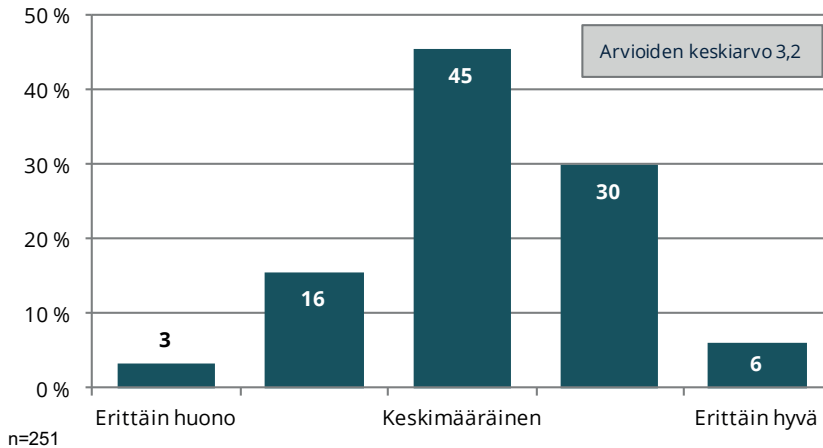


**Kuvio 34. Yritysten taloudellinen menestys viime vuosien aikana.**

### 6.3.3 Yrityksen johtaminen

Yrityksiltä kysyttiin sitä, millaisia merkittäviä toimenpiteitä yrityksellä on suunnitteilla tai tällä hetkellä käynnissä. Kuviossa 35 on kuvattu vastausten jakautuminen. Yli puolella yrityksistä oli merkittäviä toimenpiteitä joko käynnissä tai suunnitteilla. 25 prosenttia yrityksistä oli menemässä uudelle markkina-alueelle ja 22 prosenttia oli käynnistämässä uutta liiketoimintaa. Omistajanvaihdoksiin liittyviä toimenpiteitä oli käynnissä tai suunnitteilla yhteensä 35 prosentilla vastanneista (yrityksen myynti, sukupolvenvaihdos, liiketoimintojen osan osto, yritysosto tai liiketoimintojen osan myynti). Toimitusjohtajan vaihdos oli ajankohtainen neljällä prosentilla vastanneista. 14 prosenttia ilmoitti, että suunnitteilla tai käynnissä olevat toimenpiteet olivat jotain muuta kuin kyselylomakkeen valmiit vaihtoehdot. Avoimeen kysymykseen oli kerrottu, että kyse oli esim. kansainvälistymisestä, kasvamisesta, investoinneista, tehostamisesta, strategiatyön käynnistämisestä, tuotekehityksestä tai tilojen laajentamisesta.

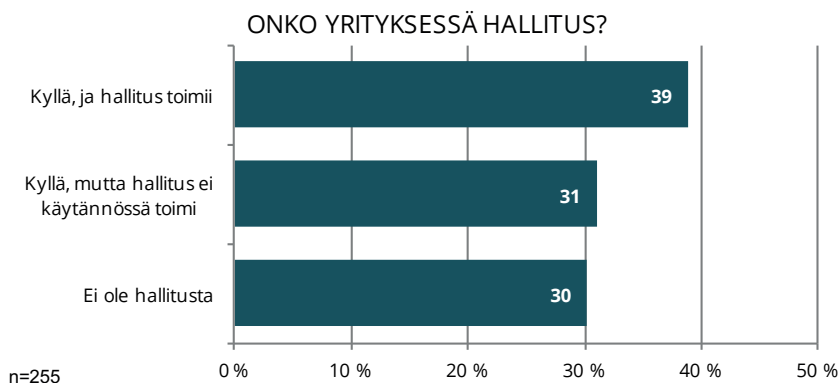
## YRITYKSEN TALOUDELLINEN MENESTYS VIIME VUOSIEN AIKANA



**Kuvio 35. Yrityksissä suunnitteilla tai käynnissä olevat merkittävät toimenpiteet.**

### 6.3.4 Hallituksen toiminta ja kokoonpano

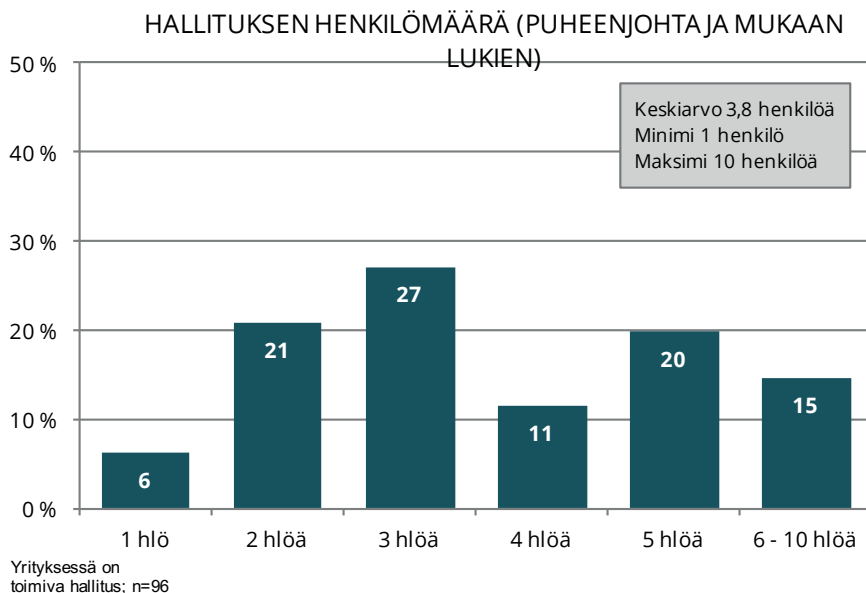
Kysymyslomakkeen seuraavassa osiossa siirryttiin varsinaisen hallitustyöskentelyn selvittämiseen. Ensimmäiseksi kysyttiin sitä, onko yrityksessä hallitus ja toimiiko se myös käytännössä. Kuviossa 36 on kuvattu vastausten jakautuminen. 39 prosenttia yrityksistä vastasi, että yrityksessä on hallitus ja se myös toimii, 31 prosentilla vastaajien yrityksistä on hallitus, mutta se ei käytännössä toimi ja 30 prosentilla vastaajien yrityksistä ei ole hallitusta.



**Kuvio 36. Hallituksen olemassaolo ja toiminta.**

Niiltä yrityksiltä, jotka ilmoittivat, että heillä on olemassa toimiva hallitus, kysyttiin tarkempaa tietoa hallituksen jäsenistä ja toiminnasta. Näitä yrityksiä oli yhteensä

96. Ensimmäiseksi selvitettiin hallitusten henkilömäärää. Kuviossa 37 on esitetty vastausten jakautuminen. Yleisin vastaus oli kolme henkilöä (27 %). 21 prosenttia ilmoitti, että hallituksessa toimii kaksi jäsentä. Yhteensä 35 prosentilla hallituksessa on joko 5 jäsentä (20 %) tai 6-10 jäsentä (15 %). Lisäksi 11 prosenttia ilmoitti hallituksen jäsenmääräksi neljä henkilöä ja kuusi prosenttia yhden henkilön. Keskimäärin hallituksen jäseniä vastaajien yrityksissä oli 3,8 henkilöä.



**Kuvio 37. Hallituksen henkilömäärä.**

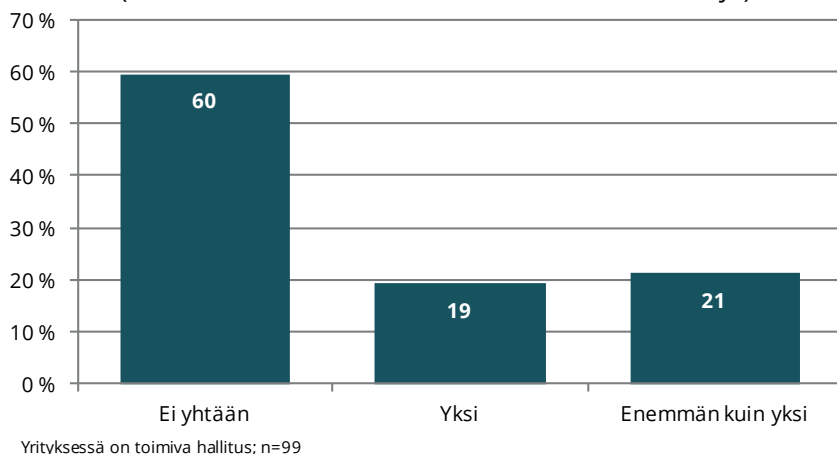
Taulukossa 25 on esitetty hallituksen kokousten määrä. Yleisimmin hallitus kokoontuu 7-11 kertaa vuodessa (28 % vastanneista). 15 prosenttia pitää neljä kokousta vuodessa ja 30 prosenttia kolme kokousta tai vähemmän. 14 prosenttia kokoontuu 12 kertaa tai useammin vuodessa. Kokousten lukumäärän keskiarvo oli 6,4 ja maksimi 23 kokousta vuodessa.

**Taulukko 25. Hallitusten kokousten määrä keskimäärin vuodessa.**

<b>Yrityksessä on toimiva hallitus: Hallituksen kokousten määrä keskimäärin vuodessa</b>	<b>Lukumäärä</b>	<b>%</b>
1 kokous	5	5
2 kokousta	11	12
3 kokousta	12	13
4 kokousta	14	15
5 kokousta	4	4
6 kokousta	9	10
7 - 11 kokousta	26	28
12 tai useampia kokouksia	13	14
Yhteensä	94	100
Keskiarvo	6,4	
Minimi	1	
Mediaani	6	
Maksimi	23	

Seuraavaksi selvitettiin hallituksessa toimivien ulkopuolisten jäsenten määrää. Ulkopuolisella jäsenellä tarkoitetaan sellaista jäsentä, jolla ei ole omistussuhdetta yritykseen, eikä jäsen myöskään ole yrityksen palveluksessa. 60 prosentilla vastanneista ei ollut yhtään ulkopuolista jäsentä yrityksen hallituksessa (kuvio 38) 19 prosenttia ilmoitti, että hallituksessa toimii yksi ulkopuolinen jäsen ja 21 prosentilla ulkopuolisia jäseniä oli enemmän kuin yksi.

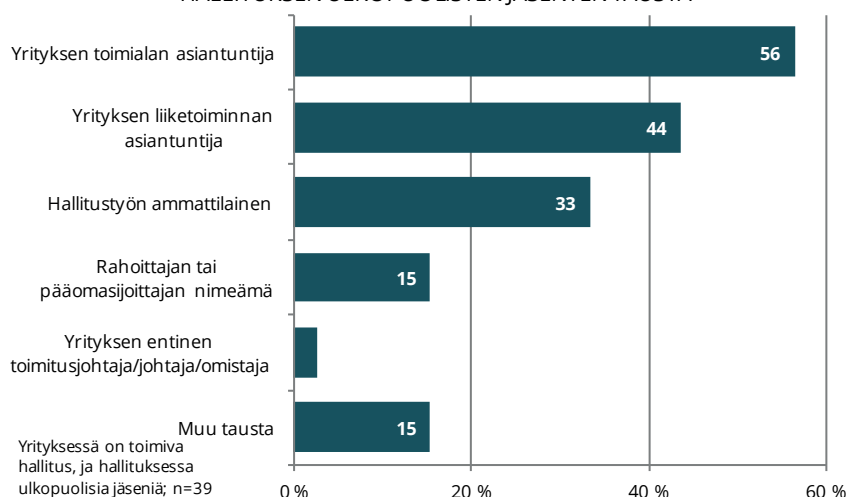
### ONKO HALLITUKSESSA ULKOPUOLISIA JÄSENIÄ (EI YRITYKSEN PALVELUKSESSA OLEVIA EIKÄ OMISTAJA)?



**Kuvio 38. Hallituksessa toimivien ulkopuolisten jäsenten määrä.**

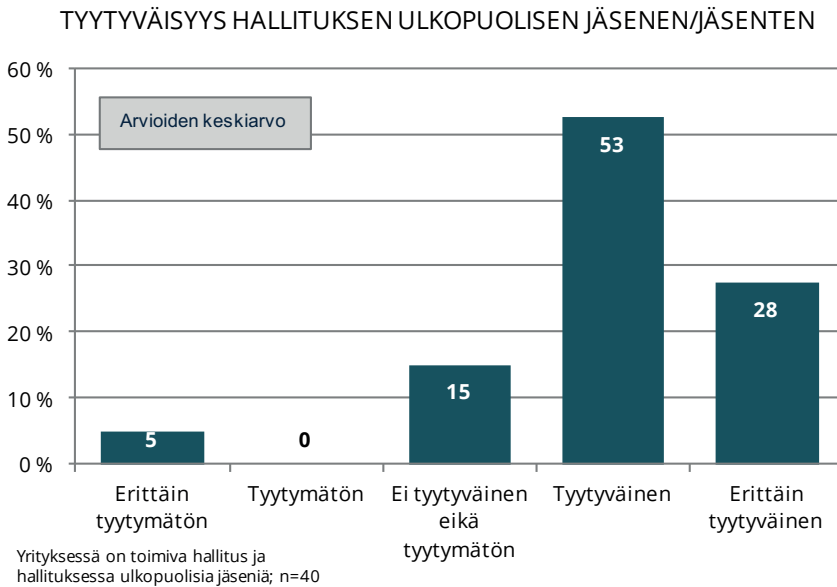
Ulkopuolisten jäsenten osalta selvitettiin myös sitä, millainen tausta heillä oli. Kuviossa 39 on esitetty vastausten jakautuminen. Yli puolet (56 %) ilmoitti, että ulkopuolinen jäsen edusti yrityksen toimialan asiantuntijaa. Toiseksi yleisin vastaus (44 %) oli, että ulkopuolinen jäsen oli yrityksen liiketoiminnan asiantuntija. Kolmannes hallituksen ulkopuolisista jäsenistä (33 %) oli hallitustyön ammattilainen. Loput ulkopuolisista jäsenistä olivat rahoittajan tai pääomasijoittajien nimeämiä (15 %), yrityksen entisiä toimitusjohtajia tai omistajia (3 %) tai heillä oli jokin muu tausta (15 %). Muusta taustasta vastaajat kertoivat, että ulkopuolinen jäsen oli esimerkiksi juristi tai johdon konsultti, markkinoinnin ja myynnin ammattilainen, paikallinen toimija, perheenjäsen tai tärkeän asiakasalan edustaja.

### HALLITUKSEN ULKOPUOLISTEN JÄSENTEN TAUSTA



**Kuvio 39. Hallituksen ulkopuolisten jäsenten tausta.**

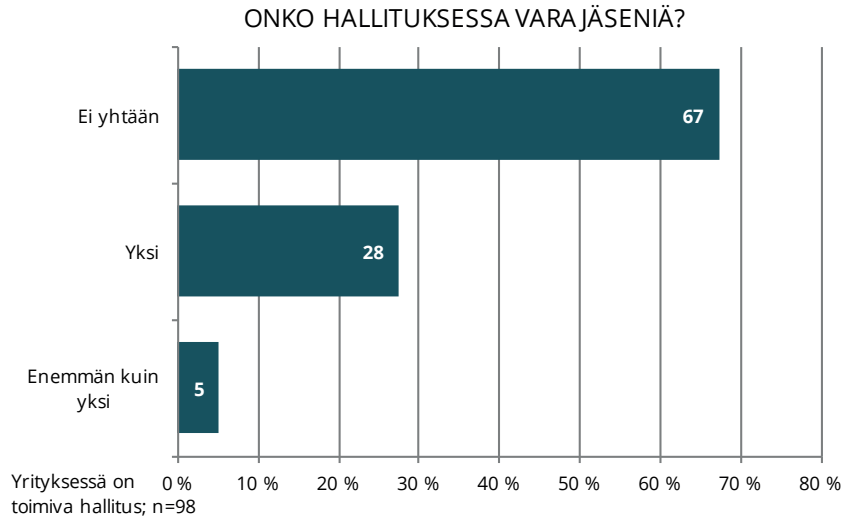
Hallituksen ulkopuolisiin jäseniin oltiin yrityksissä tyytyväisiä (kuvio 40). Jopa 81 prosenttia ilmoitti, että oli ulkopuolisen jäsenen toimintaan joko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen. 15 prosenttia ei ollut tyytyväinen eikä tyytymätön. Ainoastaan viisi prosenttia ilmoitti olevansa erittäin tyytymättömiä hallituksen ulkopuolisen jäsenen toimintaan.



**Kuvio 40. Tyytyväisyys hallituksen ulkopuolisen jäsenen tai jäsenten toimintaan.**

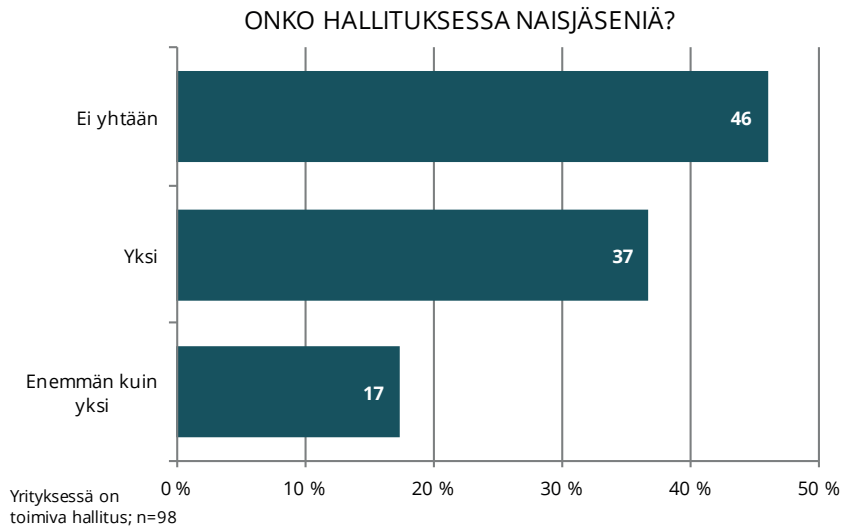
Suurimmalla osalla hallituksia ei ollut varajäseniä (67 %). 28 prosenttia ilmoitti, että varajäseniä oli yksi. Ainoastaan viidellä prosentilla oli enemmän kuin yksi varajäsen (kuvio 41).





**Kuvio 41. Hallitusten varajäsenten määrä.**

Yli puolella (yhteensä 54 prosentilla) oli hallituksessa mukana naisjäseniä. 37 prosentilla niitä oli yksi ja 17 prosentilla enemmän kuin yksi. 46 prosentilla vastanneista ei ollut hallituksessaan naisjäseniä (kuvio 42).



**Kuvio 42. Hallituksessa toimivien naisjäsenten määrä.**

### 6.3.5 Hallituksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä

Vastaajan taustamuuttujilla oli tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä siihen, oliko yrityksessä hallitus ja toimiiko se. Miesvastaajien kohdalla 40 prosentilla on toimiva hallitus ja naisvastaajien kohdalla vain 34 prosentilla. 44 prosenttia naisvastaajista ilmoitti, että yrityksessä ei ole hallitusta, kun miesten kohdalla vastaava prosenttiluku on vain 26. Ero sukupuolten välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0,025$ ). Samoin vastaajan koulutustaustalla on merkitystä. Korkeakoulututkinnon omaavilla vastaajilla yli puolella on yrityksessä toimiva hallitus, kun taas pelkän peruskoulun omaavilla ainoastaan 25 prosentilla. Peruskoulutaustaisista vastaajista 40 prosentilla ei ole hallitusta. Ero eri koulutustaustojen välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,001$ ) (Taulukko 26).

**Taulukko 26. Sukupuolen ja koulutustaustan yhteys hallitukseen ja sen toimivuuteen.**

	N	Onko yrityksessä hallitus?			p-arvo
		Kyllä, ja hallitus myös toimii	Kyllä, mutta hallitus ei käytännössä toimi	Ei ole hallitusta	
		%	%	%	
<b>Sukupuoli</b>					
Mies	196	40	34	26	0,025
Nainen	59	34	22	44	
<b>Koulutustausta</b>					
Kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu	20	25	35	40	0,001
Ammatillinen koulutus	83	28	31	41	
Lukio/ylioppilastutkinto	27	26	52	22	
Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu	120	53	26	22	

Myös yritysten taustamuuttujiin liittyvillä tekijöillä on merkitystä hallituksen toimivuuteen (taulukko 27). Ensimmäiseksi yrityksen koko näyttäisi vaikuttavan siihen, onko yrityksellä toimiva hallitus. Mitä suurempi yritys on, sitä todennäköisemmin siellä on toimiva hallitus. Yli kolmen miljoonan liikevaihdon omaavista yrityksistä 85 prosentilla on toimiva hallitus ja yli 20 henkilöä työllistävästä yrityksistä toimiva hallitus on 92 prosentilla. Ero kokoluokkien välillä on sekä liikevaihdon että henkilömäärän suhteen tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,000$ ). Myös toimialalla

on yhteys hallituksen toimivuuteen. Teollisuuden alan yrityksistä 56 prosentilla on toimiva hallitus, kun taas kaupan alalla vain 31 prosentilla ja palvelualalla 36 prosentilla on toimiva hallitus. Samoin rakentamisen ja kuljetuksen alalla toimivien yritysten kohdalla toimiva hallitus on noin 30 prosentilla. Ero toimialojen välillä on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,002$ ). Kasvutavoite näyttää jakavan myös yrityksiä sen mukaan, onko niissä toimiva hallitus. Niissä yrityksissä, joissa on kasvu lähi-vuosien tavoitteena, on toimiva hallitus 45 prosentilla, kun taas niissä yrityksissä, joissa kasvutavoitetta ei ole, toimiva hallitus on vain 23 prosentilla. Ero yritysten välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,000$ ).

**Taulukko 27. Yrityksen koon, toimialan ja kasvutavoitteen yhteys hallituksen toimivuuteen.**

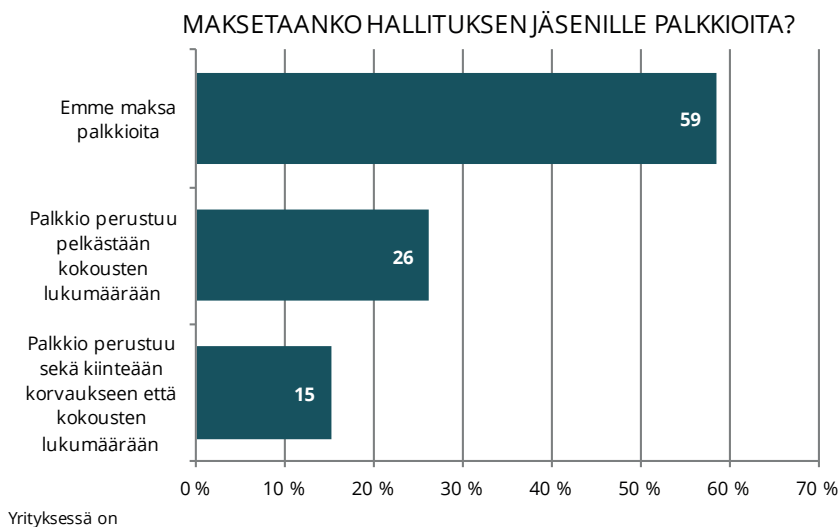
	N	Onko yrityksessä hallitus?			p-arvo
		Kyllä, ja hallitus myös toimii	Kyllä, mutta hallitus ei käytännössä toimi	Ei ole hallitusta	
		%	%	%	
<b>Liikevaihto (2014) €/v</b>					
alle 200 000 €/v	58	16	28	57	0,000
200 000 - 0,5 M€/v	34	24	50	26	
0,5 - 1,5 M€/v	47	45	40	15	
1,5 - 3 M€/v	35	43	34	23	
yli 3 M€/v	40	85	15	0	
<b>Työntekijämäärä</b>					
1	57	12	23	65	0,000
2 - 4	68	31	34	35	
5 - 10	51	37	47	16	
11 - 20	22	50	41	9	
yli 20	37	92	8	0	
<b>Yrityksen pääasiallinen toimiala</b>					
Kauppa	45	31	24	44	0,002
Teollisuus tai tuotannollinen yritys	64	56	34	9	
Palveluala	95	36	28	36	
Rakentaminen	23	30	43	26	
Kuljetus	21	29	24	48	
<b>Kasvu yrityksen lähivuosien tavoitteena</b>					
Kyllä	177	45	32	24	0,000
Ei	70	23	30	47	

Lisäksi verrattiin hallitustyöskentelyä niillä yrityksillä, joilla liikevaihto oli kasvanut verrattuna niihin yrityksiin, joissa se oli säilynyt joko ennallaan tai pienentynyt. Yrityksistä, joilla liikevaihto oli kasvanut, 47 prosentilla oli toimiva hallitus (32

prosentilla hallitus, joka ei toimi ja 22 prosentilla ei hallitusta ollenkaan). Jos lukua verrataan niihin yrityksiin, joilla liikevaihto oli pienentynyt, niistä yrityksistä ainoastaan 33 prosentilla oli toimiva hallitus. Yhteyttä voi tarkastella myös siten, että toimivien hallitusten osalta jopa 53 prosentilla liikevaihto oli kasvanut ja ainoastaan 24 prosentilla pienentynyt. Tilastollisesti ero on suuntaa antava ( $p=0,080$ ). Näyttäisi siis siltä, että toimiva hallitus on yhteydessä liikevaihdon kasvuun.

### 6.3.6 Hallitusten jäsenten palkkiot ja hallituksen toimivuus

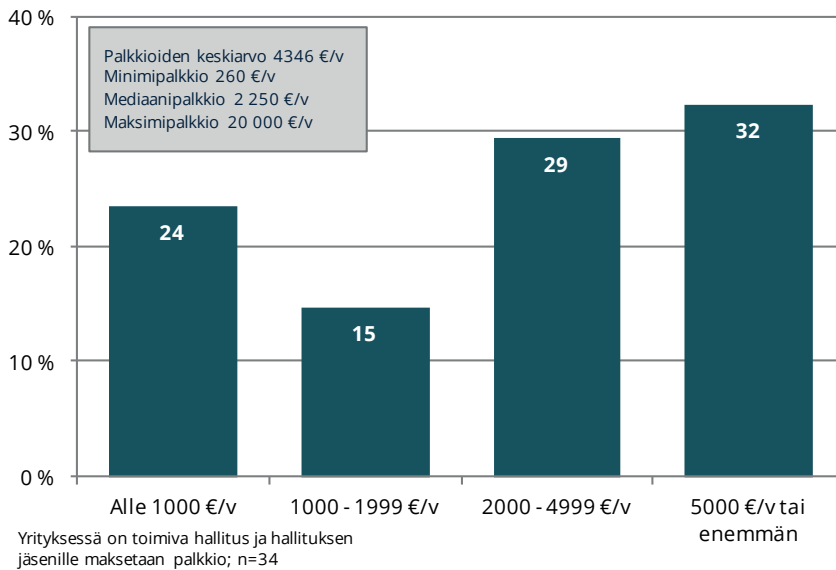
Suurimmalle osalle hallituksen jäsenistä ei makseta palkkiota (kuvio 43). 59 prosenttia vastanneista ilmoitti, ettei palkkioita makseta. 26 prosentilla palkkio perustuu pelkästään kokousten lukumäärään ja 15 prosentilla sekä kokousten lukumäärään että kiinteään korvaukseen.



**Kuvio 43. Hallitusten jäsenten palkkioiden maksuperuste.**

Niiltä vastanneilta, joiden yrityksessä palkkioita maksettiin hallituksen jäsenelle, kysyttiin vielä palkkion suuruutta. Näitä yrityksiä oli 34. Maksettavat palkkiot olivat kohtuullisia (kuvio 44). Palkkioiden keskiarvo oli 4346 euroa vuodessa ja mediaani 2250 euroa vuodessa. Maksimissaan palkkio oli 20 000 euroa ja minimissään 260 euroa vuodessa. Kuviossa x on esitetty palkkioiden suuruusluokat. 24 prosenttia vastanneista maksaa alle 1000 euroa vuodessa palkkioita hallituksen jäsenelle, 15 prosenttia välillä 1000 – 1999 euroa ja 29 prosenttia yli 2000, mutta alle 5000 euroa vuodessa. 32 prosenttia vastanneista maksaa 5000 euroa tai enemmän.

## HALLITUKSEN JÄSENELLE MAKSETTAVA PALKKIO VUODESSA



**Kuvio 44. Hallituksen jäsenelle maksettava palkkio vuodessa.**

Lisäksi kaikilta niiltä, joilla oli toimiva hallitus, kysyttiin erikseen vielä puheenjohtajan palkkioperusteesta. 77 prosentilla ei ole omaa palkkioperustetta puheenjohtajalle ja 23 prosentilla on.

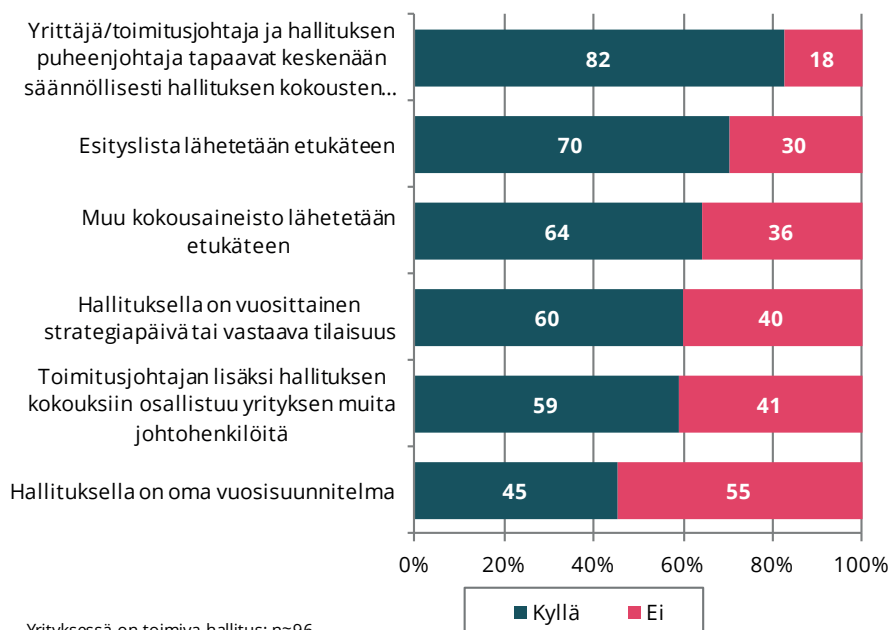
Seuraavaksi selvitettiin hallituksen toimivuutta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, kuinka hyvin hallitus tuntee yrityksen asiat, reagoi ajankohtaisiin kysymyksiin, tukee johtamista, tekee päätökset määrätietoisesti, ennakoitua tulevaisuutta, keskittyy oikeisiin asioihin, vie asioita määrätietoisesti eteenpäin, jäsenet tuovat itse aktiivisesti asioita käsittelyyn ja hankkii ja käyttää informaatiota tehokkaasti. Parhaimmat arviot hallituksen toimivuudesta tulivat kohtiin yrityksen asioiden tunteminen ja reagoiminen ajankohtaisiin kysymyksiin. Näissä yli 40 prosenttia vastanneista antoi korkeimman arvosanan (5). Hallitustyöskentelyn koettiin myös tukevan hyvin johtamista (ka 4,0) ja tekevän päätökset määrätietoisesti (ka 4,0). Heikoimmat keskiarvot tulivat kohtiin "hankkii ja käyttää informaatiota tehokkaasti" (ka 3,5) ja "jäsenet tuovat itse aktiivisesti asioita käsittelyyn" (ka 3,6). Myös joitakin avoimia kommentteja tuli. Nämä liittyivät siihen, että hallituksella on jalat maassa, hallitus tukee rahoitushakemuksia ja yrityksellä on aina päivitetty strategia. Kuviossa 45 on esitetty vastausten jakautuminen. Yhteenvetona voi todeta, että hallitustyöskentelyyn ollaan hyvin tyytyväisiä.

Hallituksen toimivuuden arviointi	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä
	%	%	%	%	%	
Tuntee yrityksen asiat	1	4	13	36	46	4,2
Pystyy reagoimaan ajankohtaisiin kysymyksiin	1	3	16	37	42	4,2
Tukee johtamista	2	4	16	45	32	4,0
Tekee päätökset määrätietoisesti	1	5	18	45	31	4,0
Ennakoi tulevaisuutta	1	7	22	40	30	3,9
Keskittyy oikeisiin asioihin	1	5	20	50	24	3,9
Vie asioita määrätietoisesti eteenpäin	2	4	25	48	20	3,8
Jäsenet tuovat itse aktiivisesti asioita käsittelyyn	3	15	23	35	24	3,6
Hankkii ja käyttää informaatiota tehokkaasti	3	9	35	40	12	3,5
Yrityksessä on toimiva hallitus; n ≈ 96						

**Kuvio 45. Hallituksen toimivuuden arviointi.**

Seuraavaksi selvitettiin hallitustyöskentelyn organisointia. Sen osalta voi todeta, että hallituksen työ on kohtuullisen hyvin organisoitua (kuvio 46). 82 prosenttia vastasi, että yrittäjä/toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja tapaavat keskenään säännöllisesti hallituksen kokousten lisäksi. Suurin osa lähettää sekä esityslistan (70 %) että muun kokousaineiston (64 %) etukäteen. 60 prosentilla on lisäksi hallituksen vuosittainen strategiapäivä tai vastaava tilaisuus ja 59 prosentilla hallituksen kokoukseen osallistuu toimitusjohtajan lisäksi yrityksen muita johtohenkilöitä. Hallituksen oma vuosisuunnitelma löytyy alle puolelta vastanneista.

## HALLITUKSEN TYÖN ORGANISOINTI



**Kuvio 46. Hallituksen työn organisointi.**

Hallitustyöskentelyn osalta selvitettiin myös sitä, millaista lisäarvoa se tuo yritykselle. Arvioitavia kohtia olivat yrityksen talouden valvonta, strategian suunnittelu, reagointi ajankohtaisiin kysymyksiin, yrityksen uudistaminen ja kehittäminen, strategian toteuttaminen, yrityksen informaation saanti ja käyttö sekä yrittäjän/toimitusjohtajan valmentaminen ja haastaminen (kuvio 47). Parhaimmat keskiarvot hallituksen tuoman lisäarvon suhteen sai yrityksen talouden valvonta (ka 4,0). Myös strategian suunnittelun (ka 3,9), ajankohtaisiin asioihin reagoimisen (ka 3,9) ja yrityksen uudistamisen ja kehittämisen (ka 3,9) osalta keskiarvot olivat verrattain korkeita. Toisaalta taas heikoin keskiarvo nousi kohdasta yrittäjän/toimitusjohtajan valmentaminen ja haastaminen (ka 3,4), vaikka sen voisi ajatella olevan yksi hallituksen tärkeimmistä tehtävistä. Avoimena kommenttina tuli lisäksi, että hallitus haastaa ja innostaa johtoryhmää.

Yksi mielenkiintoinen havainto oli se, että jos hallituksessa toimi ulkopuolisia jäseniä, toiminta oli organisoidumpaa sekä vuosisuunnittelun että strategiapäivän osalta. Niistä yrityksistä, joissa oli ulkopuolinen jäsen hallituksessa, 26 prosentilla oli hallitukselle oma vuosisuunnitelma, kun taas niistä yrityksistä, joissa ulkopuolisia jäseniä ei ollut, ainoastaan 18 prosentilla oli oma vuosisuunnitelma. Ero yritysten välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,001$ ). Strategiapäivän



osalta ero oli samansuuntainen. Niistä yrityksistä, joissa oli ulkopuolinen jäsen, 32 prosentilla oli vuosittainen strategiapäivä, kun taas niistä yrityksistä, joissa ulkopuolista jäsentä ei ollut, 26 prosentilla oli vuosittainen strategiapäivä. Ero yritysten välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä (p=0,001). Tästä voi tehdä sen yhteenvedon, että ulkopuolisen jäsenen olemassaolo hallituksessa jäntevoittaa toimintaa entisestään.

Hallitustyöskentelyn tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan eri asioissa	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä
	%	%	%	%	%	
Yrityksen talouden valvonta	3	5	19	39	34	4,0
Strategian suunnittelu	3	5	20	42	30	3,9
Yritys pystyy reagoimaan ajankohtaisiin kysymyksiin	3	3	23	44	27	3,9
Yrityksen uudistaminen ja kehittäminen	3	6	21	42	28	3,9
Strategian toteuttaminen	5	14	21	43	18	3,5
Yritys hankkii ja käyttää informaatiota tehokkaasti	3	9	33	43	11	3,5
Yrittäjän/toimitusjohtajan valmentaminen ja haastaminen	5	16	26	41	13	3,4
Yrityksessä on toimiva hallitus; n ≈ 96						

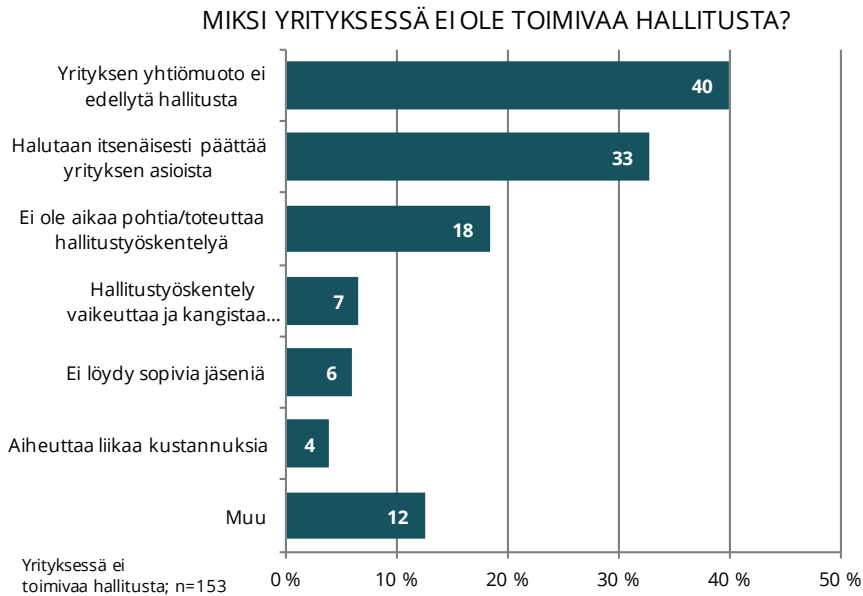
**Kuvio 47. Hallitustyöskentelyn tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan eri asioissa.**

### 6.3.7 Syyt hallituksen toimimattomuuteen ja kiinnostus hallitustyöskentelyn aloittamiseen

Seuraavassa kyselylomakkeen osassa selvitettiin tarkemmin syitä sille, miksi yrityksessä ei ole hallitusta tai miksi se ei käytännössä toimi. Myös kiinnostusta hallitustyöskentelyn käynnistämiseksi kysyttiin. Vastanneita tässä osiossa oli 153.

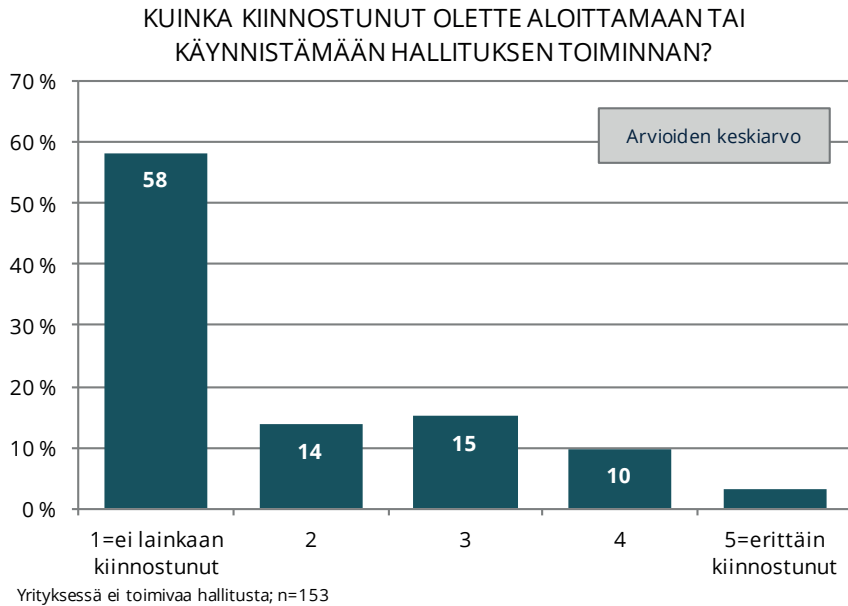
Useimmiten mainittu syy sille, miksi yrityksessä ei ole toimivaa hallitusta, oli se, ettei yrityksen yhtiömuoto edellytä sitä (kuviokuva 48). 40 prosenttia valitsi tämän syyksi. 33 prosenttia ilmoitti, että syynä on se, että yrityksessä halutaan itsenäisesti päättää yrityksen asioista ja 18 prosenttia koki, ettei ole aikaa pohtia/toteuttaa hallitustyöskentelyä. Pieni määrä (7 %) uskoi hallitustyöskentelyn vaikeuttavan ja kangistavan päätöksentekoa, ei uskonut löytyvän sopivia jäseniä (6 %) tai koki hallitustyöskentelyn aiheuttavan liikaa kustannuksia (4 %). 12 prosenttia ilmoitti

syyn olevan jonkin muun. Näitä muita syitä olivat mm. se, että hallitustyöskentelyä ei ole nähty tarpeelliseksi tai sitä ei ole edes ymmärretty ajatella, hallituksen jäsenet ovat mukana operatiivisessa toiminnassa ja sitä kautta asiat hoidetaan vapaamuotoisesti tai sitten hallituksen muodostaa vain yrittäjä itse. Mainintoja tuli myös siitä, että pienessä firmassa hallitusta ei tarvita.



**Kuvio 48. Syyt sille, miksi yrityksessä ei ole toimivaa hallitusta.**

Suurin osa ei myöskään ole kiinnostunut aloittamaan hallitustyöskentelyä yrityksessään. Jopa 58 prosenttia vastanneista antoi tästä arvion 1 eli ei ole lainkaan kiinnostunut (kuvio 49). 13 prosenttia oli joko kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut. 15 prosenttia antoi arvon 3 ja 14 prosenttia arvon 2. Yhteenvetona voi todeta, että kiinnostusta hallitustyöskentelyn aloittamiseen on vain pienellä osalla vastanneista. Käytännössä tämä tarkoittaa noin kahtakymmentä yritystä.



**Kuvio 49. Kiinnostus hallitustyöskentelyn käynnistämiseen yrityksessä.**

### 6.3.8 Johtoryhmä, Advisory board- ja yrityskummi-toiminta

Seuraavaksi selvitettiin yritysten johtoryhmien kokoa, toimivuutta, työskentelyn tuomaa lisäarvoa sekä kiinnostusta johtoryhmätyöskentelyn käynnistämiseen. Tätä kysyttiin kaikilta vastanneilta (n=255). Suurimmalla osalla yrityksistä (71 %) ei ollut yrityksessä johtoryhmää ja 29 prosentilla oli. Taulukossa 28 on esitetty johtoryhmän koko niiden yritysten osalta, joilla johtoryhmä oli. Yleisin koko oli joko neljä jäsentä (25 %), viisi jäsentä (20 %) tai kaksi jäsentä (20 %). Keskiarvo jäsenmäärän osalta oli 3,9.

**Taulukko 28. Johtoryhmien koko yrityksissä.**

Henkilöiden määrä johtoryhmässä	Lukumäärä	%
Yksi henkilö	3	6
Kaksi henkilöä	10	20
Kolme henkilöä	6	12
Neljä henkilöä	13	25
Viisi henkilöä	10	20
Kuusi henkilöä	7	14
Seitsemän henkilöä	1	2
Yhdeksän henkilöä	1	2
Yhteensä	51	100
Johtoryhmän henkilöiden määrä; keskiarvo	3,9	

Niiden vastanneiden osalta, joiden yrityksessä oli toimiva johtoryhmä, selvitettiin vielä tarkemmin johtoryhmän toimivuutta ja sen tuomaa lisäarvoa yritykselle. Näitä vastanneita oli 68. Johtoryhmän toimivuutta pyydettiin arvioimaan samojen asioiden suhteen kuin hallitustyöskentelyn (kuvio 50). Johtoryhmän koetaan tukevan hyvin johtamista (ka 4,0), jäsenet tuovat itse aktiivisesti asioita käsittelyyn (ka 4,0) ja johtoryhmä pystyy reagoimaan ajankohtaisiin kysymyksiin (ka 4,0). Heikoiden toimivuus koetaan kohdissa "tekee päätökset määrätietoisesti" (ka 3,7) ja "hankkii ja käyttää informaatiota tehokkaasti" (ka 3,7). Johtoryhmän toimivuuden osalta vastaukset luonnollisesti eroavat hallitustyöskentelystä. Esimerkiksi jäsenet tuovat itse aktiivisesti asioita johtoryhmän käsittelyyn huomattavasti enemmän kuin hallituksessa. Informaation hankinta ja käyttäminen saavat kuitenkin molemmissa heikot arviot.

Johtoryhmän toimivuuden arviointi	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä
	%	%	%	%	%	
Tukee johtamista	1	3	21	39	36	4,0
Jäsenet tuovat itse aktiivisesti asioita käsittelyyn	1	3	26	35	34	4,0
Pystyy reagoimaan ajankohtaisiin kysymyksiin	1	3	25	39	31	4,0
Keskittyy oikeisiin asioihin	1	3	26	47	22	3,9
Ennakoi tulevaisuutta	3	6	29	37	25	3,8
Vie asioita määrätietoisesti eteenpäin	3	4	32	37	24	3,7
Tekee päätökset määrätietoisesti	3	9	24	40	24	3,7
Hankkii ja käyttää informaatiota tehokkaasti	1	4	36	43	15	3,7
Yrityksessä on johtoryhmä; n ≈ 68						

**Kuvio 50. Johtoryhmän toimivuuden arviointi.**

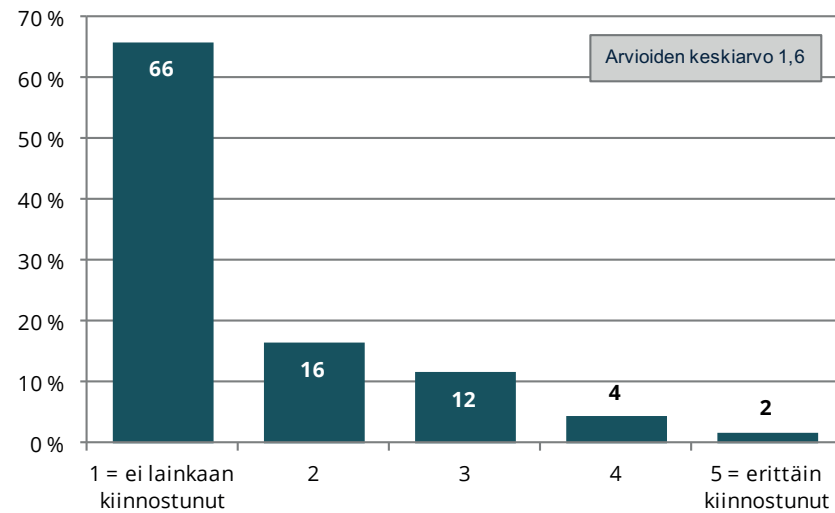
Lisäarvoa johtoryhmätyöskentely tuo yritykselle erityisesti sen osalta, että yritys pystyy reagoimaan ajankohtaisiin kysymyksiin (ka 4,0) ja uudistamaan ja kehittämään yritystä (ka 3,8). Myös strategian toteuttamisen osalta 62 prosenttia on antanut arvon 4 tai 5. Alhaisimman keskiarvon saa yrittäjän/toimitusjohtajan valmentaminen ja haastaminen (ka 3,4) ja informaation hankinta ja käyttäminen (ka 3,4). Vastausten jakautuminen on kuvattu kuviossa 51.

Johtoryhmätyöskentelyn tuoma lisäarvo yritykselle	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä
	%	%	%	%	%	
Yritys pystyy reagoimaan ajankohtaisiin kysymyksiin	1	4	21	44	29	4,0
Yrityksen uudistaminen ja kehittäminen	1	9	26	34	29	3,8
Strategian toteuttaminen	2	5	32	38	24	3,8
Strategian suunnittelu	3	6	37	31	22	3,6
Yrityksen talouden valvonta	5	11	32	24	29	3,6
Yritys hankkii ja käyttää informaatiota tehokkaasti	1	12	37	40	9	3,4
Yrittäjän/toimitusjohtajan valmentaminen ja haastaminen	3	22	25	32	18	3,4
Yrityksessä on johtoryhmä; n ≈ 67						

**Kuvio 51. Johtoryhmätyöskentelyn tuoma lisäarvo yritykselle.**

Niiden vastanneiden osalta, joissa johtoryhmää ei ollut, kysyttiin halukkuutta johtoryhmätoiminnan käynnistämiseksi. Näitä yrityksiä oli yhteensä 182. Heistä suurin osa (66 %) ei ollut lainkaan kiinnostunut johtoryhmätoiminnan käynnistämisestä (kuvio 52). Ainoastaan kuusi prosenttia oli kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut siitä. Käytännössä tämä tarkoittaa yhtätoista yritystä. 16 prosenttia antoi arvon 2 ja 12 prosenttia arvon 3. Kiinnostuksen keskiarvo on erittäin matala, 1,6.

### KUINKA KIINNOSTUNUT OLETTE ALOITTAMAAN TAI



Yrityksessä ei ole johtoryhmää;

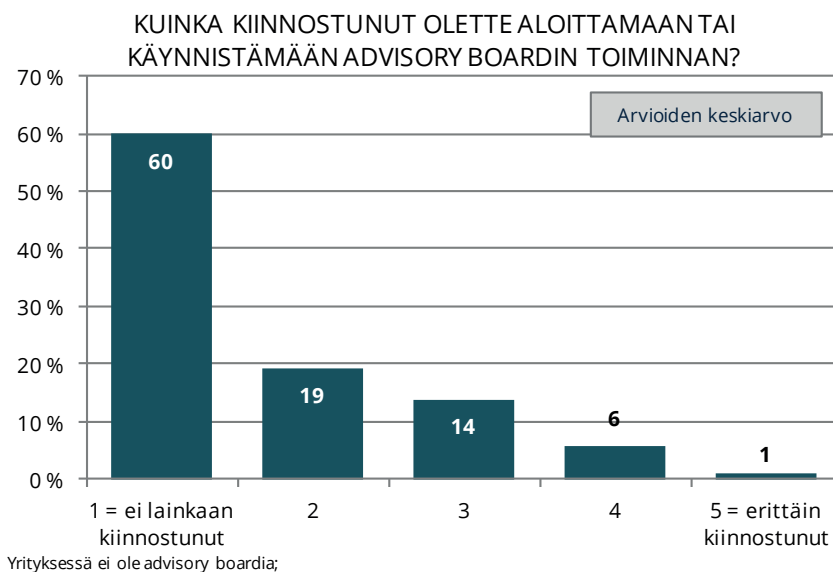
#### Kuvio 52. Kiinnostus johtoryhmätoiminnan käynnistämiseksi.

Advisory board oli vielä tuntematon yrityksille. Ainoastaan neljä prosenttia (n=9) vastasi, että yrityksessä toimi advisory board. Heiltä kysyttiin tarkemmin advisory boardin toiminnasta. Kahdella yrityksellä advisory boardin koko oli viisi henkilöä, yhdellä neljä henkilöä ja yhdellä yrityksellä kolme henkilöä. Yhdeksän yritystä vastasi advisory boardin lisäarvoa koskeneeseen kysymykseen. Kuviossa 53 on esitetty vastausten jakautuminen. Eniten hyötyä advisory board oli antanut yrityksen uudistamisen ja kehittämisen suhteen (ka 4,1) ja strategian suunnittelun suhteen (ka 4,0). Heikoin keskiarvo oli kohdassa yrittäjän/toimitusjohtajan valmentaminen ja haastaminen (ka 3,5).

Advisory board työskentelyn tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä
	%	%	%	%	%	
Yrityksen uudistaminen ja kehittäminen	0	0	22	44	33	4,1
Strategian suunnittelu	0	0	44	11	44	4,0
Yritys pystyy reagoimaan ajankohtaisiin kysymyksiin	0	11	33	33	22	3,7
Yrittäjän/toimitusjohtajan valmentaminen ja haastaminen	0	25	25	25	25	3,5
Yrityksessä on advisory board; n ≈ 9						

**Kuvio 53. Advisory board -työskentelyn tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan.**

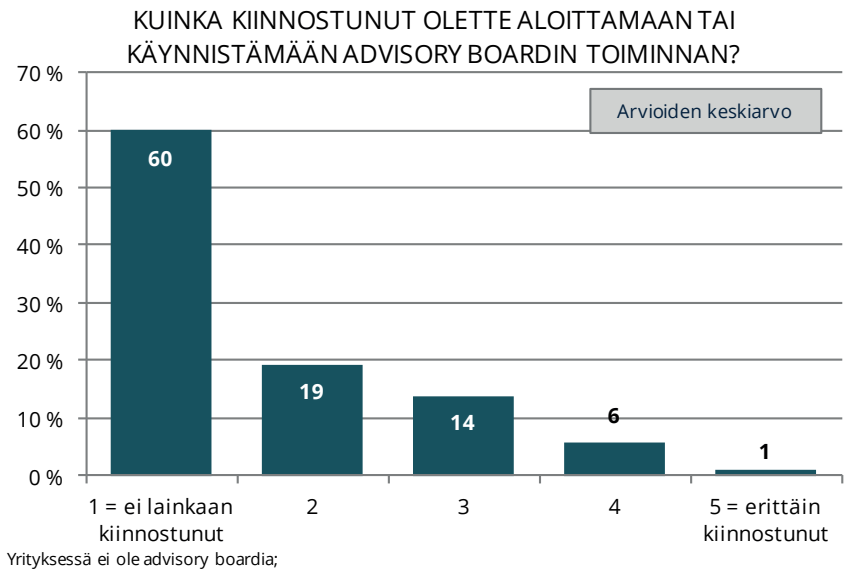
Niiltä yrityksiltä, joissa advisory board -toimintaa ei ollut, kysyttiin halukkuutta sen aloittamiseen. 60 prosenttia vastanneista ei ollut lainkaan kiinnostunut siitä ja 19 prosenttia antoi arvon 2. Ainoastaan seitsemän prosenttia oli kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut advisory board -toiminnan aloittamisesta (kuvio 54).



**Kuvio 54. Kiinnostus advisory board -toiminnan käynnistämiseen.**

Mentorin tai yrityskummin osalta selvitettiin myös toimintaa ja kiinnostusta toiminnan käynnistämiseksi. Kahdeksalla prosentilla yrityksistä toimi mentori tai yrityskummi. Toiminta oli siis hieman yleisempää kuin advisory boardin osalta. Kuviossa 55 on esitetty mentorin tai yrityskummin tuoma lisäarvo yritykselle.

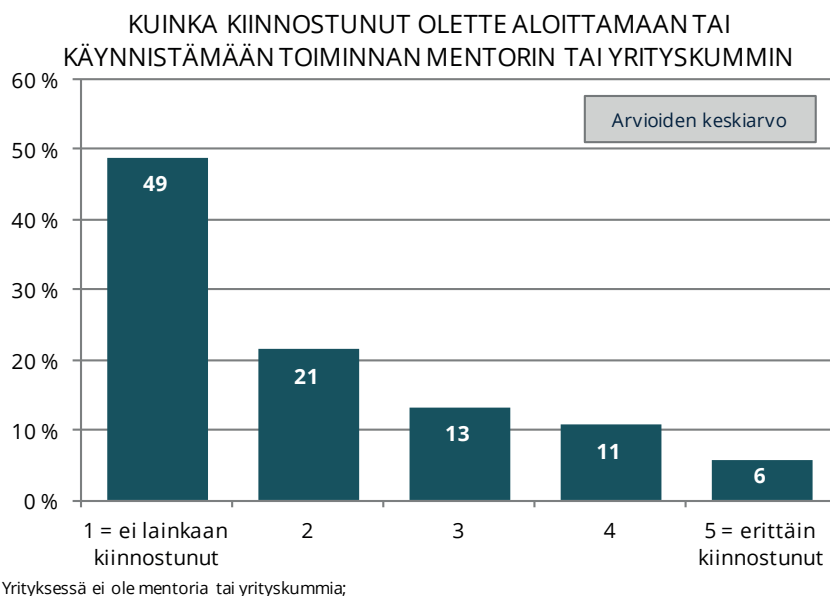
Vastanneita on 20. Eniten lisäarvoa yrityskummista on saatu yrittäjän/toimitusjohtajan valmentamisen ja haastamisen suhteen (ka 3,5) ja vähiten ajankohtaisiin kysymyksiin reagoinnin suhteen (ka 3,1). Toisaalta korkein keskiarvo on samalla tasolla kuin esimerkiksi advisory boardin heikoin keskiarvo – molemmissa kyse on toimitusjohtajan/yrittäjän haastamisesta. Avoimia kommentteja tuli lisäksi siitä, että yrityskummin/mentorin avulla oli saatu ohjausta tutkintoon valmistautumisessa, apua vientitoiminnassa, uusia näkökulmia ja neuvoja talouteen liittyviin asioihin.



**Kuvio 55. Mentorin tai yrityskummin tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan.**

Yrityskummi/mentorin -toiminnan käynnistämisestä oli kiinnostunut hieman useampi yritys verrattuna advisory board -toimintaan tai johtoryhmätoimintaan. 17 prosenttia yrityksistä oli joko kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut (kuvio 56). 49 prosenttia ei ollut lainkaan kiinnostunut yrityskummi/mentorin -toiminnan käynnistämisestä.





**Kuvio 56. Kiinnostus mentori/yrityskummi -toiminnan käynnistämiseen.**

### 6.3.9 Avoimet kommentit

Vastaajat antoivat myös avoimia kommentteja hallitustyöskentelyyn liittyen. Seuraavassa on tiivistetty avointen kommenttien pääkohdat.

- Hallitustyöskentely koetaan hyväksi yrityksen toiminnan kannalta  
Moni halusi vielä avoimessa osassa tuoda esille hallitustyöskentelyn hyviä puolia. Yksi vastaajista kuvaa tätä näin: *"Meillä on ollut määrätietoinen hallitus 30 vuotta. Siinä on ollut koko ajan omistajia ja ulkopuolisia jäseniä, mutta ei ketään organisaatiosta. Hallitustyöskentely on tie menestykseen."*
- Ulkopuoliset hallituksen jäsenet tuovat yritykseen ulkopuolisen näkemyksen ja ryhdittävät kokouskäytänteitä.  
Hallituksen ulkopuolisten jäsenten näkemyksiä pidettiin tärkeänä. Yksi vastaajista kuvaa tätä seuraavasti: *"Ulkopuolinen jäsen tuo lisäarvoa kahdella tavalla; hän tuo ryhtiä kokouksen kulkuun sekä terävöittää valmistautumista kokoukseen. Toinen asia on tietenkin ulkopuolinen näkemys."*
- Päätöksiä tehtäessä koetaan tärkeäksi huomioida työntekijöiden mielipide.  
Työntekijöiden arvo ja heidän mielipiteensä haluttiin nostaa esille. Yksi vastaajista kuvaa työntekijöiden roolia näin: *"Yrityksemme hallitus toimii yh-*

*dessä työntekijöiden kanssa koko ajan. Kun hallitus päättää asioista kysytään myös työntekijöiden mielipide. Tämä toimii, eli kun työntekijöillä on hyvä olla, on hallituksella hyvä olla. Yritän toimia niin kuin ennen vanhaan patruunat toimi, eli he pitivät huolta sekä yhtiöstä että työntekijöistä.”*

4. Pienissä yrityksissä koetaan ylimääräinen byrokratia työläänä ja hallitus-työskentelyn arvoa ei nähdä.

Osa avoimista kommentteista liittyi siihen, että pienissä yrityksissä ei tarvita hallitusta, vaan se on pakollinen muodollisuus. Myös ajanpuute mainittiin. *”Hallitus on yrityksessäni vain pakollinen muodollisuus, koska omistan yksin osakeyhtiöni ja olen hallituksen ainut varsinainen jäsen.”*

5. Advisory board on vielä tuntematon käsite.

Monta avointa mainintaa tuli siitä, että advisory board oli käsite, joka oli täysin vieras. Sen eroa yrityskummista/mentorista ei hahmotettu eikä ymmärretty miten se palvelee pk-yritystä. *”Advisory board = uusi käsite. Piti katsoa sanakirjasta. Mitä eroa mentoriin/yrityskummiin? Palveleeko pk-yrityksiä?”*

### 6.3.10 Johtopäätökset

Johtopäätöksiä pohtiessa on huomattava, että kyselyyn vastasi eteläpohjalaisista yrityksistä eräänlainen valiojoukko, eikä vastaukset kuvaa siten keskimääräistä eteläpohjalaisen yrityksen hallitustyöskentelyn tai kasvun tilaa. Vastaajissa olivat yliedustettuina korkeakoulutaustaiset, miesten omistamat suuremmat yritykset, osakeyhtiöt ja kasvuhakuiset yritykset. Yhden hengen yritykset olivat selvästi ali-edustettuina vastaajajoukossa. 44 prosenttia vastanneista yrityksistä oli kasvanut viime vuosien aikana huolimatta taloudellisista haasteista ja yli 70 prosenttia tavoitteli kasvua lähitulevaisuudessa. Tässä voidaan huomata myös aiemmissa tutkimuksissa havaittu ”kasvamaan oppiminen”: merkittävällä osalla vastanneista oli taustalla kasvua ja suurempi enemmistö vastanneista myös tavoitteli kasvua. Taloudellinen menestys oli hyvä tai erittäin hyvä 36 prosentilla vastanneista. Yrityksen johtamisen osalta 58 prosentilla oli suunnitteilla merkittäviä omistajan-vaihdokseen tai liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, kuinka aktiivista hallitus- ja johtoryhmätyöskentely on eteläpohjalaisissa yrityksissä ja miten työskentely on organisoitu. Hallituksia oli vain osakeyhtiöillä ja kahdella osuuskunnalla. Toimimillillä, avoimilla yhtiöillä tai kommandiittiyhtiöillä ei ollut hallituksia. Osakeyhtiöistä 51 prosentilla oli toimiva hallitus ja 42 prosentilla hallitus toimi vain paperilla. Huomattavaa on, että loput osakeyhtiöistä vastasivat, ettei heillä ole hallitusta

ollenkaan. Vaikka siis vastaajajoukko edusti suhteessa enemmän kasvuhakuisia ja menestyneitä yrityksiä, silti vielä monessa yrityksessä tarvitaan hallitustyöskentelyn aktivointia.

Niistä yrityksistä, joilla oli suunnitteilla merkittäviä kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä, 51 prosentilla oli toimiva hallitus, kun taas niistä yrityksistä, joilla ei ollut mitään merkittäviä suunnitelmia, hallitus toimi vain 19 prosentilla. Tämä antaa viitettä siitä, että toimiva hallitustyöskentely on yhteydessä yrityksen kehittämisaktiivisuuteen.

Korkeakoulututkinnon omaavien vastaajien yrityksissä oli useammin toimiva hallitus verrattuna muihin vastaajaryhmiin. Korkeakoulututkinto näyttäisi siis olevan yhteydessä aktiiviseen hallitustyöskentelyyn. Samoin yrityksen kokoluokalla on merkitystä. Suuremmissa yrityksissä (yli 20 henkilöä työllistävässä) on useammin toimiva hallitus kuin pienemmissä yrityksissä. Kokoluokassa 5-20 työntekijää yleisin vastaus oli, että hallitus on, mutta se ei toimi.

Eniten herättelyä hallitustyöskentelyn hyödyistä tarvitaan tämän kokoluokan yrityksissä. Toimialoista rakentamisen alalla lähes puolella oli hallitus, joka ei käytännössä toimi.

Yhteenvedona voi sanoa, että niillä yrityksillä, joilla oli toimiva hallitus, hallituksen koko oli keskimäärin 3,8 henkilöä. 45 prosentilla oli enintään neljä kokousta vuodessa ja 28 prosentilla 7-11 kokousta. Pääsääntöisesti varajäseniä ei ole. Ainoastaan kolmanneksella oli yksi tai useampi varajäsen. Naisjäseniä oli hallituksessa 54 prosentilla ja 40 prosentilla oli hallituksessa ulkopuolinen jäsen. Suurin osa (60 prosenttia) yrityksistä ei maksa palkkioita hallituksen jäsenille. Niistä yrityksistä, joissa palkkioita maksetaan, neljäsosa maksaa alle 1000 euroa vuodessa. Toisin sanoen suuria palkkioita hallitustyöskentelystä ei Etelä-Pohjanmaalla makseta.

Jos hallitus toimii, hallitustyöskentelyn systemaattisuus oli yrityksissä hyvällä tasolla ja hallituksen koettiin toimivan hyvin. Ulkopuolinen jäsen vielä jäntevöitti hallitustyöskentelyn organisointia. Yrityksissä oltiin siis tyytyväisiä toimivaan hallitustyöskentelyyn.

Jos yrityksessä ei ollut toimivaa hallitusta, yleisimmäksi syyksi mainittiin se, ettei yhtiömuoto edellytä tai päätöksenteossa haluttiin säilyttää itsenäisyys ja joustavuus. 13 prosenttia vastanneista oli kiinnostunut käynnistämään hallitustyöskentelyn omassa yrityksessään.

Toiseksi tutkimuksessa haluttiin selvittää sitä, millaista lisäarvoa yritys saa aktiivisesta hallitustyöskentelystä ja hallituksen ulkopuolisten jäsenten osaamisesta. Suurimmat lisäarvot toimivasta hallituksesta liittyivät yrityksen talouden valvontaan, strategian suunnitteluun ajankohtaisiin kysymyksiin reagoimiseen ja yrityksen uudistamiseen ja kehittämiseen. Vähiten lisäarvoa hallitustyöskentelystä saatiin yrittäjän/toimitusjohtajan haastamiseen ja sparraamiseen liittyen. Tämä herättää kysymyksiä siitä, onko toimitusjohtaja liian ylivertainen hallitukseen nähden ja onko hallituksen jäsenillä riittävästi uskallusta esittää kysymyksiä ja haastaa toimitusjohtajaa.

Hallituksen ulkopuolisiin jäseniin oltiin tyytyväisiä. Jopa yli 80 prosenttia oli tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen. Ainoastaan viisi prosenttia oli erittäin tyytymättömiä. 19 prosentilla oli yksi ulkopuolinen jäsen hallituksessa ja 21 prosentilla enemmän kuin yksi. Kuitenkin vielä 60 prosenttia hallituksista on sellaisia, joissa ei ulkopuolisia jäseniä ole. Tässä on vielä kehittämistä, koska ulkopuoliset jäsenet tuovat hallitustyöskentelyyn lisää systemaattisuutta ja heihin myös ollaan hyvin tyytyväisiä. Useampi hallitus hyötyisi siis ulkopuolisista jäsenistä.

Kolmas tutkimuskysymys liittyi hallitustyöskentelyn yhteyteen liikevaihdon kasvuun ja yrityksen kasvutavoitteeseen. Tutkimus osoitti, että toimiva hallitustyöskentely on yhteydessä sekä liikevaihdon kasvuun, että kasvutavoitteeseen. Yrityksistä, joilla liikevaihto oli kasvanut, 47 prosentilla oli toimiva hallitus – toisaalta taas yrityksistä, joissa oli toimiva hallitus, jopa 53 prosentilla liiketoiminta oli kasvanut. Samoin toimiva hallitus on yhteydessä kasvutavoitteeseen. Niistä yrityksistä, joilla oli tavoitteena kasvu, 45 prosentilla oli toimiva hallitus, kun taas niistä yrityksistä, joilla kasvutavoitetta ei ollut, ainoastaan 23 prosentilla oli toimiva hallitus.

Tästä voi päätellä, että tukemalla yritysten aktiivista hallitustyöskentelyä, voidaan välillisesti vaikuttaa myös yritysten kehittämiseen, liiketoiminnan kasvuun ja yritysten kasvutavoitteisiin. Edelleen tarvitaan tietoisuuden lisäämistä hallitustyöskentelyn hyödyistä eteläpohjalaisissa yrityksissä.

Lopuksi vielä selvitettiin, kuinka aktiivista eteläpohjalaisissa yrityksissä on johtoryhmätyöskentely, yrityskummi- ja advisory board -toiminta. Johtoryhmä toimii 29 prosentissa yrityksistä, tukee johtamista ja auttaa reagoimaan ajankohtaisiin kysymyksiin. Suuressa osassa yrityksiä johtoryhmätoimintaa ei ole, mutta kuusi prosenttia on kiinnostunut aloittamaan toiminnan. Advisory board on vielä tuntematon toimintamuoto ja nimi ärsyttää monia yrittäjiä. Toimintaa on ainoastaan neljällä prosentilla yrityksistä. Toiminta painottuu kehittämiseen ja strategiaan asioihin; seitsemän prosenttia on kiinnostunut toiminnan käynnistämisestä.

Mentori tai yrityskummi –toiminta on hieman tutumpaa. Kahdeksalla prosentilla yrityksistä oli mentori tai yrityskummi, joka toimi ennen kaikkea johdon valmentajana ja haastajana. Tällaisesta toiminnasta oli kiinnostunut 17 prosenttia vastaajista. Yhteenvetona voidaan sanoa, että yrityskummi/mentori -toiminta kiinnostaa enemmän kuin johtoryhmätyöskentely tai advisory board. Kaikkien toimintamuotojen osalta toiminta on hyvin vähäistä eteläpohjalaisissa yrityksissä.

Tutkimus vahvisti aiemmissa kasvututkimuksissa (ks. Sorama ym. 2015) todetun tuloksen: aktiivinen hallitustyöskentely on yhteydessä yrityksen kasvuun ja menestymiseen. Toimia hallitus antaa osaamista, verkostoja, uskottavuutta ja haastaa yritystä kehittymään. Ulkopuolinen hallitusjäsen lisää systematiikkaa hallitustyöskentelyyn (muita useammin esityslistat ja aineistot lähetetään ennakoon, hallituksella useammin vuosisuunnitelma tai strategiapäivä ja hallituksen kokoukseen osallistuu muita useammin toimitusjohtajan lisäksi muitakin johtohenkilöitä). On myös huomioitava, että toimintaympäristön jatkuva muutos luo yhä enemmän tilaus aktiiviselle hallitustyöskentelylle. Aktiivinen hallitustyöskentely auttaa ennakoimaan muutoksia ja myös reagoimaan nopeammin ajankohtaisiin asioihin. Hallitustyöskentelyn aktivointi on hyvä ymmärtää laajasti, ei pelkästään osakeyhtiön juridiseksi hallitukseksi. Yrityskohtaisesti on harkittava, minkä tyyppinen yrittäjien tai johdon toimintaa tukeva toimintamalli (ulkopuoliset jäsenet tai asiantuntijajäsenet, advisory board, johtoryhmä, mentorit/yrityskummit) soveltuu yrityksen tilanteeseen parhaiten.

### 6.3.11 Toimenpide-ehdotukset

Tulosten perusteella voidaan esittää seuraavia toimenpide-ehdotuksia:

1. Asenteiden muokkaus. Asenteiden muokkausta tarvitaan erityisesti niiden yritysten kohdalla, joilla ei ole hallitusta tai hallitus ei toimi käytännössä. Tätä voidaan tehdä esimerkiksi nostamalla positiivisia esimerkkejä esille kirjoittamalla aiheesta artikkeleita ja esittelemällä hyviä yritys-caseja eri seminaareissa. Aktiivisella viestinnällä (puheenvuorot, printti, sähköiset mediat, blogit) on tärkeä tuoda esiin tutkimustuloksia, käytännön yritys-esimerkkejä ja palveluita, joilla yrityksiä innostetaan ja autetaan kehittämään toimintaansa. Tällä kaikella tavoitellaan tietoisuuden nostamista hallitustyöskentelyn hyödyistä.
2. Ekosysteemin näkökulma viestintään. Viestinnässä olisi painotettava hallitustyöskentelyn merkitystä koko ekosysteemin näkökulmasta. Aktiivisen hallitustyöskentelyn kautta yritys asemoituu uskottavammaksi yhteistyökumppaniksi. Toimiva hallitus on osa menestyvän yrityksen tarinaa.

3. Yrityskohtainen neuvonta ja konsultointi. Yrityskohtaisesti on harkittava, minkä tyyppinen yrittäjien tai johdon toimintaa tukeva toimintamalli (ulkopuoliset jäsenet tai asiantuntijajäsenet, advisory board, johtoryhmä, mentorit, yrityskummit) soveltuu yrityksen tilanteeseen parhaiten. Eri vaihtoehtoja on pidettävä esillä, jotta yritykset voivat löytää itselleen sopivan toimintamallin.
4. Palvelutarjonnan kehittäminen hallitustyöskentelyn aktivointiin. Osaamista, asiantuntijoita ja koulutusta hallitustyöskentelyn aktivointiin ja kehittämiseen on jo olemassa, mutta ainoastaan koulutus (HHJ) on kohtuullisen näkyvää. Yrityksille suunnattu palvelutarjonta on sirpaloitunutta ja yksittäisten pienten toimijoiden aktiivisuuden varassa, mistä syystä sen vaikutukset jäävät vähäisiksi. Palvelutarjontaan kaivataan mukaan toimijoita, jotka auttavat käytännön tasolla yrityksiä hallitustyöskentelyn aloittamisessa. Lähtiessään kehitystyöhön yritys tarvitsee usein perustietoja ja tukea mm. toimintamallin ja jäsenten valintaan tai toimintarutiinien käynnistämiseen. Tällaista asiantuntijapalvelua voisi testata esim. GrowUp High School osallistujayritysten ja kyselyyn yhteydenottoopyyntöjä jättäneiden yritysten kanssa.
5. Palvelutarjonnan koonti. Hajalla olevan palvelutarjonnan koontia tarvittaisiin esimerkiksi niin, että joku taho ottaa tässä aktiivisen ja näkyvän roolin hallitustyöskentelyn edistäjänä ja ”meklarina”, joka saattaa yhteen yrityksiä, asiantuntijoita, kouluttajia ja potentiaalisia jäseniä. Kyselyn toteuttamisen jälkeen on perustettu Hallituspartnerit Pohjanmaa ry, jonka tavoitteena on tehokasta hallitustyöskentelyä edistämällä luoda pk-yrityksistä vahva pohja Pohjanmaan talouden kasvulle. Yhdistyksen toiminta ulottuu Pohjanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakuntiin eli ts. EteläPohjanmaan ja Pohjanmaan Kauppakamarien alueille. Yhtenä palveluna on auttaa alueen yrityksiä löytämään uusia, päteviä osaajia hallituksiinsa. Jatkossa on seurattava, millaista tukea Hallituspartnerit Pohjanmaa ry tarvitsee muusta ekosysteemistä, jotta tieto palvelusta leviää mahdollisimman laajalle alueen yrityksiin. Samoin kaikkien toimijoiden yhteistyötä on edelleen kehitettävä palvelun parantamiseksi.

## 7 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

### 7.1 Yhteenveto Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuudesta

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuutta ja kehittämistoimien vaikuttavuutta arvioivan tutkimuksen osakokonaisuuden tavoitteena on arvioida kasvuyrittäjyyden ekosysteemin kehittymistä sekä toisaalta kasvuyrittäjyysohjelman eri hankkeisiin ja toimenpiteisiin osallistuvien yritysten laadullista ja määrällistä kehittymistä sekä kasvua jatkuvalla periaatteella toimenpide-ehdotusten sekä suositusten tuottamiseksi.

Osakokonaisuus muodostuu seuraavista toimenpiteistä:

- A) Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin lähtötilanteen arviointi: Ekosysteemin arviointi toteutetaan teemahaastatteluin eri sidosryhmissä (yrittäjät, julkiset ja yksityiset sekä rahoittajat). Ekosysteemiä arvioidaan edellä kuvatun kasvun viitekehyksen mukaisesti eli miten se edistää ja palvelee
  1. kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvumotivaatiota
  2. orgaanisen tai epäorgaanisen kasvun toteuttamista sekä
  3. kasvun seurausten johtamista ja hallintaa.
- B) Kasvuyrittäjyyteen liittyvien eri julkisten indikaattoreiden kokoaminen ja seuranta: Kasvuyrittäjyysohjelman makrotaloudellisen vaikuttavuuden arvioimiseksi kootaan eri tilastolähteistä maakunnan kasvuyrittäjyyttä kuvaavia tunnuslukuja ja arvioidaan niiden kehittymistä.
- C) Kasvuyrittäjyysohjelman toimenpiteisiin osallistuvien yritysten laadullisen ja määrällisen kasvun ja kehittymisen arviointi. Tämä toteutetaan puhelinhaastatteluina kasvuyrittäjyysohjelman toimenpiteisiin osallistuneille yrityksille.
- D) Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin kehittymisen arviointi. Tätä toteutetaan koko hankkeen ajan toimenpide-ehdotusten ja suositusten tuottamiseksi jatkuvalla periaatteella.

#### 7.1.1 Ekosysteemin lähtötilanteen arviointi

Yrittäjyyden ekosysteemi toimii kolmella tasolla: 1) yksilön/yrittäjän tasolla, 2) mikroympäristötasolla, ja 3) makroympäristötasolla. Näistä mikroympäristötasolla tarkoitetaan yritysten paikallista ja alueellista toimintaympäristöä ja makroympäristötasolla tarkoitetaan puolestaan laajempaa toimintaympäristöä, johon sisältyy myös yleinen kasvuyrittäjyyspolitiikka ja yhteiskunnassa vallitsevat kulttuuriset asenteet yritysten kasvuun ja kasvattamiseen.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 29) on yhteenveto toimijoiden haastatteluiden perusteella tehdystä analyysistä kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuudesta ja kehittämisehdotuksia. Kehittämisehdotukset ovat toimijoiden itsensä esittämiä.

**Taulukko 29. Yhteenveto ekosysteemin toimivuuden lähtötilanteesta sekä kehittämisehdotuksia.**

Yhteenveto ekosysteemin lähtötilanteesta ja kehittämisehdotukset			
	<i>Yksilö/yritys-tasolla</i>	<i>Mikroympäristö-tasolla</i>	<i>Makroympäristö-tasolla</i>
<b>Kasvua edeltävät tekijät ja motivaation edistäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvumotivoituneita yrittäjiä liian vähän ja ambiitiotasot liian matalat</li> </ul> <p>→ toimenpiteet niihin yrittäjiin, joilla motivaatiota ei ole.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulttuuri tukee yrittäjyyttä ja on hyvä kasvualusta kasvuyrittäjyydelle</li> </ul> <p>→ kilpailut ja roolimallit, luodaan positiivista mielikuvaa</p> <p>→ toimijoiden roolien selkeyttäminen paremman saatavuuden tukemiseen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negatiivisuus kasvuyrittäjyyttä kohtaan – tulevaisuudenusko puuttuu.</li> </ul>
<b>Orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuoret yrittäjät valmiimpia ulkopuoliselle tuelle</li> </ul> <p>→ ekosysteemin toimijoiden löydettävyyttä ja palvelujen soveltuvuutta erilaisille yrityksille eri tilanteisiin parannettava.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimijoiden tarjonnan määrä ja laatu: epäorgaaninen kasvu nähdään olevan liian vähän esillä ja kaikkiin orgaanisen kasvun vaiheisiin ei alueelta löydy osaamista</li> </ul> <p>→ tarvitaan alueen ulkopuolisia verkostoja, jotta esim. kansainvälistymistä kyettäisiin tukemaan ja edistämään .</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säädökset liian raskaita liian aikaisessa kasvun vaiheessa</li> </ul> <p>→ velvoittavien säädösten kokoalarajojen nosto.</p>
<b>Kasvun seurausten johtaminen ja hallinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelut eivät kohtaa yritysten yksilöllisiä tarpeita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkimusta löytyy, mutta ekosysteemi kokonaisuutena ei tue</li> </ul> <p>→ haetaan kokemusta isommista yhteisöistä, koska kaikkea osaamista ei alueella voikaan olla, rohkea verkostoituminen alueen ulkopuolelle.</p>	



Seuraavassa joitain kasvuyrittäjyyden ekosysteemiin liittyviä muita tekijöitä.

#### *Kasvuyrittäjyyskulttuuri*

Lisäksi haastateltuja pyydettiin arvioimaan alueellista kasvuyrittäjyyskulttuuria sen kautta, miten ekosysteemi tukee kasvuyrittäjyyskulttuuria. Yksilö/yritystasolla positiivisena pidetään sitä, että epäonnistumista ei pidetä häpeänä ja toisaalta menestys saa näkyä. Toisaalta riskejä otetaan kuitenkin liiankin varovaisesti. Myös yrittäjien ambitiotasot ovat hyvin erilaisia ja niiden vaikutukset ovat usein negatiivisia.

Mikrotasolla yrittäjyyskulttuuri maakunnassa koetaan olevan hyvällä tasolla. Etelä-Pohjanmaan koetaan olevan hyvä kasvualusta yrittäjyydelle. Kuitenkin kasvuyrittäjyyskulttuurissa nähdään parannettavaa. Makroympäristötasolla koetaan yleinen negatiivisuus, skeptisyys ja tukevaisuuden uskon puute kasvuyrittäjyyteen vaikuttavana negatiivisena asiana.

#### *Roolimallit*

Yksilö/yritystasolla roolimallit ja onnistumiset koetaan hyväksi ja ne muistetaan. Tarinat ja innostettavat eivät vain kohtaa. Mikroympäristötasolla pyritään eri tavoin edistämään positiivista mielikuvaa kasvuyrittäjyydestä. Myös media on mukana positiivisen kuvan luonnissa. Kuitenkin alueella koetaan olevan liian vähän innovointia, samoin kuin liian vähän positiivisia esimerkkejäkin. Makroympäristötasollakin media voi vaikuttaa mielikuviin positiivisesti, mutta toisaalta usein myös negatiivisesti.

#### *Kansainvälistymisen tukeminen*

Yksilö/yritystasolla koetaan haasteeksi se, että kansainvälistyminen ei kiinnosta alueen yrityksiä. Liika vaatimattomuus toimii myös kansainvälistymisen hidasteena. Usein yrityksissä perusasiat ovat siinä määrin huonolla tolalla, ettei kansainvälistyminen ole järkevää tai edes mahdollista. Mikroympäristötasolla todetaan, että alueen kansainvälistymisen asiantuntijoiden verkosto on pieni ja se on pienentynyt entisestään viime vuosien aikana. Makroympäristötasolla toki löytyy erilaisia palveluntarjoajia. Tässäkin kuitenkin koetaan olevan liian vähän alueellisia pääomasijoittajia.

#### *Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimijoiden linkittyminen keskenään*

Yksilö/yritystasolla aktiivinen ja kasvuhakuinen yrittäjä/yritys löytää kyllä apua ja tukea, mutta neuvonnan saatavuus nähdään liian vaikeana. Toisaalta tarjonnasta on vaikea valita oikeita palveluja. Mikroympäristötasolla neuvontaa ja palveluja on paljon tarjolla. Niiden läpinäkyvyys ja löydettävyyys sen sijaan saattaa olla vaikeaa.

Kasvuhakuisille yrityksille palveluja on mikroympäristötasolla jopa suhteellisen vähän tarjolla. Makroympäristötasolla sähköiset palvelut ja nuori sukupolvi tuovat muutosta palvelujen löydettävyyteen ja läpinäkyvyyteen. Yleisenä trendinä on, että palveluja on tarjolla valtavasti, joista oikean löytäminen saattaa olla vaikeaa. Toimijoiden keskinäinen verkostoituminen saattaa estyä siitä syystä, että eri toimijoiden välillä ei ole henkilökohtaisia suhteita. Lisäksi erilaisten verkostojen läpinäkyvyys on heikkoa ja yhteistyön koetaan olevan huonosti roolitettua. Kuitenkin mikroympäristötasolla koetaan yhteistyön toimivan ja keskinäistä verkostoitumista tapahtuvan. Alueellisilla toimijoilla on myös vahva halu toimia yhdessä.

## 7.1.2 Ekosysteemissä tapahtuneet muutokset

Ekosysteemin toimijoita haastateltiin kahdesti ja haastatteluilla pyrittiin saamaan ensin kuva ekosysteemin lähtötilanteesta. Toisella haastattelukierroksella haettiin vastauksia samoihin kysymyksiin kuin ensimmäiselläkin kerralla, mutta nyt tapahtuneiden muutosten näkökulmasta. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 30) on koottu toimijoiden arvioita ekosysteemissä ja sen toimivuudessa tapahtuneista muutoksista kahden haastattelukierroksen välisenä aikana. Ajanjakso oli tietenkin kovin lyhyt (runsas vuosi), mutta muutoksia oli tapahtunut jo silläkin ajalla. Tämä antaa kenties kuvaa siitä, että asiaan on paneuduttu ja sitä on erilaisissa yhteyksissä pohdittu ja asioita on myös toimeenpantu.

**Taulukko 30. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä tapahtuneet muutokset toimijoiden arvioimana.**

Ekosysteemissä tapahtuneet muutokset			
	<i>Yksilö/yritys-tasolla</i>	<i>Mikroympäristö-tasolla</i>	<i>Makroympäristö-tasolla</i>
<b>Yrittäjien kasvumotiivaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivaatiossa tapahtunut vähäistä positiivista piristymistä.</li> <li>• Yrittäjyys uravaihtoehtona vahvistunut tehtyjen toimenpiteiden ansiosta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueen voimakas rakentaminen heijastuu positiivisesti.</li> <li>• Erilaiset sparraukset ja kilpailut lisänneet kasvun tavoittelua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normien purut ja mm. innovaatioasetelikeilu myönteisiä kasvuhalukkuutta lisänneitä toimenpiteitä.</li> </ul>
<b>Orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritysten orgaaninen kasvu on edelleen yrittäjille luonnollisempi ja tutumpi vaihtoehto.</li> <li>• Yrittäjien ikääntyminen huolena ja kasvumotiivaation puuttuminen saa aikaan sen, ettei yritys ole myyntikunnossa.</li> <li>• Rahoittajien reunaehdot löyhentyneet hiukan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueella on tehty paljon toimenpiteitä epäorgaanisen kasvun tukemiseksi.</li> <li>• Yrityskaupat ovat arkipäiväistymässä.</li> </ul>	

<b>Kasvun seurausten johtaminen ja hallinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pieniä hyviä muutoksia tapahtunut.</li> <li>• Kasvuorientoituneet yritykset kiinnittävät hallitustyöskentelyyn enemmän huomiota ja ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntämiseen.</li> <li>• Yrittäjien oma osaaminen lisääntynyt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueellisen ekosysteemiin perustettu hallitustyöskentelyä tukeva yhdistys, jonka toivotaan tuovan osaamista kasvujohtamiseen.</li> </ul>	
<b>Suhtautuminen riskiin ja epäonnistumiseen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvällä tasolla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pientä parantumista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei edelleenkään kannusta kasvuun.</li> </ul>
<b>Roolimallit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiivisia muutoksia, mutta toivotaan edelleen lisää.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiivista kehitystä, mutta pitää panostaa edelleen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuoret, uudet ja kasvavat yritykset olleet hyvin esillä.</li> </ul>
<b>Kansainvälistymisen tukeminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etenee hitaasti.</li> <li>• Nuorissa yrittäjissä enemmän halukkuutta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pientä piristymistä tapahtunut.</li> </ul>	
<b>Ekosysteemin läpinäkyvyys, neuvonnan ja tuen saatuus sekä keskinäinen verkottuminen</b>	<p>Suuria eroja mielipiteissä ekosysteemin läpinäkyvydessä ja löydettävyydestä.</p> <p>Eroja erityisesti yksityisten ja julkisten asiantuntijapalveluiden välillä.</p>	<p>Asiantuntijoiden osaaminen ja roolit vahvistunut – verkosto vahventunut.</p> <p>Vaatinut pitäjänesteistä työtä.</p> <p>Verkostoitumista tukenut GrowUp-kilpailu.</p> <p>Verkostolla selkeä tahotila kasvuyrittäjyyden tukemiseen ja keskinäiseen yhteistyöhön.</p>	<p>Tapahtumassa suuri muutoksia, joihin myös alueen toimijoiden on valmistaututtava.</p>

Yksi kasvuyrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä on kasvuyrittäjyyskulttuuri. Se vaikuttaa yrittäjien kasvumotivaation syntymiseen sekä myös kasvuyrittäjyyden ekosysteemin mahdollisuuteen vaikuttaa. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 31) on koottuna ekosysteemin toimijoiden arvioita kasvuyrittäjyyskulttuurista ja siihen liittyvistä kehittämisehdotuksista.

**Taulukko 31. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimijoiden kehittämisehdotukset kasvuyrittäjyyskulttuuriin liittyen.**

Miten kasvuyrittäjyyden ekosysteemi voisi paremmin tukea kasvuyrittäjyyskulttuuria?		
<i>Yksilö/yritys -tasolla</i>	<i>Mikroympäristötasolla</i>	<i>Makroympäristötasolla</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ajattelutapaan muutos: "Think big"</b></li> <li>• <b>Ymmärrettävä yhdessä toimimisen merkitys</b></li> <li>• <b>Ymmärrettävä ulkopuolisen avun merkitys</b></li> <li>• <b>Hallitustyöskentelyyn kiinnitettävä huomiota</b></li> <li>• <b>Ajateltava digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja uhkia</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiivisia esimerkkejä kaikkialla</li> <li>• Omistajan- ja sukupolvenvaihdosteemaa pidettävä esillä edelleen</li> <li>• Mukana kulkija/yhden luukun periaate auttamaan kasvun polulle</li> <li>• Yritysten kontaktoiminen yksitellen – etsitään potentiaaliset kasvajat</li> <li>• Ekosysteemikentän osaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaatiosetelin tyylisiä kokeiluja lisää</li> <li>• Verohelpotuksia omistajan- ja sukupolvenvaihdoksiin</li> <li>• Verovapaita startup-yhteisöjä</li> <li>• Positiivisia kasvuyritys-esimerkkejä ja toimia ekosysteemin jokaisella tasolla</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kansainvälistymistä ei kannata ajatella suurena haasteena</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvuyrityskilpailu auttaa löytämään potentiaalisia kasvajia</li> <li>• Tuotava ulkopuolista osaamista alueen ulkopuolelta hallitustyöskentelyyn, digitalisaatioon</li> <li>• Uutta ja nuorta työvoimaa alueen ulkopuolelta</li> <li>• Yrittäjyyskasvattajien kouluttaminen</li> </ul>	

### 7.1.3 Ekosysteemin toimivuuden arviointi julkisilla indikaattoreilla

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden mittareita on eritasoisia. Tässä keskityttiin sellaisiin mittareihin, joilla mitataan kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimintaa tuloksilla ja alueen elinvoimaisuudella. Mittaristo sisältää neljä päämittaria: 1) tiheys (density), 2) sujuvuus (fluidity), 3) liittyvyys (connectivity), 4) monimuotoisuus (diversity). Jokainen näistä sisältää useita indikaattoreita, joista tässä selvityksessä on käytetty lähinnä sellaisia, joiden tiedot ovat olleet vapaasti saatavilla. Kun puhutaan jonkin asian vaikutusten mittaamisesta kuten tässä tapauksessa kasvuyrittäjyyden ekosysteemin vaikutuksista, on myös huomioitava, että asiaan vaikuttavat muutkin tekijät. Erityisesti viime vuosien aikana taloudelliset suhdanteet ovat vaikuttaneet merkittävästi moniin kasvuyrittäjyyteen liittyviin tekijöihin.

Yksi tärkeä seikka huomioitavaksi on, että vaikka suhdanteet ovat kaikille yrityksille jota kuinkin samanlaiset, kykenevät kasvuhakuiset yritykset näkemään ympäristön kasvumahdollisuudet ja hyödyntämään ne muita yrityksiä paremmin. Tähän liittyen voidaan esittää kaksi kasvuyrittäjyyden ekosysteemiin liittyvää kysymystä: 1) Voidaanko kasvumahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen vaikuttaa luomalla toimiva alueellinen kasvuyritysten ekosysteemi? 2) Mikä on alueellisen ekosysteemin rooli ja merkitys positiivisten näkymien ja mahdollisuuksien hyödyntämisen näkökulmasta?

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 32) esitetään yhteenveto kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden määrällisestä arvioinnista. Lisäksi taulukkoon on kirjattu ekosysteemin toimivuuteen liittyviä kehittämistarpeita tai erityishuomioita.

**Taulukko 32. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin määrällisen arvioinnin yhteenveto ja kehittämisohdotukset.**

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin määrällisen arvioinnin yhteenveto ja kehittämisohdotukset		
Tiheys		
<b>Nuoret yritykset</b>	<p>Nuorten yritysten osuus kääntynyt laskuun 2012 jälkeen, trendi</p> <p>yrkästi laskeva viimeisenä vuonna.</p> <p>Vertailumaakunnissa trendi kääntyi nousuun 2015, mutta ei E-P:lla.</p>	<p>Ekosysteemi ei tämän perusteella mitenkään erityisen hyvin ole kyennyt tukemaan alkavia ja nuoria yrityksiä selviytymään. Taloudellisella suhdanteella ei ollut vaikutusta (korrelaatio heikko).</p> <p>Panostettava alkavien yritysten toiminnan tukemiseen ensimmäisten toimintavuosien aikana niin, että ne selviäisivät markkinatestistään resurssinukkuudesta huolimatta.</p>
<b>Kasvuyritykset</b>	<p>Vuoteen 2014 asti Etelä-Pohjanmaalla oli enemmän kasvuyrityksiä suhteessa yrityskantaan kuin muualla Suomessa, mutta vuodesta 2015 on maakunta</p> <p>jäänyt jälkeen kasvuyritysten määrässä.</p>	<p>Toimintaympäristö ei ole tukenut yritysten kasvua. Taloudellisilla suhdanteilla ei ollut vaikutusta (korrelaatiota ei ollut).</p> <p>Yritysten strategiseen johtamiseen liittyviä ekosysteemin osatekijöitä tulisi vahvistaa. Myös strategisen ennakoinnin vahvistaminen ja ennakointi-osaamisen kehittäminen oli tarpeen.</p>

<p><b>Kasvuyritysten työllistävyys toimialoitain</b></p>	<p>Teollisuudessa kasvuyritykset ovat kasvattaneet sekä liikevaihtoaan että henkilöstöään suhteessa kaikkiin alan yrityksiin, vaikkakin ne ovat henkilöstömäärällä mitattuna pienempiä kuin alan yritykset keskimäärin.</p> <p>Rakentamisen toimialan kasvuyritysten työllistävyys on korkeampi kuin saman toimialan kaikkien yritysten.</p> <p>Kaupan alalla työllistävät selkeästi vähemmän kuin kaikki alan yritykset yhteensä.</p> <p>Keskimääräinen henkilömäärä jää kasvuyrityksissä selvästi alhaisemmaksi kuin kaikkien yritysten vastaava.</p>	<p>Ekosysteemi on toimiva ja luo myös elinvoimaista aluetta teollisuuden näkökulmasta.</p> <p>Seinäjoella rakennetaan vilkkaasti, mikä näkyy kenties positiivisesti kasvuyritysten määrässä, joka lähes tuplaantuu vuodesta 2010 vuoteen 2015. Yleisellä kehittämisajattelulla saadaan aikaan positiivista tulosta monilla eri sektoreilla ja siihen tulisi panostaa jatkossakin.</p> <p>Kaupan alan näkökulmasta ekosysteemi ei ole tukenut erityisesti tätä toimialaa, koska alan työllistävydessä on vuosien välillä eroja, eikä kasvu ole ollut tasaista. Kaupan alan yritysten välillä on merkittäviä kokoeroja, mistä syystä ekosysteemin tulisikin pyrkiä tukemaan monimuotoisuutta.</p>
<p><b>Toimialojen tiheys</b></p>	<p>Maakunnat ovat toimialajakautman suhteen hyvin samanlaisia, eikä Etelä-Pohjanmaa maakuntana poikkea merkittävästi vertailussa, vaikka EteläPohjanmaalla on eniten teollisuusyrityksiä muihin maakuntiin verrattuna.</p>	<p>Tällä indikaattorilla kasvuyrittäjyyden ekosysteemi on toimiva. Tällä on positiivista vaikutusta alueen vetovoimaisuuteen.</p>

Sujuvuus		
<b>Väestön muutto-liike</b>	<p>Etelä-Pohjanmaan muuttoliike on ollut lähtövoittoista.</p> <p>Kasvuyrityksillä tulee olemaan vaikeuksia löytää työvoimaa ja henkilöstöstä tulee monelle yritykselle kasvun este.</p> <p>Korkea työllisyys ei ole hyvä asia tilanteessa, jossa maakunnan väkiluku vähenee, mutta kasvua tavoittelevien yritysten määrä lisääntyy.</p>	<p>Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimijoiden pitäisi kiinnittää myös tähän seikkaan huomiota. Panostettava digitalisaation positiivisen kehittymisen tukemiseen.</p> <p>Osaamisen ja elinkeinorakenteen yhteensovittaminen, koulutettujen houkuttelevuus.</p> <p>Muuttotappio saatava kääntymään.</p> <p>Toimenpiteiden miettiminen vaatii ison joukon toimijoita ja jokaisen sitoutumisen tavoitteisiin.</p>
<b>Ammatillinen liikkuvuus</b>	<p>Koulutusasteittainen tarkastelu antaa positiivisen kuvan kehitymisestä.</p> <p>Koulutus ja toimialarakenne vastaavat suhteellisen hyvin toisiaan.</p> <p>Kuitenkin ylemmän korkeakouluasteen suorittaneiden suhteellisen pieni osuus heijastuu yrityksiin haasteena saada osaavaa työvoimaa, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa merkittävän kasvun esteen.</p> <p>Digitalisaation vaikutus tulevaisuudessa ammattien tehtäväprofiiliin?</p>	<p>Huomioitava toimialarakenteen mahdolliset muutokset ja koulutuksen vastaavuus.</p> <p>Myös koulutuksessa huomioitava tulossa olevat ammattien tehtäväprofiilissa tapahtuvat muutokset, jotka vaikuttavat osaamisprofiileihin.</p>
Liitettävyyttä		
<b>Yhteydet ohjelmien ja resurssien välillä</b>	<p>Ekosysteemin toimijoiden organisaatioiden välinen yhteistyö koetaan hyväksi ja verkostoitumista tapahtuu.</p> <p>Yhteistyö on parantunut viimeisen viiden vuoden aikana.</p>	<p>Yhteistyön tulisi olla näkyvämpää ja eri toimijoiden roolit selkeämpiä.</p>
<b>Dealmakers</b>	<p>Alueella löytyy yksilöitä, jotka voidaan tunnistaa tällaisiksi dealmakereiksi.</p> <p>Kasvuyrittäjyysfoorumi kokoaa laajasti alueen toimijoita yhteen.</p>	<p>Varmistettava alueellisten dealmakereiden yhteistoiminta.</p> <p>Huolehdittava Kasvuyrittäjyysfoorumin aktiivisesta toiminnasta.</p> <p>Pidettävä yhtä Kasvu Open -kilpailun vastuunjaossa.</p>

Monimuotoisuus		
<b>Taloudellinen monipuolisuus</b>	<p>Etelä-Pohjanmaa on edelleen luonnonvaralähtöinen maakunta.</p> <p>Palveluyritysten määrä ohitti em. toimialan vuonna 2015 yritysten lukumäärässä, vaikka edelleen maakunnassa on vähemmän palvelualan yrityksiä kuin muualla Suomessa.</p>	<p>Huolehditaan yritysraakenteen monipuolisuudesta, joka turvaa taloudellisen menestymisen eri toimialojen yritysten toimintaedellytysten muuttuessa.</p> <p>Yritysten kokorakennetta voisi monipuolistaa – maakuntaa tulisi saada enemmän keskisuuria yrityksiä – tämä tulisi olla yksi kasvuyrittäjyyden prioriteeteista.</p> <p>Tulisi siis ”valita voittajia”, koska resurssit eivät riitä kasvuhaluttomien tukemiseen. Kasvuhalukkuutta sen sijaan voidaan erilaisin toimenpitein pyrkiä lisäämään. Nämä toimenpiteet ovat kuitenkin toimista yleisellä tasolla. ”voittajille” tarjotaan yritys kohtaista tukea kasvaamaan pienestä keskisuureksi.</p>
Yritysten uudistumiskyky		
<b>Yritysten t&amp;k -henkilöstö</b>	<p>Etelä-Pohjanmaa on pienyritysvaltaista. Lisäksi teollisuus on alihankintaan painottunutta. Tästä syystä maakunnassa on suhteellisen vähän varsinaisesti T&amp;K-henkilöstöä.</p> <p>Lisäksi EteläPohjanmaan määrä on ollut laskeva jo vuodesta 2012.</p>	<p>Koulutetun henkilöstön riittävyys ja osaamisen soveltuvuus t&amp;k -toimintaan avainasemassa.</p>
<b>Yritysten t&amp;k -tutkimustyövuodet</b>	<p>Tutkimustyövuosilla mitattuna tutkimus- ja kehittämistoiminta on lisääntynyt vuonna 2015 edelliseen vuoteen verrattuna hivenen. Yrityksissä on henkilöstön määrän vähentämisestä huolimatta lisätty kehittämisspanssia kehittämiseen käytettyjä työtunteja lisäämällä.</p>	<p>Tukea t&amp;k -panostuksia ja niiden suotuisaa kehittymistä edelleen.</p> <p>Innovaatio toiminnan kehittäminen ja ylläpitäminen lisäämällä ekosysteemin toimijoiden osaamisen ja yritysten tarpeiden kohtaamista.</p> <p>Rahoitus ei saa muodostua esteeksi yritysten uudistumiselle.</p>



Yritysten kansainvälistyminen		
<b>Yritysten vienti</b>	<p>Etelä-Pohjanmaan vientiluvut paljon alhaisempia kuin vertailumaakuntien vastaavat.</p> <p>Yrityskantaan suhteutettuna EteläPohjanmaalla vientiä on keskimäärin vain 35 000 euroa, mikä on paljon vähemmän kuin vertailumaakunnissa.</p> <p>Teollisuus on edelleen toimialoista vahvin kansainvälistyjä.</p>	<p>Tässä suhteessa kasvuyrittäjyyden ekosysteemi ei ole erityisen hyvin toimiva.</p> <p>Maakunnassa ole toimijoita, jotka tukisivat erityisesti yritysten kansainvälistymistä ja vientiä.</p> <p>Kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä tulisi kiinnittää erityistä huomiota yritysten kansainvälistymisen tukemiseen - erityisesti nuoriin yrittäjiin panostamalla.</p>

### 7.1.4 Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin kehittämisen arviointi hankkeen aikana

Hankkeen aikana kehittämistä pyrittiin arvioimaan kahdella tapaa. Ensimmäiseksi ekosysteemin toimijoiden näkemysten ja kokemusten kautta ja toiseksi määrällisten indikaattoreiden osoittamien trendien kautta.

Tutkijat ovat kirjanneet yrittäjyyden ekosysteemin yleiset periaatteet. Seuraavassa luettelossa on esitetty ensin ekosysteemin yleinen periaate ja sen alla on arvio ko. asian suhteen Etelä-Pohjanmaalla.

- Ekosysteemiä ei voi luoda tyhjästä – yrittäjyyden ekosysteemien pitää kehittyä siitä, mitä on jo olemassa tietyllä alueella tai tietyssä maassa.
  - Etelä-Pohjanmaalla kasvuyrittäjyyden ekosysteemi on alkanut kehittyä todettujen tarpeiden pohjalta ja toimijat ovat asettaneet tavoitteet sen edelleen kehittämiseksi.
  - Toimijat ovat myös sitoutuneet kasvuyrittäjyyden tukemiseen.
- Lähestymistapojen tarve muuttuu ajan kuluessa – yrittäjyyden ekosysteemi on kompleksinen ja dynaaminen ja sen pitää kasvaa ja kehittyä organisaationa, eikä sen kehittämistä voida vauhdittaa edes suorilla interventioilla.
  - Toimintaympäristö on muutoksessa ja se huomioidaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä – yritysten tarpeet muuttuvat koko ajan ja niille pitäisi olla tarjolla tukea, joka auttaa selviytymään, esimerkiksi globalisaatio ja digitalisaatio muuttavat monien toimialojen liiketoimintamalleja.
- Ei ole olemassa ”one-size” -lähestymistapaa, joka soveltuisi kaikille – jokainen yrittäjyyden ekosysteemi on ainutlaatuinen ja sen koko ja muoto määräyty-

tyvät paikallisten olosuhteiden ja jokaisen siihen osallistuvan osatekijän mukaan.

- Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemi on muodostunut niistä osatekijöistä, jotka luontaisesti maakunnassa toimivat kasvuyrittäjyyden tukemiseksi.
  - Kaikkia palveluja ei maakunnassa ole saatavilla, mutta digitaalisuus mahdollistaa palvelujen hakemisen kauempaakin.
  - Alueelliset toimijat ylläpitävät verkostoja maakunnan ulkopuolisiin tahoihin.
4. Julkisen sektorin aloitteellisuus on todennäköisesti tehotonta, varsinkin jos se on eristäytynyttä – ei ole olemassa mitään ”maagisia panoksia”, joita voidaan käyttää kasvun stimulointiin yrittäjyyden ekosysteemissä. Jokainen osatekijä on yhtä tärkeä ja jos joku osatekijä puuttuu, järjestelmä kaatuu tai epäonnistuu kasvutavoitteessaan.
- Etelä-Pohjanmaalla sekä julkiset että yksityiset toimijat toimivat kiinteässä yhteistyössä – tämä auttaa yhteisten tavoitteiden ja toimenpiteiden koordinoimista.
  - Yhteinen tahtotila vahvistunut.
5. Yrittäjyyden ekosysteemi vaatii sekä ”top down” että ”bottom up” -lähestymistavan – sekä makro- että mikrotason politiikkakokonaisuutta on tarpeen räätälöidä, jotta helpotetaan yrittäjyyden ekosysteemin stimuloimista ja ylläpitoa.
- Maakunnassa pyritään kokoamaan merkittävät toimijat ja myös yritykset samaan pöytään, jotta tunnistettaisiin sekä yrityksistä nousevia tarpeita, että julkisia poliittisen päätöksenteon vaikutuksia kasvuyrittäjyyteen.
6. Yritys- ja yrittäjyyspolitiikat on erotettava toisistaan – vaikka suurin osa on pk-yrityksiä, vain pieni osa niistä on kasvuorientoituneita.
- Yrityspolitiikka tukee alkavia yrityksiä ja sen tulisi huolehtia siitä, että alueelle syntyisi riittävä määrä uusia yrityksiä uudistamaan elinkeinoelämää. Tämä ei ole viime vuosina tapahtunut ja maakunnassa on jääty jälkeen vertailumaakuntien kehityksestä.
  - Yrittäjyyspolitiikka puolestaan huolehtii siitä, että alueen yritykset kehittyvät uudistuvat ja kasvavat. Myöskään tässä ei ole onnistuttu, vaan maakunnan kasvuyritysten määrässä on jääty koko maan ja myös vertailumaakuntiin nähden jälkeen.
  - Ekosysteemin toimijoiden haastattelusta kävi ilmi, että näiden arvioitiin olevan suhteellisen hyvin tasapainossa alueella, mutta määrällisillä indikaattoreilla mitaten tässä on selvästi parantamisen varaa.
7. Yrittäjyyspolitiikkojen nopean kasvun yrityksille pitäisi kuvastaa näiden yritysten monimuotoisuutta - nopean kasvun yrityksiä ei ole ainoastaan

korkean teknologian aloilla. Lisäksi nopean kasvun yritysten kasvupolut ovat harvoin lineaarisia, vain harvat kasvuyritykset saavat riskirahoitusta ja monet niistä kasvavat yritysostoin.

- Alueelliset toimijat ovat tunnistaneet tarpeen, mutta resurssit eivät ole riittävät.
- Alueella kyetään tukemaan yrityksiä perustasolla, mutta yritykset joutuvat hakemaan erityisosaamista tarpeisiinsa alueen ulkopuolelta. Kaikkia erikoispalveluja ei ole mahdollista tuottaakaan alueellisesti vaan yhteistyön kautta alueen ulkopuolelta (jopa kansainvälisiltä markkinoilta).

## 7.2 Kasvuyrittäjyyden tukeminen

Seuraavassa on lyhyesti esitetty kasvuyritysten tukemisen muotoja ja mekanismeja sekä niiden liittymistä erilaisiin ekosysteemeihin:

*Puskurointi* (buffering), jossa tuetaan yrityksiä selviytymään sisäisten resurssien niukkuudesta ja ulkoisten resurssien aikaansaamasta riippuvuudesta. Puskurointi liittyy erityisesti *yrittäjyyden ekosysteemiin* (entrepreneurship ecosystem), joka puolestaan liittyy moniin sellaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat uusien yritysten perustamiseen.

Yrittäjyyden ekosysteemin tehtävänä on huolehtia siitä, että alueen elinkeinorakenne säilyy tasapainoisena sekä uusien yritysten perustannan, että yritysten elinvoimaisuuden edellytysten tukemisessa. Tähän liittyy myös omistajanvaihdokset. Omistajanvaihdoksilla kyetään säilyttämään elinkelpoinen liiketoiminta yrittäjien eläköityessä.

Huomioitavaa on, että yritysten perustamiseen vaikuttavat tekijät voivat olla kansainvälisiä, kansallisia, alueellisia tai hyvinkin paikallisia. Näihin vaikuttaminen saattaa olla melko vaikeaa. Voidaan ajatella, että alueellisiin ja paikallisiin yrittäjyyden ekosysteemiin liittyviin tekijöihin, kuten esimerkiksi toimitilarakentamiseen tai yleiseen yrittäjyysilmastoon, voidaan vaikuttaa ja niiden avulla ekosysteemi voi edistää uusien yritysten perustamista alueelle.

Puskuroinnissa rahoitukseen liittyvän tuen lisäksi voivat olla käytössä myös sellaiset tuet kuin halpojen toimitilojen tarjoaminen, koulutus ja konsultointi, verohelpotukset, etuoikeus paikallisiin tai alueellisiin julkisiin hankintoihin jne. Vaikka puskurointi auttaa yritystä selviytymään alkuvaiheen resurssiniukkuudesta, se ei välttämättä tue yrityksen kasvua, koska puskurointi liittyy liikeidean markkinatausvaiheeseen ja saattaa näin viivästyttää markkinarealiteettien huomaamista.

Perinteisesti on yrittäjyyspolitiikoissa panostettu juuri yrittäjyyden ekosysteemin vahvistamiseen. Taustalla on ollut ajatus siitä, että mitä enemmän on uusia yrityksiä, niin sitä enemmän syntyy työpaikkoja. Myöhempi tutkimus on osittanut, ettei asia ole aivan näin suoraviivainen. Aloittavien yritysten tukeminen ei välttämättä tuota työpaikkoja luovia kasvuyrityksiä.

*Silloittaminen* (bridging) puolestaan liittyy yritysten yhteyksien tukemista tärkeiden sidosryhmien kanssa. Silloittamiseen liittyvät tukitoimet ovat suhteellisen aktiivisia ja ne liittyvät oleellisesti yritysten kasvuun. Silloittaminen liittyy erityisesti *liiketoimintaekosysteemiin* (business ecosystem), joka muodostuu yritysten liiketoiminnallisten tarpeiden mukaan. Silloittaminen voi sisältää esimerkiksi verkostoitumistoimenpiteitä, toimialan rakentamista, brändäystä, ja yhteyksien luomisen edistämistä bisnesenkeleihin ja pääomasijoittajiin. Periaatteessa sekä puskurointi että silloittaminen hakevat parannusta resurssirajoitteisiin ja resurssiriippuvuuteen.

Liiketoimintaekosysteemi tuottaa tuotteita ja palveluita asiakkailleen, jotka ovat myös ekosysteemin jäseniä. Myös yritysten alihankkijat, kilpailijat ja muut sidosryhmät ovat tärkeä osa ekosysteemiä. Liiketoimintaekosysteeminkin uudistumisen kannalta avainasemassa on alati uudistuva startup -toiminta ja suuryritysten sekä pienten yritysten välinen yhteistyö. Sitä kautta mahdollistuu uusien yritysten tulo mukaan ekosysteemiin, kuten myös uusien globaalien ekosysteemien ja markkinoiden synnyttäminen. Silloittamiseen liittyvät toimenpiteet voivat liittyä esimerkiksi kansainvälisten yhteistyökumppanien etsintään tai tällä hetkellä usein esimerkiksi erilaisten digitaalisten alustojen tarjontaan.

Yritysten toiminnan ja kasvun kannalta liiketoimintaekosysteemien muodostuminen on tärkeää – lisäksi tähän liittyy myös ekosysteemin toimijoiden välinen roolitus, joka puolestaan liittyy verkostoitumisen problematiikkaan – miten eri toimijat toimivat tehokkaasti yhteisen arvonluonnin hyväksi.

*Edistämisessä* (boosting) yritystä tuetaan lisäämällä yrityksen kyvykkyyttä kasvaa. Tällöin voidaan puhua myös yrityksen kapasiteetin lisäämisestä. Edistämisen tukimuodot liittyvät yrittäjämäiseen tai yritteliäiseen ekosysteemiin (entrepreneurial ecosystem). Edistäminen on suoraan yhteydessä kasvuyrittäjyyteen sekä riippuu kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuudesta. Tällainen tukeminen ja edistäminen vaatii jonkinlaista kriteeristöä ”voittajien poimintaan”. Yritteliäisyyden ekosysteemin vahvistaminen on kaikkein tärkein tukemisen tyyppi yritysten kasvun kannalta.

Yritteliäisyyden ekosysteemi liittyy myös Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategiaan. Maakuntastrategiassa korostetaan yrittäjämäistä toiminta- ja ajattelutapaa. Kehittämällä kasvuyrittäjyyden ekosysteemiä tuetaan samalla maakunnan yrittäjämäisyyttä.

Autio ja Rannikko (2016) esittävät, että julkinen tuki voisi hyödyttää uusien yritysten kasvua erityisesti edistämisen (boosting) mekanismein. Tämä pätee tietenkin myös muihin kuin uusiin yrityksiin. Toisin sanoen kaikkia kasvuhakuisia yrityksiä voitaisiin tukea edistämisen mekanismeilla. Kirjoittajien mukaan, vaikka "voittajien poiminta" noudattaa kertaluonteista valintalogiikkaa, joka on tutkimuksissa yleisesti hylätty, näyttäisi kuitenkin siltä, että voittajien poiminnan ongelmaa voisi lieventää esimerkiksi yritysten kapasiteetin lisäämiseen liittyvällä edistämisellä – toisin sanoen käyttää suuren potentiaalin yrityksiin kohdennettuja tukitoimenpiteitä, jotka ovat

1. hyvin valikoivia,
2. korostavat vahvaa kasvumotivaatiota keskeisenä valintakriteerinä,
3. valvovat virstanpylväiden saavuttamista, ja edellyttävät asteittain yhä merkittävämpää ja erityisten välitavoitteiden saavuttamiseen tarkoitettuja käytännöllisiä tukia,
4. kokemusten ja näkemysten vaihtamisen edistämistä nopean kasvun toteuttamisesta, ja
5. perustuvat julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyökumppanuuksiin kasvuyritysten tukemisessa. Tällainen tukeminen ratkaisisi voittajien poimintaan liittyviä haasteita.

### **7.3 Yritysten kasvupolut ja toimenpide-ehdotuksia ekosysteemin toimijoille**

Etelä-Pohjanmaan kasvuyritysten seurantatutkimuksessa (Sorama ym. 2015) esitettiin malli, jossa kasvuyritykset asemoitiin kasvun mahdollisuuksien ja kasvumotivaation suhteen (Kuvio 57). Kehittämispalveluiden ja -toimenpiteiden suunnittelemista, kohdistamista ja toteuttamista helpottamaan muodostettiin viisi kasvuyrityksryhmää em. tekijöiden suhteen:

1. Nice growth, kohtuullisen kasvun yritykset
2. High growth, nopean kasvun yritykset
3. Yritykset, joilla korkea motivaatio, mutta kyvyt, markkinat tai resurssit vähäisiä
4. Yritykset, joilla hyvät kyvyt, markkinat tai resurssit, mutta motivaatio vähäinen
5. Yritykset, joilla vähäinen motivaatio ja kyvyt, myös markkinat ja resurssit heikot.

Kasvumahdollisuudet muodostuvat mm. yrityksen osaamisesta, resursseista ja kyvykkyyksistä sekä markkinoiden tarjoamista mahdollisuuksista. Kasvumotivaatio vastaavasti muodostuu yrittäjän ja yrityksen tarpeista ja halusta kasvaa. kasvumotivaatio ilmenee mm. innovatiivisuutena, tavoitteellisuutena ja riskinottokykynä.



**Kuvio 57. Kasvuyritysten profilointi kasvumotivaation ja kasvumahdollisuuksien mukaan (mukaillen Sorama ym. 2015).**

Valtaosa Etelä-Pohjanmaan kasvuyrityksiä on kohtuullisen kasvun yrityksiä (yritysprofili 1). Näillä yrityksillä on suhteellisen hyvät kyvyt ja resurssit kasvuun. Lisäksi niiden markkinat tarjoavat jossain määrin myös kasvumahdollisuuksia. Niillä on myös kasvumotivaatiota, joka ei kuitenkaan ole erityisen vahva. Näistä tekijöistä johtuu, että ne pyrkivät kasvamaan mahdollisuuksien mukaan välttämättä liiallista riskinottoa. Näille yrityksille markkinoiden kasvupotentiaali ei todennäköisesti tarjoa nopeaa kasvua, vaikka ulkopuolisella tuella kyettäisiin lisäämään niiden resursseja kasvuun. Samoin voitaisiin tukea niiden kasvuun tarvittavia kyvykkyyksiä vaikkapa erilaisilla koulutus- ja kehittämisspalveluilla. Kuitenkin kasvumotivaatioon on ulkopuolelta vaikea vaikuttaa ja usein nämä yritykset jatkavat samalla kasvupolulla eli pyrkivät kasvamaan mahdollisuuksien mukaan.

Yritysprofili 4 ja 5 ovat sellaisia, että ne eivät kuulu niihin yrityksiin, joiden joukosta voittajia poimitaan. Kasvumotivaatioon ei juuri ulkopuolisilla interventiolla ole mahdollista vaikuttaa, joten profiililtaan näihin luokkiin kuuluvat yritykset kannattaa kenties jättää ekosysteemin tuen ulkopuolelle, koska niihin resursointi menee hukkaan.

Sen sijaan luokkaan 3 kuuluvat yritykset ovat kaikkein potentiaalisimpia yrityksiä, joihin kasvuyrittäjyyden ekosysteemin kannattaa panostaa. Niillä on kasvumotivaatio vahva, mutta kyvyt, markkinat ja resurssit kasvuun ovat vähäiset. Erilaisilla interventioilla näitä voidaan lisätä. Markkinoiden tarjoama potentiaalia voidaan kenties lisätä markkinoiden laajentamiseen tähtäävillä tuilla. Tähän kuuluu esimerkiksi yrityksen kansainvälistymisen tukeminen. Resurssit liittyvät usein erityisesti taloudellisiin resursseihin, joilla yrityksen toimintaa kyettäisiin kehittämään. Esimerkiksi uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämisen tukeminen olisi mahdollinen tuen muoto. Tämä vaatisi erityisesti lisääntyvää riskirahoitusta. Kyvykkyyksien kehittämistä puolestaan voidaan tukea erilaisilla koulutus- ja kehittämispalveluilla.

Lisäksi tulee huomioida, että myös profiiliin 2 yritykset tarvitsevat tukea kasvun ylläpitämiseen. Vaikka niillä on takana nopean kasvun vaihe, harvat yritykset kuitenkaan kykenevät jatkuvaan kasvuun ja vielä harvemmat jatkuvaan nopeaan kasvuun. Esimerkiksi yritysostoin saadaan aikaan nopeaa kasvua, mutta yritys ei kykene jatkuvasti ostamaan muita yrityksiä. Resurssit eivät riitä ja toisaalta kasvun hallinnasta tulee haaste. Sen vuoksi ekosysteemin tulee panostaa erityisesti nopean kasvun yritysten strategiseen johtamiseen, jotta yritys ei kaadu liian nopean kasvun aiheuttamiin ongelmiin.

Edellä mainittuihin liittyy ajatus siitä, että kaikkia yrityksiä ei voi eikä kannata läheteä tukemaan, koska resurssit ovat kuitenkin rajalliset. Periaatteessa lähdetään siitä, että valitaan ne yritykset, joiden kasvuun panostetaan. Tällainen "voittajien poiminta" aloitetaan löyhillä kriteereillä, jotta ei menetettäisi vähäisemmän potentiaalisen yrityksiä (esim. profiililtaan luokkaan 3 kuuluvia) huomioiden myös yrityksen koko. Kriteereitä voidaan tiukentaa sen mukaan, kun yritys saavuttaa tiettyjä virstanpylväitä. Ensimmäisessä poiminnassa asetetaan kriteeri, jonka saavutetaan yritys pääsee mukaan kohdejoukkoon, jolle suunnataan räätälöidyn tukea kasvuun. Etelä-Pohjanmaan kasvuyritystutkimus (Sorama ym. 2015) osoitti, että eniten kasvuyrityksiä löytyi kokoluokassa 5–9 henkilöä työllistävät yritykset ja seuraavaksi eniten kokoluokassa 10–20 henkilöä työllistävät yritykset. Toisin sanoen etsitään potentiaalisimmat kasvuyritykset näistä kahdesta kokoluokasta. Lisäksi siis kasvumotivaatio ja jonkinasteinen kasvuun tarvittavien kyvykkyyksien varmistaminen huomioidaan edellä kuvatulla tavalla, vaikka kyvykkyys kasvaa tulee osin esiin jo ensimmäisessä kokoon perustuvassa kriteerissä (on ottanut ensimmäisen kasvustepin ja on oppinut kasvamaan).

Seuraavaksi mietitään kumppanuuksia, jotka antavat räätälöityä käytännön tukea yrityksen kasvukyvykkyyksien rakentamisessa. Useissa alueellamme tehdyissä

tutkimuksissa on tullut esiin, että tilitoimistot ovat se taho, jonka puoleen yrittäjä kääntyy, tarvitsepa hän minkäläistä neuvontaa tai tukea tahansa. Tähän sopisi ajatus tilitoimistoista toteuttamaan ”yhden kontaktin” periaatetta. Jos tarjoamme tilitoimistoille portaalin erilaisten asioiden ja toimijoiden hakemiseen sekä tarjoamme koulutusta sen hyödyntämiseen, voisimme auttaa yrityksiä löytämään askelmerkkejä omalle kasvupolulle. Portaalin lisäksi voisimme myös tukea tilitoimistojen konsultointiosaamista sillä tavalla, että tilitoimisto toimisi ensimmäisenä neuvojana näyttäen kasvupolun pään.

Lisäksi tarvitaan käytännön tukea kansainvälistymiseen sekä yritysten hallintorakenteisiin, kuten ulkopuoliset hallitusjäsenet, Advisory Board ja muut vastaavat järjestelyt, vahvistamaan valmiutta suunnitella ja toteuttaa kasvustrategioita.



## LÄHTEET

- Acs, Z. J. 2011. High-impact firms: gazelles revisited. Teoksessa: M. Fritsch (Ed.) Handbook of research on entrepreneurship and regional development: National and regional perspectives. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 133–174.
- Amezcuca, A., Grimes, M., Bradley, S. & Wiklund, J. 2013. Organizational sponsorship and founding environments: a contingency view on the survival of business incubated firms, 1994–2007. *Academic management journal* 56 (6), 1628–1654.
- Arshed, N., Carter, S. & Mason, C. 2014. The ineffectiveness of enterprise policy: Is policy formulation to blame? *Small business economics* 43, 639–659.
- Autio, E., 2007. GEM 2007 Report on high-growth entrepreneurship. London: GERA. GEM Global Reports.
- Autio, E., Miikkulainen, K. & Sihvola, I. 2007. Innovatiiviset kasvuyritykset. Helsinki: Tekes. Tekesin teknologiakatsaus 201/2007.
- Autio, E. & Hoeltzl, W. 2008. Europe innova gazelles panel final report. Teoksessa: EU DG Innovation. Brussels: EU DG Innovation. Europe Innova Panel Reports.
- Autio, E. & Rannikko, H. 2016. Retaining winners: can policy boost high-growth entrepreneurship? *Research policy* 45, 42–55.
- Birch, D., Haggerty, A. & Parsons, W. 1997. Who's creating jobs? Cambridge, MA: Cognetics.
- Birley, S. 1987. New ventures and employment growth. *Journal of business venturing* 2, 155–165.
- Bottazzi, L. & Da Rin, M. 2002. Venture capital in Europe: Euro.NM and the financing of European innovative firms. *Economy policy* 17, 229–269.
- Davidsson, P. 1991. Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity of small firm growth. *Journal of business venturing* 6 (6), 405–429.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2015. Pk-yritysten toimintaympäristö. Kasvu ja uudistuminen. Kesäkuu 2015. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.2.2017]. Saatavana: [https://ek.fi/wp-content/uploads/PKyritysten\\_toimintaymparisto\\_kesakuu2015.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/PKyritysten_toimintaymparisto_kesakuu2015.pdf)
- Etelä-Pohjanmaan liitto. 2014. Etelä-Pohjanmaan tulevaisuuden eväät. Maakuntasuunnitelma 2040 & maakuntaohjelma 2014–2017. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 21.9.2017]. Saatavana: [https://www.epliitto.fi/images/A\\_44\\_Etela-Pohjanmaan\\_tulevaisuuden\\_evaat\\_Maakuntasuunnitelma\\_2040\\_Maakuntaohjelma\\_2014-2017.pdf](https://www.epliitto.fi/images/A_44_Etela-Pohjanmaan_tulevaisuuden_evaat_Maakuntasuunnitelma_2040_Maakuntaohjelma_2014-2017.pdf)
- Henrekson, M. & Johansson, D. 2010. Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small business economy* 35, 227–244.
- Irvine, J., Martin, B. R. 1984. Foresight in science: Picking the winners. London: Frances pinter publishers.
- Isenberg, D. J. 2010. How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review* 88 (6), 40–50.
- Kotiranta, A., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2016. Onko uusyrittäjyyden luonne muuttunut? [Verkkojulkaisu]. Helsinki: ETLA Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. ETLA raportit 67. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana: <https://www.etla.fi/julkaisut/onko-uusyrittajyyden-luonne-muuttunut/>
- Mason, C. & Brown, R. 2014. Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. OECD. Background paper prepaid for the workshop organized by OECD LEED Programme and Dutch ministry of economics affairs. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana: <http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Mazzarol, T. 2014. Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems: What they are and the role of government policy. SEAAANZ WP01-2014. Small enterprise association of Australia and New Zealand Ltd. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 15.1.2017]. Saatavana: [http://seaaanz.org/sites/seaaanz/documents/reports/SEAAANZ\\_WP\\_01\\_2014\\_Mazzarol.pdf](http://seaaanz.org/sites/seaaanz/documents/reports/SEAAANZ_WP_01_2014_Mazzarol.pdf)

Mazzarol, T. 2013. The next wave of manufacturing. [Verkkojulkaisu]. Centre for Entrepreneurial Management and Innovation. CEMI Discussion paper series, DP 1301. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana: [www.cemi.com.au](http://www.cemi.com.au)

Reboud, S., Mazzarol, T. & Soutar G. 2014. Low-tech vs high-tech entrepreneurship: A study in France and Australia. [Verkkojulkaisu]. Journal of innovation economics & management 2, 121–141. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana: <file:///C:/Users/dkisoro/Downloads/8ReboudJEM142.pdf>

Rikama, S. 2017. Voimakkaasti kasvuhakuiset pk-yritykset. TEM analyysija 77/2017. [Viitattu 21.10.2017]. Saatavana: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79254/voimakkaasti%20kasvuhakuiset%20pk-yritykset.pdf?sequence=1>

Rikama, S. 2016. Voimakkaasti kasvuhakuiset pk-yritykset. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Oppaat 1/2016. [Viitattu 21.10.2017]. Saatavana: [https://www.tekes.fi/globalassets/global/nyt/uutiset/2016/01\\_2016\\_voimakkaasti\\_kasvuhakuiset\\_pk\\_yritykset\\_11022016.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/global/nyt/uutiset/2016/01_2016_voimakkaasti_kasvuhakuiset_pk_yritykset_11022016.pdf)

Shane, S. 2009. Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. Small business economy 33, 141–149.

Siegel, D. S., Westhead, P. & Wright, M. 2003. Science parks and the performance of new technology-based firms: a review of recent UK evidence and an agenda for future research. Small business economy 20, 177–184.

Singh, V. J., Tucker, D. J., House, R. J. 1986. Organizational legitimacy and liability of newness. Administrative science quarterly 31, 171–194.

Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Petäjä, E., Lämsiluoto, A., Heikkilä, T. & Vuorinen, T. 2015. Mistä tunnet sä kasvajan – seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86142/A20.pdf?sequence=1>

Sorenson, O. & Stuart, T. E. 2001. Syndication networks and the spatial distribution of venture capital investments. American journal of sociology 106, 1546–1588

Stangler, D. & Bell-Masterson, J. 2015. Measuring an entrepreneurial ecosystem. Kauffman Foundation Research Series on City, Metro and Regional Entrepreneurship.

Suomen virallinen tilasto (SVT). Aluetilinpito. Helsinki: Tilastokeskus.

Storey, D. J. 1994. Understanding the small business sector. London: Routledge.

Suomen virallinen tilasto (SVT). Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 5.12.2017]. Saatavana: <http://www.stat.fi/til/aly/index.html>

Tarjanne, P., Perttunen, A.-K. & Paju, I. (toim.) 2016. Uudistuva talous: Uudistuminen yritysten kasvun vauhdittajana. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Yrityskatsaus 2016. [Viitattu 15.10.2017]. Saatavana: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75227>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Yrittäjäyyskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjäyys 46/2012.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. Journal of Management Studies 43, 917.

# LIITTEET

## LIITE 1

### TEEMAHAASTATTELUTEEMAT

Teemahaastattelujen teemat *yleisellä tasolla* (kaikille toimijoille) ovat:

1. Miten kasvuyrittäjyyden ekosysteemi tukee kasvuyrittäjyyttä?
  - a Yrittäjien kasvumotivaatio
  - b Yrityksen orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu
  - c Kasvun seurausten johtamisen ja kasvun hallinta
2. Miten kulttuuri tukee kasvuyrittäjyyttä?
3. Miten ekosysteemi tukee yritysten kansainvälistymistä?

Teemahaastattelujen teemat *yksityisille ja julkisille asiantuntijoille*:

1. Miten asiantuntijat edistävät kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvumotivaatiota
  - a Yrittäjän tukeminen
  - b Yrityksen tukeminen
  - c Ympäristöön liittyvien tekijöiden huomioiminen
2. Miten asiantuntijat edistävät orgaanista ja epäorgaanista kasvua
  - a Kasvun neuvonta ja tuki
  - b Yrityksen elinkaari
  - c Yrityksen kasvustrategia
3. Miten asiantuntijat edistävät kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa
  - a Yrityksen eri strategioiden tuki
  - b Yritysten kehittämissuuntautuneisuus
  - c Yrityksen/yrittäjän osaaminen ja kyvykkyys
  - d Henkilöstön osaaminen

Teemahaastattelujen teemat *rahoituksen ja talouden asiantuntijoille*:

1. Miten asiantuntijat edistävät kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvumotivaatiota
  - a Yrittäjän tukeminen
  - b Yrityksen tukeminen
  - c Ympäristöön liittyvien tekijöiden huomioiminen
2. Miten asiantuntijat edistävät orgaanista ja epäorgaanista kasvun toteuttamista
  - a Rahoitusvaihtoehdot eri kasvustrategioiden toteuttamiseen
  - b Rahoitus yrityksen elinkaaren eri vaiheissa
  - c Rahoituksen haasteet erilaisilla kasvustrategioilla kasvamaan pyrkiville

3. Miten asiantuntijat edistävät kasvun seurausten johtamista ja kasvun hallintaa
- a Yrityksen eri strategioiden tuki
  - b Yritysten kehittämissuuntautuneisuus
  - c Yrityksen/yrittäjän osaaminen ja kyvykkyys
  - d Henkilöstön osaaminen

Teemahaastattelujen teemat *koulutuksen ja valmennuksen asiantuntijoille*:

1. Miten koulutus ja valmennus edistävät kasvuyrittäjyyttä?
- a Miten edistävät kasvumotivaatiota ja kasvua edeltäviä tekijöitä?
  - b Miten edistävät orgaanisen ja epäorgaanisen kasvustrategian toteuttamista?
  - c Miten edistävät kasvun seurausten johtamista ja hallintaa?

## LIITE 2

### TEEMAHAASTATTELUTEEMAT – KIERROS 2

Teemahaastattelujen teemat yleisellä tasolla (kaikille toimijoille) ovat:

1. Onko kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä tapahtunut muutoksia viimeisen vuoden aikana? a. Yrittäjien kasvumotivaatio
  - a Yrityksen orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu
  - b Kasvun seurausten johtamisen ja kasvun hallinta
2. Onko kasvuyrittäjyyskulttuurissa tapahtunut muutoksia viimeisen vuoden aikana?
  - a Yhteisön suhtautuminen riskiin ja epäonnistumiseen
  - b Onnistuneet roolimallit
  - c Kasvun seurausten johtaminen ja hallinta
3. Miten ekosysteemi tukee yritysten kansainvälistymistä? Onko viimeisen vuoden aikana tapahtunut muutoksia?
  - a Kansainvälistymishalukkuus
  - b Kansainvälistymisen tukeminen
4. Miten hyvin kasvuyrittäjyyden ekosysteemin osatekijät ovat linkittyneet toisiinsa keskenään? Onko viimeisen vuoden aikana tapahtunut muutoksia?
  - a Ekosysteemin läpinäkyvyys ja neuvonnan ja tuen saatavuus
  - b Keskinäinen verkostoituminen

# SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS
- B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS
- C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin Julkaisut-verkkosivuilta <https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/> ja Theseus-verkkokirjastosta <http://theseus.fi>.

**SeAMK julkaisut:**

Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Kampusranta 9 (Frami A)  
60320 Seinäjoki  
p. 020 124 5040  
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-79-3 (Verkkójulkaisu)

ISSN 1797-5565 (Verkkójulkaisu)

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES