



HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

Tuija Toivola
Erno Tornikoski
Lauri Tuomi
Elina Varamäki (toim.)



ROHKEASTI KASVUUN

– Näkökulmia yrityksen
kasvuun ja kehittymiseen



HAAGA-HELIA
PUHEENVUOROJA
1/2008

Tuija Toivola
Erno Tornikoski
Lauri Tuomi
Elina Varamäki (toim.)



ROHKEASTI KASVUUN

– Näkökulmia yrityksen
kasvuun ja kehittymiseen

Julkaisujen myynti

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Contact Centre

puh. (09) 2296 5240 ■ asiakaspalvelu@haaga-helia.fi

© kirjoittajat ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

HAAGA-HELIA:n julkaisusarja

Puheenvuoroja 1/2008

Teos on suojattu tekijänoikeuslailla (404/61). Teoksen valokopiointi kielletty, ellei valokopiointiin ole hankittu lupaa. Lisätietoja luvista ja niiden sisällöstä antaa Kopiosto ry, www.kopiosto.fi. Teoksen tai sen osan digitaalinen kopioiminen tai muuntelu on ehdottomasti kielletty.

Julkaisija: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
Julkaisujen myynti: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Taitto: Oy Graaf Ab/Jani Osolanus
Kannen kuva: Juha Tuomi

ISSN 1796-7643

ISBN 978-952-5685-30-5 (pdf)

Edita Helsinki 2008

Sisällys

Esipuhe	5
Lukijalle	7
Kasvuyrittäjän puheenvuoro.....	9
Floobs valloittaa maailmaa – opiskelijasta kasvuyrittäjäksi	9
Kasvuhakuisuus ja kasvustrategiat – Ota suunta!	11
Kasvaneen yrityksen profiili ja toiminnan painopisteet	13
Tornikoski Erno	
Pk-yritysten kasvustrategiat	27
Leminen Seppo & Westerlund Mika	
Kansainvälistymällä kasvavat perheyrietykset	41
Melin Kirsti	
Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus	53
Lappalainen Jaana	
Kasvavan yrityksen haasteet – Vastaa haasteisiin!	65
Pk-kasvuyritysten taloudellisen ohjauksen haasteet ja vaihtoehdot	67
Järvenpää Mika & Länsiluoto Aapo	
Sisäisen ja ulkoisen kasvun johtamisen haasteet	81
Tornikoski Erno & Varamäki Elina	
Osaaminen kasvun mahdollistajana – Kehitä ja menesty!	95
Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina	97
Arhio Kaija	
Tietointensiivisten kasvuyritysten liiketoimintaosaaminen	113
Toivola Tuija & Tuomi Lauri	
Strategisten tavoitteiden kommunikoinnin ja suorituskyvyn mittauksen merkitys kasvuyritysten innovatiivisuudelle ja suorituskyvylle	127
Gullkvist Benita & Ylinen Mika	

Korkeakouluympäristössä kasvun tukeminen – Ota yhteyttä!..... 145

Esihautomo verkostona 147
Arhio Kaija & Kaakko Marja-Liisa

Sosiaaliset verkostot innovaatioyritysten kehtona 159
Taatila Vesa

Kasvun tukeminen suomalaisissa pk-yrityksissä 173
Linnossuo Timo & Tamminen Monica

Yhteenveto 185

Kirjoittajaesittelyt 188

■ Kasvuyritys on tulevaisuuden lupaus. Kasvu on eteenpäin menoa. Siihen sisältyy voimakas positiivinen mielikuva jostakin, joka on edessä, jota kohti mennään, jota kannattaa tavoitella. Tulevaisuus on mahdollisuus, joka tuo mukanaan jotain parempaa.

Kasvuyrittäjäyys rakentuu yleensä innovaatioille. Innovaatiot voivat olla uusia tuotteita tai palveluita, uusia tuotantomenetelmiä, uusia raaka-aineita, uusia markkinoita tai uusia organisaatiomuotoja. Nämä haastavat markkinoilla jo olemassa olevat. Innovaatioiden kautta markkinoilla tulleet uudet asiat korvaavat olemassa olevaa ja vievät kehitystä eteenpäin. Innovaatiot ovat välttämättömiä talouden kehitykselle.

Suuret organisaatiot eivät useinkaan ole parhaita innovaatioiden tuottajia, sillä niiden olemassaolo edellyttää rakenteita ja prosesseja. Suurten ei edes itsessään tarvitse olla innovatiivisia, sillä ne voivat ostaa innovatiivisia organisaatioita. Monet pienet yritykset eivät myöskään ole innovatiivisia. Ne ovat löytäneet markkinoilta oman pienen toimintakentänsä ja tyytyvät sen tuomaan toimeentuloon. Pienyrittäjällä ei löydy useinkaan halukkuutta innovaatioihin, joihin sisältyy riski.

Näin ollen yritys, jossa on kasvun siemen – innovaatio ja tahto – on se, johon kannattaa erityisesti panostaa. On tarpeen kaikin keinoin pyrkiä varmistamaan, että kasvuyritys saa riittävästi ravinteita, vettä ja valoa. Tulevaisuuden mahdollisuudet ovat siinä siemenessä. Tulevaisuuden kasvuyrityksen ei onneksi tarvitse kasvaa yksin. Verkostoitumalla muiden yritysten ja korkeakoulujen kanssa luodaan vankka pohja kasvulle ja menestykselle.

Ammattikorkeakoulujen tehtävä on opetuksen lisäksi vahvasti elinkeinoelämän ja alueiden kehittäminen. Yrittäjyyden kehittäminen on ollut osa ammattikorkeakoulujen toimintaa alusta asti. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry on yrittäjyysstrategian visiossa pelkistänyt tavoitteen seuraavasti: ammattikorkeakoulusta menestyväksi yrittäjäksi.

Suomen ammattikorkeakoulujen yrittäjyysverkosto FINPIN tekee työtä kaikkien Suomen ammattikorkeakoulujen kanssa yrittäjyyden edistämiseksi. Pysyvä verkosto edesauttaa korkeakoulujen mahdollisuuksia

tarjota ja kehittää sellaista koulutusta ja palvelua opiskelijoille, joka tähtää yrittäjyyden kasvuun. Tavoitteena on luoda yrittäjyydelle positiivinen ilmapiiri ja saada Suomeen uusia yrittäjiä.

Tämä kirja ”Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia kasvuun ja kehittämiseen” on FINPIN-yrittäjyysverkostossa syntynyt toinen yrittäjyyden edistämistä tukeva teos. FINPINin hallituksen jäsenenä haluan lämpimästi kiittää kaikkia kirjan kirjoittajia heidän panoksestaan tämän kirjan tekemisessä sekä kasvuyrittäjyyden edistämisessä.

Helsingissä 6.12.2007

Ritva Laakso-Manninen

■ Kasvuyrittäjyys ja sen edistäminen on nostettu FINPIN-yrittäjyysverkoston toisen kirjan teemaksi. Viime vuonna (2006) julkistettu ensimmäinen kirja Tulevaisuuden yrittäjä pohjautui ammattikorkeakoulun henkilökunnan omiin väitöskirja-tutkimuksiin, joiden pohjalta kirjaan oli koottu 12 artikkelia. Artikkelit käsittelivät yrittäjyyden teemaa laajasti yrittäjäaikomuksista uuden liiketoiminnan käynnistämiseen, kasvattamiseen, verkostoitumiseen ja perheyrittäjyyteen. Viimevuotinen kirja sai erittäin hyvän vastaanoton ja hyvien kokemusten siivittämänä on päädytty nyt käsillä olevaan kasvuyrittäjyyden teemaan pureutuvaan julkaisuun, joka on rakennettu samantapaisesti kokoomateoksen muotoon.

Käsillä olevan julkaisun teemana on pk-yritysten kasvuun sekä niiden haasteisiin ja mahdollisuuksiin liittyvät aiheet. Kuten hyvin tiedämme, yrittäjyyskentän keskeiset haasteet Suomessa liittyvät kasvuyritysten vähäisyyteen. Vain 7 % suomalaisista yrityksistä on voimakkaasti kasvuhaluja. Jonkinlaisia kasvuhaluja on noin puolella yrityksistä. Valtaosa kaikista uusista yrityksistä päättyy työllistämään yrittäjän itsensä lisäksi korkeintaan yhden henkilön, enemmistö ei yhtään. Kuitenkin eri tutkimusten mukaan 50–80 prosenttia kaikkien uusien yritysten luomista työpaikoista syntyy kasvuyrityksissä. Käsillä olevan kirjamme on tarkoitus omalta osaltaan tuoda esiin ammattikorkeakoulujen panosta kasvuyrittäjyyden tukemiseksi niin tutkimuksen, kehitystoiminnan kuin opetuksenkin keinoin.

Kirjan teemaan johdattelee kuvaus opiskelijayrittäjästä, joka on lähtenyt viemään innovatiivista yritysideaansa rohkeasti kohti kasvua ja kansainvälistymistä. Kasvupolkua lähdetään kulkemaan suunnan ottamisen kautta. Ensimmäinen teemamme käsittelee neljän artikkelin kautta kasvuhakuisuutta ja kasvustrategioita. Tornikosken artikkeli kuvaa kasvuyrityksen profiilia ja toiminnan painopisteitä. Pk-yritysten erilaisia kasvustrategioita ja niihin liittyviä kasvun mahdollistajia käsitellään Lemisen ja Westerlundin artikkelissa. Alueellista näkökulmaa kasvuyrittäjyyteen tuovat Melinin ja Lappalaisen artikkelit. Melin käsittelee artikkelissaan kansainvälistymällä kasvaneiden pohjalaisten perheyritysten profiilia ja merkitystä alueellisesti, ja Lappalainen pureutuu kainuulaisten pk-yritysten kasvuun ja kasvuhakuisuuteen.

Kasvavan yrityksen haasteisiin paneudutaan kahden erilaisen näkökulman kautta. Järvenpään ja Länsiluodon artikkelissa kuvataan kasva-
neiden pk-yritysten talousohjauksen haasteita ja kasvuyrityksen tapoja
järjestää talouden ohjaus. Sisäisen ja ulkoisen kasvun johtamisen haasteet ja
näiden kahden erilaisen kasvustrategian haasteiden vertailu on Varamäen
ja Tornikosken artikkelin teemana. Osaamista kasvun mahdollistajana
ja menestyksen tuojana pohditaan kolmen eri näkökulman kautta. Yhteistyön
mahdollisuudet laadun parantamisessa ja innovaatioiden tuot-
tamisessa on Arhion artikkelin teemana. Kasvu edellyttää panostusta
osaamisen kehittämiseen ja erityisesti tietointensiivisten yritysten osalta
liiketoimintaosaamiseen panostamiseen. Toivolan ja Tuomen artikkelissa
pohditaan liiketoimintaosaamisen merkitystä yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen. Pitkän aikavälin suunnittelun ja suorituskyvyn mit-
taamisen merkitystä kasvuyritysten liiketoiminnan johtamisessa kuvataan
Ylisen ja Gullkvistin artikkelissa.

Kirjan viimeinen teema liittyy korkeakoulujen rooliin kasvuyrittäjyyden edistämässä ja kasvun tukemisessa. Näitä käsitellään esihautomotoiminnan, sosiaalisten verkostojen ja uudenlaisen kehittämiskumppanuusmallin kautta. Kaakko ja Arhio esittelevät artikkelissaan verkostomaisesti toimivaa esihautomoprosessia, jossa luodaan perusta ja edellytyksiä kasvuyrittäjyyden syntymiselle. Uusien innovaatioyritysten luomiseen ja olemassa olevien yritysten kehittämiseen luotu innovaatiolähtöinen palveluyrittäjyys-malli on Taatilan artikkelin aiheena. Uudenlainen yrittäjyyttä edistävä toimintamalli tuottaa ammattikorkeakoulusta jatkuvasti uutta innovaatio- ja yritysvirtaa alueelle. Linnossuo ja Tamminen esittelevät Yrittäjyyden Talo -nimisen uuden toimintamallin, jossa eri alojen opiskelijat yhdessä projektioppimisen keinoin kehittävät yritysten toimintaa ja luovat mahdollisuuksia kasvuun. Kirjan yhteenvetokappaleessa esitetään kokonaiskuva rohkeasta kasvuyrittäjästä.

Suuri kiitos kaikille eri ammattikorkeakoulujen aktiivisille kasvuyrittäjyyden tutkijoille ja kehittäjille, jotka olette antaneet arvokkaan panoksenne julkaisun sisällön tuottamisessa. Lopuksi haluamme osoittaa lämpimät kiitokset T&K-koordinaattori Mari Voutilaiselle, joka on tehnyt suuren työn julkaisun painokuntoon saattamisessa.

Me asiantuntijat olemme valmiita toimimaan kasvuhaluisten yrittäjien kumppaneina kasvupolkujen tunnistamiseksi ja kasvun toteuttamiseksi. Yrittäjä – ole aktiivinen ja ota yhteyttä!

Tuija Toivola, Erno Tornikoski, Lauri Tuomi ja Elina Varamäki

Floobs valloittaa maailmaa – opiskelijasta kasvuyrittäjäksi

Ida Levänen

■ Kai Lemmetty, 24, ja Joonas Pekkanen, 29, näkivät toisensa ensimmäisen kerran keväällä 2007 Erottaja Cafessa Akateeminen Yrittäjä-klubin tapaamisessa. Joonas oli jo valmistunut rahoituksen maisteriksi ja opiskeli oikeustieteitä. Kai puolestaan opiskeli tietojenkäsittelyn tradenomiksi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa. Nuorilla miehillä synkkasi saman tien.

Akateeminen Yrittäjä-klubin tarkoitus oli, että yrittäjyydestä kiinnostuneet nuoret ruotisivat yhdessä liikeideoitaan. Eräällä tapaamiskerralla keskustelu johti Joonaksen ja Kain ideoihin.

Joonas kertoi tyttöystävästään, joka toivoi, että voisi ennen nukku-
maanmenoa nähdä hevosensa esimerkiksi talleihin asennettujen video-
kameroiden kautta. Kai puolestaan oli hahmotellut konseptia siitä, miten
työmatkalaiset voisivat katsella kotiin jääneiden lemmikkien touhuja netin
kautta. Oman lemmikin näkeminen auttaisi irtautumaan työstä ja pa-
laamaan hetkeksi kotiin.

Miesten ajatukset olivat samansuuntaisia, ja he kehittivät niitä eteenpäin. Syntyi Floobs: Internet-palvelu, jossa yksittäinen ihminen tai yhteisö voi luoda itselleen oman Internet-televisiokanavan. Palvelu on käyttäjälle tiettyyn pisteeseen saakka ilmainen ja perustuu mainosrahoitteisuuteen.

Sekä Kailla että Joonaksella oli jo kokemusta yrittäjyydestä, joten uuden yrityksen perustaminen ei ollut hyppy tuntemattomaan. Kai tiedusteli palvelun teknisiä toteutusmahdollisuuksia tuntemiltaan tietotekniikan osaajilta. Heidän mielestään mitään estettä toteuttamiselle ei ollut.

Seuraavaksi vuorossa olivat rahoitusneuvottelut. Rahoittajat löytyivät hyvien verkostojen avulla. Nuorten miesten innostus vain kasvoi, kun rahoittajat pitivät liikeidea tuoreena ja potentiaalisena. Myös Tekes myönsi Floobsille valmistelurahaa.

Heti vapun jälkeen Floobs rekrytoi ensimmäisen työntekijänsä. Nyt työntekijöitä on yhteensä 12. Alussa rekrytoitiin pääasiassa koodareita, joiden tehtävät liittyivät tuotekehitykseen. Myöhemmin lisättiin myynti- ja markkinointiväen määrää.

Syyskuussa julkaistiin Floobsin pilotti, eli testiversio suomalaisille käyttäjille. Englanninkielisen kansainvälisen version sekä saksankielisen version julkaisuajankohdat on jo päätetty. Floobs on kiinnostunut tarjoamaan palveluaan myös esimerkiksi kiinalaisille ja korealaisille. Perustajien mielestä palvelulle on selkeästi kansainvälistä kysyntää.

Kasvuhakuisuus on alusta asti ollut osa Floobsia. Kain mukaan he lähtivät saman tien tekemään seuraavaa YouTubea. Ulkomaille suuntautuminen, kansainvälisyys ja suuret suunnitelmat ovat koko alalle tyypillinen piirre.

Kai oli nuorempana varma, että hän ei halua yrittäjäksi. Mieli kuitenkin muuttui, eikä hän nykyisin pidä yrittäjän asemaa stressaavana. Floobsin organisaatio pidetään lättänä, eikä pomoja periaatteessa ole. Kai tekee 12-tuntisia päiviä, mutta se ei haittaa, sillä hän ”elää ja hengittää” Floobsia. Hän ei kuitenkaan halua kutsua Floobsia harrastukseksi, sillä ”harrastus kuulostaa joltakin, mitä tehdään vasemmalla kädellä”.

Suuri tuki yrittämisessä on myös neuvonantajaryhmä, eli joukko alan kovimpia konkareita, jotka sparraavat Floobsin nuoria perustajia. Neuvonantajien kautta yritys saa myös lisää elintärkeitä kontakteja. Voima ja jaksaminen tulevat kuitenkin vapaa-ajasta: kavereista ja perheestä.

Iso osa perustajien ajasta kuluu harvojen kilpailijoiden puuhia seuratesa. Hienostelemattomassa töölöläistöimistössä on intensiivinen tunnelma vielä illallakin. Yritysidea on aivan uudenvuodenlainen, ja alalla tapahtuu koko ajan paljon. Ilmassa olevia merkkejä on analysoitava herkeämättä. Työtä riittää, mutta sitä tehdään itselle ja omilla ehdoilla. Muiden yritysten menestystarinat kannustavat valloittamaan maailmaa.

KASVUHAKUISUUS JA KASVUSTRATEGIAT
– OTA SUUNTA!

Kasvaneen yrityksen profiili ja toiminnan painopisteet

Erno Tornikoski

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa keskityn kuvaamaan kasvaneita yrityksiä, niiden toiminnan painopisteitä sekä vertaamaan sitä, eroavatko eri tavalla kasvaneet yritykset edellä mainittujen seikkojen suhteen toisistaan. Tutkimus vahvistaa sitä näkemystä, että kasvuyritykset eroavat toisistaan toiminnan painopisteiden mukaan. Tutkimuksen tulosten perusteella vedetään johtopäätöksiä ja suosituksia kasvua harkitseville yrittäjille.

1 Johdanto

■ Kasvuyritykset luovat uusia työpaikkoja ja rikastuttavat alueellista yritystoimintaa. Kasvuyritykset ovatkin olleet viime vuosien aikana tapetilla yhteiskunnallisessa keskustelussa ja varsinkin yrittäjyystutkimuksessa. Iso osa kasvuyritystutkimuksesta keskittyy selvittämään kasvun syitä eli niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat kasvun. Tässä tutkimuksessa tarkastelen kuitenkin yrityksiä, jotka ovat jo kasvaneet. Yrittäjyyskirjallisuudessa käsitelläänkin harvemmin juuri kasvun vaikutuksia ja seurauksia yrityksen toimintaan. Oletuksena näyttäisi olevan se, että kunhan yritys saadaan kasvamaan, kaikki on sitten kunnossa. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että yritysten kasvupolut ovat erilaisia (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). Ei siis voida olettaa automaattisesti, että kaikki kasvaneet yritykset näyttäisivät samanlaisilta, tai että niiden toimintojen painopisteet olisivat yhteneväiset. Tässä tutkimuksessa keskityn kuvaamaan kasvaneita yrityksiä, niiden toiminnan painopisteitä sekä vertaamaan sitä, eroavatko eri tavalla kasvaneet yritykset edellä mainittujen seikkojen suhteen toisistaan.

■ Erno Tornikoski

EM Lyon (& Seinäjoen AMK)
23, Avenue Guy de Collongue
69134 Ecully, France
tornikoski@em-lyon.com

2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja tutkimusaiheet

■ Kasvaneita yrityksiä kuvatessani kiinnitän huomiota erityisesti neljään kasvuun liittyvään asiaan. Ensinnäkin tarkastelun kohteena ovat yritysten *uuden etsimis-* (exploration) ja *olemassolevan tehostamistoiminnot* (exploitation). Yritys voi pyrkiä aikaansaamaan uusia tuotteita ja/tai palveluita ja avaamaan uusia markkinoita, jolloin yrityksen katse on ulospäin ja tulevaisuuteen. Uuden etsimisen vastapainoksi yritys voi myös pyrkiä tehostamaan nykyistä toimintaansa, jolloin yrityksen katse on sisällepäin ja nykyhetkeen. March (1991) oli ensimmäinen, joka toi esiin nämä kaksi eri käsitettä kirjoittaessaan yrityksen oppimisen painopisteistä. Hänen mukaansa yritysten tulee löytää tasapaino uuden etsimis- ja olemassaolevan tehostamistoimintojen välillä, jotta selviytyminen ja menestyminen olisi mahdollista.

Toinen keskeinen tarkastelukohde tutkimuksen tässä osiossa on yrityksen innovoinnissa, riskinotossa ja proaktiivisuudessa. Nämä kolme eri tekijää yhdessä muodostavat yrittäjyyskirjallisuudessa ja -tutkimuksessa suositun käsitteen Entrepreneurial Orientation, joka siis viittaa *yrityksen yrittäjämäiseen orientaatioon*. Käsitettä ovat kehittäneet varsinkin Covin ja Slevin (1989; 1991) sekä Lumpkin ja Dess (1996). Yrityksen käyttäytyminen heijastaa vahvaa yrittäjämäistä orientaatiota kun se tuottaa teknologisia- ja/tai tuoteinnovaatioita, omaa aggressiivinen kilpailuasenteen muita yrityksiä kohtaan ja yrityksen johdolla on vahva riskinotto-kyky (Covin & Slevin 1989). Vuosien saatossa on huomattu, että jokainen osa-alue vaikuttaa yrittäjämäiseen orientaatioon omalla painollaan. Yritykset voivat esimerkiksi minimoida riskinottoaan samalla kun panostavat tuote- ja/tai markkinainnovaatioihin (Schollhammer 1982). Yrittäjämäiset yritykset omaksuvat tyypillisesti riskialttiita kasvustrategioita. Toisaalta, Wiklund ja Davidsson (1999) löysivät yhtymäkohdan yrittäjämäisen orientaation ja yrityksen orgaanisen kasvun välillä. Wiklund (1999) ja Wiklund ja Shepherd (2005) osoittivat, että yrittäjämäinen orientaatio on kytköksissä yrityksen suorituskykyyn.

Kolmas keskeinen kasvua koskettava asia on *yrityksen kasvuhalu*, jolla voidaan selittää yrityksen tulevaisuuden kasvua (Davidsson 2004). Kasvu tuo mukanaan haasteita, joista selviytyminen vie paljon energiaa. Yritykset eivät siten välttämättä koe kasvua aina positiivisesti. Ei voidakaan olettaa, että kasvanut yritys kasvaisi, tai haluaisi kasvaa, jatkossakin. On siis erityisen mielenkiintoista nähdä, mikä vaikutus yrityksen kasvulla on yrityksen tulevaisuuden kasvuhaluun. Läheisesti edelliseen liittyen tarkastelen myös yritysten kokemia *kasvun seurauksia*, joka on tutkimukseni neljäs näkö-

kulma kasvaneeseen yritykseen. Kasvun seuraukset voivat ilmetä muun muuassa yrityksen johtamisen muuttumisena, yrittäjän oman työn sisällön hallinnassa sekä kilpailu- ja markkinatilanteen muuttumisena.

3 Metodologia ja aineiston analysointi

■ Tutkimus käyttää hyväkseen Etelä-Pohjanmaalla kerättyä kasvuyritysaineistoa, jonka kerääminen Voitto+ -yritysrekisteriin tukeutuen on raportoitu yksityiskohtaisesti teoksessa Varamäki, Saarakkala ja Tornikoski (2007). Huomioitavaa on se, että aineiston kerääminen mahdollisti tämän tutkimuksen toteutuksen, sillä kasvuyritykset tunnistettiin vuosien 2001–2004 kasvulukujen perusteella ja kyselyaineisto kerättiin vuoden 2006 aikana. Tämä tutkimusasetelma mahdollisti kasvaneiden yritysten ja niiden toiminnan painopisteiden tutkimisen.

3.1 Kasvuyrityksen määritelmä

Analyysiä varten kasvuyritykset jaettiin erilaisiin kasvuryhmiin liikevaihdon kasvun perusteella. *Jatkuvan* kasvun yritykset kasvattivat liikevaihtoaan vuosien 2001–2004 aikana vähintään 5 % joka vuosi. Vaikka ennakko-oletuksena olikin se, että jatkuvan kasvun yrityksiä ei ole kovin monta tutkittujen kasvuyritysten joukossa, katsottiin tällaisen osajoukon erottaminen kuitenkin käytännön tasolla erittäin kiinnostavaksi. 304:n kasvuyrityksen joukosta löytyi 65 jatkuvan kasvun yritystä. Kasvuyritykset jaettiin myös kolmeen eri kasvuyritysluokkaan: *Erittäin nopeasti* kasvaneet yritykset (yli 75 % liikevaihtoaan kasvattaneet, yht. 78 kpl), *nopeasti* kasvaneet yritykset (15-75 % liikevaihtoaan kasvattaneet, yht. 174 kpl) sekä *vähän* kasvaneet (alle 15 % liikevaihtoaan kasvattaneet, yht. 52 kpl).

3.2 Analysointimenetelmä

Tutkimusaineisto käsiteltiin SPSS 14 for Windows -tilasto-ohjelmistolla. Tuloksia havainnollistettiin erilaisin taulukoin ja kuvioin. Kokonaistulosten lisäksi selvitettiin, eroavatko tutkimuksen kohteet toisistaan taustamuuttujien suhteen. Vertailua eri tavalla kasvaneiden yritysten välillä suoritettiin ristiintaulukoiden ja keskiarvojen avulla. Tässä raportissa esitetään näistä vertailuista ne tulokset, joissa ryhmien välillä oli tilastollisesti merkittäviä eroja. Ryhmien välisten erojen ja muutosten suuruuden kuvaamiseen

käytettiin tilastollista merkitsevyyttä (p). Kun p-arvo on korkeintaan 0,05, voidaan saatu riippuvuus yleistää koskettamaan koko perusjoukkoa (Heikkilä 2004).

3.3 Muuttujat

Taulukosta 1 nähdään miten muuttujat Uuden etsintä ja Olemassaolevan tehostaminen muodostuvat kumpikin neljästä eri tekijästä. Taulukosta käy ilmi myös muuttujien reliabiliteetit (Cronbachin alpha).

MUUTTUJA	TEKIJÄT	RELIABILITEETTI
Uuden etsintä (Exploration)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittäminen ▪ Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen ▪ Uusien markkina-alueiden löytäminen ▪ Uusien teknologioiden omaksuminen 	0.67
Olemassa olevan tehostaminen (Exploitation)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen ▪ Tuotannon joustavuuden lisääminen ▪ Tuotannon kulujen vähentäminen ▪ Raaka-aineiden/työntekijöiden käytön tehostaminen 	0.77

Taulukko 1. Uuden etsintä- ja olemassaolevan tehostamistoiminnot -muuttujat, niiden tekijät ja reliabiliteetit.

Vaikka Uuden etsintä -muuttujan reliabiliteettikerroin on hieman alle suositun (0.70), muuttuja hyväksyttiin kuitenkin analysoitavien muuttujien joukkoon, koska kyseessä on uusi muuttuja, jonka reliabiliteetistä ei ole aikaisempaa tutkimustietoa. Uuden etsintä ja olemassaolevan tehostaminen muuttujat ovat keskiarvomuuttujia.

Yrittäjämäinen orientaatio (Entrepreneurial orientation) koostuu kolmesta eri muuttujasta: Innovointi, Proaktiivisuus ja Riskinotto. Taulukosta 2 näemme, että kukin muuttuja puolestaan muodostuu kolmesta tekijästä. Taulukko raportoi myös muuttujien reliabiliteetin (Cronbachin alpha). Kaikki em. muuttujat ovat keskiarvomuuttujia.

MUUTTUJA	TEKIJÄT	RELIABILITEETTI
Innovointi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olemassa oleva vs. Innovaatiot ▪ Uusien tuote- tai palveluvalikoimien määrä ▪ Muutosten suuruus tuote- tai palveluvalikoimassa 	0.70
Proaktiivisuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reagoi vs. Tekee aloitteita ▪ Esittelee ensimmäisenä uusia asioita ▪ Yrityksen aloitteellisuus kilpailijoihin nähden 	0.82
Riskinotto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riskinotto projekteissa ▪ Yrityksen rohkeus liikkeissään ▪ Yrityksen kannanotto epävarmoissa päätöstilanteissa 	0.83

Taulukko 2. Yrittäjämäisen orientaation kolme muuttujaa, niiden tekijät ja reliabiliteetit.

Kuten taulukosta 2 näkyy, kaikki yrittäjämäisen orientaation muuttujat näyttävät olevan luotettavia, ts. kaikkien reliabiliteettikerroin on vähintään 0.70.

Yrityksen kasvuhalu mitattiin viiden eri tekijän avulla, jotka on esitetty taulukossa 3. Kasvuhaluindeksi muodostettiin tekijöiden keskiarvona.

MUUTTUJA	TEKIJÄT	RELIABILITEETTI
Kasvuhalu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tuotteiden ja palveluiden määrän kaksinkertaistaminen ▪ Liikevaihdosta yli puolet nykyisten markkinoiden ulkopuolelta ▪ Liikevaihdon kaksinkertaistuminen ▪ Alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden määrän kaksinkertaistuminen ▪ Työntekijämäärän kaksinkertaistuminen 	0.77

Taulukko 3. Yrityksen kasvuhalu, sen tekijät ja reliabiliteetti.

Yrittäjiltä kysyttiin myös kasvun mahdollisia seurauksia. Faktorinalyysi tiivistä alkuperäiset 15 mahdollista kasvun seurausta kolmeksi keskeiseksi seuraukseksi. Yrittäjät näkivät kasvun vaikuttaneen kolmeen asiaan, nimittäin yrityksen johtamiseen, talouden hallintaan sekä kilpailun hallintaan. Taulukko 4 esittää kasvun kolme keskeistä seurausta ja näiden tekijät.

MUUTTUJA	TEKIJÄT	RELIABILITEETTI
Johtamisen hallinta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yrityksen johtaminen ▪ Vastuun delegointi ▪ Riskien ja uhkien hallinta ▪ Tiedon kulku yrityksen sisällä ▪ Oman työn sisältö ja haasteet ▪ Yrityksen toimintojen kontrollointi ▪ Tuotteiden laadun ylläpitäminen 	0.88
Talouden hallinta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ulkopuolisen rahoituksen saanti ▪ Vakuuksien riittävyys ▪ Maksuvalmiuden ylläpitäminen ▪ Kannattavuuden ylläpitäminen 	0.85
Kilpailun hallinta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kilpailu markkinoilla ▪ Markkinoinnin hoitaminen 	0.74

Taulukko 4. Kasvun kolme keskeistä seurausta ja reliabiliteetit.

4 Tutkimuksen keskeiset havainnot

■ Liite 1 esittää kuvailevia tunnuslukuja liittyen tutkimuksen keskeisiin muuttujiin koko aineiston tasolla. Kasvaneet yritykset näyttäisivät panostavan enemmän olemassa olevan tehostamiseen kuin uuden etsintään. Yrittäjämäisen orientaation kohdalla eniten näyttäisi painottuvan proaktiivinen toiminta, sitä vastoin innovatiivisuus ja riskinotto eivät näyttäisi luonnehtivan kasvaneita yrityksiä. Kasvaneilla yrityksillä tuntuisi olevan myös melko positiiviset kasvuhallut tulevaisuutta ajatellen. Kasvun seuraukset näkyvät etenkin talouden hallinnan helpottumisena.

4.1 Kasvaneet yritykset ja uuden etsintä vs. olemassa olevan tehostamistoiminnot

Kuten edellä tuotiin esiin, kasvuyritykset näyttäisivät painottavan nykyisessä toiminnassaan enemmän olemassa olevan tehostamistoimintoja (keskiarvo 3.6) kuin uuden etsintätoimintoja (keskiarvo 3.2). Vertailukohtaa näille luvuille saamme aikaisemmin tekemästämme tutkimuksesta koskettaen yli 50-vuotiaita eteläpohjalaisia yrittäjiä. Heidän keskuudessaan olemassa olevan tehostamistoiminnot (keskiarvo 3.1) ja uuden etsimistoiminnot (keskiarvo 2.8) olivat alhaisemmalla tasolla kuin tämän tutkimuksen kasvuyrityksillä. Kasvuyritykset näyttävät siis olevan yleensäkin aktiivisempia toiminnoissaan kuin normaalit yritykset. Tämä havainto saa vahvistusta myös tutkimistamme yli 50-vuotiaista *kasvuhallukkaista* yrittäjistä, joiden keskuudessa olemassa olevan tehostaminen (keskiarvo 3.5) oli suositumpaa

kuin uuden etsintätoiminnot (3.3) ja lähes identtisellä tasolla kuin kasvuyrityksillä tässä käsillä olevassa kasvuyritystutkimuksessa.

Kun tarkastellaan eri kasvuvauhdilla kasvaneita yrityksiä, ainoa merkittävä havainto liittyy uuden etsintätoimintoihin (ks. taulukko 5). Näyttäisi nimittäin siltä, että jatkuvan kasvun yritykset painottaisivat uuden etsintätoimintoja enemmän kuin ei-jatkuvan kasvun yritykset (3.4 vs. 3.2). Vaikka erot eivät ole suuret, ovat ne silti tilastollisesti melkein merkitseviä ($p=.057$). Toisin sanoen, jatkuvasti kasvaneet yritykset painottavat enemmän uuden sukupolven tuotteita/palveluita, uusien markkina-alueiden löytämistä ja mm. uusien teknologioiden omaksumista. Olemassaolevan tehostamistoimintojen suhteen ero jatkuvan kasvun yritysten ja ei-jatkuvan kasvun yritysten välillä ei ole tilastollisesti merkitsevä.

	EXPLORATION	EXPLOITATION
Jatkuva kasvu vs. Ei-jatkuva kasvu	3.4 3.2	
Erittäin nopea kasvu Nopea kasvu Pieni kasvu		
Teollisuus	3.4	3.9
Alkutuotanto	3.4	4.1
Liikenne, kauppa	3.3	3.3
Palvelut/muut	3.1	3.0
Rakentaminen	3.0	3.6

Taulukko 5. Vertailua eri tavalla kasvaneiden yritysten välillä.

Kun tutkittavaa asiaa tarkastellaan eri liiketoimintasektoreittain, voidaan todeta, että eroja yritysten välille syntyy sekä uuden etsimistöimintojen että olemassa olevan tehostamistöimintojen suhteen. Ensinnäkin, teollisuudessa kasvuyritykset näyttäisivät painottavan eniten uuden etsimistöimintoja muihin sektoreihin nähden. Rakentamisessa sitä vastoin kasvuyritykset näyttäisivät painottavan vähiten uuden etsimistöimintoja. Toiseksi, kun tarkastellaan olemassa olevan tehostamistöimintoja, eniten näitä toimintoja näyttävät painottavan alkutuotannossa kasvaneet yritykset ja vähiten palveluissa ja muilla sektoreilla kasvaneet yritykset. Mielenkiintoista on myös huomioda se, että liiketoimintasektoreista palvelut/muut on ainoa, jossa kasvuyritykset näyttäisivät painottavan enemmän uuden etsintätoimintoja kuin olemassa olevan tehostamistöimintoja.

Demografiset tekijät eivät näytä vaikuttavan kasvavien yritysten toiminnan painoposteisiin. Ensinnäkin, yrityksen tai yrittäjän iällä ei näyttäisi olevan yhteyttä uuden etsimis- tai olemassa olevan tehostamistöimiin. Toiseksi, yrittäjän suhteella kasvuyritykseen (perustaja, perheyrittäjä, jatkaja, ulkopuolinen jatkaja, palkattu ammattijohtaja) ei näyttäisi olevan

yhteyttä kasvuyrityksen toiminnan painopisteisiin. Kolmanneksi, sama tulos saadaan kun tarkastellaan sitä kuinka kauan yrittäjä on ollut kasvuyrityksessä töissä. Tämäkään demografinen tekijä ei vaikuta kasvuyrityksen toiminnan painopisteisiin.

4.2 Kasvaneet yritykset ja yrittäjämäinen orientaatio

Kuten aikaisemmin tuotiin esiin, kasvaneet yritykset näyttäisivät arvioivan olevansa ennen kaikkea proaktiivisia, siinä missä innovointi ja riskinotto arvioitiin olevan tutkituista yrittäjämäisistä ominaisuuksista vähäisimpiä. Kasvaneet yritykset eivät siis välttämättä koe itseään innovoijiksi tai riskinottajiksi, vaan ennen kaikkea aloitteiden tekijöiksi ja suunnan näyttäjiksi muille.

Seuraavassa taulukossa 6 vertaillaan eri kasvuryhmiin kuuluvia yrityksiä yrittäjämäisen orientaation eri ulottuvuuksien suhteen. Taulukossa on esitettyä ainoastaan tilastollisesti merkitsevät havainnot.

	INNOVOINTI	PROAKTIIVISUUS	RISKINOTTO
Jatkuva kasvu			
Ei-jatkuva kasvu			
Erittäin nopea kasvu	3.1		3.1
Nopea kasvu	2.8		2.9
Pieni kasvu	2.7		2.8
Teollisuus	3.1		
Alkutuotanto	2.7		
Liikenne, kauppa	3.0		
Palvelut/muut	2.8		
Rakentaminen	2.3		

Taulukko 6. Vertailua eri tavalla kasvaneiden yritysten välillä.

Näyttäisi siltä, että sekä jatkuvan kasvun yritykset että ei-jatkuvan kasvun yritykset painottavat yhtä paljon innovointia, proaktiivisuutta sekä riskinottoa. Tilanne muuttuu, kun tutkittavaa asiaa katsotaan eri kasvuyritysluokkien mukaan (>75 %, 15 %–75 %, <15 %). Näiden kasvuyritysluokkien välille syntyy tilastollisesti merkittäviä eroja innovoinnissa sekä riskinotossa. Liikevaihtoaan *erittäin nopeasti* kasvattaneissa yrityksissä näyttäisi painottuvan innovointi ja riskinotto enemmän kuin pienen kasvun yrityksissä.

Kun tutkittavaa asiaa tarkastellaan eri liiketoimintasektoreittain, voidaan todeta, että eroja kasvaneiden yritysten välille syntyy ainoastaan innovoinnin suhteen. Teollisuudessa kasvaneet yritykset näyttäisivät painottavan innovointia eniten ja rakentamisalan kasvuyritykset vähiten.

Taustatekijöistä yrittäjän tai yrityksen ikä ei näyttäisi olevan kytköksissä kasvaneen yrityksen yrittäjämäiseen orientaatioon. Kasvaneen yrityksen yrittäjämäiseen orientaatioon ei näyttäisi vaikuttavan myöskään yrittäjän suhde kasvuyritykseen (perustaja, perheyrityksen jatkaja, ulkopuolinen jatkaja, palkattu ammattijohtaja).

4.3 Kasvaneet yritykset ja kasvun seuraukset

Kuten edellä tuotiin esille, kasvun seuraukset näyttäisivät liittyvän etenkin talouden hallinnan helpottumiseen. Toisin sanoen maksuvalmius, kannattavuus, rahoituksen saanti, vakuuksien järjestäminen jne. näyttäivät helpottuvan kasvun myötä. Sitä vastoin yrityksen johtaminen ja kontrollointi sekä kilpailutilanteen hallinta näyttäisivät kehittyvän vähemmän positiivisesti.

Kasvun seuraukset näyttäisivät olevan yhteneväiset eri kasvuvauhdilla kasvaneiden yritysten välillä. Toisin sanoen kasvun seuraukset eivät näyttäisi olevan kytköksissä kasvun nopeuteen. Sen sijaan demografisissa tekijöissä löytyi merkittäviä tekijöitä selittämään eroja kasvun seurauksissa. Ensinnäkin, tilastollisesti melkein merkitsevä ero ($p=.07$) syntyi, kun tarkastellaan yrittäjän suhdetta kasvuyritykseen. Yrityksen jatkaja, joka tulee samasta perheestä kuin aikaisempi yrittäjä, kokee kasvun helpottaneen kilpailutilanteen hallintaa enemmän (3.3) kuin yrittäjä, joka on palkattu kasvuyritykseen (2.8). Toisin sanoen perheen parista jatkajaksi lähteneet näyttäisivät kokevan kasvun kilpailutilanteen hallinnan kannalta positiivisemmin kuin ulkopuolelta palkatut yrittäjät. Toiseksi, yrittäjän ikä korreloi tilastollisesti merkittävästi ($p=.003$) kilpailutilanteen hallintaan liittyen. Korrelaatio on negatiivinen. Toisin sanoen mitä iäkkäämpi yrittäjä, sitä negatiivisemmin nähdään yrityksen kasvun vaikutukset kilpailutilanteen hallinnan suhteen. Vanhemmat yrittäjät kokevat kilpailutilanteen olevan vaikeammin hallittavissa kasvun tuloksena kuin nuoremmat yrittäjät.

4.4 Kasvaneet yritykset ja tulevaisuuden kasvuhalu

Kuten edellä tuotiin esille, kasvaneilla yrityksillä näyttäisi riittävän kasvuhalu jatkoakin ajatellen (ks. liite 1). Kun kasvuhalu peilattiin jatkuvan kasvun ja ei-jatkuvan kasvun yritysten välillä, ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja. Myöskään kasvaneiden yritysten liiketoimintasektori ei selitä eroja kasvuhaluissa. Näitä tuloksia vasten voidaan päätellä, että

yrittäjien kasvuhalu ei selittäisi niinkään menneisyyden kasvu. Kasvuhaluun selittäjiä tulee ilmeisimmin hakea nykyhetken tekijöistä.

Taustatekijöistä tilastollisesti merkitseväksi ($p=0.03$) osoittautui yrittäjän ikä. Mitä vanhempi yrittäjä, sitä vähemmän kasvuhaluun ilmaistiin. Yrittäjien ikä ei sen sijaan vaikuttanut kasvuhaluun. Kasvuhaluun ei näyttäisi vaikuttavan myöskään yrittäjän suhde kasvuyritykseen (perustaja, perheyrittäjän jatkaja, ulkopuolinen jatkaja, palkattu ammattijohtaja).

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

■ Tässä tutkimuksessa keskityin kuvaamaan kasvaneita yrityksiä, niiden toiminnan painopisteitä sekä vertaamaan sitä, eroavatko eri tavalla kasvaneet yritykset edellä mainittujen seikkojen suhteen toisistaan. Tutkimus vahvistaa näkemystä, jonka mukaan kasvuyritykset eroavat toisistaan toiminnan painopisteiden mukaan. Kasvaneet yritykset eivät ole siis samanlaisia toimintojensa painopisteissä.

Kasvaneita yrityksiä näyttää leimaavan olemassa olevien toimintojen tehostaminen sen sijaan, että pyrittäisiin luomaan uusia toimintoja. Kasvaneet yritykset painottavat siis nykyisten tuotteiden parantamista ja tuotannon erilaisia tehostamistoimia enemmän kuin uusien tuotteiden kehittämistä tai uusien markkinoiden löytämistä. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää, onko kasvu saatu aikaiseksi uuden etsimisellä ja/tai olemassa olevan tehostamisella. Eroja kasvaneiden yritysten välille saadaan, kun tarkastellaan *jatkuvan kasvun* yrityksiä, jotka siis kasvattavat liikevaihtoaan tasaisesti vuodesta toiseen. Nämä yritykset painottavat muita yrityksiä enemmän uuden sukupolven tuotteita/palveluita, uusien markkina-alueiden löytämistä ja mm. uusien teknologioiden omaksumista.

Tämä tutkimus havainnoi kasvaneita yrityksiä poikittaisotoksellisesti. Vaikka tilastollisesti merkitseviä eroja pystyttiin todentamaan kasvuyritysten joukosta, eivät erot olleet isoja. Tämä tosiasia tukee sitä ajatusta, että kasvaneet yritykset tasapainottavat erilaiset toiminnot, toisin sanoen uuden etsimis- ja olemassa olevan tehostamistoiminnot näyttäisivät olevan tasapainossa kasvaneiden yritysten joukossa, aivan kuten kirjallisuudessa oletetaan menestyneiltä yrityksiltä. Jatkossa olisi mielenkiintoista nähdä, kuinka yritykset tasapainottavat uuden etsimis- ja olemassa olevan tehostamistoimintonsa, jotta pitkän ajan selviytyminen ja tuloksellisuustavoitteet täyttyisivät.

Kasvaneet yritykset eivät välttämättä ole innovoijia tai riskinottajia, vaan ennen kaikkea aloitteiden tekijöitä ja suunnannäyttäjiä. Kasvaneiden yritysten toimintaa leimaakin proaktiivisuus. Eroja kasvaneiden yritysten

välille saadaan, kun tarkastellaan liikevaihtoaan *erittäin nopeasti* kasvattaneita yrityksiä. Nämä yli 75 % liikevaihtoaan kasvattaneet painottavat innovointia ja riskinottoa enemmän kuin pienen kasvun yritykset.

Kasvun seuraukset kasvaneissa yrityksissä liittyvät etenkin talouden hallinnan helpottumiseen. Maksuvalmius, kannattavuus, rahoituksen saanti ja mm. vakuuksien järjestäminen näyttivät helpottuvan kasvun myötä. Sitä vastoin yrityksen johtaminen ja kontrollointi sekä kilpailutilanteen hallinta näyttäisivät kehittyvän vähemmän positiivisesti. Mielenkiintoinen havainto liittyy siihen, että perheen parista jatkajaksi lähteneet näyttäisivät kokevan kilpailutilanteen helpottuneen kasvun myötä enemmän kuin ulkopuolelta palkatut yrittäjät. Toinen mielenkiintoinen havainto liittyy siihen, että mitä nuorempi yrittäjä, sitä helpommaksi kilpailutilanteen koetaan muuttuneen kasvun myötä.

Kasvuvauhdista huolimatta, tai siitä johtuen, kasvaneilla yrityksillä riittää tämän tutkimuksen mukaan kasvuhalu myös jatkoakin ajatellen. Tulevaisuus näyttäisi lisäksi rakentuvan nuorten kasvuyrittäjien varaan, sillä mitä nuorempi kasvuyrittäjä, sitä enemmän kasvuhalu.

Tutkimukseni tulokset tuovat lohtua niille yrittäjille, joita yrityksen mahdollinen kasvu ja sen tuomat seuraukset arveluttavat. Tutkimukseni mukaan kasvatavalla tai -vauhdilla ei näyttäisi olevan merkitystä siihen, mitä vaikutuksia kasvulla on yrityksen toiminnalle. Kasvun vaikutukset näkyvät eniten yrityksen talouden hoidon helpottumisena. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat kasvaneet kannattavasti ja säilyttäen maksuvalmiutensa. Kasvua suunnittelevan yrittäjän tulisi kiinnittää erityistä huomiota yrityksensä johtamisjärjestelmän kehittämiseen, joka mahdollistaisi yrityksen toimintojen kontrolloinnin, tehtävien delegoinnin, tiedonkulun tehostamisen sekä tuotteiden laadun ylläpitämisen. Tämä kehittämiskohde tarjoaa myös otollisen yhteistyömahdollisuuden kasvuyrityksille sekä korkeakouluille. ”Kasvun hallinta organisaatiota kehittämällä” sopisi hyvin monien yhteistyöhankkeiden peruslähtökohdaksi.

Toinen keskeinen asia, mihin kasvu näyttäisi johtavan, liittyy kilpailutilanteen hallintaan. Varsinkin varttuneemmat yrittäjät (ja yrityksen ulkopuolelta tulleet yrittäjät) kokevat kilpailutilanteen hallinnan muuttuneen haastavammaksi yrityksen kasvun myötä. Jatkossa tulisikin kiinnittää huomiota välineisiin, joiden avulla kasvuyrittäjät voisivat helpommin ja tarkemmin hahmottaa yrityksen kilpailutilannetta markkinoilla, jotta markkinatoimenpiteiden kohdistaminen onnistuisi paremmin. Näyttäisikin siltä, että kasvaneella yrityksellä on tarvetta strategisen suunnittelun vahvistamiseen. Unohtaa ei sovi myöskään laaditun strategian toteuttamista, joka usein on haastavampi prosessi kuin itse strategian laadinta.

Onko kasvu tulosta uuden kehittämisestä (exploration) vai olemassa olevan tehostamisesta (exploitation)? Tämän tutkimuksen perusteella tähän visaiseen kysymykseen ei pystytty vastaamaan. Se tässä tutkimuksessa havaittiin, että kasvaneet yritykset painottavat enemmän olemassa olevan tehostamista kuin uuden kehittämistä. Sinällään tämä painotus olemassa olevan tehostamisessa on hyvä, sillä kirjallisuudessakin oletetaan menestyvien yritysten painottavan vuorotellen olemassa olevan tehostamista ja uuden kehittämistä. Toivottavaa onkin, että kasvaneet yritykset eivät unohtaisi uuden kehittämistä, vaan panostaisivat myös tähän toiminnan osa-alueeseen tulevaisuuden kasvua ajatellen. Ainakin tämän tutkimuksen havaintojen mukaan jatkuvan kasvun yritykset panostavat muita enemmän uuden kehittämiseen. Yrityksen koon kasvaessa ja resurssien lisääntyessä yrityksen tulisikin parhaassa tapauksessa samanaikaisesti sekä tehostaa olemassaolevaa että kehittää uutta. Tämä uuden kehittämisen ja olemassa olevan tehostamisen yhtäaikainen toteuttaminen puolestaan tulee asettamaan entistä enemmän paineita organisaation kehittämislle ja johtamiselle.

Lähteet

- Covin, J.G. & Slevin, D.P. 1989. Strategic Management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10, s. 75–87.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1), s. 7–24.
- Davidsson, P. 2004. *Researching Entrepreneurship*. Springer, Boston.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W.B. 2003. Arriving at the high growth. *Journal of Business Venturing* 18 (2), s. 189–216.
- Heikkilä, T. 2004. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21 (1), s. 135–172.
- March, J.M. 1991. Exploration and exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2 (1), s. 71–87.
- Schollhammer, H. 1982. Internal corporate entrepreneurship. Teoksessa Kent, C., Sexton, D. & Vesper, K. (toim.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Varamäki, E., Saarakkala, M. & Tornikoski, E. 2007. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A: Tutkimuksia 5.
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of entrepreneurial orientation - performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, s. 37–48.
- Wiklund, J. & Davidsson, P. 1999. A resource-based view on organic and acquired growth. Paper presented at the Academy of Management Pre-conference, Chicago, Aug.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing* 20, s. 71–91.

Liite 1. Tutkimuksessa käytettyjen muuttujien suorat jakaumat.

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Uuden etsintä	294	1	5	3.2	0.83
Olemassaolevan tehostaminen	293	1	5	3.6	0.84
EO-innovatiivisuus	281	1	5	2.9	0.94
EO-Proaktiivisuus	283	1	5	3.3	0.91
EO-Riskintotto	287	1	5	2.9	0.90
Kasvuhalu	298	1	5	3.8	0.74
Johtamisen hallinta	284	1	5	3.2	0.74
Talouden hallinta	291	1	5	3.6	0.85
Kilpailun hallinta	291	1	5	3.1	0.82

Pk-yritysten kasvustrategiat

Seppo Leminen – Mika Westerlund

Tiivistelmä

Tämä artikkeli käsittelee pk-yritysten kasvustrategioita sekä niihin liittyviä kasvun mahdollistajia ja muita kasvuun vaikuttavia organisaationaalisia tekijöitä. Artikkelin kuvaavat neljä erilaista yrityksen kasvustrategiaa: uusien resurssien luotaaminen, liiketoiminnan laajentaminen, nykyisten resurssien hyödyntäminen ja liiketoiminnan supistaminen. Kasvustrategioiden taustalla on yrityksen tai sen liiketoiminnan innovaatio- ja tuotantotunneisuus, kasvusuuntautuneisuus, markkinasuuntautuneisuus ja kasvun hillintä. Artikkelissa esitetään lisäksi erityinen pk-yritysten kasvustrategiamalli. Kasvustrategiamalli luokittelee pk-yritykset kahdeksaan eri yritysryhmään perustuen kasvustrategioiden ilmenemiseen ja käyttämiseen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Yritysryhmiä kuvataan seuraavasti: mahdollisuuksien hakijat, radikaalit innovaattorit, liiketoiminnan luojat, liiketoiminnan laajentajat, tuloksen tekijät, liiketoiminnan uudistajat, paikallaan pysyjät ja supistajat.

1 Johdanto

■ Pk-yritykset edustavat valtaosaa olemassa olevista yrityksistä, ja niiden merkitys on laajalti tunnustettu taloudellisen kasvun moottoreina sekä uusien merkittävien innovaatioiden kehittäjinä (Manninen 1996; Morris & Brennan 2000; Mazzarol 2000; Morrison, Breen & Shameem 2003). Liiketoiminnan tavoitteiden epäonnistuminen ja konkurssit ovat yleisempiä pk-yrityksissä kuin isommissa yrityksissä johtuen toimintojen pienuudesta (Baum & Oliver 1992). Tämän takia nopean kasvun saavuttaminen on kriittistä pk-yrityksissä (Greiner 1972; 1993; Churchill & Lewis 1983; Jolly 1997; Moore 1995). Yrityksen strategian lisäksi kasvun hallinnasta on tullut merkittävä yrityksen kilpailuetu, jotta yritys voisi toimia ja kilpailla epävakaa liiketoimintaympäristössä. Yrityksen kasvuun liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisempia kuin koskaan ennen. Yritysten tulee kohdentaa rajalliset taloudelliset ja muut resurssit parhaalla mahdollisella tavalla saavuttaakseen kilpailuetua ja varmistaakseen yrityksen kasvun sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Resurssien tehokas allokointi

■ Seppo Leminen

Laurea-ammattikorkeakoulu
Vanha maantie 9
02650 Espoo
seppo.leminen@laurea.fi

■ Mika Westerlund

Helsingin kauppakorkeakoulu
PL 1210
00101 Helsinki
mika.westerlund@hse.fi

tarkoittaa ensiluokkaisen ja systemaattisen kasvustrategian kehittämistä ja luomista.

Porterin (1996) liiketoimintastrategiamalli on yksi yleisimmistä tavoista kuvata, luokitella ja määrittää yrityksen vaihtoehtoiset strategiat, joita ovat differointi, fokusointi ja kustannusjohtajuus tai näiden yhdistelmät. Tämä luokittelu ei kuvaa kuitenkaan riittävästi yrityksen kasvuhakuisuutta. Erityisten kasvustrategioiden (esim. Kirchhoff 1994) tai yritysten kasvuvaiheiden (esim. Greiner 1972; Churchill & Lewis 1983; Foster 1986; Moore 1995; Stremersch & Tellis 2004) tunnistamiseen ja analysoimiseen on esitetty erilaisia havainnollisia viitekehyksiä. Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata investointien ja tuoton merkitys kasvustrategioissa. Artikkelin kuvaa (1) mitkä ovat pk-yritysten kasvustrategiat ja (2) miten kasvustrategioita tuetaan investoinneilla ja tuotoilla. Yrityksen strategiset kannustimet ja valinnat ohjaavat T&K-investointeja ja liiketoiminnan tuote- ja palvelutarjoaman kehittämistä. Innovatiivisen ja kilpailukyisen tuote- ja palvelutarjoaman kehittäminen on yrityksen kassavirran sekä nopean ja kannattavan kasvun edellytys. Yrityksen investointipäätökset ilmentävät yrityksen määrittämää ja valitsemaa kasvustrategiaa, joka on erityisen tärkeää kun yrityksessä on rajalliset resurssit. Artikkelin rakentuu siten, että lyhyen johdannon jälkeen kuvataan pk-yrityksen kasvua. Tämän jälkeen kuvataan erityinen kasvustrategiamalli.

2 Taustaa pk-yrityksen kasvusta

■ Pk-yritysten kasvuproblematiikka sekä yrityksen kasvuun liittyviä tekijöitä ja niiden seurauksia on kuvattu laajalti aiemmassa kirjallisuudessa. Pk-yrityksen kasvua on kuvattu myös tuotannon resurssien lähtökohdista (Greiner 1993; Robson & Bennett 2000; Madsen & Servais 1997). Tällöin yrityksen kasvun käynnistämistä ja organisoimista varten tunnistetaan tarvittavat yrityksen sisäiset resurssit ja korostetaan strategisten suhteiden tärkeyttä toisiin organisaatioihin (Gabrielsson & Kirpalani 2004; Lechner & Dowling 2003; Hite & Hesterly 2001; Premaratne 2001). Yritys ei voi menestyä yksin toimimalla, vaan sen täytyy olla yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa voidakseen hyödyntää ulkoisia resursseja ja luodakseen mahdollisuuksia parantaa toimintojaan ja tuottaakseen erinomaista arvoa asiakkailleen. Kansainvälistymisen näkökulma pk-yrityksen kasvuun tarkoittaa prosessien ja mallien mukautusta, kun yritys siirtää painopisteen paikallisesta toiminnasta globaaliin toimintaan (Coviello & McAuley 1999; Korhonen 1999; Hurmerinta-Peltomäki 2001; Vahvaselkä 2006).

Kasvuun liittyviä tekijöitä on kuvattu useissa tutkimuksissa (esim. Morrison ym. 2003; Davidsson, Kirchoff, Hatemi-J & Gustavsson 2002). Näissä korostetaan sisäisten ja ulkoisten resurssien strategista roolia pk-yrityksen tehostaessa toimintaansa. Tarvittavat resurssit sekä niiden tuottajat liittyvät ja ilmentyvät yrityksen eri kasvuvaiheiden kautta. Kasvun vaiheilla on rajoituksensa. Yrityksen kasvu ei välttämättä ole lineaarista, kasvu ei toteudu vaihe vaiheelta ja kasvu ei ole determinististä eikä muuttumatonta (Phelps, Adams & Bessant 2007). Yrityksen kasvu on monimutkaisempi ja sykliempi ilmiö. Kasvun mahdollistajat liittyvät yrityksen kasvuvaiheisiin ja vaihtelevat teollisuuden aloittain (Davidsson ym. 2002) johtuen teollisuuden alojen erilaisesta luonteesta. Matalan teknologian, kypsät, korkean teknologian ja kasvavat markkinat eroavat myös toisistaan. Myös pk-yrityksen kasvun epäonnistumiseen liittyvät tekijät eroavat siis teollisuuden aloittain (Gaskill, Van Auken & Manning 1993). Yrityksen konkreettisten kasvutavoitteiden, rajoitteiden ja mahdollistajien lisäksi on kuvattu myös enemmän subjektiivisia ja kognitiivisia kasvun tekijöitä. Subjektiivisia ja kognitiivisia kasvun tekijöitä ovat mm. yrityksen aikomusten, kykyjen ja mahdollisuuksien liittyminen pk-yritysten kasvuun (Morrison ym. 2003).

T&K-investointien ja liikevaihdon kasvun välillä on riippuvuus (Kirchoff 1994; Audretsch & Elston 2006; Wolff & Pett, 2006). T&K-investoinnit ovat yritysjohton strategisia päätöksiä erityisesti korkean teknologian toimialoilla. Pitkän tähtäimen T&K-investoinneilla luodaan, kehitetään ja ylläpidetään uusia tuotteita ja sitä kautta edistetään yrityksen kasvua. Pitkän tähtäimen investoinnit heikentävät yrityksen tulosta kuitenkin lyhyellä tähtäimellä. Investointien ja tuottojen välistä suhdetta innovaatioiden elinkaarella ovat kuvanneet esimerkiksi Duhamel, Franzetti ja Heese (1995) ja Chan, Bhargava ja Street (2006). T&K-investoinnit mahdollistavat yrityksen pysymisen kilpailukykyisenä ja mahdollistavat myös toiminnan tehostamisen. Niiden pienentäminen ja kasvattaminen vaikuttavat tulevaisuuden tuottojen määrään ja ajankohtaan markkinoilla (Lantz & Sahut 2005; Drake, Sakkab & Jonash 2006; Hartmann, Myers & Rosenbloom 2006; Wolff & Pett 2006; Mitchell & Hamilton 2007). T&K-investointien määrällä ja prioriteetilla on ilmeinen vaikutus yrityksen strategiaan valintoihin. T&K-investoinnit ja yrityksen suorituskyky perustuvat yrityksen valitsemaan strategiaan ja toimintatapaan.

3 Pk-yritysten kasvustrategiat ja niiden taustalla olevat orientaatiot

■ Kilpailustrategialla eli strategisella orientaatiolla (Morgan & Strong 1998) tarkoitetaan organisaation strategian mukauttamista ja/tai ympäristön muuttamista mieleisekseen (Manu & Sriram 1996). Aiemmassa kirjallisuudessa on kuvattu laajalti pk-yritysten kasvustrategioita. Seuraavassa kuvataan neljä kasvustrategiaa (ks. kuvio 1, pk-yritysten kasvustrategiamalli). Pk-yritysten kasvustrategiat ovat: (1) uusien resurssien luotaaminen, (2) liiketoiminnan laajentaminen, (3) nykyisten resurssien hyödyntäminen ja (4) liiketoiminnan supistaminen.

3.1 Uusien resurssien luotaaminen korostaa innovaatioiden kehittämistä

Uusien resurssien luotaaminen tarkoittaa yritykselle uuden etsimistä, muuntautumista, riskinottoa, kokeilua, leikkimistä, joustavuutta, löytämistä ja innovointia (March 1991; Gupta, Smith & Shalley 2006). Tällöin yritys mukautuu uusiin rakenteisiin ja tapoihin, jotka yritys löytää tai jotka muuten ilmaantuvat innovaatioverkostoista (Nooteboom 1999). Yrityksen pitää luoda myös epäjatkuvuuksia uusien mahdollisuuksien löytämiseen. Pitkällä tähtäimellä yritykselle on keskeistä etsiä uusia mahdollisuuksia ja kehittää uutta osaamista. Yrityksen kilpailukyky voidaan varmistaa vain uusilla innovaatioilla, jotka mahdollistavat selviämisen kilpailussa. Olemassa oleva liiketoiminta ja rutiinit niihin ovat keskeisiä mahdollistajia uusien resurssien luotaamisessa, koska innovaatiotoiminta tyypillisesti edellyttää voimakasta panostusta tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Vaihtoehtoisesti pk-yritys voi käyttää pääomasijoittajien ulkoista rahoitusta. Uusien resurssien luotaaminen edellyttää yritykseltä innovaatio-suuntautuneisuutta. Innovaatiosuuntautuneisuus tarkoittaa sekä strategista tahtotilaa että varsinaista toimintaa (Damanpour & Gopalakrishnan 2001; Kanter 2006; Siquaw, Simpson & Enz 2006). Kanterin (2006) mukaan innovaatiosuuntautuneisuus on perusta yrityksen strategiselle suuntimalle ja rakenteelle sekä innovaatioprosesseille ja osaamiselle. Siquaw ym. (2006) kuvaa innovaatiosuuntautuneisuuden olevan moniulotteinen yrityksen rakenne. Yritysrakenne muodostuu yrityksen tavasta oppia, sen strategisesta suuntimasta ja yritysten toiminnot läpäisevästä käsityksestä, jotka ohjaavat organisaation strategioita ja toimintaa. Nämä sisältävät T&K-kustannukset, uuden tuotteen lanseerauksen ja asiakkaat, joille innovaatio tarjotaan (Manu & Sriram 1996; Homburg, Hoyer & Fassnacht 2002).

3.2 Nykyisten resurssien hyödyntämisessä keskitytään tuloksenteon tavoitteisiin

Yrityksen täytyy hyödyntää olemassa olevia resursseja tehokkaimmalla mahdollisella tavalla selvitäkseen lyhyellä tähtämellä. Nykyisten resurssien hyödyntäminen tarkoittaa niiden parantamista, tehokkuutta, valintaa, implementointia ja toimeenpanoa (March 1991). Toiminnan erinomaisuutta ylläpidetään olemassa olevaa teknologiaa parantamalla. Nykyisiä resursseja hyödyntävät yritykset pitävät yllä kilpailukykyään tähtäämällä korkeisiin tuottotavoitteisiin (Kyriakopoulos & Moorman 2004). Nykyisten resurssien hyödyntäminen on vähemmän riskialtista, koska uusien resurssien luotaamiseen sisältyy aina epävarmuutta tulevaisuuden tuotoista. Tulokset nykyisten resurssien hyödyntämisestä ovat varmempia, nopeampia ja tarkempia kuin uusien resurssien luotaamisesta. Yrityksen organisaationaalinen rakenne pitäisi riittävässä määrin integroida mahdollistamaan massatuotanto, mittakaavaetujen kehittyminen ja tuotteiden jakelu laajoille markkinoille. Nykyisten resurssien hyödyntäminen edellyttää tehokkaasti johdettuja rutiineja ja niiden koordinoitua (Nooteboom 1999). Nykyisiä resursseja hyödyntävien pk-yritysten tulisi olla selvästi markkinasuuntautuneita (Kyriakopoulos & Moorman 2004). Markkinasuuntautuneisuus tarkoittaa yrityksen kyvykkyyttä luoda, levittää ja käyttää informaatiota asiakkaistaan ja kilpailijoistaan ennakoivasti (Morgan & Strong 1998). Markkinasuuntautuneisuus tarkoittaa myös ulkoisen markkinatilanteen huomioimista yrityksen strategisessa suunnitteluprosessissa (Baker & Sinkula 2002).

3.3 Liiketoiminnan laajentaminen heijastaa halukkuutta kasvaa

Menestyvät nopeasti kasvavat pk-yritykset ovat olleet viimeaikaisen tutkimuksen painopistealueina. Kasvun nähdään johtuvan yritysten omistajien ja johtajien liiketoimintavalinnoista ja organisaationaalisista kyvykkyyksistä. Ainoastaan harvat korkean teknologian pk-yritykset kasvattavat jatkuvasti markkinaosuuttaan (Kirchoff 1994; Glancey 1998; Mäki & Pulkkinen 2000; Chan ym. 2006). Liiketoiminnan laajentaminen tarkoittaa yrityksen tuloa uusille markkinoille tai yrityksen laajentumista uuteen liiketoimintaan. Suomen pienistä markkinoista johtuen kasvu ja kansainvälistyminen ovat käytännössä synonyymeja korkean teknologian yrityksille. Pk-yrityksen kansainvälistä kasvua rajoittavat pääoman puute, aika, kokemus ja informaation puute. Kasvusuuntautuneisuus tarkoittaa yrityksen omistajien ja sen johdon halukkuutta kasvaa. Monet tutkimukset olettavat yrityksen haluavan kasvaa ja sen tapahtumista estävät vain ulkoiset

tekijät (Yli-Renko, Autio & Tontti 2002; Autio, Sapienza & Almeida 2000; Nummela, Puumalainen & Saarenketo 2005). Johdolla on keskeinen rooli yrityksen kasvussa (Preece, Miles & Baetz 1999; Davidsson 1989). Kasvumotivaatio on keskeinen ero kasvuhakuisten ja kasvuhaluttomien yrittäjien välillä (Delmar 1996). Nummela ym. (2005) kuvaavat kasvumotivaation liittyvän kiinnostukseen, käsitykseen, mahdollisuuksien tunnistamiseen sekä aikaisempaan kokemukseen kasvusta.

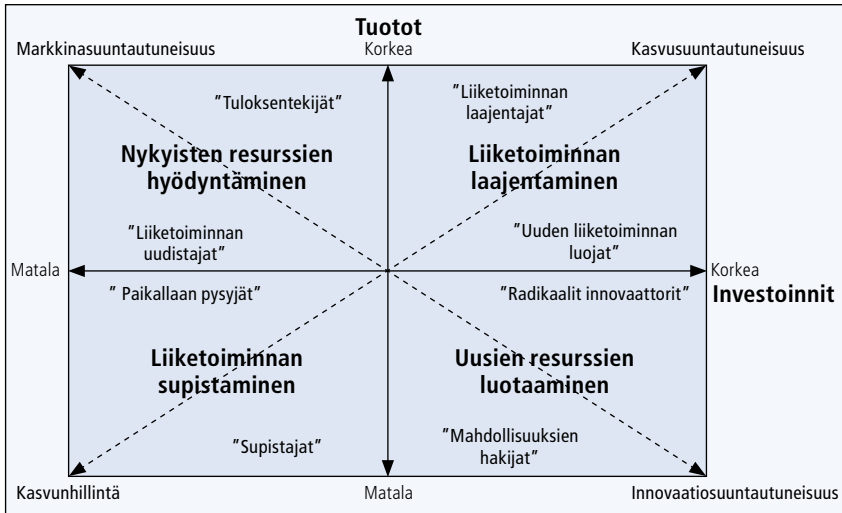
3.4 Liiketoiminnan supistaminen ilmaisee kustannusten hallinnan tarpeellisuuden

Kaikki pk-yritykset eivät tähtää kasvuun ja yrityksen voiton maksimointiin. Kasvaakseen pk-yrityksen johdolla pitää olla halu kasvaa. Liiketoiminnan supistaminen tarkoittaa tilannetta, jossa yritysjohto on haluton edistämään yrityksensä liiketoiminnan kasvua. Tällöin yritysjohto keskittyy olemassa olevaan liiketoimintaan ja vaimentaa yrityksen äkillistä kasvua. Kärjistäen tämä strategia voi johtaa liiketoiminnan ja organisaation kutistumiseen. Toisaalta supistaminen voi heijastaa tarvetta kustannusten hallintaan. Liiketoiminnan supistaminen tai pakotettu ylläpitäminen samalla tasolla johtuu esimerkiksi rahoituksen kustannuksista, ammattitaitoisen työvoiman heikosta saatavuudesta, kireästä kilpailutilanteesta ja riittämättömästä yrittäjien koulutuksesta (Davidsson 1991; Dodge, Fullerton & Robbins 1994). Uusimmat tutkimukset keskittyvät yrityksen kyvykkyyksiin, tarpeisiin ja mahdollisuuksiin (Mäki & Pulkkinen 2000; Morrison ym. 2003).

Liiketoiminnan supistamisstrategiaa noudattavissa yrityksissä on tunnistettu useita motivaationaalisia syitä. Yrittäjän tavoitteena voi esimerkiksi olla itsensä työllistäminen, eikä niinkään voiton maksimointi tai yrityksen kasvattaminen investoimalla (Glansey 1998). Yritys voi olla myös kasvuhaluton, vaikka se tarvitsee investointeja ja tuloksen parantamista (Smith 1967). Monet menestyneet yrittäjät kieltäytyvät kasvattamasta yrityksen henkilöstön määrää yli tietyn rajan. Tämä voi johtua siitä, että pyritään välttämään päätöksenteon konflikteja (Stanworth & Curran 1976). Liiketoiminnan supistaminen voi olla luonnollinen seuraus yrityksen taloudellisesta ahdingosta. Liiketoiminnan supistamisstrategiaa noudattavilla pk-yrityksillä kasvu ja investoinnit ovat luonnollisesti matalia. Valtaosa pk-yritysjoukosta kuuluu tähän joukkoon (Smith 1967; Davidsson 1991; Dodge ym. 1994; Kirchoff 1994; Glansey 1998; Mäki & Pulkkinen, 2000). Liiketoiminnan supistamisstrategiaa seuraavat yritykset noudattavat kasvunhallintaa. Pk-yrittäjät pyrkivät estämään yrityksen ja sen liiketoiminnan kasvua ohjaamalla ja valvomalla yrityksen henkilöstöä ja toimintoja (Eisenhardt 1985).

4 Kasvustrategiamalli

■ Kasvustrategiamalli käsittää kaksi suorituskykymittaria: investoinnit ja tuotto (ks. Kirchoff 1994). Investoinnit voivat johtaa eri lopputulokseen. Yleisemmin investointien lisääminen parantaa yrityksen suorituskykyä. Tämä voi olla kuitenkin hyvin tilannekohtaista (vrt. Audretsch & Elston, 2006).



Kuvio 1. Pk-yritysten kasvustrategiamalli.

Kasvustrategiamallissa investointeja ja tuottoja kuvataan T&K-kustannuksilla ja henkilöstön lukumäärän muutoksella, ja kasvua kuvataan yrityksen liikevaihdon muutoksella. Kasvustrategiamallissa käytetään neljää aiemmin kuvattua strategiaa: uusien resurssien luotaaminen, liiketoiminnan laajentaminen, nykyisten resurssien hyödyntäminen ja liiketoiminnan supistaminen. Näitä strategioita ovat kuvanneet esimerkiksi Davidsson ym. (2002), Chan ym. (2006), Glancey (1998), Mitra ja Pingali (1999) ja Morrison ym. (2003). Näiden strategioiden avulla voidaan esittää pk-yrityksen eri kasvun vaihtoehdot. Myös kasvustrategioiden taustalla olevat orientaatiot kuvataan kasvustrategiamallissa. Tämä mahdollistaa kahdeksan erilaisen yritysryhmän kuvaamisen (ks. kuva 1).

4.1 Uusien mahdollisuuksien luotaaminen mahdollisuuksien hakijoille ja radikaaleille innovaattoreille

Yrityksen kasvun päämäärä liittyy yrityksen käytettävissä oleviin resursseihin. Uusien mahdollisuuksien luotaaminen tarkoittaa uusien resurs-

sien, mahdollisuuksien ja ideoiden hakemista. Tätä strategiaa käyttävät pk-yritykset investoivat paljon ja niiden tuotot ovat alhaiset; yritykset ovat siis *innovaatiosuuntautuneita*. Nämä yritykset ovat jossain määrin epävakaalla perustalla johtuen korkeista investointikustannuksista. Yritys ei yleensä tuota voittoa tässä vaiheessa. Investointien ja tuottojen välinen suhde kuvaa, onko yritys mahdollisuuksien hakija. Yrityksen tarkoituksena on tutkia ja tutustua potentiaaliin teknologioihin ja uusiin markkinamahdollisuuksiin korkeilla T&K-investoinneilla, jotka voivat synnyttää innovaatioita tulevaisuudessa. Yritys voi esimerkiksi etsiä uusia teknologisia mahdollisuuksia (Khanna, Gulati & Nohria 1998; Koza & Lewin 1998). Tuotot voivat olla myös alhaisella tasolla, koska innovaatio ei ole konkretisoitunut tai sen kehitys on varhaisessa vaiheessa.

Vaihtoehtoisesti yritys voi olla *radikaali innovaattori* haastaen olemassa olevat kilpailijat korkeilla investoinneilla kehittäen täysin uutta teknologiaa. Tällöin innovaatiosta on tullut todellisuutta ja yritys on siirtynyt abstraktista suunnitelmasta määriteltyyn tuotteeseen tai palveluun. Tyypillisesti investointien takaisinmaksuaika on pidempi.

4.2 Liiketoiminnan laajentaminen uudelle liiketoiminnan tasolle

Liiketoiminnan laajentamisstrategia tarkoittaa, että yritys on kasvusuuntautunut. Toisin sanoen yrityksen investoinnit ja tuotot ovat korkeita. Yritykset voivat olla uuden liiketoiminnan luojia tähdäten liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Tarkoituksena on paremmin toimiva kokonaisuus tuotteen kaupallistajana ja uuden innovaation myynnin käynnistäjänä. Tällöin investoinnit johtavat tyypillisesti vain maltilliseen tuloksen paranemiseen, ellei yritys pysty täysin hyödyntämään osaamistaan ja saavutettuja tuottoja.

Sitä vastoin, jos investoinnit ovat korkeita ja yritys tavoittelee liiketoiminnan voimakasta kasvua, niin yritys on *liiketoiminnan laajentaja* korkeilla investoinneilla ja korkeilla tuotoilla. Mitä kasvusuuntautuneempi yritys on, sitä enemmän tämän kasvustrategian valinta tukee kyseistä yritystä.

4.3 Nykyisten resurssien hyödyntäminen tuottojen maksimoijana

Nykyisten resurssien hyödyntämisstrategia tarkoittaa, että yritys on markkinasuuntautunut matalilla T&K-investoinneilla ja suurilla tuotoilla. Näille yrityksille on yhteistä, että investoinnit ovat merkittävästi pienempiä kuin aikaisemmin kuvatuissa yrityksissä. Toisaalta tämä mahdollistaa mark-

kinamahdollisuuksien hyödyntämisen ja valtavan tulovirran luomisen. Tyypilliset yritykset siirtyvät uusien resurssien luotaamisesta nykyisten resurssien hyödyntämiseen, kun innovaatio ja/tai markkina on kypsynyt. Sitä vastoin uusien resurssien luotaajat luovat ainutlaatuista tarjoamaa tulevaisuuden markkinoille, kun nykyisten resurssien hyödyntäjät tähtäävät olemassa olevien mahdollisuuksien lunastamiseen. Yritysten välinen kilpailu on kuitenkin kovaa ja yrityksiltä edellytetään toimintojensa jatkuvaa tehostamista, sillä tuottomarginaalit alenevat jatkuvasti.

Ennakoivat investoinnit uuteen tuotantoteknologiaan tai asiakkaiden tarpeisiin mukautuminen voivat tuottaa parempia tuottoja ja yrityksestä tulee *tuloksentekijä*. *Liiketoiminnan uudistaja* puolestaan vähentää investointeja parantaakseen tuottavuutta. Tämä on tehokas strategia ainoastaan lyhyellä tähtäimellä. Yritykset ovat pian pakotettuja reagoimaan pienentyvillä marginaaleilla ja uudelleen kehittämään liiketoimintaansa välttääkseen tulevaisuuden karikot. Markkinasuuntautuneisuus voi ilmeisesti johtaa parempiin tuloksiin; kuitenkin yrityksen menestyminen ei ole itsestään selvää. Esimerkiksi Internet-yritykset sopeuttivat nykyisten resurssien hyödyntämisstrategiaa kiihdyttäen kasvua suurilla markkina-investoinneilla. Internet-kuplan puhjettua suurin osa arvosta oli kuitenkin kadonnut (Eisenmann 2006).

4.4 Liiketoiminnan supistaminen kasvun ohjaajana

Liiketoiminnan supistamisstrategia tarkoittaa, että yritys ei ole halukas kasvattamaan liiketoimintaansa. Yritys on paikallaan pysyjä pienillä investoinneilla ja matalalla tuotolla. Cordisin (2006) mukaan T&K-investointien lisääntyminen johtuu yleensä muutoksista tuote-/palvelumarkkinoilla, muutoksista teknologisissa mahdollisuuksissa tai muutoksista yrityksen liikevaihdossa tai tuloksessa. Työvoimakustannukset ja henkilöstön saatavuus ovat myös syitä kasvattaa T&K-investointeja.

Paikallaan pysyjien tavoitteena on pitää liiketoiminta sellaisena kuin se on. Yritys voi joko välttää kasvua tai yritys on jo menettänyt aikaikkunan ollakseen liiketoiminnan uudelleen rakentaja. Yritys on jämähtänyt siis paikallaan pysyjien ryhmään, ja sen investoinnit eivät nosta enää voittoa, vaan pikemminkin pyrkivät ylläpitämään nykyistä jo saavutettua tasoa. Yrityksen liiketoiminta voi kuitenkin vielä olla voitollista. Tällöin yrityksen vähenevät tuotot heijastavat enemmän yrityksen supistamisstrategiaa, kuin että se olisi merkki yrityksen alkavasta tappiokierteestä. Jopa silloin toiminta voi olla melko voitollista ja yrityksen strategia perustuu tarkoitukselliseen kasvun hallintaan.

5 Johtopäätökset

■ Tämän artikkelin tavoitteena oli ymmärtää investointien ja tuoton merkitys yrityksen kasvussa. Artikkelin keskeinen ajatus on, että yrityksen investointipäätökset perustuvat yrityksen valitsemaan selkeään kasvustrategiaan. Olemassa olevien epäyhtenäisten pk-yrityksen kasvuun liittyvien tekijöiden, mallien ja kehityspolkujen kirjallisuuden rinnalle tämä artikkeli ehdottaa pk-yritysten käyttävän erilaisia kasvustrategioita.

Artikkeli kuvaa neljä erilaista kasvustrategiaa pk-yrityksissä. Nämä strategiat käsittävät uusien resurssien luotaamisen, liiketoiminnan laajentamisen, nykyisten resurssien hyödyntämisen ja liiketoiminnan supistamisen. Yrityksen valitsemat strategiat perustuvat yrityksen valitsemaan orientaatioon; uusiin resursseihin suuntaamisen taustalla on innovaatio-suuntautuneisuus, liiketoiminnan laajentamisen taustalla on kasvuhakuisuus, nykyisten resurssien hyödyntäminen perustuu markkinasuuntautuneisuuteen ja liiketoiminnan ylläpitäminen perustuu yrityksen kasvun hillintään. Kuvatut orientaatiot ovat artikkelin toinen keskeinen tulos. Kolmantena keskeisenä tuloksena on tunnistettu kahdeksan selkää pk-yrityksen kasvuun perustuvaa ryhmää. Nämä yritysryhmät ovat mahdollisuuksien hakijat, radikaalit innovaattorit, liiketoiminnan luoja, liiketoiminnan laajentajat, tuloksen tekijät, liiketoiminnan uudistajat, paikallaan pysyjät sekä supistajat. Yritysryhmät perustuvat neljään kasvustrategiaan, yrityksen valitsemaan investointitasoon ja yrityksen tuottoon.

Yrityksen kasvustrategiat, niiden taustalla olevat orientaatiot sekä kasvuyritysryhmät ovat hyödyllinen tapa kuvata ja arvioida pk-yritystä ja sen kasvuhalukkuutta.

Opit kasvuyrittäjälle:

- Tunnista mitä yrityksesi tavoittelee lyhyellä ja pidemmällä tähtäimellä.
- Valitse siihen sopiva kasvustrategia.
- Rakenna ja kehitä kasvun ja kannattavuuden mahdollistajia ja organisatorisia tekijöitä.
- Hyödynnä yrityksesi vahvuudet nyt mutta varmista riittävät investoinnit kasvun ja kannattavuuden ylläpitämiseen.

Lähteet

- Audretsch, D.B. & Elston, J.A. 2006. R&D Intensity and the Relationship between Firm Size and Growth in Germany. Teoksessa Santarelli, E. Entrepreneurship, Growth, and Innovation – The Dynamics of Firms and Industries. *International Studies in Entrepreneurship*, Vol. 12, s. 135–148.
- Autio, E., Sapienza, H.J. & Almeida, J.G. 2000. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43 (5), s. 909–924.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. 2002. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Marketing-Focused Management*, Vol. 5, s. 5–23.
- Baum, J.A.C. & Oliver, C. 1992. Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociology Review*, Vol. 57, No. 4, s. 540–559.
- Churchill, N.C. & Lewis, V.L. 1983. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61 (39), s. 30–50.
- Chan Y.E., Bhargava, N. & Street, C.T. 2006. Having Arrived: The Homogeneity of High-Growth Small Firms. *Journal of Small Business management*, 44 (3), s. 426–440.
- Cordis 2006. Business R&D investment set to grow by 5 per cent for next three years. Cordis News Article, 24 August 2006, SME Tech Web, retrieved May 7, 2007 at: <http://sme.cordis.lu/news/news.cfm?Id=C400CCAC-E10A-411A-9EF3E69C3674F388>
- Coviello, N. & McAuley, A. 1999. Internationalisation and the small firm. A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39 (3), s. 223–256.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. 2001. The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 1, s. 45–65.
- Davidsson, P. 1989. Entrepreneurship - And after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), s. 211–226.
- Davidsson, P. 1991. Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), s. 405–429.
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-J, A. & Gustavsson, H. 2002. Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data. *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 (4), s. 333–349.
- Delmar, F. 1996. Measuring growth: Methodological considerations and empirical results. Paper presented at the RENT X Conference. Brussels.
- Dodge, H.R., Fullerton, S. & Robbins, J.E. 1994. Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, s. 121–134.
- Drake, M.P., Sakkab, N. & Jonash, R. 2006. Maximizing Return on Innovation Investment. *Research Technology Management*. November–December. s. 32–44.

- Duhamel, M., Franzetti, P. & Heese, C. 1995. Research into the Financing of New Technology Based Firms (NTBF). Final report of the European Commission, No.25, July.
- Eisenmann, T.R. 2006. Internet Companies' Growth Strategies: Determinants of Investments Intensity and Long-Term Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 12, s. 1183–1204.
- Eisenhardt, K.M. 1985. Organizational control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, s. 134–149.
- Foster, R. 1986. *Innovation: The Attackers Advantage*. Simon & Schuster. New York.
- Gabrielsson, M. & Kirpalani, V.H.M. 2004. Born Globals: How to reach new business space rapidly. *International Business Review*, Vol. 13, No. 5, s. 555–571.
- Gaskill, L.R., Van Auken, H.E. & Manning, R.A. 1993. A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure. *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, No. 4, s. 18–30.
- Glansey, K. 1998. Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4 (1), s. 18–27.
- Greiner, L.E. 1993. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, May–June, s. 55–67.
- Greiner, L.E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July–August, s. 37–46.
- Gupta, A.K., Smith, K.G. & Shalley, C.E. 2006. The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, s. 693–706.
- Hartmann, G.C., Myers, M.B. & Rosenbloom, R.S. 2006. Planning Your Firms R&D Investment. *Research Technology Management*, March–April, s. 25–36.
- Hite, J.H. & Hesterly, W.S. 2001. The Evolution of Firm Networks: From Emergence To Early Growth Of The Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 3, s. 275–286.
- Homburg, C., Hoyer, W.D. & Fassnacht, M. 2002. Service Orientation of Retailers' Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, s. 86–101.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. 2001. Time and internationalization. *The Shortened Adoption Lag in Small Business Internationalization*. Turku School of Economics and Business Administration. Turku.
- Jolly, V.K. 1997. *Commercializing new technologies: getting from mind to market*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Kanter, R.B. 2006. Innovation: The classic traps. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 11, s. 72–83.
- Khanna, T., Gulati, R. & Nohria, N. 1998. The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, s. 193–210.
- Kirchhoff, B.A. 1994. *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism; The Economics of Business Firm Formation and Growth*. Praeger Publishers. Westport, Ct.
- Korhonen, H. 1999. *Inward-outward internationalisation of small and medium enterprises*. Doctoral Dissertation. Publication of the Helsinki School of Economics. Helsinki.

- Koza, M.P. & Lewin, A.Y. 1998. The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organization Science* Vol. 9, No. 3, s. 255–264.
- Kyriakopoulos, K. & Moorman, C. 2004. Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No. 3, s. 219–240.
- Lantz, J-B. & Sahut, J-M. 2005. The R&D Investment and the Financial Performance of Technology Firms. *International Journal of Business*, Vol. 10, No. 3, s. 251–271.
- Lechner, C. & Dowling, M. 2003. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 15, No. 1, s. 1–26.
- Madsen, T.K. & Servais, P. 1997. The internationalization of born globals: An evolutionary process. *International Business Review*, Vol. 6, No. 6, s. 561–583.
- Manninen, O. 1996. Small and Medium-sized Enterprises in the Europe Union *Archives of Complex Environmental Studies* 8 (3–4). Jyväskylä.
- Manu, F.A. & Sriram, V. 1996. Innovation, marketing strategy, environment and performance. *Journal of Business Research*, Vol. 35, s. 79–91.
- March, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol. 10, No.1, s. 299–316.
- Mazzarol, T. 2000. Do Formal business Plan Really matter? A Survey of Small Business Owners in Australia. Paper presented at the ICSB World Conference 2000, Brisbane, Australia, June.
- Mitchell, G.R. & Hamilton, W.F. 2007. Managing R&D as a Strategic Option. *Research Technology Management*. March–April, s. 41–50.
- Mitra, R. & Pingali, V. 1999. Analysis of Growth Stages in Small Firms: A Case Study of Automobile Ancillaries in India. *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, No. 3, s. 62–75.
- Morgan, R.E. & Strong, C.A. 1998. Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, s. 1051–1073.
- Moore, G.A. 1995. *Inside the tornado: Marketing strategies from Silicon Valley's cutting edge*. HarperBusiness. New York.
- Morris, R. & Brennan, G. 2000. Creating a Seamless Local and Government and Small Business Interface for Better Regional Economic Development Outcomes. Paper presented at the ICSB World Conference 2000, Brisbane, Australia, June.
- Morrison, A., Breen, J. & Shameem, A. 2003. Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 4, s. 417–425.
- Mäki, K. & Pulkkinen, T. 2000. Barriers to Growth and Employment in Finnish Small Enterprises. Paper presented at the ICSB World Conference 2000, Brisbane, Australia, June.
- Nooteboom, B. 1999. Innovation and inter-firm linkages: New implications for policy. *Research Policy*, Vol. 28, No. 8, s. 794–806.
- Nummela, N., Puumalainen, K. & Saarenketo, S. 2005. International Growth Orientation of Knowledge-Intensive SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 1, s. 5–18.

- Phelps, R., Adams, R. & Bessant, J. 2007. Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, s. 1–30.
- Porter, M.E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 11–12, s. 61–77.
- Preece, S.B., Miles, G. & Baetz, M.C. 1999. Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, No. 3, s. 259–281.
- Premaratne, S.P. 2001. Networks, resources, and small business growth: the experience in Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, No. 4, s. 363–371.
- Robson, P.J.A. & Bennett, R.J. 2000. SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics*, Vol. 15 (3), s. 193–208.
- Siquaw, J.A., Simpson, P.M. & Enz, C.A. 2006. Conceptualizing Innovation Orientation: A framework for study and intergration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, No. 6, s. 556–574.
- Smith, N.R. 1967. *The Entrepreneur and his Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*. Michigan State University Press. East Lansing.
- Stanworth, M.J.K. & Curran, J. 1976. Growth and the smaller firm – an alternative view. *Journal of Management Studies*, May, s. 95–110.
- Stremersch, S. & Tellis, G.J. 2004. Understanding and managing international growth of new products. *International Journal of Research in marketing*, Vol. 21, No. 4, s. 421–438.
- Vahvaselkä, I. 2006. *Strategic Behaviour and Performance in Internationalization of SME's*. Doctoral Dissertation. Acta Wasaensia, No. 169. University of Vaasa. Vaasa.
- Wolff, J.A. & Pett, T.L. 2006. Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 2, s. 268–284.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Tontti, V. 2002. Social Capital, Knowledge, and the International Growth of Technology-Based New Firms. *International Business Review*, Vol. 11, No. 3, s. 279–304.

Kansainvälistymällä kasvavat perheyrietykset

Kirsti Melin

Tiivistelmä

Artikkelin tavoitteena on lisätä ymmärtämystä siitä, mikä on kansainvälistymällä kasvaneiden perheyrietysten merkitys alueellisesti. Artikkelissa selvitetään pohjalaisten kansainvälistyneiden ja ei-kansainvälistyneiden perheyrietysten profiilia ja merkitystä. Kansainvälistyminen on rajattu koskemaan vain yrietysten vientitoimintaa.

Tutkimuksen tulokset tuottavat tietoa siitä, minkälainen merkitys kansainvälistymisen kautta kasvaneilla yrietyksillä on alueen hyvinvoinnin kannalta. Tulokset osoittavat, että kansainvälistyneet perheyrietykset tuovat hyvinvointia alueelle lisääntyvien työpaikkojen, investointien ja verotulojen sekä yhteyksiä kansainvälisten verkostojen kautta. Lopuksi artikkelissa tarkastellaan ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksia perheyrietysten kansainvälistymisen vauhdittajina ja tukijoina.

1 Johdanto: tutkimuksen tavoitteet, ongelmanasettelu ja perustelut

■ Perheyrietyksetkin voivat kasvaa hankkimalla uusia asiakkaita uusilta markkina-alueilta, myös kansainvälisiltä markkinoilta (Ansoff 1965, Hyrsky & Lipponen 2004). Stenholm (2005) on havainnut, että perheyrietykset ovat alttiimpia kasvamaan kansainvälisesti ja näiden yrietysten markkinaosuus on kasvanut useammin kuin ei-perheyrietysten. On myös huomattu, että perheyrietyksissä kasvu on ollut kannattavampaa kuin ei-perheyrietyksissä. Tämän on nähty osoittavan, että perheyrietyksissä panostetaan yrietystoiminnan kasvattamisen ohella myös yrietystoiminnan jatkuvuuteen (Heinonen & Pulkkinen 2005; Lehtonen 1999). Tämän on nähty erottavan ne ei-perheyrietyksistä (Stenholm 2005). Aikaisemmat selvitykset osoittavat myös, että kansainvälistyneet perheyrietykset tuovat hyvinvointia alueelle lisääntyvien työpaikkojen, investointien ja verotulojen kautta (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998).

■ Kirsti Melin

Vaasan ammattikorkeakoulu,
Liiketalous ja matkailu
Raastuvankatu 31
65100 Vaasa
kirsti.melin@puv.fi

Tässä artikkelissa selvitetään yritysten kansainvälistymisen kautta tapahtuvaa kasvamista erityisesti perheyritysten kannalta. Artikkelin päätaavoitteena on lisätä ymmärtämystä siitä, mikä on kansainvälistymällä kasvaneiden perheyritysten merkitys alueellisesti. Artikkelissa selvitetään pohjalaisten kansainvälistyneiden ja ei-kansainvälistyneiden perheyritysten profiilia ja merkitystä. Tutkimuksen tulokset tuottavat tietoa siitä, mikälainen merkitys kansainvälistymisen kautta kasvaneilla yrityksillä on alueen hyvinvoinnin kannalta (Hyytinen & Rouvinen 2005). Tarkastelu rajataan koskemaan kansainvälistymisen osalta vain vientiä harjoittavia yrityksiä. Muu yritysten kansainvälistyminen ei kuulu siten tämän tarkastelun piiriin.

Monet tutkijat ovat todenneet, että perheyritysten kansainvälistymistä on tutkittu varsin vähän (Davis & Harveston 2000; Gallo, Arino, Manez & Cappuyns 2002; Gallo & Pont 1996). Erityisesti Suomessa perheyritysten kansainvälistymiseen liittyvää tutkimusta on toistaiseksi vähän. Varsinkin alueellisesta perheyritysten kansainvälistymisen tarkastelusta on puutetta.

2 Perheyritysten kansainvälistyminen aikaisemmassa kirjallisuudessa

■ Perheyritysten elementtejä ovat perhe, liiketoiminta ja omistajuus ja näiden välinen vuorovaikutus. Kaikilla näillä nähdään olevan oma kehityksensä ja ulottuvuutensa. Nämä elementit ja niiden ulottuvuudet sekä vuorovaikutus tuovat perheyrityksen erityispiirteet yritystoimintaan. (Römer-Paakkanen 2004; Heinonen 2005; Koironen 2000.) Nämä piirteet myös vaikuttavat perheyrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen.

Perheyritysten kasvusta ja kansainvälistymisestä on eri tutkijoilla hyvin ristiriitaisia käsityksiä. Toisaalta perheyrittäjyyden katsotaan edustavan kaikkea sellaista, mikä on tavoiteltavaa yleensäkin yritystoiminnassa (Kets de Vries 1993). On osoitettu, että perheyritysten kasvuhakuisuus ei poikkea ei-perheyritysten kasvuhakuisuudesta (Daily & Thompson 1994; Malinen 2003; Stenholm 2005). Eräiden tutkimusten mukaan myös kansainvälistymisen aste on verrattavissa ei-perheyrityksiin. Erityisesti tämä näkyy vanhempien ja suurempien perheyritysten kohdalla (Graves & Thomas 2003). Perheyritysten kasvumallissa kasvuun vaikuttaviksi voimiksi on tunnistettu mm. yrityksen toimintaympäristö, markkinat, perhe sekä pääoma- ja resurssimarkkinat. Mainittujen tekijöiden merkitys kasvuun riippuu kasvun vaiheesta ja omistajien ja yritysjohton kasvuhallusta. (Halttunen 2004.)

Toisaalta perheyritysten kasvua tarkasteltaessa on nähty, että perheyrietykset kasvavat muita hitaammin (Donckels & Fröhlich 1991), ovat kasvuhaltuuttomampia (Ward 1997) ja vähemmän halukkaita kansainvälistymään kuin muut yritykset (Graves & Thomas 2003). Perheyritysten on myös nähty suhtautuvan toimintaympäristöönsä epäluuloisemmin kuin ei-perheyritysten (Donckels & Fröhlich 1991).

On todettu, että kunkin maan puitetekijöiden laatu (mm. yrittäjyyspolitiikan ja tukitoimien taso, rahoituksen saatavuus, teknologian siirto uusiin yrityksiin) on positiivisessa yhteydessä erityisesti kasvu- ja vientihakaiseen yrittäjyyteen (Autio 2003). Tässä mielessä Suomessa olisi hyvät mahdollisuudet lisätä kasvuyrittäjyyttä myös kasvattamalla toimintaa kansainvälistymisen kautta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että verkostot voivat auttaa perheyrietyksiä kansainvälistymisen yhteydessä kahdella tavalla. Verkostot edistävät kansainvälistymistä koskevan tiedon ja kansainvälisten kontaktien saamista. Lisäksi verkostosta on apua kansainvälistymisen edellyttämien resurssien ja siinä vaadittavien ominaisuuksien kehittämisessä ja hankkimisessa (Graves & Thomas 2003). Silti aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että perheyrietyksillä on vähemmän verkostosuhteita ja yhteistyötä kuin ei-perheyrietyksillä (Litz 1997). Osittain tästä ehkä johtuukin se, että perheyrietyksillä on todettu olevan enemmän vaikeuksia operaatioidensa kansainvälistämisessä kuin ei-perheyrietyksillä (Graves & Thomas 2003). Vähäisen vuorovaikutuksen on nähty vaikuttavan siihen, että perheyrietykset nojaavat toiminnassaan enemmän yrityksen traditioihin ja historiaan ja panostavat vähemmän kykyjensä kehittämiseen pärjätäkseen kansainvälisillä markkinoilla (Kets de Vries 1993). Monesti perheyritysten traditioihin kuuluu toimia kotimarkkinoilla. Perheyrietykset ovat usein pienempiä kuin muut yritykset ja niiltä puuttuu sen vuoksi tarvittavia resursseja, jotta kansainvälistyminen olisi mahdollista (Graves & Thomas 2003).

Kapeiden kotimarkkinoiden vuoksi taloudellisen kasvun välttämätön edellytys on suomalaisyrityksillä ollut vienti ja toiminnan kansainvälistyminen. Kiristynyt kilpailu kotimarkkinoilla on lisännyt yhä useamman pienen ja keskisuurenkin yrityksen tarvetta kansainvälistyä. Kasvuyrietyksille pidetään usein luonteenomaisena sitä, että ne hakevat kasvua ulkomailta. Vientitoimintaa harjoittavista yrityksistä varsin suuri osa on sellaisia, jotka harjoittavat vientiä osana jonkin toisen suomalaisen yrityksen tuotekokonaisuutta esimerkiksi alihankkijoina. Näitä on myös perheyritysten joukossa. Kauppa- ja teollisuusministeriön selvityksen mukaan vain 52 prosenttia pk-yrityksistä harjoittaa suoraan vientiä ulkomaisille tilaajille. (KTM 2005.)

3 Tutkimusaineisto ja menetelmät

■ Artikkelissa hyödynnetään pohjalaisia perheyriytyksiä koskevan survey-tutkimuksen ja haastatteluaineiston materiaalia. Survey-tutkimuksen yhteydessä tutkittiin 242 pohjalaista perheyriytystä. Suuri osa tutkituista pohjalaisista perheyriytyksistä on kotimarkkinayriytyksiä. Vientiyrityksiä on vain vähemmistö. Vastanneista yriytyksistä (n=242) 190 sanoo, että ei harjoita vientiä lainkaan. Lisäksi 5 yriytystä ilmoittaa, että viennin osuus on vain alle 1 % liikevaihdosta. Vienti on silloinkin todennäköisesti melko satunnaista. Vientiä harjoittavia yriytyksiä on tutkittujen joukossa vain 52 yriytystä. Viennin osuus on kuitenkin yli 50 % liikevaihdosta melko monilla (15/52) tutkituilla pohjalaisilla perheyriytyksillä.

Artikkelin taustamateriaalina käytetty haastatteluaineisto (n=15 kpl) on kerätty teemahaastatteluin vientiä harjoittavilta perheyriytyksiltä. Haastatteluaineisto on analysoitu sisällön analyysillä luokitellen yrittäjien haastatteluaineistoja eri teemojen alle. Haastatteluaineisto tukee pienehkön survey-tutkimuksen aineiston perusteella tehtäviä löydöksiä ja mahdollistaa ilmiöiden syvällisemmän tarkastelun tässä tutkimuksessa.

4 Tutkimustulokset

4.1 Vientiä harjoittavien tutkittujen pohjalaisten perheyriytysten profiili

■ Vertailtaessa pohjalaisia tutkittuja vientiä harjoittavien ja ei-vientiä harjoittavien perheyriytysten profiilia toisiinsa seuraavassa esitettävät ominaisuudet painottuivat:

Yriytykset olivat *yriytysmuodoltaan* pääosin osakeyhtiöitä (42/52). Ei-vientiyrityksissä osakeyhtiöiden suhteellinen osuus oli näin huomattavasti pienempi (100/189).

Yriytysten *toimialat* vaihtelivat laidasta laitaan. Eniten perheyriytysten joukossa oli metalli- ja koneteollisuutta harjoittavia yriytyksiä (11/52). Jossain määrin painottuivat myös kaupan ala, elintarviketeollisuus, puu- ja huonekaluteollisuus, rakentaminen sekä kuljetusalan yriytystoiminta. Ei-vientiä harjoittavien yriytysten joukossa oli metalli- ja koneteollisuutta harjoittavia yriytyksiä suhteellisesti ottaen varsin vähän (7/190). Mukana oli asiantuntijapalveluihin erikoistuneita sekä majoitus ja ravintola-alan yriytyksiä ja lisäksi runsaasti kaupan alan yriytyksiä (53/190).

Tyypillistä oli se, että vientiä harjoittavien yriytysten kansainvälisille markkinoille tarjoamat *tuotteet/palvelut* olivat erikoistuotteita/palvelui-

ta, joille ei kasvun myötä olisi kotimaassa helposti löytynyt laajempia markkinoita.

Tutkitut vientiä harjoittavat perheyrietykset *työllistivät* pääosin alle 10 työntekijää (26/51) tai toisaalta yli 50 työntekijää (20/51). Ei-vientiyritysten työntekijämäärä painottui selvästi alle 10 työntekijään (121/190). Yli 50 työntekijää työllistäviä yrityksiä oli näiden joukossa vain vähän (24/190).

Vientiyritysten *liikevaihdon suuruus* painottui asteikon kumpaankin päähän. Liikevaihto oli alle 100 000 euroa 15 yrityksellä ja yli 2 miljoonan euron liikevaihto oli 17 (n=52) yrityksellä. Yli 2 miljoonan euron liikevaihtoa teki ei-vientiyrityksistä vain 14 (n=189) yritystä.

Maksettujen *palkkojen määrä* näytti kasvavan vientiyrityksissä asteittain viennin kasvaessa. Ei-vientiyrityksissä oli eniten aivan pieniä palkanmaksajia palkkasumman jäädessä alle 25 000 € (76/186).

Vientiä harjoittavissa perheyrietyksissä *verotettavan tulon määrä* oli suuressa osassa tutkittuja yrityksiä (17/52) yli 200 000 €. Ei-vientiä harjoittavissa yrityksissä verotettavan tulon määrä jäi alle 50 000 € suuressa osassa yrityksiä (75/185).

Noin puolella tutkituista vientiyrityksiä *sukupolvenvaihdos* ei ollut vastaajien mukaan vielä ajankohtainen (24/52). Sama tilanne oli ei-vientiyrityksissä (122/190). Osassa vientiyrityksiä oli jo toteutettu sukupolvenvaihdos (15/52). Loput vastaajista suunnittelivat sitä 1–5 vuoden kuluessa.

Muutamissa vientiyrityksissä nuorempi polvi on mukana toiminnassa, mutta *aloite lähteä kansainvälisille markkinoille* on haastatteluaineistonkin mukaan tehty melko usein vanhemman, kokeneen sukupolven toimesta. Näytti siltä, että kansainvälistymispäätös oli riskipitoisuutensa vuoksi vaatinut kokeneen päätöksentekijän panosta. (vrt. ETLA-tutkimus Ali-Yrkkö, Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2007.)

Kansainvälistyminen ei näyttäisi merkittävässä määrin perustuvan yritysten *verkostoitumiseen*. Verkostojen muodostumista näyttäisi olevan kuitenkin jossain määrin alueellisten yritysten välillä sekä kansainvälisten kumppaneiden kanssa.

Viennin osuus -tekijän ja muiden vientiin yhteydessä olevien tekijöiden välillä ajettiin korrelaatiomatriisi. Korrelaatiomatriisissa tuli esille seuraavat yhteydet eri tekijöiden ja viennin osuus -tekijän välillä:

	KORRELAATIO	SIG.
Yritysmuoto	,253***	,000
Työntekijöiden määrä	,188**	,003
Liikevaihto	,193**	,003
Investointien määrä	,182**	,005
Verojen määrä	,204**	,002
Palkkakustannusten määrä	,186**	,004
Kansainvälinen verkostoituminen	,303***	,000
Viennin kasvu	,544***	,000
Voitot alueen ulkopuolelle	,234***	,000

Tilastollinen merkitsevyys: <,010=*, <,005=**, <,001=***

Taulukko 1. Merkitsevät korrelaatiot viennin osuuteen nähden.

Yhteenvetona tutkimusaineistojen analyysin perusteella voidaan todeta, että vientiä harjoittavat tutkitut pohjalaiset perheyrietykset ovat usein osakeyhtiöitä, niissä on suhteellisen paljon työntekijöitä, niiden liikevaihto on keskierto perheyrietystä suurempi, samoin verojen määrä. Tyypillistä niille on myös se, että ne ovat usein investoineet verrattain paljon yritykseen. Suurehkosta työntekijämäärästä seuraa myös se, että yritysten palkkakustannukset ovat kohtuullisen suuret. Vienti on myös yhteydessä viennin kasvutekijään. Vientirytyksillä on yhteyksiä kansainvälisiin yrityksiin ja verkostoihin. Tyypillistä on myös, että voittoja käytetään alueen ulkopuolelle esimerkiksi yrityksen ulkomailla oleviin sivutoimipisteisiin ja niiden perustamiseen.

Vientirytykset eivät olleet yleisesti ottaen tuotekehittelyn edelläkävijärytyksiä. Haastattelututkimus sen sijaan osoitti, että kansainvälistymisen alkuvaiheessa tuotteita usein joudutaan sopeuttamaan kansainvälisiä markkinoita varten. Tämä vaihe merkitsee voimakasta tuotekehittelyn kautta yritysten kannalta.

4.2 Vientiä harjoittavien perheyrietysten merkitys alueen kannalta

Seuraavaksi selvitettiin vientirytysten merkitystä alueen kannalta eräiden tekijöiden osalta:

	VIENTIRYTYYS	EI-VIENTIRYTYYS
Työntekijöiden määrä	33 kpl	29 kpl
Liikevaihto vuodessa	15,9 milj. €	6,9 milj. €
Verotettava tulo vuodessa	15,17 milj. €	10,13 milj. €
Palkkakustannusten määrä vuodessa	128 115 €	84 834 €

Taulukko 2. Keskiarvot eräistä taloudellisista tekijöistä.

Edellisten tietojen perusteella voidaan todeta, että vientiä harjoittavilla pohjalaisilla perheyriyksillä on suurempi taloudellinen merkitys alueella kuin ei-vientiyrityksillä. Liikevaihto on korkeampi ja verotettava tulo vuodessa korkeampi kuin ei-vientiyrityksillä. Ne työllistävät enemmän työntekijöitä kuin ei-vientiyritykset ja sen mukaisesti myös maksavat enemmän palkkoja ja siten tuovat hyvinvointia alueelle.

Tutkituista yrityksistä 18 vastasi, että vienti on kasvanut kahden edellisen vuoden aikana. Näistä viidessä yrityksessä viennin kasvu on ollut yli 50 %. Muiden yritysten viennin kasvu on jäänyt kahden viimeisen vuoden aikana alle 50 %:n. Näistä kuudella viennin kasvu on ollut korkeintaan 10 %. Vientiä kasvattaneista yrityksistä yhdeksän työllistää vähintään 50 työntekijää.

Haastattelututkimuksen mukaan merkittävin kansainvälistymisestä koitua etu on yleinen *myynnin volyymien kasvu*. Jokainen haastateltava yritys on ollut tyytyväinen siihen, että toimintaa on kasvatettu oman maan rajojen ulkopuolelle. Yritykset ovat saaneet toiminnalleen vakaamman pohjan markkina-alueen laajentamisella. Tuotteen valmistusmäärien kasvassa tuotekohtaiset valmistuskustannukset alenivat. Volyymien kasvusta aiheutuva *lisäresurssien tarve nähdään myös positiivisena asiana*. Tämä on antanut mahdollisuuden laajentaa työtiloja, rekrytoida lisää henkilöstöä sekä uudistaa konekantaa ja muuta kalustoa. Tällä tavoin kansainvälisiä markkinoita varten tehdyt panostukset hyödyttävät toimintaa myös kotimarkkinoilla.

Maailmanlaajuinen kaupankäynti näkyy myös *kaupankäynnin ja kasvavien tuotteen tasaantumisen* sesonkiluonteisessa toiminnassa. Tuotantoon ei tule turhia katkoksia.

Suomen omien *subdannevaihteluiden merkitys on pienentynyt* ulkomaankaupan myötä. Osa haastatelluista arvioi, että ilman kansainvälistymistä koko yritystä ei välttämättä olisi enää edes olemassa. Varsinkin 90-luvun alun lamavuosista selvittiin näissä yrityksissä nimenomaan vientitoiminnan avulla. Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että toiminta olisi ainakin paljon pienimuotoisempaa ilman vientiä.

4.3 Perheyriyksen erityispiirteet kansainvälisillä markkinoilla

Kaikki haastatellut totesivat perheyriyksen toimintaa eniten leimaavaksi tekijäksi eräänlaisen varovaisuuden uusia markkinoita kohtaan. Tämä ilmenee mm. seuraavasta haastatellun kommentista:

”Toiminta on ehkä hieman varovaisempaa, kun kyse on omista rahoista.”

Yritykseen suhtaudutaan tavallista suuremmalla kunnioituksella, kun se on itse tai edellisten sukupolvien perustama. Se tuottaa jonkinlaisen imagoedun yritykselle.

”Varsinkin Euroopassa asiakaskunta arvostaa, mikäli tuottaja on perheyritys. Kyllä se on joskus kallistanut vaakakupin meidän puolelle neuvotteluissa.”

”Monta kertaa perheyritys koetaan persoonallisena ja sen kanssa on helpompi tehdä yhteistyötä, koska byrokratia on pienempi.”

Jälkipolvien ajattelu myös korostuu ja haastateltavat kaikki toivovat, että omat lapset siirtyvät aikanaan yrityksen johtoon. Tämän ansiosta on oltava varma, että toiminta voi jatkua mahdollisista kansainvälistymisen takaiskuista huolimatta.

Itse toiminta ulkomaisten kumppaneiden kesken ei ole merkittävästi erilaista perheyritystaustan vuoksi. Kumppaneista moni on perheyrityksiä myös maailmalla, mutta tämä seikka on enemmänkin sattumaa kuin tietoinen ratkaisu. Suurin etu perheyrittäjällä on imagopuolella. Perheyritystä arvostetaan ja se koetaan ehkä hieman luotettavammaksi ja persoonallisemmaksi kuin jokin muu yritys. Haastatellut totesivat, että kauppakumppaneiden mielestä perheyritysten kanssa toimiminen on suoraviivaisempaa ja helpompaa kuin suuryritysten. Samalla tosin muistutettiin, että tämä johtuu myös perheyritysten pienemmästä koosta, jolloin byrokratia on automaattisesti vähäisempää.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vientiä harjoittavilla yrityksillä on merkitystä alueen kannalta seuraavilta osin:

MERKITYSTEKIJÄ	ILMENTYMÄ TUTKIMUKSESSA
Työllistävä merkitys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keskimääräistä suurempi työntekijämäärä ▪ Työntekijämäärän kasvu tyypillistä
Taloudellinen merkitys: investoinnit, verotulot, voittojen käyttö alueella	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suurehkot investoinnit yritykseen ja ulkopuolelle ▪ Suurehkot verotulot, palkkamenot, liikevaihto, vienti
Yhteistoimintaa edistävä merkitys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kansainvälinen ja alueellinen verkostoituminen on jossain määrin tyypillistä
Yritysten kasvua edistävä merkitys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viennin kasvu, resurssien kasvu, liikevaihdon kasvu, vientiosaamiseen liittyvä kasvu
Suhdanteita ja kausivaihteluita tasoittava merkitys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Myynti pysyy tasaisena
Toiminnan jatkuvuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eri sukupolvien sitoutuminen toimintaan

Taulukko 3. Vientiä harjoittavien yritysten merkitys alueen kannalta.

5 Johtopäätökset

■ Pääsääntöisesti jo kotimarkkinoilla kasvunsa aloittaneiden tutkittujen pohjalaisten perheyriytysten on ollut helpompi lähteä hakemaan lisäkasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Kansainvälistyminen on siten ollut selkeästi *resurssikysymys*. Mukana on kuitenkin myös aivan pieniä yrityksiä, joiden tuotteet ovat olleet pitkälle kehitettyjä erikoistuotteita. Näiden kohdalla korostuvat *osaaminen ja verkostoituminen*. Johtamiseen liittyvien kykyjen ja valmiuksien olemassaolo perheyriytksessä voidaan nähdä selvästi myös tämän aineiston perusteella olevan yhteydessä perheyriytysten kansainvälistymiseen. (Graves & Thomas 2003.)

Tutkitut perheyriittäjät ovat nähneet vientiin ryhtymisen haasteena, jonka eteen on nähtävä vaivaa osaamista kasvattamalla. Palkintona vauvanäöstä *myynnin volyymit* ovat kasvaneet uusiin mittasuhteisiin. Pohjalainen perheyriittäjä ei epäröi hakea tukea ulkopuoliselta taholta, mikäli tarve vaatii. Pääosin tuki painottuu taloudelliseen tukeen, mutta myös neuvontapalveluita hyödynnetään jonkin verran.

Kansainvälistymiseen liittyvää taustatutkimusta tehdään yrityksissä melko runsaasti. Yksittäisten päätösten osalta ollaan silti valmiita ottamaan riskejäkin. Tämä on mielenkiintoinen huomio, sillä yleensä perheyriytksset mielletään nimenomaan ei-perheyriytksiä varovaisemmiksi toimijoiksi. Tosin useat perheyriittäjät toimivat niin erikoistuneella alalla, että markkinat ja ulkomaisetkin kilpailijat tunnetaan hyvin, mikä helpottaa myös kansainvälisillä markkinoilla toimimista.

Verkostoituminen vaatii vielä kehittämistä. Nyt on päästy yleisen kokemuksen vaihdon tasolle, kehittämisenrenkaisiin. Sama koskee myös yhteisvientiä; mieluummin pidetään kaikki omissa käsissä kuin lähdetään liian syvään yhteistyöhön. Verkostoituminen toisi kuitenkin yrityksille suuremmat resurssit ja monipuolista isi osaamista. Siten olisi mahdollista hakeutua myös vaikeammille kansainvälisille markkinoille.

Kansainvälinen kaupankäynti on merkittävä osa arkipäivää ja toisaalta tae vakaasta kasvusta myös tulevaisuudessa. Yritykset tuovat alueelle ennen kaikkea taloudellista hyvinvointia, työpaikkoja, aktiviteettien jatkuvuutta, osaamista, resursseja ja yhteyksiä. Nämä kaikki näkyvät vaurautena ja toimeliaisuutena alueella.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hankalimmaksi yritykset kokivat sopivien yhteistyökumppaneiden etsimisen ulkomailta. Ammattikorkeakouluilla pitäisi olla huomattavasti keskeisempi rooli perheyriytysten ja pk-yritysten kansainvälistymisen aktivoimisessa. Jokaisella ammattikorkeakoululla on runsaasti yhteistyökumppaneita eri puolilla maailmaa. Näiden yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen haettaessa oman alueen

yrityksille kansainvälisiä kumppaneita tulisi olla keskeinen ammattikorkeakoulujen kansainvälistymiseen liittyvä tehtävä tulevaisuudessa. Lisäksi ammattikorkeakouluilla on asiantuntemusta kansainvälistymiseen liittyvän koulutuksen, informoinnin ja rahoitusmahdollisuuksien hyödyntämiseen liittyvillä sektoreilla. Ammattikorkeakoulut voisivat myös auttaa yrityksiä verkostoitumaan keskenään esimerkiksi vientirenkaita muodostettaessa ja niiden toimintaa jatkettaessa.

Keskeiset viestit:

- Perheyrittäjien kannattaa hakea kasvua kansainvälisiltä markkinoilta.
- Perheyrittäjien kannattaa hakeutua kansainvälisille markkinoille erikoistuotteilla.
- Kansainvälistymisosaaminen ja johtamisvalmiudet edesauttavat kansainvälistymistä perheyrittäjissä.
- Verkostoituminen parantaa perheyrittäjien mahdollisuuksia pärjätä kansainvälisillä markkinoilla.
- Perheyrittäjien status tuo usein etua kansainvälistymisen yhteydessä.

Lähteet

- Ali-Yrkkö, J., Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2007. Family Business and Globalization in Finland. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskesteluaiheita No.1080.
- Ansoff, H. 1965. Corporate strategy: An Analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, New York.
- Autio, E. 2003. High expectation entrepreneurial Monitor 2003 Finland Executive Summary. Helsinki University of Technology, Espoo.
- Daily, C. & Thompson, S. 1994. Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination. *Family Business Review*, Vol 7 (3), s. 237–249.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. 2000. Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Business. *Family Business Review*, Vol 13 (2), s.107–120.
- Donckels, R. & Fröhlich, E. 1991. Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, Vol 4 (2), s. 149–160.
- Gallo, M.A., Arino, A., Manez, I. & Cappuyns, K. 2002. Internationalization Via Strategic Alliances in Family Business. Teoksessa Koironen, M. & Karlsson N. (toim.). The future of family business: values and social responsibility: research forum proceedings of Family Business Network 13th annual World Conference, Helsinki 11–14th September 2002.
- Gallo, M.A. & Pont, C.G. 1996. Important Factors in Family Business Internationalization, *Family Business Review*, Vol. 9 (1), s. 45–60.
- Graves, C. & Thomas, J. 2003. Venturing Beyond the Backyard: Internationalisation of The Family Business; 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 2003.
- Halttunen, J. 2004. Teollisten perheyrittäjien kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. Jyväskylä Studies in Business and Economics, University of Jyväskylä, 30.
- Heinonen, J. 2005. Perheyrittäjyys ja sen merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa. Teoksessa Reponen, T. (toim.). Perheyrittäjyyden voimin alueelliseen ja kansainväliseen menestykseen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja C-1:2005. Turku.
- Heinonen, J. & Pulkkinen, T. 2005. Yrittäjien mielikuvat kasvusta. Teoksessa Heinonen, K. (toim.). Kasvun olemus ja reitit, fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Esa Print, Tampere.
- Hyytinen, A. & Rouvinen, P. 2005. Onko talouskasvua ilman yrittäjiä? Teoksessa Hyytinen, A. & Rouvinen, P. (toim.). Mistä talouskasvu syntyy? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, Sarja B214. Helsinki.
- Hyrsky, K. & Lipponen, H. 2004. Yrittäjyyskatsaus 2004, Kauppa- ja teollisuusministeriö, elinkeino-osasto.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005. Perheyrittäjyys. Perheyrittäjyys jatkuvuuden, uusitumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. Julkaisuja 16/2005. Helsinki.
- Kets de Vries, M. 1993. The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and The Bad News. *Organizational Dynamics*, 21 (3), s. 59–71.

- Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet – Perheyriityksen sukupolvenvaihdos. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Lehtonen, P. 1999. Osaamis pohjaisten yriitysten menestystie. Teoksessa Lehtonen, P. (toim.). Strateginen Yrittäjyys. Kauppakaari Oyj, Helsinki.
- Litz, R. 1997. The Family Firm’s Exclusion From Business School Research: Explaining the Void; Addressing the Opportunity. Entrepreneurship Theory And Practice, Vol. 21 (3), s. 55–71.
- Malinen, P. 2003. Suomalaisen yriitysten kasvuhakuisuus. Teoksessa Heinonen, J. (toim.). Quo Vadis, suomalainen perheyrittäjyys? s. 60-74. PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Net Effect (2006). Kaakkois-Suomen kasvuyriitykset.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998. Yriitysverkostot – kilpailua idedolla, nopeudella ja joustavuudella. Sitra, Helsinki.
- Stenholm, P. 2005. Perheyriitykset matkalla kasvuun. Teoksessa Reponen, T. (toim.). Perheyrittäjyiden voimin alueelliseen ja kansainväliseen menestykseen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, Sarja C-1:2005. Turku.
- Römer-Paakkanen, T. 2004. Yrittäjyys ja perheyrittäjyys ”Seniiori-Suomessa” 2110-luvulla. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta.
- Ward, J.L. 1997. Growing the Family Business: Special Challanges and Best Practices. Family Business Review, Vol 10 (4), s. 323–337.

Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus

– case kainuulaiset pk-yritykset

Jaana Lappalainen

Tiivistelmä

Tämän artikkelin tavoitteena on selvittää kainuulaisten pk-yritysten kasvua ja kasvuhakuisuutta. Kasvun mittarina käytetään liikevaihdon suhteellista vuotuista muutosta. Taustana käytetään pk-yritysten kasvuun ja kasvuhakuisuuteen liittyviä aiempia tutkimuksia.

Tämän tutkimuksen tulokset tuottavat tietoa kainuulaisten pk-yritysten kasvusta ja kasvuhakuisuudesta. Pk-yritysten kasvua tarkastellaan seuraavista näkökulmista: vaikuttaako yrityksen ikä ja toimiala kasvuun, eroavatko eri-ikäiset ja eri toimialojen yritykset siinä, missä määrin heidän liiketoiminnan tavoitteena on kasvu, ja vaikuttaako se kasvuun. Yli puolella yrityksistä oli liikevaihto kasvanut tarkastelukaudella, vuodesta 2004 vuoteen 2005, vähintään 5 %. Nuorten yritysten kasvu oli suhteellisesti yleisempää kuin vanhojen yritysten. Suhteellisesti eniten olivat kasvaneet palvelualan yritykset. Tutkitussa joukossa oli useita nopean kasvun yrityksiä. Yksittäisistä yrityksistä olivat eniten kasvaneet yritykset, joiden toimiala oli teollisuus tai palvelut. Kainuulaiset yritykset olivat kasvuhakuisia; lähes kaikkien tutkittujen yritysten tavoitteena oli kasvu jossain määrin tai erittäin vahvasti.

Lopuksi artikkelissa tarkastellaan ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksia vaikuttaa koulutuksen ja T&K-toiminnan kautta pk-yritysten kasvuun ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen.

1 Johdanto

■ Pk-yrityksillä on tunnustettu rooli talouden ylläpitäjänä monella tavalla. Pk-yritykset pitävät yllä taloudellista kehitystä, luovat työpaikkoja ja pitävät yllä yleistä taloudellista hyvinvointia. Pk-yritykset edustavat tilastollisesti merkittävää osuutta maailman taloudesta sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Suomen selviämiseksi globaalitalouden kilpailussa uusia kasvuyrityksiä pitäisi syntyä moninkertainen määrä nykyisestä edistämään rakennemuutosta, vahvistamaan kansantalouden dynamiikkaa ja korvaamaan ulkomaille siirtyviä työpaikkoja (Hyrsky 2006). Pk-yrityksiä pidetään talouden moottoreina ja innovaatioiden kautta ratkaisevana tekijänä ratkaista työllistämisen ongelma. Todellisuudessa suurin osa uusista työpaikoista syntyy jo

■ Jaana Lappalainen

Kajaanin ammattikorkeakoulu,
Palvelut-yksikkö
PL 52, Kuntokatu 5
87101 Kajaani
jaana.lappalainen@kajak.fi

olemassa oleviin yrityksiin, ei uusiin. Paikallisella tasolla monien alueiden kehitys on pk-yritysten varassa.

Yritysten määrän kasvu on hieman hidastunut 2000-luvulla. Suomessa on asukaslukuun suhteutettuna yrityksiä määrä, joka edustaa Euroopan tasolla alemmaa keskitasoa (Hyrsky 2006). Nopean kasvun yrityksiä oli uusista yrityksistä 2,15 % vuonna 2004 (Hyrsky 2006). Yritysten lukumäärän kasvu on ollut tasaista viime vuoden ja kuluvan vuoden aikana pk-yrityssektorin lisääntyneen taloudellisen toimeliaisuuden ja hyvien suhdanneodotusten vuoksi (Hyrsky 2007). Yrityksiä oli vuonna 2005 yhteensä 236 435 (Tilastokeskus). Kauppa- ja teollisuusministeriön arvion mukaan vuoden 2006 lopussa yrityksiä oli noin 243 300 (Hyrsky 2007).

Kainuussa toimii yli kolme tuhatta yritystä, joista lähes kaikki ovat pk-yrityksiä. Suurin osa yrityksistä on kooltaan mikroyrityksiä; yrityksiä, jotka työllistävät 1–9 henkilöä ja joiden liikevaihto on alle 2 miljoonaa euroa. Kainuussa on asukaslukuun suhteutettuna vähiten yrityksiä Suomessa. Tämän hetken ajankohtaisimpana haasteena ovat pk-yritysten yrittäjäpolvenvaihdokset; nykyinen yrittäjäkunta on ikääntynyt ja eläkkeelle jäänti on lähellä. Uusia jatkajia tarvitaan ja potentiaalisia jatkajia kiinnostavat erityisesti yrityksen menestymismahdollisuudet tulevaisuudessa. Kasvu on yksi yrityksen menestyksen mittari. Vaikka yritykset eivät aina pidä kasvua keskeisenä tavoitteenaan, kyky kasvaa on yrityksille tärkeää. Aluekehityksen kannalta pk-yrityssektori ja sen menestyminen on merkittävässä asemassa alueen hyvinvoinnin ja kehittymisen osalta, myös Kainuussa.

2 Tavoitteet ja ongelmanasettelu

■ Tämän artikkelin tavoitteena on tutkia kainuulaisten pk-yritysten kasvua ja kasvuhalukkuutta. Artikkelissa tarkastellaan vaikuttaako yrityksen ikä ja toimiala kasvuun sekä eroavatko eri alojen yritykset sekä nuoret ja vanhat yritykset kasvun nopeudessa, ja missä määrin yritysten liiketoiminnan tavoitteena on kasvu ja vaikuttaako se kasvuun. Kasvun mittarina käytetään liikevaihdon suhteellista vuotuista muutosta. Yritykset on luokiteltu kolmeen eri päätoimialaan: teollisuus, kauppa ja palvelut. Tutkitut yritykset on jaettu perustamisvuoden perusteella nuoriin, vuonna 2000 tai sen jälkeen perustettuihin yrityksiin, sekä vanhoihin, ennen vuotta 2000 perustettuihin yrityksiin. Yritykset on jaettu toimialoiltaan teollisuuteen, kauppaan ja palveluihin. Kasvuhakuisuutta tarkastellaan näkökulmasta missä määrin yrityksen liiketoiminnan tavoitteena on ollut kasvu.

3 Yrityksen kasvu

■ Yrityksen menestys viittaa yrityksen suorituskykyyn markkinoilla, toisin sanoen tulontuottamiskykyyn. Menestys liittyy läheisesti myös yritystoiminnan jatkuvuuteen. Strategisessa mielessä yrityksen suorituskyky on onnistumista tai epäonnistumista. Menestymiseen ja onnistumiseen liittyy kaksi dimensiota: taloudellinen menestys sekä pitkän tai lyhyen aikavälin menestys. Menestystä voidaan mitata monella eri tavalla: yritystoiminnan jatkuvuudella, voiton määrällä, sijoitetun pääoman tuotolla, liikevaihdon kasvulla, työntekijämäärän kasvulla, maineen kasvulla jne.

Yritysten kasvu on moniulotteinen ilmiö. Kaikki yritykset eivät kasva samalla tavalla eivätkä samasta syystä. Kasvulla tarkoitetaan yrityksen liikevaihdon positiivista muutosta ajankohdasta toiseen. Muita kasvun mittareita ovat mm. henkilöstön määrän muutos, taseen loppusumman muutos ja voiton määrän muutos. Kasvuhakuisuudella tarkoitetaan yrityksen omistajien tietoista sitoutumista kasvuun ja yrityksen kehittämiseen ts. yrityksen liiketoiminnan tavoitteena on kasvu.

3.1 Kasvuun vaikuttavat tekijät

Yksi tunnetuimmista yritysten kokojakaumaa ja kasvua kuvaavista hypoteeseista on Gibratin laki, jonka mukaan yrityksen odotettu suhteellinen kasvu kullakin periodilla ei riipu yrityksen nykyisestä koosta (Sutton 1997). Gibratin lain mukaan erikokoisten yritysten tulisi kasvaa suhteellisesti samaa tahtia eli yrityksen odotettu kasvu on riippumaton senhetkisestä koosta (Sutton 1997; Ijiri & Simon 1964). Uudemmat yritysten voiton maksimointiin perustuvat kasvumallit ovat ottaneet huomioon yrityskoon lisäksi myös yrityksen iän ja henkiinjäämisen todennäköisyyden. Aiemmat empiiriset tulokset Gibratin lain paikkansapitävyydestä ovat jossain määrin ristiriitaisia.

Monet empiiriset tutkimukset (mm. Cabral & Mata 2003; Almus & Nerlinger 2000) ovat hylänneet Gibratin teorian, mutta toisaalta vaihtoehtoista teoriaa ei ole kehitetty (Evans 1987a; Davidsson, Kirchhoff, Hatemi-J & Gustavsson 2002). Useimpien uudempien tutkimusten mukaan nuoret ja pienet yritykset kasvavat suurempia ja vanhempia nopeammin. Vanhempien yritysten kasvu on stabiilimpaa eli vanhojen yritysten kasvu on hillitympää. Henkiinjäämisen todennäköisyys taas kasvaa yrityksen iän ja koon myötä. Iän ja koon lisäksi myös muiden tekijöiden vaikutuksesta henkiinjäämiseen ja kasvuun on paljon aiempia tutkimuksia. Kangasharjun (2000) mukaan uudet yritykset kasvavat useammin enemmän kuin vanhat, ja yrityksen kasvun todennäköisyys vähenee omistaja-johtajan iän

kasvaessa. Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa tehdyissä tutkimuksissa on melko yhdenmukaisia tuloksia, että uudet yritykset kasvavat nopeammin kuin vanhat (Storey 1994, 139). Toisaalta Phillipsin ja Kirchhoffin mukaan uusien yritysten todennäköisyys lopettaa toimintansa on suurempi kuin vanhojen (Storey 1994, 139).

Pienemmät yritykset näyttävät kasvavan suuria nopeammin (Hall 1987; Evans 1987b; Dunne & Hughes 1994). Sekä yrityksen että yrittäjän iän on havaittu selittävän yrityksen kasvua (Cabral & Mata 2003). Dunne ja Hughes (1994) saivat myös näyttöä, että tietynkokoiset nuoret yritykset kasvavat nopeammin kuin vanhat yritykset. Samoin Evansin (1987b) tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen kasvu hidastuu iän myötä. Delmar, Davidsson ja Gartnerin (2003) mukaan yrityksen koko, ikä, toimiala sekä omistusrakenne vaikuttavat yrityksen kasvuun.

Pienten yritysten kasvuun vaikuttavat kolme eri tekijää: aloittavan ja pienen yrittäjän tausta ja resurssit, yrityksen ominaispiirteet sekä kasvuun liittyvät strategiat eli strategiset päätökset (Storey 1994, 158). Yrittäjän taustalla ja resursseilla Storey tarkoittaa motivaatiota, koulutusta, omistajien määrää ja yrittäjien ikää. Storeyn mukaan nuorten ja pienimpien yritysten kasvu on nopeinta. Barkham, Gudgin, Hart ja Hanvey (1996) mukaan yrityksen kasvuun vaikuttavat tietyt omistajan ominaisuudet, yrityksen strategiat ja yrityksen ominaisuudet. Harhoff, Stahl ja Woywoden (1998) tutkimus tukee hypoteesia, jonka mukaan yritysmuoto selittää yrityksen kasvuhakuisuutta.

Yleensäkin kasvuesteet ovat tyypillisiä pienille yrityksille, jotka sijaitsevat periferisillä alueilla (Birley & Westhead 1990). Perrenin (2000) mukaan kysynnän määrä ja taso vaikeuttavat yrityksen kasvua. Kasvuhaluttomuus on syy, miksi useimmat pk-yritykset eivät kasva tai taantuvat (Clark, Berkeley & Steuer 2001).

Kriittinen ennakkoehto yrityksen kasvulle on yrityksen selviytyminen eli henkiinjääminen (Pasanen 2003). Kasvu on tärkeä edellytys, jotta yritys saavuttaa myös yrityksen taloudelliset tavoitteet (de Geus 1997). Ennakkoehdot yrityksen kasvulle ovat yrittäjän kasvuorientaatio, riittävät resurssit yrityksen kasvulle ja että markkinoilla on mahdollisuus kasvuun (Davidsson 1991). Wiklund ja Shephardin (2003) mukaan yrityksen kasvuun vaikuttaa kasvuhalukkuuden lisäksi myös yrittäjän tausta ja liiketoimintaympäristö. Kasvuhalukkuus vaikuttaa kasvuun keskimääräistä enemmän korkeasti koulutetuilla ja pitkään yrittäjänä olleilla yrittäjillä.

3.2 Kasvuhakuisuus

Pajarinen, Rouvinen ja Ylä-Anttila (2006) tutkivat suomalaisia vasta toimintansa aloittaneita yrittäjiä ja heidän yritysten kasvuaikomuksia ja -odotuksia. Kasvuhakuisia yrityksiä oli suhteellisesti eniten tietointensivisissä liike-elämän palveluissa. Kasvuyritykset ovat todennäköisimmin osakeyhtiömuotoisia, ja ne ovat jo lähtökohtaisesti suurempia: suurempi alkupääoma, useampi perustaja ja työllistävät jo alkuvaiheessa useita henkilöitä. Yritykset harjoittavat muita useammin innovaatiotoimintaa, niillä on useammin hallussaan aineettomia oikeuksia ja ne ovat todennäköisemmin tekemässä tuote- ja prosessi-innovaatioita. Kasvuyritykset ovat todennäköisimmin suuntautuneet kansainvälisille markkinoille, niillä on useampia ja useamman tyyppisiä yhteistyösuhteita ja ne tavoittelevat maantieteellisen markkina-alueensa laajentamista. Selvimmin kasvuhakuisuus näyttää olevan yhteydessä yhteistyöhön muiden yritysten kanssa. Lähes yhtä selvä yhteys on myös sillä, että perustaja-yrittäjiä on useampia.

Mäki-Fräntin (2006) mukaan kasvuhakuisuus näyttää selittävän sekä liikevaihdon että henkilöstön toteutunutta kasvua erityisesti voimakkaimmin kasvuhakuisten yritysten kohdalla. Kasvuhakuisuuden ja toteutuneen kasvun välinen yhteys viittaa siihen, että yrityksen kasvu ei ole pelkästään sattuma vaan tulos yrittäjän tavoitteellisesta ja sitoutuneesta toiminnasta yrityksen kasvattamiseksi. Toimivan kasvustrategian löytäminen näyttää olevan hankalaa yrittäjälle. Niistä kasvukeinoista, joita kasvuhakuiset yritykset pitivät tärkeinä, kuitenkin sekä olemassa olevan tuotannon laajentaminen että tuotekehitys selittivät yrityksen kasvua. Kasvuhakuisten yrittäjien joukosta yrittäjien halu ja mahdollisuudet ottaa riskiä ja panosta lisää yritystoimintansa laajentamiseen selittivät yritysten kasvua. Yritysten henkilöstön kasvuvauhti on ollut sitä suurempi, mitä suurempi niiden liikevaihdon määrä on ollut työntekijää kohti.

Pasanen (2003) tutki pohjoissavolaisia pk-yrityksiä ja niiden menestystekijöitä. Tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa yrityksistä oli kasvuhakuisia. Nuoret yritykset ovat tutkimusten mukaan usein kasvuhakuisempia kuin vanhemmat yritykset, vaikka toimintansa vasta aloittaneet yritykset joutuvat alkuvaiheessa taistelemaan paikastaan markkinoilla (Hyrsky 2007). Pienen kokonsa vuoksi kasvuyritykset lisäävät aluksi henkilöstöä ja liikevaihtoa moninkertaisesti muihin yrityksiin verrattuna, mutta uusien yritysten jatkuva ja merkittävä kasvu on harvinaista (Hyrsky 2007). Voimakkaasti kasvuhakuisten ja mahdollisuuksien mukaan kasvamaan pyrkivien yritysten osuus kaikista yrityksistä on hieman vähentynyt ja ilman kasvutavoitteita olevien yritysten määrä lisääntynyt (Hyrsky 2007). KTM:n tutkimuksen mukaan viidenneksellä yrityksistä oli lii-

kevaihdon keskimääräinen kasvutavoite yli 20 % vuodessa seuraavien kolmen vuoden aikana ja voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä oli eniten Kainuussa (Hyrsky 2007).

KTM:n selvityksen mukaan nuoremmat yritykset olivat kasvuhakuisempia kuin vanhemmat. Noin 11 % alle neljävuotiaista yrityksistä on voimakkaasti kasvuhakuisia. Vähintään 10 vuoden ikäisiä voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten joukossa oli 4 %. Toimialoista suhteellisesti kasvuhakuisimpia ovat pk-teollisuus, liike-elämän palvelut ja majoitus- ja ravitsemistoiminta. (Hyrsky 2007.)

4 Tutkimusaineisto ja menetelmät

■ Tutkimusaineisto kerättiin Kainuun alueella toimivista pienistä ja keskisuurista yrityksistä kyselyllä keväällä 2007. Havainnot ovat vuosilta 2004–2005; tilinpäätöstiedot saatiin Voitto+ -rekisteristä ja muut tiedot kyselytutkimuksella. Otoksen koko oli 450 pk-yritystä, jotka ovat yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä, joiden henkilöstön määrä on väh. 2 henkilöä, yrityksen kotipaikka on Kainuussa ja yritykset edustavat kaikkia toimialoja lukuun ottamatta alkutuotantoa. Kysely lähetettiin koko otokselle eli 450 yritykselle.

Vastaukset saatiin 108 yritykseltä ja vastausprosentti oli 24 %. Kuitenkin 6 yritystä vastasi nimettömänä ja mm. toimialatiedon puuttumisen vuoksi nimettömien yritysten tietoja voidaan käyttää rajallisesti tutkimuksessa. Kaikki yritykset eivät vastanneet kaikkiin esitettyihin kysymyksiin, joten vastanneiden määrä vaihtelee eri kysymyksissä. Myös Voitto+ -rekisterin tiedoissa on mm. henkilöstön määrän osalta puuttuvia tietoja, mikä vaikeutti henkilöstön määrän muutoksen ottamista mukaan tarkasteluun. Tämän tutkimuksen kohteena oleviin kasvun tietoihin vastanneiden yritysten määrä on 74 (n=74). Kasvuhakuisuuden osalta vastanneiden määrä on 94 (n=94).

Yritykset on luokiteltu toimialan mukaan Tilastokeskuksen tilastoinnin mukaisesti toimialojen pääluokkiin, joista tämän tutkimuksen yritykset edustavat 8 eri pääluokkaa. Nämä on yhdistetty kolmeen luokkaan: teollisuus, kauppa ja palvelut. Yrityksen kasvua mitataan liikevaihdon suhteellisella vuotuisella muutoksella vuodesta 2004 vuoteen 2005. Yritykset jaetaan perustamisvuoden perusteella nuoriin ja vanhoihin. Nuoret yritykset ovat 2000-luvulla perustettuja ja vanhat ennen 2000-lukua.

Tutkimusaineistoa analysoidaan kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä.

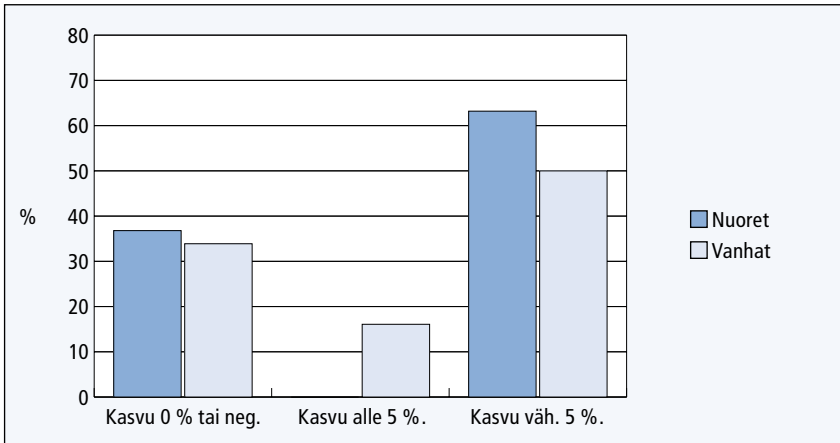
5 Tutkimustulokset

■ Vastanneista pk-yrityksistä oli teollisuusyrityksiä 19 %, kaupan alan yrityksiä 23 % ja palveluyrityksiä 58 %. Jakauma vastaa kainuulaisten yritysten toimialajakaumaa hyvin. Vastanneet yritykset oli perustettu vuosina 1932–2004, vanhin vuonna 1932 ja nuorimmat vuonna 2004. Pk-yritykset, jotka vastasivat kyselyyn, olivat kooltaan vuonna 2005 seuraavanlaisia: liikevaihto 63 000–9 300 000 €, henkilöstömäärä 2–57 henkilöä ja taseen loppusumma 27 000–5 300 000 €.

Yrityksistä 60 % ilmoitti, että liikevaihdosta yli 75 % tulee lähimarkkinoilta. Muualta Suomesta liikevaihdostaan yli puolet saa 30 % yrityksistä. Vain 5 % yrityksistä saa liikevaihdostaan yli 50 % ulkomailta.

Yrityksen kasvua mitattiin liikevaihdon suhteellisella muutoksella vuodesta 2004 vuoteen 2005. Vastanneista yrityksistä 35 % ei ollut kasvanut lainkaan vuonna 2005 tai kasvu oli negatiivista. Yrityksistä 12 % oli kasvanut alle 5 %. Yli 5 % kasvaneita oli 53 %. Liikevaihdon kasvuprosentin minimi oli -53 % ja maksimi 440,4 % ja keskiarvo 26,4 %. Suhteellisesti eniten kasvua vuonna 2005 oli palvelualan yrityksissä (72 %), erityisesti silloin, kun kasvun mittarina oli vähintään 5 % liikevaihdon kasvu.

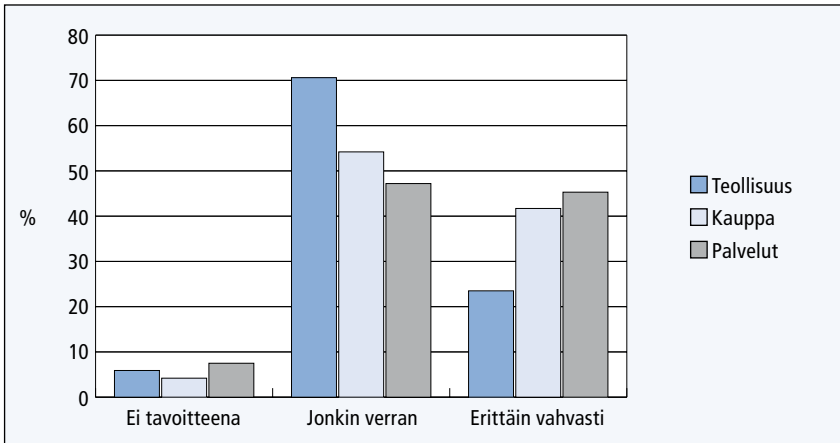
Tutkimusaineistosta oli vanhoja yrityksiä 76 % ja nuoria 24 %. Kun vertailtiin nuorten eli 2000-luvulla perustettujen yritysten kasvuvauhtia vanhempiin yrityksiin, nuorten yritysten kasvu oli suhteellisesti yleisempää kuin vanhojen. Nuorista yrityksistä kasvoi 63 % ja vanhoista 50 %. Jos otetaan huomioon myös alle 5 %:n kasvu, niin vanhojen yritysten osuus kasvuyrityksistä oli suhteellisesti vähän suurempi. Toisaalta nuoria ja vanhoja yrityksiä oli negatiivisen kasvun tai nollakasvun yrityksistä suhteellisesti lähes saman verran. Kun liikevaihdon vähäistä kasvua (kasvu alle 5 %) tarkasteltiin vanhoilla ja nuorilla yrityksillä, vähäisen kasvun yritykset olivat vanhoja yrityksiä ja nuoria yrityksiä ei ollut yhtään vähäisen kasvun joukossa.



Kuvio 1. Yritysten kasvu ja ikä.

Liikevaihdon kasvun ja toimialan vertailussa palvelualojen yritysten liikevaihdon kasvua oli 69 %:ssa, kaupan alalla 59 %:ssa ja teollisuuden 64 %:ssa yrityksistä. Nopeasti kasvaneita yrityksiä (liikevaihdon kasvu yli 20 %) oli 20 yritystä ja ne olivat sekä nuoria (7 yritystä) että vanhoja (13 yritystä) yrityksiä teollisuuden (4 yritystä), kaupan (1 yritys) ja palvelun (15 yritystä) aloilta. Yritysten liiketoiminnan tavoitteena oli kasvu jonkin verran (9 yritystä) tai erittäin vahvasti (9 yritystä). Yksi yritys, jonka liiketoiminnan tavoitteena ei ollut kasvu, oli kasvanut yli 20 %. Yhden yrityksen osalta kasvuhakuisuustieto puuttui.

Yrityksiltä kysyttiin, missä määrin yrityksen kasvu on liiketoiminnan tavoitteena. Lähes kaikkien yritysten liiketoiminnan tavoitteena oli kasvu. Yritysten vastaukset (n=94) jakaantuivat seuraavasti: liiketoiminnan tavoitteena kasvu jonkin verran (53 %) tai erittäin vahvasti (42 %). Vain 6 yritystä (5 vanhaa ja 1 nuori) ilmoitti, että tavoitteena ei ole kasvu. Kun verrataan nuoria ja vanhoja yrityksiä, niin 63 % nuorista yrityksistä ilmoitti kasvun olevan erittäin vahvasti liiketoiminnan tavoitteena. Vastaava luku vanhoista yrityksistä oli 33 %. Kasvu jonkin verran oli liiketoiminnan tavoitteena nuorista yrityksistä 34 %:lla ja vanhoista 59 %:lla. Vanhoissa yrityksissä kasvu ei ollut tavoitteena 5 yrityksellä ja uusista vain yhdellä. Vertailtaessa eri toimialoja palvelualan yritysten tavoitteena oli erittäin vahvasti kasvu (45 %) suhteellisesti eniten. Kaupan alan yrityksistä 42 % ja teollisuuden yrityksistä 24 % ilmoitti liiketoiminnan tavoitteeksi erittäin voimakkaasti kasvun. Kasvu ei ollut tavoitteena 6 yrityksellä (1 teollisuuden, 1 kaupan ja 4 palvelualan yritystä). Toisaalta yli 90 % yrityksistä ilmoitti erittäin vahvasti tavoitteena olevan nykyisen asiakaskunnan ja tilauskunnan säilyttäminen.



Kuvio 2. Yritysten kasvuhakuisuus toimialoittain.

Aineisto on osin puutteellinen, koska yrityksiltä ei saatu kaikkia kysytyjä tietoja ja toisaalta Voitto+ -rekisterin tiedot eivät ole kaikkien yritysten tietojen osalta kattavia. Yrityksen kehitys vuodesta toiseen pitäisi ottaa tarkastelun kohteeksi pidemmältä aikajaksolta ja ottaa myös muita tekijöitä mukaan tarkasteluun mm. kasvun mittareina myös henkilöstön määrän, taseen loppusumman ja voiton määrän suhteellinen muutos. Sisäisistä tekijöistä kasvuun vaikuttavia tekijöitä ovat mm. yhtiömuoto ja omistusrakenne. Jatkotutkimuksessa on syytä tutkia kasvua laajemmin eri mittareilla ja niiden yhteyttä toisiinsa sekä vaikuttavatko mm. omistusrakenne ja hallituksen kokoonpano yrityksen kasvuun.

6 Johtopäätökset sekä ammattikorkeakoulujen mahdollisuudet vaikuttaa pk-yritysten kasvuun ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen

■ Tulosten perusteella voidaan todeta, että yli puolet tutkituista yrityksistä sai suurimman osan liikevaihdostaan lähimarkkinoilta. Kainuun markkinat ovat rajalliset ja se voi olla este kasvulle tai ainakin hidastaa kasvua. Kuitenkin yli puolella yrityksistä oli liikevaihto kasvanut vuodesta 2004 vuoteen 2005 vähintään 5 %. Nuorten yritysten kasvu oli suhteellisesti yleisempää kuin vanhojen; myös kasvuvauhti oli suurempi. Suhteellisesti eniten olivat kasvaneet palvelualan yritykset. Tutkitussa joukossa oli myös useita nopean kasvun kasvuyrityksiä. Yksittäisistä yrityksistä olivat eniten kasvaneet yritykset, jotka olivat toimialaltaan teollisuuden tai palvelualan yrityksiä. Nämä yritykset olivat kasvaneet sekä liikevaihdon että

henkilöstömäärän osalta yli 20 %. Lähes kaikki kainuulaiset pk-yritykset olivat kasvuhakuisia. Nuoret yritykset pitivät kasvua erittäin voimakkaasti liiketoiminnan tavoitteena. Sekä palvelualan että kaupan alan yritykset olivat erittäin kasvuhakuisia; niissä oli suhteellisesti enemmän erittäin voimakkaasti kasvuhakuisia kuin teollisuuden yrityksissä.

Ammattikorkeakoulujen pitäisi aktiivisemmin auttaa yrityksiä liiketoimintaosaamisen kehittämässä sekä kannustaa innovaatiotoimintaan ja ehkä kasvuhakuisuuteenkin. Yrityksillä on keskeinen rooli alueen kehittämässä ja toisaalta myös ammattikorkeakouluilla on aluekehitystehtävä, joten yhteistyötä ja yhteistyön muotoja on kehitettävä. Kainuulaisen yrityskentän tuntemuksen perusteella sekä eräiden tutkimusten perusteella on tunnettua, että kaikkien yrittäjien tavoitteena ei aina ole yrityksen laajentaminen ja voiton maksimointi, vaan itsensä ja perheen elättäminen, riippumattomuus ja työtyytyväisyys. Ja koska yrittäjät kantavat usein henkilökohtaisen riskin ja vastuun yritystoiminnasta, tulee kuitenkin tarkkaan miettiä, pitäisikö yrittäjiä kannustaa kasvattamaan yritystään.

Ammattikorkeakoulujen haasteena on yhteistyön syventäminen työelämän kanssa sekä sellainen tutkimus- ja kehitystyö, joka tukee alueen elinkeinoelämän kehittymistä. Ammattikorkeakouluissa on liiketoimintaosaamista, jota voidaan hyödyntää yritysten ja siten myös alueen kehittämiseksi. Ammattikorkeakoulujen on panostettava T&K-toimintaan ja yritys yhteistyön kehittämiseen. Tutkimus- ja kehitystoiminta voi tuottaa tietoa, jota yritykset voivat hyödyntää liiketoiminnassaan. Ammattikorkeakoulut voivat suunnata toimintaansa siten paremmin yrityksiä hyödyntäväksi. Ammattikorkeakoulujen tulisi panostaa tutkija-opettajien vetämiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin yhteistyössä yritysten kanssa. Tällöin henkilöstön osaaminen ja tietoisuus alueen yritysten tilasta paranee soveltavan tutkimustiedon ja kehittämisprojektien kautta. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää opetuksessa. Myös opiskelijoiden tekemiä yritysten kehittämishankkeita ja pk-yrityksiin kohdistuvia opinnäytetöitä pitää toteuttaa entistä laadukkaammin. Sitä kautta opiskelijat saavat tuoretta tutkimustietoa ja oppivat myös työelämän kehittämistaitoja. Näin yritykset voivat tulevaisuudessa saada ammattikorkeakoulusta valmistuneista opiskelijoista kehittäviä oman alansa osaajia työntekijöikseen.

Keskeiset viestit kasvuyrittäjälle/-yrityksille:

- Yritysten liiketoiminnan tavoitteena on oltava ainakin jossain määrin kasvu.
- Kasvua voidaan saavuttaa olemassa olevilla markkinoillakin kehittämistoiminnan ja uusien innovaatioiden kautta.
- Yritysten kannattaa olla aktiivisesti yhteistyössä koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa liiketoimintansa kehittämiseksi.

Lähteet

- Almus, M. & Nerlinger, E.A. 2000. Testing "Gibrat's Law" for Young Firms – Empirical Results from West Germany. *Small Business Economics*, Vol. 15, s. 1–12.
- Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M. & Hanvey, E. 1996. The determinants of small firm growth: an inter-regional study in the United Kingdom 1986–1990. London: Jessica Kingsley Publishing.
- Birley, S. & Westhead, P. 1990. Growth and performance contrasts between types of small firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, s. 535–557.
- Cabral, L.M.B. & Mata, J. 2003. On the Evolution of the Firm Size Distribution: Facts and Theory. *The American Economic Review*, Vol. 93, s. 1075–1090.
- Clark, D., Berkeley, N. & Steuer, N. 2001. Attitudes to growth among owners of small and medium-sized enterprises and the implications for business advice: some evidence from the clothing industry in Coventry. *International Small Business Journal*, Vol. 19, s. 72–77.
- Davidsson, P. 1991. Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, s. 405–429.
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-J, A. & Gustavsson, H. 2002. Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish data. *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, s. 332–349.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W.B. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, s. 189–216.
- Dunne, P. & Hughes, A. 1994. Age, Size, Growth and Survival: UK Companies in the 1980s. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 42, s. 115–140.
- Evans, D.S. 1987a. Tests of Alternative Theories of Firm Growth. *Journal of Political Economy*, Vol. 95, s. 657–674.
- Evans, D.S. 1987b. The Relationship between Firm Growth, Size and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, s. 567–581.
- de Geus, A. 1997. The living company. *Harvard Business Review*, Vol. 75, s. 51–59.
- Hall, B.H. 1987. The Relationship Between Firm Size and Firm Growth in the US Manufacturing Sector. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, s. 583–606.
- Harhoff, D., Stahl, K. & Woywode, M. 1998. Legal Form, Growth and Exit of West German Firms – Empirical Results for Manufacturing, Construction, Trade and Service Industries. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 46, s. 453–488.
- Hyrsky, K. 2006. Yrittäjyyskatsaus 2006. KTM Julkaisuja 28/2006.
- Hyrsky, K. 2007. Yrittäjyyskatsaus 2007. KTM Julkaisuja 2007. Julkaisematon.
- Ijiri, Y. & Simon, H.A. 1964. Business Firm Growth and Size. *The American Economic Review*, Vol. 54, s. 77–89.
- Kangasharju, A. 2000. Growth of the Smallest: Determinants of Small Firm Growth During Strong Macroeconomic Fluctuations. *International Small Business Journal*, Vol. 19, s. 28–43.

- Mäki-Fränti, P. 2006. Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus: tutkimus suomalaisella yrityskyselyaineistolla. KTM Julkaisuja 2006.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2006. Uusyrittäjän kasvuhakuisuus. KTM Julkaisuja 2006.
- Pasanen, M. 2003. In Search of Factors Affecting SME Performance. The Case of Eastern Finland. University of Kuopio. Doctoral Dissertation.
- Perren, L. 2000. Factors in the growth of micro-enterprises: developing a framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6, s. 366–385.
- Storey, D.J. 1994. *Understanding The Small Business Sector*. London: Thomson.
- Sutton, J. 1997. Gibrat's Legacy. *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, s. 40–59.
- Tilastokeskus. http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/2005/syr_2005_2006-11-30_kat_001.html
- Wiklund, J. & Shephard, D. 2003. Aspiring for and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, s. 1919–1941.

KASVAVAN YRITYKSEN HAASTEET
– VASTAA HAASTEISIIN!

Pk-kasvuyritysten taloudellisen ohjauksen haasteet ja vaihtoehdot

– kvalitatiivinen kenttätutkimus

Marko Järvenpää – Aapo Länsiluoto

Tiivistelmä

Tässä artikkelissa kartoitetaan kasvaneiden pk-yritysten talousohjauksen haasteita ja kasvuyritysten tapoja järjestää talouden ohjaus. Artikkelin osatavoitteina on kartoittaa (1) millaisia haasteita kasvu pk-yrityksille aiheuttaa, (2) millaisia menetelmiä ja mittareita käytetään talouden seuraamisen ja johtamisen apuna ja (3) miten pk-kasvuyritykset ovat taloushallintonsa järjestäneet. Tutkimus on eksploratiivinen kenttätutkimus, joka perustuu kvalitatiiviseen tutkimusaineistoon ja -menetelmään. Empiirisen aineiston muodostaa kaksikymmentäkaksi eteläpohjalaista kasvuyritystä sekä yksi suuren tilitoimistoketjun toimisto.

Yrityksen kasvu tuo haasteita kasvun rahoituksen ja suorituskyvyn osalta. Rahoituksen haasteet liittyvät rahoituksen hankintaan, vakuuksiin, käyttöpääoman hallintaan ja likviditeetin ylläpitämiseen. Suorituskyvyn haasteet liittyvät kannattavuuden säilyttämiseen, raportointijärjestelmien kehittämiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen. Yritysten kasvaessa myös niiden ohjausjärjestelmät ja mittarit tyypillisesti kehittyvät ja monipuolistuvat. Kasvu voi aiheuttaa paineita myös taloushallinnon uudelleen organisoimiseen. Vaihtoehtoina ovat joko taloushallinnon sisäistäminen tai ulkoistaminen osittain tai kokonaan. Sähköisen taloushallinnon kehittyminen luo lisää mahdollisuuksia kasvuyritysten taloushallinnon järjestämiseen. Käsillä oleva tutkimus osoittaa kasvun tuovan monia uusia haasteita kasvuyrityksen ratkaistavaksi.

■ Marko Järvenpää

Jyväskylän yliopisto,
Taloustieteiden tiedekunta
PL 35
40014 Jyväskylän yliopisto
marko.jarvenpaa@econ.jyu.fi

■ Aapo Länsiluoto

Vaasan yliopisto,
Kauppatieteellinen tiedekunta
PL 700
65101 VAASA
aapo.lansiluoto@uwasa.fi

1 Johdanto

■ Kasvulla tarkoitetaan yleensä yrityskoon kehitystä, joka mitataan liikevaihdolla, taseen loppusummalla, henkilökunnan määrällä tai jollakin muulla vastaavalla mittarilla (Virtanen 1999). Tässä tutkimuksessa kasvuyrityksen kriteerinä käytetään yli 30 % kumulatiivista liikevaihdon kasvua kolmen vuoden aikana. Kasvuyrityksillä on tunnistettu seuraavia erityispiirteitä: kyky tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia, kasvutavoite, innovatiivisuus, korkea riskinotto, markkina-arvon kasvattaminen ja kärsivällinen rahoittaja (Virtanen 1999; Saarakkala 2005).

Kasvuyritykset eroavat toisistaan käyttämiensä kasvustrategioiden suhteen. Kasvustrategioilla tarkoitetaan sekä kasvun lähdettä (millä keinoin yritys saa lisättyä liikevaihtoa) että millä keinoilla yritys resurssoi kasvunsa. Kasvun lähteenä yrityksen sisäinen eli orgaaninen kasvu tarkoittaa, että yritys myy uusia tai nykyisiä tuotteita joko nykyisille tai uusille asiakkaille. Myös diversifiointi täysin uusille aloille on mahdollista (esim. Karlöf 1995; Halttunen 2004; Saarakkala 2005). Orgaaniselle kasvulle vaihtoehto on ulkoinen kasvu eli esimerkiksi fuusio tai yritysosto. Resurssoinnin osalta sisäisellä kasvulla tarkoitetaan, että yritys kasvattaa omia resurssejaan, rekrytoi lisää henkilökuntaa tai investoi uusiin laitteisiin tai tiloihin. Ulkoinen kasvu tarkoittaa, että yritys esimerkiksi lisää ulkoisten yhteistyökumppaneiden määrää kysynnän kasvaessa. Tässä vaihtoehdossa yritys voi kasvusta huolimatta säilyttää sisäisen stabiliteetin, vaikka osaamisen ja resurssien onkin koko ajan kehityttävä. Toinen pk-yrityksen ulkoisen kasvun strategiavaihtoehto on, että yrittäjä perustaa uusia yrityksiä sen sijaan, että kasvattaisi jo olemassa olevaa yritystään. Uusien yritysten perustamisen etuna on itsenäisten yksikköjen toimiminen yrittäjämäisemmin ja kasvaminen nopeammin yhteen suureen organisaatioon verrattuna. Resurssit kyetään keskittämään kerrallaan yhteen ydinosaamiseen.

Kasvu aiheuttaa monenlaisia uusia haasteita yrityksen taloushallinnolle, kuten rahoituksen hankkiminen, taloushallinnon organisointi tai talouden ohjausjärjestelmien suunnittelu (ks. esim. Pellinen 2007). Kasvun tuomien taloushallinnon haasteiden analysointi on tutkimuksen, puhumattakaan yrittäjän tai yrityksen, näkökulmasta mielenkiintoista.

Käsillä olevassa artikkelissa kartoitetaan kasvaneiden pk-yritysten talousohjauksen haasteita ja kasvuyritysten tapoja järjestää talouden ohjaus. Osatavoitteina on kartoittaa (1) millaisia haasteita kasvu pk-yrityksille aiheuttaa, (2) millaisia menetelmiä ja mittareita käytetään talouden seuraamisen ja johtamisen apuna ja (3) miten pk-kasvuyritykset ovat taloushallintonsa järjestäneet.

Tutkimus on eksploratiivinen kenttätutkimus, joka perustuu kvalitatiiviseen tutkimusaineistoon ja -menetelmään. Empiirisen aineiston muodostaa kaksikymmentäkaksi eteläpohjalaista kasvuyritystä sekä yksi suuren tilitoimistoketjun toimisto. Yritykset valittiin yli 30 % kolmen vuoden aikana kasvaneiden yritysten joukosta.

2 Kasvu ja talouden ohjaus – teoriaa ja aikaisempia tutkimuksia

■ Laskentatoimi jaotellaan rahoituksen laskentatoimeen eli ulkoiseen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen eli sisäiseen laskentatoimeen. Rahoituksen laskentatoimi on suunnattu yrityksen omistajille, muille rahoittajille, verottajalle ja muille viranomaisille sekä suurelle yleisölle. Johdon laskentatoimi tarjoaa tietoa yrityksen johdolle. Laskentatoimen perusta on kirjanpito ja sen perusteella tehty tilinpäätös, joka sisältää ainakin tuloslaskelman ja taseen. Tilintarkastuksen avulla yrityksen ulkopuoliset tahot varmistuvat tilinpäätöksen oikeellisuudesta.

Johdon laskentatoimen keskeiset osa-alueet ovat kustannuslaskenta, budjetointi, talouden ohjaus ja investointilaskenta. Kustannuslaskentaa hyödynnetään erilaisten taloudellisten päätösten tekemisessä ja tarkkailussa. Hinnointelu, tuotevalikoima, toimintatapojen seuranta ja kehittäminen tarvitsevat tuekseen kustannuslaskentaa. Budjetointia käytetään suunnittelussa, talousohjauksessa, tavoitteiden asetannassa ja likviditeetin hallinnassa. Investointilaskelmat auttavat investointien valmistelussa ja niihin liittyvässä päätöksenteossa. Johdon laskentatoimeen kuuluvat myös vastuualuelaskenta, suoritusmittaus ja strategiset laskentatoimen kysymykset. Laskentatoimeen kuuluu lisäksi myös yritysrahoitus, kuten rahoitussuunnittelu, pääomien hankkiminen ja pankki- ja sijoittajasuhteet. (ks. lisää esim. Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005.)

Organisaation koko ja ikä määrittävät sen talouden ohjausta. Yrityksen kasvuvaihemallit voivat antaa joitakin edellytyksiä arvioida, millaisia talousohjauksen haasteita tyypillisesti kuhunkin kasvun vaiheeseen liittyy. Pellinen (2007) on esittänyt taloushallinnon kehitysvaihemallin. Kehitysvaiheet liittyvät yrityksen syntyyn, selviytymiseen, kasvuun ja kypsymiseen.

Syntyvaiheessa keskeistä on löytää asiakkaita, alkupääomaa ja henkilökontakteja. Yrittäjä hoitaa usein taloushallinnonkin itse. Suunnittelu ja päätöksenteko tapahtuvat yrittäjän päässä. *Selviytymisvaiheessa* tärkeätä on jatkuvuus ja kasvu-uran löytäminen. Henkilöstö kasvaa. Kustannus-

laskenta voi olla hyödyllistä ja kassastamaksujen ennakointi jopa välttämätöntä. Niiden tueksi kehitetään ehkä taulukkolaskentatyökaluja. Usein annetaan kirjanpito, verotus ja ehkä palkanlaskenta tilitoimiston tehtäväksi. (Pellinen 2007.)

Ensimmäisessä kasvuvaiheessa mikroyritys kasvaa pk-yritykseksi. Tarvitaan jo sihteeriosaamista. Talousrutiinit saatetaan sisällyttää yleissihteerin tehtäviin tai jakaa tehtäviä tilitoimiston kanssa. Jos kirjanpito päätetään hoitaa itse, on hankittava kirjanpito-ohjelmisto. Kasvuun liittyy investointien valmistelu ja lisärahoituksen hankkiminen. Käydään neuvotteluja sijoittajien ja pankkien kanssa. Kustannuslaskennasta on apua kannattavuutta parantavien ratkaisujen tekemisessä. (Pellinen 2007.)

Toisessa kasvuvaiheessa yritys alkaa Pellisen (2007) mukaan omaksua suurten yritysten piirteitä. Haasteena on saada kasvuun tehdyt investoinnit maksamaan itsensä takaisin ja tehostaa kannattavuutta. Tehokkuuden kehittämiseksi hankitaan ehkä laajoja toiminnan- ja talouden ohjausjärjestelmiä (ERP) sekä kustannuslaskentajärjestelmiä. Asia yritetään hoitaa investoimalla tietojärjestelmiin, mutta järjestelmiä ei kyetä yleensä täysimääräisesti hyödyntämään. Nyt tarvitaan taloushallinnon ammattilaisen panosta. Yritykseen muodostuu taloushallinto-organisaatio. Organisaatio jaetaan tulosalueisiin ja kustannuspaikkoihin, asetetaan tavoitteita, laaditaan vastuualueille kuukausiraportteja ja tarkkaillaan tuloksia. Budjetointia kehitetään.

Viimeinen vaihe on Pellisen (2007) mukaan *suuren yrityksen taloushallinnon organisaatio*. Taloushallinnosta kehittyy täysimittainen osaorganisaatio. Se erikoistuu taloushallinnon tietojärjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen.

Pk-yrityksen ulkoisen kasvun johtamista on tutkittu vain vähän. Yrityksen kasvu asettaa jo sinänsä merkittäviä haasteita yrityksen toiminnalliselle ja taloudelliselle ohjaukselle. Miten yrittäjä kykenee sitten johtamaan menestyksekkäästi pk-yrityksen ulkoista kasvua eli verkostoitumista tai uusien yritysten perustamista ja hallintaa? Etenkin verkostoitunut yrittäjä ja projektimainen toiminta ovat haastaneet johtamistyön ja sitä tukevat johdon ohjausjärjestelmät. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001; Laitinen 2002; Kulmala 2003; Varamäki ym. 2006.)

Ulkoisten yhteistyökumppaneiden lisäämiseen perustuvassa yrityskasvussa keskeisessä roolissa on yritysryppään arvoketjun suuntainen hallinta ja optimointi sekä ”ostaa vai valmistaa” -päätöksenteko. Kustannuslaskenta voi periaatteessa jopa yksinkertaistua ja palata perinteisempiin lähtökohtiin, kun oman tuotannon ja siihen sisältyvien valmistuspalkkojen ja yleiskustannusten sijasta kulurakenne yksinkertaistuu (koska ei tarvitse

palkata lisää omia työntekijöitä) ja painottuu helposti seurattaviin ja transprensseihin alihankintatuotteiden ja -palvelujen ostoihin.

Toisaalta toimintoketjujen optimointi voi edellyttää toimintoperusteista laskentaa yritysten välillä. Informaatiovirtojen on kuljettava saumattomasti edestakaisin ketjun päästä toiseen esimerkiksi ennustetiedon osalta, ja edelleen toiminnan optimointi voi tarkoittaa luottamuksellista kustannustietojen vaihtamista (ns. open book -ajattelua) yhteistyökumppaneiden välillä. (Järvenpää ym. 2001; Laitinen 2002; Kulmala 2003.) Omat haasteensa liittyvät myös lyhytaikaisen projektiyhteistyön tai pitkäaikaisempien sopimusten vaihtoehtojen edullisuuden arviointiin sekä yhteistyösuhteen menestyksellisyyden mittaukseen.

Uusien yritysten synnyttämiseen perustuvan yrityskasvun mallissa puolestaan saattavat ohjauksessa painottua aivan erilaiset asiat, kuten automisten tulosityksikkötyyppisten yritysten ohjauksen näkökulma, kasvun, kannattavuuden ja rahoituksen näkökulma tai omistajan hyvinvointia painottavien uusien tunnuslukujen soveltaminen. Myös toiminnanohjauksen tarpeisiin saattaa olla tarvetta kehittää myös uusia ei-taloudellisia tunnuslukuja ja mittaristoja.

3 Kenttätutkimus ja empiiriset tulokset

■ Tässä osassa tarkastellaan kenttätutkimuksemme pohjalta kasvuyritysten talousjohtamisen haasteita ja talouden seurantaan sekä taloushallinnon ulkoistamista.

3.1 Talusjohtamisen haasteet

Kannattavuus on liiketoiminnan kulmakivi myös kasvuyrityksissä. Myös haastattelujen perusteella *kannattava* kasvu koettiin monessa kohdeyrityksissä haasteelliseksi.

”...Kannattavuus on aina se suurin ongelma. Jos puhutaan ongelmista, niin kannattavuuden ylläpito on suurin ongelma... sitte, ku [kannattavuus] lähtee alamäkeen menemään, niin sen seuraaminen mistä se johtuu, se onki aika vaikia tehtävä. Sen asian eres me ollaan oltu montaki kertaa täs matkan varrella.”

Yrityksen toimiessa kannattamattomasti, tulo-rahoitusta ei voida tällöin käyttää kasvun rahoituksen apuna. Silloin vaaditaan joko oman tai vieraan pääoma-ehdoista rahoitusta. Joillakin kasvuyrityksillä haasteet liittyivätkin *pääoman saatavuuteen*. Lisäksi kasvavalle yritykselle voi olla haasteel-

lista saada vieraan pääoman ehtoista rahoitusta *vakuuksien puuttumisen* kautta.

”...Jos negatiivisia asioita hakee, niin tuo pääomapula ratkaistavana. Vasta vuoden verran kassa on ollut sellaisessa kunnossa, että tätä on pystynyt aika mukavasti pyörittämään. Kyllä tämän kasvun pönkittämisen on pitänyt hakea lisärahoitusta.”

”...No ongelmat liittyy yleensä tuohon rahan saatavuuteen ja sitten se, että sitä pitää tavallaan koittaa niinku venyttää sitä penniä vähän liiankin pitkälle että tavallaan on jouduttu koko ajan miettimään, sen niinku miten sen saa pelaamaan, se rahoitus...”

”...Se on koko ajan ollu niinku sanotaan pankin kanssa, kun on neuvoteltu, niin kyllä siellä aina kysytään sitte se ensimmäinen, että minkälaista vakuutta.”

Kasvu aiheuttaa helposti myös *käyttöpääoman lisätarvetta*. Sen rahoittaminen voi olla haasteellista.

”...Rahat olivat kiinni varastossa ja rahat kortilla.”

”...Joudutaan sitomaan, rahat ensi, tavara tuloo joskus ja meillä on nykki koko ajan [paljon] euroja ulkomailla, ja sitte se vasta myydäänki.”

Rahoituksen riittämättömyys johti joissakin yrityksissä *maksuvalmius-* eli likviditeettiongelmiin, joka vaati lisärahoituksen etsimistä.

”...Sitte tuliki se, että se piti maksaa ja rahaa ei tullu sisään. Eka kassakriisi tuli tosi nopeaa vastaan. [vaikka] oli jo myyntiä kehittyne, se raha ei vaan riittäny, ei kerta kaikkiaan.”

Jotkut yritykset kokivat kasvun johtaneen haasteisiin raportoinnin ja seurannan osalta. Seurantaa helpottamaan jotkut ovat ottaneet käyttöön erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä. Tämä korostui erityisesti jo hieman suuremmissa kasvuyrityksissä. Kasvu tuokin siten haasteita niin *johdon laskentatoimen* kuin *tietojärjestelmien kehittämiseen*.

”Meillä on... taloushallinnon uudistus menossa, uuden taloushallinto-ohjelman käyttöönotto menossa justiin parasta aikaa, jossa on vahvuutena, on yksi, että me saadaan integroitua paljo tietoa meidän muihinkin järjestelmiin.”

”...Pitää yrittää pitää taloushallinnonjärjestelmät siellä perässä et pystyy seuraamaan kokoajan niitä olennaisia asioita. kyllä me ollaan siinä onnistuneekin. sen rooli on kasvanut ja korostunut...taloushallinnon järjestelmän pitää olla hyvä ja toimiva ja moneen taipuva...pitää koko ajan miettiä..miten palvelis paremmin tätä seurantaa ku toimintaympäristö muuttuu tai.. meillä itellä prosessit muuttuu ja kehittyy.”

3.2 Ohjauksen tunnusluvut

Kasvuyritysten talouden kehitystä seurattiin yleisesti kassanseurannan avulla. Yksinkertaisimmillaan *kassanseuranta* toteutettiin *tiliotteiden* avulla. Kassanseurannan tarpeellisuuteen vaikuttavat erityisesti haasteet maksuvalmiudessa, jotka ovat kasvavilla pk-yrityksillä hyvin yleisiä.

”...Otan tiliotteet ensimmäisenä aamulla ku meen maanantaina, niin mää otan sitte jokaiselta tililtä, mitä on, että mikä on rahatilanne... N.N kattoo laskut... kattoin myös sen, että paljonko oli laskujen määrä.”

”...Sitte on tietysti kassa. Rahan pitäs riittää toiminnan kehittämiseen. Pitää pysytä arvioimana, mitenkä kassa kehitty... et onko meillä niinku rahaa toteuttaa tää kasvu.”

”...Seurataan sitä maksuvalmiutta ja kassatilanteen kehittämisenustetta, kassavirtaa seurataan.”

Kehittyneimmillään *kassanseuranta* toteutettiin *erillisjärjestelmien* avulla. Näin myös reskontran hoito on mahdollista.

Osassa yrityksistä talouden seuranta ulottui lisäksi *käyttöpääoman tarkasteluun*. Tällöin keskeisenä seurantakohteena ovat rahoitusomaisuuteen, vaihto-omaisuuteen ja ostovelkoihin liittyvät tekijät. Näiden osatekijöiden seuranta korostuu luonnollisesti, kun varastojen ja erilaisten maksuaikojen merkitys liiketoiminnassa kasvaa.

”...Miten käyttöpääoman tarve kehittyyy koko ajan. Se lähtee ihan siitä varaston hallinnasta, ostoveloista, myyntisaamisista. kassanseurannasta yleensäkin... esim varastojen vaikutus on niin merkittävä... Tää on niinku aikalailla olennainen juttu sitä seurataan viikoittain useammassa vaiheessa.”

”...Oma pankkitili, ostovelat ostoreskontrassa, ku ei ole punasella. Se on se mittari konkreettisin joka aamu... Otan joka kuun lopussa varastolistan ulos ja käytännös, varasto on lakisäateisestikin koko ajan sentillisesti oikein. Kyllä mulla on kirjanpitoraportit ja päivätasolla pankkitili, ostovelkojen määrä.”

Useat yritykset toteuttivat *myynnin seurantaa*. Tarkimmin myynnin seurantaa toteuttavat yritykset seurasivat jopa myyjäkohtaista myyntiä tai myynnin suhdetta maksettuihin palkkoihin sekä tehtyihin tunteihin. Osana myynnin seurantaa jossakin toteutettiin markkinahintojen seurantaa.

”...Kyllä (on) noi kaks asiaa, eli myynnin seuranta ja siihen että, se on jaettu sinne niinku vastuualueille myyjille saakka, siellä on se kate, kateseuranta. Ja toinen on tämä tulos, kausitulos... Aina periaattees kauppa tehään, päätös siitä, että niin jos se jourutaan tekeen alle tavoitteen tai miinuskauppa, se on aina hallittu.”

”...Liikevaihto per maksetut palkat, liikevaihto per tehdyt tunnit, liikevaihto per henkilö.”

Kasvuyritykset seurasivat intensiivisesti myös *kannattavuuden kehittymistä*. Joissakin yrityksissä kannattavuutta seurattiin suhteessa henkilömääriin, sijoitettuun pääomaan ja asiakasryhmäkohtaisesti. Tämä kertoo jo varsinkin edistyneestä kannattavuuden seurantajärjestelmästä.

”...Siis kannattavuus on aina se ensimmäinen, sitä katon, toi on, että pitää pysyä kannattavana.”

”...Toi on ollu aika tärkeä juttu toi tuloseuranta ja on se pyörinytki jossain mallis... tietysti tulos kuukausittainen, joku vuositulo ja kuukausittainen tuloseuranta... [tuloseuranta] on purettuna näihin yksiköihin.”

”...Sitä haluaa vaan haluu helvetin tarkkaan tietää et kannattavaa tän pitää olla. Et täs ei pääkääkään haluta tehdä tappiolla sitä toimintaa.”

”...No tuloskehitys on ihan selvästi. Sitte tää oman pääoman kertyminen, ne on ne kaks, joita seuraan. Sitten mennään ihan siihen tulokseen. Niin tulos per henkilö, voitto per henkilö, ja sitten tietysti asiakasryhmittäin, ei asiakkaittain... Katotaan sitä tulosta et miten nää eri ryhmät, eli miten pienet, miten keskisuuret yritykset on tuottanu ja miten isot.”

Osassa voimakkaan kasvun yrityksiä oli *kehittyneet talouden seuranta-järjestelmät*, jolloin saatiin selville esimerkiksi *asiakasryhmäkohtaiset kannattavuudet*. Kannattavuuden seuraamiseksi tarvitaan myyntitietojen lisäksi tietoa kustannuksista. Tuotekalkyyleistä saatavaa kustannustietoa voidaan käyttää myös vaikkapa hinnoittelun apuna.

”...Joka päivä seurataan ja on aina seurattu, taikka tehty tuotekohtasta kustannuslaskentaa... kustannuksia seurattu erilaisin menetelmin, alkeellisemmin ja vähä kehittyneemmin menetelmin aina. Oon yrittäny pitää siitä kiinni, että varmasti tiedetään mitä se tuote meille maksaa, ettei myydä väärällä hintaa.”

”...Ku me on budjetoitu ja tehty suunnitelmat kuinka edetään kyllä se, se että miten se ura etenee siihen suunniteltuun nähden niin jatkuva seuraaminen on se peruselementti.”

Yrityksissä koettiin yksinkertaisten ja *helposti ymmärrettävien mittareiden* olevan parhaita toiminnan ohjauksen kannalta.

”...Yksinkertainen on kaunista. Ku me ollaan yksinkertaisia ihmisiä, ei meille voi olla monimutkasia mittareita. Että se voi olla allekirjottaneen heikkous... pitää nojautua niihin asioihin, mikä on olemassa. Se on varmaan yks vahvuuski ollu täs... Ollaan tehty simple stupid. meidän yks arvoista, ”keep it simple stupid”, ihan oikeesti, ”kiss”, se on numero nelonen meidän arvoissa.”

Joku yritys myös korosti *ennakkokateseurannan* merkitystä erityisesti myynnin suhteen. Jotkut sisäisen kasvun yritykset seuraavat *reklamaatiomääriä, asiakastytyväisyyttä, tehokkuutta ja toimitusvarmuutta. Henkilökunnan osaamista* seurataan esimerkiksi henkilökunnan suorittaman koulutustason mukaan.

3.3 Taloushallinnon ulkoistaminen

Kolmetoista yritystä koko tutkimusaineiston kahdestakymmenestä kahdesta oli siirtänyt taloushallinnon tilitoimiston hoidettavaksi. Taloushallinnon ulkoistaminen liittyi lähinnä ulkoiseen laskentatoimeen, kuten kirjanpitoon ja verolaskelmien tekemiseen. *Syitä taloushallinnon ulkoistamiseen* ovat olleet asiantuntemuksen tai työresurssien puuttuminen kohdeorganisaatiossa.

”...Minulla on erittäin pätevä kirjanpitäjä. Hänellä on tältä alalta laaja tieto, hän pystyy arvioimaan miten mulla menee... nyt meillä on ollut tilitoimisto johon voi luottaa kuin Jumalaan.”

”...Suurin kynnyskysymys on tuo, että minkälainen kirjanpitäjä sul on.. et täs tilitoimisto on aika isossa asiassa, se vielä tota, varsinkin nuorta yrittäjää, jos [kirjanpitäjä] vielä lähtee siihen, et se oikeen lähtis opastamaan, että seuraa tuota ja seuraa tuota, kyllä mä luulen että se on niin yks yrityksen... menestystekijä.”

”...Kaikki muut on ulkoistettu paitsi laskujen tekeminen ja maksaminen. Hyöty on siinä että multa jää yks turha paperinpyörittely pois.”

Yhdeksän yritystä hoiti kaikki taloushallinnon tehtävät itsenäisesti ilman ulkopuolista apua. Osa niistä oli *siirtänyt kirjanpidon yrityksen itsensä* hoidettavaksi kasvun seurauksena. Osasy taloushallinnon hoitamiseen itse oli tilitoimiston heikko kyky auttaa yrityksen päätöksentekoon liittyvien taloudellisten haasteiden ratkaisemissa. Tällöin yritykset odottavat taloushallinnolta enemmän kuin pelkän lakisääteisen tehtävän hoitamista.

”...En oo vakavasti pohtinu ulkoistamista. Kyllä mä näen sen aika oleellisena, että on se osaaminen ja tieto on pääs kiinni, ja tuota pyörittäminen on täs omis käsis... vaikia on löytää niinku taloushallinnon ammattilaisia, jotka on airosti, ymmärtää tällaaen operatiivisen roolin... että se ei oo pelkkä kausilaskenta, veroilmotukset, maksetaan alvit ja kirjanpidot pyörii, vaan että pystytään avaamaan se taloushallinto täällä organisaation kautta.”

”[Kirjanpito] oli ulkoistettuna jossaki vaihees, tää meni niin paljo isoksi tämä touhu, että katottiin, että on hyvä olla tässä, pystytään tekemään kaikkia raportteja mitä toiminnan kehittämiseen tarvitaan. Toki tilitoimistokki ois voinu tehdä, mutta tää meni vähä jo niinku isoksi tilitoimistolle...”

Toimiessaan myös ulkoistettu taloushallinto tarjosi kuitenkin yritykselle erinomaista tukea yrityksen johtamisessa ja yrittäjä tuntui luottavan tilitoimiston tukeen. Tällöin tilitoimiston palvelu oli kehittynyt jossakin määrin ns. controller-tyyppiseksi. Tällöin yrittäjä itse voi keskittyä omaan ydinosaaamiseensa, ja voi luottaa talouden pysyvän kontrollissa, ja että talouteen liittyvät lakisääteiset asiat hoituvat.

3.4 Kasvuyrityksen suhde tilitoimistoon

Niin kuin havaitsimme, kasvuyritykset voivat hoitaa hyvin monella tavalla taloushallintonsa. Mikäli kasvuyritys on hoitanut tilitoimiston kautta kirjanpidon ja muut lakisääteiset tehtävät, asiakasyrityksen kasvu tuo uusia pohdittavia seikkoja tilitoimiston ja kasvuyrityksen liiketoimintasuhteeseen.

Jos taloushallinto hoidetaan tilitoimiston kautta, tilitoimiston on syytä olla selvillä kasvuyrityksen muuttuvista tarpeista. Esimerkiksi tutkimasamme tilitoimistossa kirjanpitäjät täyttävät ja seuraavat asiakkaista ja heidän tarpeistaan jatkuvasti asiakasrekisteriä. Sen avulla mietitään, kuinka muuttuviin haasteisiin tulisi vastata. Asiakasrekisteri auttaa myös muita tilitoimiston kirjanpitäjiä toimimaan, jos asiakasyrityksestä vastuullinen kirjanpitäjä on vaikkapa sairaana tai lomalla.

Asiakkaan kasvu aiheuttaa tilitoimistolle muitakin haasteita kuin lisääntyvän vientien määrän. Usein vaaditaan esimerkiksi tietoa rahoittajista ja laskelmia, kuten tulos- ja rahoitusennusteita, mahdollisten rahoittajien tarpeisiin. Usein kasvuyrittäjä myös tarvitsee kirjanpitäjää keskustelukumppanikseen kasvuhaasteiden ratkaisemisessa. Silloin tilitoimistolta vaaditaan taloushallintotaitojen lisäksi sosiaalisia taitoja ja usein myös empatiaa. Tilitoimiston tulee olla aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiin tarjoamalla heille tietoa yrityksen talouteen liittyvän päätöksenteon tueksi. Mikäli tilitoimisto ei kykene muuttamaan omaa toimintaansa asiakasyrityksen liikevaihdon kasvaessa, on suuri vaara asiakassuhteen katkeamisesta. Tilitoimiston tulisikin kyetä tunnistamaan asiakasyrityksen kasvuhalu, tarjoamaan aktiivisesti uusia palveluja asiakkaan kasvaessa ja kyetä myös johtamaan omaa osaamistaan ja sopeutua muutenkin uusiin tilanteisiin haasteiden muuttuessa.

3.5 Kasvuyrityksen talousjohtamisen haasteita

Tässä kappaleessa olemme käsitelleet erilaisia kasvuyritysten kohtaamia haasteita. Kuviossa 1 esittelemme näitä haasteita liittyen kasvuyritysten talouden hallintaan. Haasteet voidaan jakaa rahoitusrakenteellisiin sekä suorituskykyyn ja sen mittaamiseen liittyviin haasteisiin. Kuvion 1 mukaan talouteen liittyvät haasteet muuttuvat yrityksen kasvaessa ja ikääntyessä.



Kuvio 1. Kasvuyritysten talusjohtamisen haasteet.

Kasvuyritysten rahoitusrakenteelliset haasteet liittyvät rahoitukseen, käyttöpääomaan ja likviditeettiin. Alussa mietitään yleensä rahoituksen muotoon ja saatavuuteen liittyviä tekijöitä. Toiminnan ja kasvun lähdeyttä käyntiin haasteet liittyvät käyttöpääomaan ja likviditeetin hallintaan.

Suorituskyvyn perustana voidaan pitää kannattavaa liiketoimintaa, jossa myynti- ja kustannuskehitys ovat suotuisia. Yrityksen kasvaessa tulee lisäksi tarvetta raportointijärjestelmien kehittämiseksi, jotta kyettäisiin ohjaamaan kehittyvää toimintaa. Lisäksi joudutaan miettimään myös suorituskyvyn mittaamista, lähinnä seurattavia mittareita. Kasvun jatkuessa eteen tulee myös kysymys taloushallinnon integroinnista yrityksen toimintaan tai tilitoimiston palveluiden kehittämistä kasvun tarpeita vastaaviksi. Molemmassa tapauksissa taloushallinnon roolia tulisi kehittää enemmän liiketoimintaa avustavaksi.

4 Johtopäätökset

■ Artikkelissa ei havaittu suuria *kasvustrategian* tuomia eroja taloushallintoon liittyvissä haasteissa sisäisesti ja ulkoisesti kasvaneiden yritysten välillä. Rahoitusrakenteelliset haasteet liittyvät rahoitusmuodon valintaan ja likviditeetin varmistamiseen, jotka ovat riippumattomia valitusta kasvustrategiasta. Ulkoisesti kasvaneilla yrityksillä on kuitenkin yksi etu puolellaan sisäisesti kasvaneisiin yrityksiin nähden. Ulkoisesti kasvaneet yritykset voivat hyödyntää verkoston vahvasti menestyneitä yrityksiä heikommin menestyneiden yritysten kasvupyrkimyksissä.

Sisäisen kasvun yrityksillä oli puolestaan yleensä kehittyneemmät taloushallinnon järjestelmät. Aineiston perusteella tästä ei kuitenkaan voida vielä vetää liian suoraviivasta johtopäätöstä. Suurissa yrityksissä oli kuitenkin odotetusti kehittyneemmät taloushallinnon järjestelmät. Lisäksi taloushallintoa opiskelleilla johtajilla oli joko paremmat järjestelmät tai ainakin he tiedostivat, mitä järjestelmiltä vaaditaan. Myös johtajien *kiinnostuneisuus tietojärjestelmistä* näytti selittävän taloushallinnon tietojärjestelmien kehittyneisyyttä.

Ulkoistettu taloushallinto toimi joissakin tapauksissa erinomaisesti kasvuyritysten tukena tarjoten laadukkaita talouspalveluita. Joissakin tapauksissa tilitoimistoa oli kuitenkin jouduttu vaihtamaan ja toisissa yrityksissä oli kasvun myötä päädytty ottamaan taloushallinto omiin käsiin.

Tutkimuksen tuloksena syntyi malli yrityksen kasvun haasteista talousjohtamiselle, joka on esitetty kuviossa 1. Kasvuyritykset olivat erittäin kiinnostuneita maksuvalmiuden ja kannattavuuden ohjauksesta. Maksuvalmiuden seurantaan vaikutti todennäköisesti kokemukset kasvun aiheuttamista maksuvalmius- ja rahoitusongelmista. Muutenkin ohjausmittareilta odotettiin yksinkertaisuutta ja helppokäyttöisyyttä. Toiset yritykset olivat jo kehittäneet melko edistyneitä ohjausjärjestelmiä.

Tilitoimistoille asiakkaan kasvaminen merkitsee myös mittavia haasteita. Sen tulee mm. kyetä tunnistamaan asiakasyrityksen kasvuhalu, tarjota aktiivisesti uusia palveluja ja kyetä myös itsekkin sopeutumaan uusiin haasteisiin omassa toiminnassaan, mm. osaamisen johtamisen avulla.

Artikkelin esille tuomat viestit kasvuyrittäjälle voidaan tiivistää seuraaviin kohtiin:

- Kasvupyrkimyksistä huolimatta huolehdi kannattavuudesta, sillä se takaa yrityksesi menestymisen pitkässä juoksussa.
- Mieti, mitä rahoituskanavia käytät kasvun rahoittamiseen. Muista kasvun lisäävän myös käyttöpääomatarvetta, joka pitää niinikään rahoittaa.

- Kasvu aiheuttaa paineita kehittää taloushallinnon ohjausjärjestelmiä, jotta saadaan esimerkiksi asiakas- ja tuotekohtaiset kannattavuudet laskettua.
- Mieti, miten hoidat taloushallinnon lakisäätteiset tehtävät. Vaikuttaako kasvu kirjanpidon ulkoistamiseen vai pitäisikö kasvun seurauksena ruveta koko taloushallintoa hoitamaan itsenäisesti?
- Erilaiset kasvutavat tuovat erilaisia mahdollisuuksia kasvuyrityksen taloushallinnon organisointiin. Esimerkiksi kasvu verkostoitumalla voi mahdollistaa keskitetyn taloushallinnon hoitamisen ja rahoituksen järjestämisen verkostoyritysten kesken.

Lähteet

- Halttunen, J. 2004. Teollisten perheyriytysten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. Jyväskylä Studies in Business and Economics 30.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. WSOY pro.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet. Edita, Helsinki.
- Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. Weiling+Göös, Espoo.
- Kulmala, H. 2003. Cost Management in Firm Networks. Department of Industrial Engineering and Management, Institute of Industrial Management. Tampere University of Tecnology. (Ph.D. thesis.).
- Laitinen, E.K. 2002. Suomalaisen teknologiayritysten talouden ohjausjärjestelmät. Vaasan yliopisto, Levon instituutti, Strategisen yritysjohton laskentatoimen tutkimusyksikkö, julkaisu 95.
- Pellinen, J. 2007. Kasvuyrityksen taloushallinto. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.). Kasvuyritys. Talentum 2007.
- Saarakkala, M. 2005. Pk-yrityksen kasvupolut – Casetutkimus teollisen alan mikro-yritysten kasvusta pk-yrityksiksi. Vaasan yliopisto, Pro gradu-tutkielma.
- Varamäki, E., Kohtamäki, M., Vesalainen, J., Järvenpää, M., Laitinen, E.K., Wingren, T., Vuorinen, T., Sorama, K., Tuominen, T., Markkula, J., Helo, P. & Hallila, J. 2006. Pyranet-käsikirja verkoston suorituskyvyn arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja 128.
- Virtanen, M. 1999. Yrityksen kasvu- ja rahoitusstrategiat. Teoksessa Lehtonen, P. (toim.). Strateginen yrittäjäyys. Kauppakaari, Helsinki.

Sisäisen ja ulkoisen kasvun johtamisen haasteet

Erno Tornikoski – Elina Varamäki

Tiivistelmä

Tämän artikkelin päätavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten sisäisen ja ulkoisen kasvun johtaminen eroavat toisistaan sekä verrata näiden kahden kasvustrategian haasteita. Artikkelissa on hyödynnetty 22:n eteläpohjalaisen kasvuyrityksen haastatteluaineiston materiaalia. Aineisto kerättiin loppuvuodesta 2006 Etelä-Pohjanmaalla Tekesin rahoittamassa kasvututkimushankkeessa. Kasvuyritysten johtamisen haasteet luokiteltiin yrittäjään, yritykseen ja ympäristöön liittyviksi. Kokonaisuutena sisäisen kasvun yrityksissä haasteita koettiin olevan huomattavasti enemmän kuin ulkoisen kasvun yrityksissä. Monesti sisäisen kasvun haaste on ulkoisen kasvun etu (esim. tehokkuuden ja joustavuuden ylläpito) ja päinvastoin. Jatkossa kasvukeskustelun ydin ei ehkä olekaan enää yksittäisen yrityksen kasvussa vaan liiketoiminnan kasvussa. Perinteisen ajattelun mukaisesti yritystä on kasvatettu organisaation työntekijämäärää lisäämällä. Tämän päivän todellisuutta on se, että yrittäjä voi kasvattaa liiketoimintaansa yksittäisen yrityksen koon pysyessä vakiona.

1 Johdanto

1.1 Sisäisen ja ulkoisen kasvun tausta

■ Eri tutkimusten mukaan 50–80 prosenttia kaikkien uusien yritysten luomista työpaikoista syntyy kasvuyrityksissä. Valtaosa kaikista uusista yrityksistä päättyy työllistämään yrittäjän itsensä lisäksi korkeintaan yhden henkilön, enemmistö ei yhtään (Autio 2003; 2004). Kasvun toteutuminen edellyttää yrittäjältä ja yritykseltä kasvukykyä ja kasvuhaltua sekä ympäristöltä suotuisia mahdollisuuksia. Yleensä Suomessa vähäistä kasvuyritysten määrää perustellaan yritysten kasvuhaluttomuudella, mutta valtaosassa pk-yrityksiä niiden luontainen liiketoimintaperusta ei yksinkertaisesti tue eikä edellytä kasvua (Varamäki & Tornikoski 2007; ks. myös Laukkanen 2006).

Kasvukykyisellä, mutta perinteisessä mielessä kasvuhaluttomalla yrityksellä, on kuitenkin valittavanaan useita erilaisia kasvustrategioita, jotka eroavat toisistaan

■ Erno Tornikoski

EM Lyon (& Seinäjoen AMK)
23, Avenue Guy de Collongue
69134 Ecully, France
tornikoski@em-lyon.com

■ Elina Varamäki

Seinäjoen ammattikorkeakoulu,
Liiketalouden yksikkö
Koulukatu 41
60100 Seinäjoki
elina.varamaki@seamk.fi

monella tavalla. Pk-yritysten kasvustrategioilla viitataan kahteen eri asiaan. Ensinnäkin kasvustrategialla viitataan kasvun lähteisiin eli niihin keinoihin ja tapoihin, joiden avulla yritys saa lisää myyntiä ja liikevaihtoa. Kasvun lähteet jaetaan tyypillisesti ns. orgaanisiin ja ulkoisiin. Orgaanisia kasvulähteitä ovat yrityksen myynnin kasvattaminen nykyisiä tai uusia tuotteita tarjoamalla nykyisille tai uusille markkinoille tai diversifiointi kokonaan uusille liiketoiminta-alueille. Ulkoisia kasvulähteitä ovat esimerkiksi yritysostot ja fuusiot.

Toisaalta kasvustrategialla voidaan viitata myös siihen, millä resursseilla yritys toteuttaa kasvaneen liikevaihdon ja sen tarvitseman lisäkapasiteetin. Myös tässä yhteydessä puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta kasvustrategiasta ja tässä artikkelissa tarkoitamme kasvustrategialla nimenomaan tätä jälkimmäistä näkökulmaa. Aiemmissa pk-yritysten kasvua käsitelleissä keskusteluissa kasvuprosessi on yleensä ymmärretty yrityksen sisäisenä kasvuna. Tämä tarkoittaa, että yritys kasvattaa omia sisäisiä resurssejaan (mm. henkilökuntaa) kysynnän kanssa samassa tahdissa tai tehostaa toimintaansa ja hankkii lisäkapasiteettia esimerkiksi automatisoimalla tuotantoaan. Yhä enemmän on kuitenkin alettu huomioida myös pk-yrityksen ulkoisiin resursseihin perustuva kasvustrategia empiiristen esimerkkien lisääntyessä huimaa vauhtia. On arvioitu, että kasvuyrityksistä jopa lähes kolmasosa toteuttaa nimenomaan ulkoista kasvustrategiaa. Esimerkkejä ulkoisen kasvun strategioista ovat mm. kasvun toteuttaminen verkostosuhteiden kautta, portfolioyrittäjäyys, vuokratyövoiman käyttö tai franchising-yrittäjäyys. Vaikka ulkoisen kasvun strategioita on kuvattu kirjallisuudessa jonkin verran, on tietämys ulkoisen kasvun mahdollisuuksista ja edellytyksistä kuitenkin vielä vähäistä.

1.2 Artikkelin tavoitteet

Aiemmissa pk-yritysten kasvua käsitelleissä tutkimuksissa kasvuprosessi on yleensä jaettu vaihemalleihin, eklektisiin malleihin tai metaforiin. Penrose, Greiner, Churchill ja Garnsey ovat olleet keskeisimpiä uranuurtajia pk-yritysten kasvututkimuksissa. Suurin osa vaihemalleista on keskittynyt yrityksen sisäiseen kasvuun. Yhä enemmän on kuitenkin alettu huomioida myös pk-yrityksen ulkoisiin resursseihin perustuva kasvustrategia empiiristen esimerkkien lisääntyessä huimaa vauhtia (ks. mm. Varamäki & Pihkala 2002; Mäkinen 2001; Bellini, Capaldo, Edström, Kaulio, Raffa, Ricciardi & Zollo 1999; Rosenbröjjer 1998). Ulkoisten kasvustrategioiden avulla on mahdollista hallita kasvun odotettuja negatiivisia seurauksia sekä poistaa kasvun sisäisiä esteitä. Kuten edellä todettiin, pk-yrityksen ulkoinen kasvu

voi toteutua usealla eri tavalla. Tässä artikkelissa keskitymme ulkoisiin verkostosuhteisiin perustuvaan kasvuun.

Tämän artikkelin päätavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten sisäisen ja ulkoisen kasvun johtaminen eroavat toisistaan sekä verrata näiden kahden kasvustrategian haasteita. Käytännön kontribuutiona pyrimme laajentamaan ja syventämään näkemystä ennen kaikkea ulkoisista kasvustrategioista, koska niistä on toistaiseksi vähän tietoa tarjolla.

Artikkelissa on hyödynnetty 22:n eteläpohjalaisen kasvuyrityksen haastatteluaineiston materiaalia. Aineisto kerättiin loppuvuodesta 2006 Etelä-Pohjanmaalla Tekesin rahoittamassa kasvututkimushankkeessa. Kasvuyrityksen kriteerinä käytettiin yli 30 % kumulatiivista kasvua vuosien 2002–2004 välisenä aikana. 22:n kasvuyrityksen teemahaastatteluista 6 edusti ulkoisen kasvun yritystä, 11 sisäisen kasvun yritystä ja 4 molempia. Haastatteluaineisto on analysoitu sisällön analyysillä luokitellen yrittäjien puhetta eri teemojen alle.

2 Ulkoinen kasvu verkostojen avulla

■ Kasvaminen verkostosuhteiden kautta tarkoittaa sitä, että yritykset mieluummin hankkivat kasvuvaiheessa lisäkapasiteettia itsenäisiltä yrittäjiltä tai ulkopuolisilta yrityksiltä kuin palkkaavat omaa työvoimaa lisää (Varamäki & Pihkala 2002). Tätä on kutsuttu myös ns. kasvuvipustrategiaksi (Hagel 2002) eli myynnin kasvu toteutetaan muiden resursseja hyödyntämällä. Kasvaminen verkostosuhteiden kautta mahdollistaa sen, että dynaamisesta kasvuprosessista huolimatta yritys kykenee säilyttämään tietyn sisäisen stabiliteetin ja paremman hallittavuuden. Sen sijaan, että yritys kehittäisi omia resursseja, muiden yritysten resurssien hyödyntäminen edesauttaa sitä, että markkinoille päästään nopeammin ja yritys pystyy reagoimaan tuleviin tekniikan ja markkinoiden muutoksiin (Hagel 2002).

Ulkoisen kasvun hyödyistä tärkeimpiä ovat joustavuuden ja tehokkuuden ylläpitäminen kovankin kasvuvauhdin aikana. Koska kasvu pohjautuu yrityksen ulkoisten resurssien käyttämiseen, uuden henkilökunnan palkkaamisen riskiä ei synny kuten perinteisessä kasvustrategiassa. Lisäksi ulkoisten resurssien käyttäminen kasvun toteuttamisessa lisää yrityksen tehokkuutta, koska resurssien käyttäminen voi parhaassa tapauksessa olla tilauskohtaista: ulkopuolisia resursseja käytetään vain silloin, kun tuotteilla ja palveluilla on menekkiä. Yrittäjien ei myöskään tarvitse tehdä isoja investointeja tuotantokapasiteetin kasvattamiseksi, jolloin yritys ei ole riippuvainen riskirahoituksesta. Lisäksi pienen yrityksen hyvä työilmapiiri säilyy, kun käyttöön otetaan resursseja yrityksen ulkopuolelta

sen sijaan, että itse yrityksen työntekijämäärää kasvatettaisiin. Ulkoisen kasvustrategian etuna on myös kustannusten kurissa pitäminen kasvun aikana. Yrityksen kasvaessa ainainen kiire ja asioiden organisoimattomuus saa aikaan helposti sen, että kustannuksia ei niin tarkasti ehditä seuraamaan ja myynnin kasvu ei realisoitu parempana tuloksena, vaan päinvastoin. Ulkopuolisilla yhteistyökumppaneilla voi olla myös erilainen kulurakenne, mikä mahdollistaa hintojen alentamisen sen sijaan, että käytettäisiin omia vähäisiä resursseja saman tekemiseen (Johannisson 1990). Myös käyttöpääoman tarve on pienempi verrattuna yrityksen orgaaniseen kasvuun ja riskiä voidaan jakaa verkoston jäsenten kesken (Varamäki & Tornikoski 2007).

Taulukko 1 kokoaa yhteen edellä esille tulleet verkostoitumisen avulla toteutetun kasvun edut ja haasteet kirjallisuuden perusteella.

SAAVUTETTAVISSA OLEVIA ETUJA	MAHDOLLISET HAASTEET JA ONGELMAT	EDELLYTYKSIÄ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sisäinen stabiileetti ja parempi kasvun hallittavuus ▪ Markkinoille pääsyn nopeutuminen ▪ Joustavuus, koska henkilökunta ei kasva ▪ Tehokkuus resurssien käyttämisessä ▪ Kustannusten helpompi seurattavuus ▪ Ei tarvetta tuotannollisiin investointeihin ▪ Nopeampi reagointi tekniikan ja markkinoiden muutoksiin ▪ Hintojen alentaminen ▪ Riskien jakaminen verkoston jäsenten kanssa ▪ Käyttöpääoman pienempi tarve 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vaihdamakustannukset toimittajien etsimisestä, neuvotteluista ja valvonasta ▪ Riippuvuus kumppaneista lisääntyy ▪ Epävarmuus lisääntyy ▪ Omien katteiden pieneminen ▪ Kriittisten resurssien kumuloituminen yrityksen sisälle heikkenee ▪ Yrityksen imago ja arvo eivät kehity samaa tahtia kuin sisäisessä kasvussa ▪ Laadunvarmistus vaatii ylimääräistä työtä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sopii paremmin tuotannollisille yrityksille kuin palveluyrityksille ▪ Sopii hyvin, kun alalla suuria kysynnän vaihteita ▪ Sopii alkaville ja nuorille yrityksille, joilla vähäiset resurssit ▪ Pitkäaikaiset ja luotamukselliset suhteet verkoston jäseniin ▪ Yritykseltä ja yrittäjältä vaaditaan verkosto-osaaamista

Taulukko 1. Verkostoitumisen avulla kasvamisen edut ja haasteet (Varamäki & Tornikoski 2007).

Empiiriset esimerkit todistavat, että samalla tavalla kuin entistä suurempi osa yrityksistä tähtää perustamisesta lähtien kansainvälisille markkinoille ilman perinteisiä kansainvälistymisen vaihemalleja (ns. born global -yritykset), myös entistä isompi osa pk-yrityksistä rakentaa kasvunsa alusta alkaen verkostoitumisen varaan ilman minkäänlaista sisäistä kasvua, toisin kuin aikaisemmat kasvuvaihetutkimukset ovat osoittaneet (ks. Varamäki & Pihkala 2002; Mäkinen 2001; Bellini ym. 1999; Rosenbröijer 1998). Näitä yrityksiä voidaan kutsua ns. born networking -yrityksiksi.

Ulkoisen kasvun kehitystrendien myötä pienyrityksistä on tullut entistä monidimensioisempia kuin aiemmin (Scott & Rosa 1996; Nummela & Hurmerinta-Peltomäki 2001). Pientenkin yritysten järjestäytyminen verkostoiksi ja minikonserneiksi aiheuttaa kasvun ulkopuoliselle arvioinnille päänvaivaa. Entistä useammassa tapauksissa yksittäisen yrityksen kasvun mittaaminen ei anna oikeaa kuvaa yrityksen todellisesta kasvusta ja menestystasosta, ei ainakaan, mikäli kasvua mitataan pelkästään työntekijämäärän lisäyksenä. (Varamäki & Tornikoski 2007.)

Laitinen (2007) on selvittänyt esitutkimuksenomaisesti, miten sisäinen ja ulkoinen kasvustrategia vaikuttavat yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin. Empiiriset tulokset perustuvat pieneen otokseen eteläpohjalaisia yrityksiä, joten strategian vaikutuksia on vaikea osoittaa tilastollisesti merkitseviksi. Ne ovat kuitenkin suuntaa antavia ja osoittavat yleisesti, että strategialla on vaikutusta menestymistä mittaaviin tunnuslukuihin. Yritysten tilinpäätöstietojen analyysi osoittaa, ettei strategialla ole merkittävää vaikutusta liikevoittoon suhteessa liikevaihtoon. Tämä saattaa johtua siitä, että kilpailu on niin kovaa, että poikkeuksellisen suuria katteita ei voida markkinoilta keskimäärin saada eri strategiallakaan. Ulkoinen strategia sitoo kuitenkin vähemmän pääomaa suhteessa liikevaihtoon, joten sen pääomaan suhteutetut tunnusluvut ovat parempia kuin sisäisen strategian yrityksillä. Ulkoinen strategia saattaa siten tuottaa jonkin verran paremman pääoman tuottosuhteen. Koska ulkoinen strategia sitoo vähemmän käyttöomaisuutta, jää siihen sitoutuva pitkäaikainen vieras pääoma yleensä pienemmäksi. Erityisen selvästi ulkoinen strategia parantaa velkarasitetta, sillä se sitoo huomattavan vähän velkaa suhteessa liikevaihtoon. Ulkoisella strategialla ei ole huomattavaa vaikutusta rahoitusomaisuuteen perustuvaan maksuvalmiuteen (quick ratio), mutta sen vaihto-omaisuuden arvo saattaa nousta taseessa korkeammaksi. Edelleen Laitisen selvityksen mukaan ulkoisen strategian yrityksellä on enemmän puolivalmiste- ja valmisteverastoja, joihin on sitoutunut myös toimittajien katteita.

3 Tutkimuksen empiirisiä havaintoja

■ Seuraavaksi tuomme esille, miten johtaminen on muuttunut sisäisen ja ulkoisen kasvun yrityksissä kasvun myötä. Johtamisen haasteet tulivat esiin tutkimuksen kvalitatiivisen osion aineistosta, joka koostuu 22:n eteläpohjalaisen kasvuyrityksen teemahaastatteluista. Aineiston hankinta on kuvattu tarkemmin teoksessa Varamäki, Saarakkala ja Tornikoski (2007).

Taulukosta 2 nähdään, mitä johtamisen haasteita tutkimuksen 22 teemahaastateltua kasvuyritystä ovat kasvussa kohdanneet riippumatta

siitä, mitä kasvustrategiaa yritykset ovat käyttäneet. Taulukon vasemmassa sarakkeessa on nimettynä haaste ja oikealla haasteeseen liittyvä ydinkysymys (tai ydinkysymykset). Haasteet ja niihin liittyvät ydinkysymykset ovat nousseet aineistosta, ja ne on luokiteltu kolmeen pääluokkaan: yrittäjään, yritykseen ja ympäristöön liittyvät haasteet.

Taulukko 2 tuo selkeästi esiin sen, kuinka monenlaisia seurauksia ja kysymyksiä yrityksen kasvu mahdollisesti tuo mukanaan. Yrittäjän oman työn kohdalla kysymys on ennen kaikkea johtajana kasvamisesta, työnkuvan muuttumisesta ja niiden edellyttämien organisatoristen valmiusten kehittämisestä. Kasvun myötä tärkeiksi muodostuivat tehtävien ja vastuiden delegointi sekä osaavien alaisten tunnistaminen. Mikäli yrittäjä ei pysty kasvamaan ja kehittymään johtajana kasvavan liiketoiminnan rinnalla, voi tämä näkyä yrittäjän oman työmäärän kasvamisena ja ajankäytön hallinnan vaikeutumisena. Yrityksen tasolla kasvu heijastuu haasteina organisaation kasvun myötä. Kasvun myötä organisaatiossa eivät muutu ainoastaan osallistujien työnkuvat ja työskentelytavat: myös prosessien tehokkuuteen, joustavuuteen ja laadukkuuteen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Kasvava yritys tarvitsee myös kaiken mahdollisen asiantuntemuksen kasvun tueksi, mistä johtuen hallitus- ja/tai johtoryhmätyöskentelyn tulisi myös vahvistua. Kasvua tulisi myös hakea kannattavasti, mikä puolestaan antaa haasteita kannattavuuden ja esimerkiksi maksuvalmiuden ylläpitämiselle. Ympäristön suhteen yritys tulee kasvun myötä riippuvaisemmaksi resurssien saatavuudesta. Kasvun nojaaminen muutamiin avainresursseihin, kuten esimerkiksi avainasiakkaaseen tai rahoittajaan, voi lisätä kasvavan yrityksen riippuvuutta kyseisestä resurssinhaltijasta. Riippuvuus puolestaan vähentää tunnetusti yrityksen omaa toimi- ja päätösvaltaa käsittäen resurssien käyttöä.

Kaikki taulukossa 2 esille tuodut kasvun haasteet eivät tietenkään ilmene kaikissa kasvuyrityksissä systemaattisesti, vaan ne painottuvat eri tavalla eri kasvuyrityksissä. Yrittäjien tulisikin tunnistaa oman yritysensä kannalta kriittisimmät osa-alueet, joiden hallintaan kasvun aikana tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Seuraavaksi tarkastelemmekin kasvun tuomia haasteita eri kasvustrategioiden näkökulmista, joka toivottavasti antaa kasvua harkitseville yrittäjille alustavia ajatuksia oman yritysensä suunnitelmalliselle kehittämiselle. Seuraavissa analyyseissa ovatkin mukana vain sisäisen ja ulkoisen kasvun yritykset. Haastatteluaiaineistossa oli 6 ulkoisen ja 11 sisäisen kasvun yritystä. Johtamisen haasteita käydään läpi edelleen kolmesta näkökulmasta: yrittäjä, yritys ja ympäristö.

HAASTE	YDINKYSYMYS
YRITTÄJÄ	
työkuvan muutos	<ul style="list-style-type: none"> Kykeneekö yrittäjä siirtymään operatiivisista töistä strategisiin töihin; siirtymään rutiinien hoitajan roolista kartturin ja visioijan rooleihin? Kykeneekö yrittäjä systemaattisempaan johtamiseen?
johtamispainotusten muutos	<ul style="list-style-type: none"> Muuttuvatko johtamisen painopistealueet kasvun myötä?
ajankäytön jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> Kykeneekö yrittäjä jakamaan aikansa sisäisten ja ulkoisten asioiden suhteen?
tasainen kuormitus	<ul style="list-style-type: none"> Kyetäänkö yrityksessä tasaiseen kuormitukseen työmäärän suhteen?
oman työmäärän hallinta	<ul style="list-style-type: none"> Hallitseeko yrittäjä omaa työmäärää?
delegointi	<ul style="list-style-type: none"> Kykeneekö yrittäjä jakamaan tehtäviä ja vastuuta? Onko yrityksessä niitä, joille voi delegoida?
kontrollointi	<ul style="list-style-type: none"> Lisääkö kasvu kontrolloinnin tarvetta?
henkilökohtainen tulos	<ul style="list-style-type: none"> Pystyykö yrittäjä hyötymään kasvusta myös henkilökohtaisesti ansiotason kasvun muodossa?
YRITYS	
organisaation vahvistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Palkataanko hallintoon lisää työntekijöitä ja löydetäänkö hyviä? Palkataanko avainhenkilöitä/sijoitetaanko entisiä työntekijöitä vastuullisempiin tehtäviin?
organisaation toimenkuvien ja organisaatiorakenteen muutokset	<ul style="list-style-type: none"> Saadaanko toimenkuvat pidettyä selvinä? Muokataanko yrityksen organisaatiorakennetta?
organisaatiokulttuurin muutokset	<ul style="list-style-type: none"> Muuttuuko organisaatiokulttuuri kasvun myötä? Onko eri toimipaikkojen organisaatiokulttuurien välillä eroja?
kasvu-/kehityshaluisten työntekijöiden tarve	<ul style="list-style-type: none"> Onko yrityksessä kasvu-/kehityshaluisia työntekijöitä? Onko työntekijöillä organisaatiossa tarvittavaa osaamista?
sisäinen tiedonkulku	<ul style="list-style-type: none"> Onnistutaanko sisäisen tiedonkulun toimivuus säilyttämään?
työtyytyväisyyden muutos	<ul style="list-style-type: none"> Pystytäänkö työtyytyväisyys säilyttämään hyvänä kasvussa?
laadun ylläpito	<ul style="list-style-type: none"> Pystytäänkö laatu säilyttämään hyvänä kasvussa?
tehokkuuden säilyminen	<ul style="list-style-type: none"> Pystytäänkö tehokkuus säilyttämään kasvussa?
joustavuuden säilyminen	<ul style="list-style-type: none"> Pystytäänkö joustavuus säilyttämään kasvussa?
hallitus/johtoryhmä	<ul style="list-style-type: none"> Käytetäänkö hallitus-/johtoryhmätyöskentelyä johtamisen tukena ja ollaanko valmiita palkkaamaan myös ulkopuolisia jäseniä? Hyödynnetäänkö hallituksessa yrityksen ulkopuolisia jäseniä?
talouskunnon ylläpito (tulos, kannattavuus, maksuvalmius)	<ul style="list-style-type: none"> Kyetäänkö kannattavuus, hyvä tulos tai maksuvalmius säilyttämään kasvussa? Selviydytäänkö kriiseistä helpommin vai vaikeammin kasvun jälkeen?
YMPÄRISTÖ	
työntekijöiden saatavuus	<ul style="list-style-type: none"> Saadaanko osaavia ja vastuullisia työntekijöitä markkinoilta?
riippuvuudet	<ul style="list-style-type: none"> Kyetäänkö riippuvuutta rahoittajista, asiakkaista tai toimittajista hallitsemaan?

Taulukko 2. Kasvun tuomat haasteet ja niitä koskevat ydinkysymykset.

3.1 Kasvun tuomat haasteet yrittäjän omaan työhön

Taulukosta 3 voi nähdä kasvun tuomat haasteet yrittäjien omaan työhön ulkoisen ja sisäisen kasvun yrityksissä. Aineistosta löydettiin yhteensä 7 johtamisen haastetta, jotka luokitellaan yrittäjän työhön liittyviksi. Taulukkoon on merkitty lukumäärillä, monessako lausumassa kyseinen haaste tuli ilmi. Kuten taulukosta 3 nähdään, ulkoisen kasvun yrityksissä eniten tuotiin esiin yrittäjän oman työmäärän lisääntymiseen viittaavia kasvun tuomia haasteita, kun taas sisäisen kasvun yrityksissä eniten mainintoja sai yrittäjän oman työnkuvan muuttuminen.

HAASTE	ULKOINEN KASVU (N=6)	SISÄINEN KASVU (N=11)
Työnkuvan muutos	50 % (3)	82 % (9)
Painotusten muutos	–	36 % (4)
Tasaisen kuormituksen haaste	–	27 % (3)
Ajankäytön jakaantuminen sisäisten ja ulkoisten asioiden kesken	50 % (3)	64 % (7)
Oman työmäärän lisääntyminen	67 % (4)	64 % (7)
Delegoinnin hallinta	50 % (3)	64 % (7)
Kontrolloinnin tarve	17 % (1)	27 % (3)

Taulukko 3. Kasvun tuomat haasteet yrittäjille ulkoisen ja sisäisen kasvun yrityksissä.

Lisäksi taulukon 3 perusteella voidaan todeta, että sisäisen kasvustrategian valinneet yrittäjät toivat esiin määrällisesti enemmän kasvun omaan työhön tuomia haasteita kuin ulkoisen kasvustrategian valinneet yrittäjät. Ulkoisen kasvustrategian valinneet yrittäjät eivät esimerkiksi puhuneet lainkaan haasteista, jotka liittyvät yrittäjän oman työn painotusten muuttumiseen tai työn tasaiseen kuormitukseen, joita sisäistä kasvustrategiaa toteuttaneet yrittäjät toivat jossain määrin esiin. Tämä painotusero näyttäisi tukevan sitä etukäteisoletusta, että ulkoisen kasvun yrityksissä sisäinen stabiilitetti ja hallittavuus ei aiheuta samanlaisia paineita kuin ulkoisen kasvun yrityksissä. Eroja on myös havaittavissa delegoinnin suhteen, sillä sisäisen kasvun yritykset näyttäisivät viittaavan ulkoisen kasvun yrityksiä hieman useammin delegoinnin haasteen kasvamiseen. Vastauksista käy ilmi myös se, että kasvutavasta huolimatta yrittäjien työmäärä on lisääntynyt kasvun myötä.

3.2 Kasvun tuomat haasteet yrityksen ja organisaation johtamiseen

Taulukossa 4 on kuvattuina kasvun tuomat haasteet, jotka liittyvät yrityksen ja organisaation johtamiseen. Yrittäjien haastattelut tuottivat yhteensä 11 yrityksen ja organisaation johtamiseen liittyvää haastetta.

HAASTE	ULKOINEN KASVU (N=6)	SISÄINEN KASVU (N=11)
Organisaation vahvistaminen (ja henkilövalinnat)	33 % (2)	82 % (9)
Kasvu-/kehityshaluisten työntekijöiden tarve ja osaamistarpeiden muutos	17 % (1)	55 % (6)
Organisaation selkiyttäminen (toimenkuvat)	17 % (1)	100 % (11)
Organisaatiokulttuurin hallinta	33 % (2)	27 % (3)
Sisäinen tiedonkulku	33 % (2)	36 % (4)
Työtyytyväisyys	17 % (1)	64 % (7)
Laadun ylläpito	17 % (1)	100 % (11)
Tehokkuus	–	18 % (2)
Joustavuus	–	27 % (3)
Yrittäjän yksinäisyys päätöksenteossa	–	36 % (4)
Talouskunnan ylläpito	–	64 % (7)

Taulukko 4. Kasvun haasteet yritykselle ulkoisen ja sisäisen kasvun yrityksissä.

Yhteenvetona taulukosta 4 voidaan todeta, että myös yritykseen liittyviä johtamisen haasteita sisäisen kasvun yritykset nostivat selkeästi enemmän esiin. Sisäisen kasvun yrityksillä painottuivat selvästi enemmän organisaation vahvistamiseen sekä työntekijöiden asenteeseen (kasvu-/kehityshalukkuus) liittyvät haasteet. Laadun ylläpito koettiin sisäisen kasvun yrityksissä selvästi vaikeammaksi kuin ulkoisen kasvun yrityksissä. Myös se tuli aineistosta esiin, että sisäisen kasvun yritykset kokivat enemmän ongelmia tehokkuuden ja joustavuuden säilyttämisessä, kun taas ulkoisen kasvun yrityksissä ei ollut tätä lainkaan havaittavissa. Sisäisen kasvun yrityksissä yrittäjät olivat kokeneet myös yksinäisyyttä päätöksenteossa, joka ei tullut ilmi lainkaan ulkoisen kasvun yrityksissä. Talouskunnan koettiin heikentyneen enemmän sisäisen kuin ulkoisen kasvun yrityksissä. Ulkoisen kasvun yrityksiä kohdalla ei voi nostaa yhtäkään haastetta merkittäväksi, mutta ehkä organisaatiokulttuurin hallinnan haaste painottuu ulkoisen kasvun yrityksissä vähintään yhtä paljon kuin sisäisen kasvun yrityksissä.

3.3 Kasvun haasteet ympäristöön liittyen

Taulukossa 5 nähdään kasvun tuomat haasteet johtamiselle, jotka ovat lähtöisin ympäristöstä.

HAASTE	ULKOINEN KASVU (N=6)	SISÄINEN KASVU (N=11)
Osaavan työvoiman puute	–	64 % (7)
Riippuvuudet	50 % (3)	55 % (6)

Taulukko 5. Ympäristössä vaikuttavat haasteet ulkoisen ja sisäisen kasvun yrityksille.

Yhteenvedona voidaan todeta, että myös ympäristössä vaikuttavat johtamisen haasteet painottuvat sisäisen kasvun yrityksille. Osaavan työvoiman puute painottuu luonnollisestikin sisäisen kasvun yrityksissä, eikä se ulkoisen kasvun yrityksissä tule lainkaan esiin. Riippuvuuksien hallinnassa sisäisen ja ulkoisen kasvun yrityksillä on yhteneviä toimintatapoja; molemmat vaikuttavat valinnoillaan riippuvuuksien kokemiseen esimerkiksi asiakaskunnan suhteen.

4 Johtopäätökset

■ Analyysi toi esiin kasvusta aiheutuvia haasteita yrittäjien omaan työhön, yritykselle ja niiden johtamiselle. Kasvuyritysten johtamisen haasteet luokiteltiin yrittäjään, yritykseen ja ympäristöön liittyviksi. Kokonaisuutena sisäisen kasvun yrityksissä haasteita koettiin olevan huomattavasti enemmän kuin ulkoisen kasvun yrityksissä. Monesti sisäisen kasvun haaste on ulkoisen kasvun etu (esim. tehokkuuden ja joustavuuden ylläpito) ja päinvastoin. Näyttää siis siltä, että ulkoisen kasvustrategian valinneet ovat onnistuneet välttämään juuri niitä tyypillisiä kasvuyrityksen sudenkuoppia, joita yritykset perinteisesti nimeävät negatiivisiksi kasvun seurauksiksi. Toki ulkoisen kasvun yrityksiä oli aineistossa vähemmän, mutta sisäisen kasvun yrityksissä tuli esiin myös sellaisia johtamisen haasteita, joita ei ulkoisen kasvun yrityksissä tullut lainkaan esiin. Tämän artikkelin tulokset pohjautuivat suhteellisen pieneen eteläpohjalaisten yritysten haastatteluaineistoon. Sisäisen ja ulkoisen kasvun problematiikan tutkimista pitäisi ehdottomasti jatkaa isommalla aineistolla koko Suomessa.

Jatkossa kasvukeskustelun ydin ei ehkä olekaan enää *yrityksen* kasvussa vaan *liiketoiminnan* kasvussa. Perinteisen ajattelun mukaisesti yritystä on kasvatettu orgaanisesti työntekijämäärää lisäämällä. Tämän päivän todellisuutta on se, että yrittäjä voi kasvattaa liiketoimintaansa yksittäisen

yrittäjien koon pysyessä vakiona. Liiketoiminnan kasvu toteutetaan yhteistyökumppaneiden kautta ja/tai uusia yrityksiä perustamalla. Jatkossa yrittäjien olisi hyvä tiedostaa ne mahdollisuudet, joita ulkoiset kasvustrategiat tarjoavat liiketoiminnan kasvattamiseksi ja kasvun hallitsemiseksi. Verkostojen avulla kasvaminen vapauttaa yrittäjän resurssien omistamiseen ja investointien tekemiseen liittyvistä haasteista ja edesauttaa nopeaa reagoimista markkinatilanteiden muutoksissa, mutta edellyttää panostuksia verkostosuhteiden luomiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Yrityksen, joka pohtii omaa kasvutapaansa, kannattaa punnita ennen kaikkea joustavuuden tärkeyttä ja sitä, onko yritys valmis maksamaan siitä esimerkiksi pienempänä katteena tai kasvaneena riippuvuutena muista. Yleensä joustavuuden tavoittelu on tärkeää nuoremmille yrityksille ja sellaisilla toimialoilla, missä kausivaihtelut ovat suuria. Ulkoinen kasvustrategia edellyttää myös yrittäjältä erityyppisiä ominaisuuksia. Sisäinen kasvu korostaa perinteisiä asioiden ja alaisten johtamistaitoja, ulkoinen kasvu ensisijaisesti verkosto-osaamista eli sosiaalisia taitoja, kommunikointi- ja yhteistyökykyä, kykyä luottaa muihin ja kykyä olla itse luottamuksen arvoinen. Ulkoisessa kasvussa tarvitaan myös verkoston johtamistaitoja eli kykyä toimia verkostojen kokoonjuoksijana ja johtajana sekä tietoa ja kokemusta verkoston rakentamisesta, kumppaneiden analysoinnista, toimintamalleista ja sudenkuopista.

Strategian valinta on pk-yritykselle erittäin vaikea päätös, jonka hallintaan ei ole sopivan yksinkertaisia välineitä. Sen vuoksi olisi kehitettävä Excel-tyyppinen ohjelma, joka asettaa vaihtoehdot selkeään paremmuusjärjestykseen. Strategian vaikutukset ovat niin moninaiset, että niiden analysointiin on kehitettävä pk-yrityksille sopiva opas. Tunnuslukujen tulkintaan ja ymmärtämiseen tarvitaan myös opas, sillä tunnuslukujen luonne muuttuu aivan toisenlaiseksi yrityksen ulkoistaessa tuotantoaan. Ulkoistaminen tapahtuu usein tuotetasolla, jonka kannattavuuden arviointiin tarvitaan yksinkertaisia ja uudenaikaisia menetelmiä. Tällä hetkellä pk-yrityksen on mahdotonta osoittaa laskentateknisesti, miten kannattavaa 1) ulkoistaminen on tuotetasolla ja 2) miten se vaikuttaa koko yrityksen tunnuslukuihin. (Laitinen 2007.)

Tutkimustulosten perusteella on tarpeellista järjestää kasvuyrittäjille ennen kaikkea liiketoimintaosaamisen eri osa-alueiden kehittämiseen liittyvää koulutusta. Tarvitaan pitkäkestoisia yrittäjille suunnattuja koulutuksia, joiden rinnalla kehitetään yrityksen liiketoimintaa, ja lyhyitä tietoiskutyyppejä seminaareja, joilla herätetään kiinnostusta eri tyyppisiin ajankohtaisiin kehittämisen teemoihin. Koulutusohjelmissa pitää pystyä ottamaan huomioon yrittäjän ja yrityksen liiketoiminnan yksilölliset tarpeet. Tutkimuksen kautta erityisen konkreettisina koulutustarpeina tulivat

esiin pitkäkestoiset koulutusohjelmat yrittäjien liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi ja yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi, verkostojen johtamiseen painottuva kehittämis- ja koulutusohjelma sekä tilitoimistojen koulutus sisäisten ja ulkoisten kasvustrategioiden vaikutuksista.

Yhteiskunnan kannalta suuri haaste on, miten estetään se, ettei yhteiskunta omalla lainsäädännöllään ja lain tulkinnoillaan estä yrityksiltä näitä innovatiivisia kasvustrategioita, joiden avulla yritykset pyrkivät tehostamaan toimintaansa ja pysymään samalla mahdollisimman joustavina. Esimerkiksi verovirastojen tulkinnat eivät ole aina oikeudenmukaisia sen suhteen, kenet hyväksytään itsenäiseksi yrittäjäksi ja kenet ei. Jos yrittäjällä on kasvukykyä, mutta ei halua kasvaa isoksi työnantajayritykseksi, hänellä täytyy olla mahdollisuus ostaa kasvun edellyttämä lisäkapasiteetti joltain toiselta yrittäjältä. Yhteiskunnan, verolainsäädäntö mukaan lukien, olisi syytä tukea tällaista kehitystä. Toistaiseksi tilanne näyttäisi kuitenkin suosivan perinteisen kasvustrategian valinneita yrittäjiä.

Verkostoitumalla kasvaminen:

- Sopii paremmin tuotannollisille yrityksille kuin palveluyrityksille.
- Sopii hyvin, kun alalla suuria kysynnän vaihteluita.
- Sopii alkaville ja nuorille yrityksille, joilla vähäiset resurssit.
- Edellyttää pitkäaikaiset ja luottamukselliset suhteet verkoston jäseniin.
- Yritykseltä ja yrittäjältä vaaditaan verkosto-osaamista.

Lähteet

- Autio, E. 2003. High Potential Entrepreneurship in the Light of GEM Data. The Entrepreneurial Advantage of Nations: First Annual Global Entrepreneurship Symposium United Nations Headquarters, April 29, 2003, New York, USA.
- Autio, E. 2004. Määrä ei korvaa laatua yrittäjydessäkään. Kauppalehti 6.8.2004.
- Bellini, E., Capaldo, G., Edström, A., Kaulio, M., Raffa, M., Ricciardi, M. & Zollo, G. 1999. Strategic Paths of Academic Spin-Offs: A Comparative Analysis of Italian and Swedish Cases. Proceedings of 44th ICSB World Conference, June 1996, Naples, Italy.
- Hagel, J. 2002. Kasvuvipu. Myynnin kasvattaminen voittoja uhraamatta. Muiden yritysten resurssija hyödyntämällä voi varmistaa kasvustrategian tuloksellisuuden. Yritystalous 6, s. 39–48.
- Johannisson, B. 1990. Economies of Overview – Guiding the External Growth of Small Firms. International Small Business Journal 9:1, 32–44.
- Laitinen, E. 2007. Yritysten kasvustrategian vaikutus tilinpäätöstunnuslukuihin eteläpohjalaisilla yrityksillä. Teoksessa Varamäki, E., Tornikoski, E. & Saarakkala, M. (toim.). Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A: Tutkimuksia 5.
- Laukkanen, M. 2006. Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Helsinki: Talentum.
- Mäkinen, H. 2001. On the Growth of New Start-Up Companies and their Networks. Conference Proceedings of RENT XV, 22-23 November 2001, Turku, Finland.
- Nummela, N. & Hurmerinta-Peltomäki, L. 2001. Exploring the Twilight Zone – An Attempt to define a Small Firm. Conference Proceedings of RENT XV, 22–23 November 2001, Turku, Finland.
- Rosenbröjjer, C-J. 1998. Capability Development in Business Networks. A study of Distribution in the Fine Paper Sector in the United Kingdom. Ekonomi och Samhälle nr. 69. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsingfors.
- Scott, M. & Rosa, P. 1996. Opinion: Has Firm Level Analysis Reached its Limits? Time for a Rethink. International Small Business Journal, 14:4, 81–89.
- Varamäki, E. & Pihkala, T. 2002. External growth strategy. Paper presented at 2nd European Doctoral Programme Workshop 21–22 March 2002, Barcelona, Spain.
- Varamäki, E. & Tornikoski, E. 2007. Ulkoisen kasvun strategiat. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.). Kasvun avaimet. Helsinki: Talentum.
- Varamäki, E., Saarakkala, M. & Tornikoski, E. 2007. Sisäisen ja ulkoisen kasvun johtaminen. Teoksessa Varamäki, E., Tornikoski, E. & Saarakkala, M. (toim.). Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A: Tutkimuksia 5.

OSAAMINEN KASVUN MAHDOLLISTAJANA
– KEHITÄ JA MENESTY!

Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina

– tapaustutkimus rakennuspuutuote-teollisuuden verkostosta

Kaija Arhio

Tiivistelmä

Artikkelin tavoitteena on tuoda esille, miten pienet yritykset voivat yhdessä toimien parantaa laatua ja tuottaa pysyvää kilpailuetua luovia innovaatioita. Empiirinen tutkimus on toteutettu case-tutkimuksena, jonka aineisto on koottu Keski-Pohjanmaan ammatti-korkeakoulun toiminta-alueella toimivasta rakennuspuutuote-teollisuuden pk-yritysten verkostosta.

Osaamisen johtamista korostavan näkökulman mukaisesti laatua kehittävä ja jatkuvasti parantava oppiva organisaatio tunnistaa tiedon lähteet ja osaa hankkia, jakaa ja analysoida tietoa, jonka hyödyntäminen johtaa uusiin innovaatioihin. Innovaationa voidaan pitää sekä radikaaleja innovaatioita että jatkuvan parantamisen kautta saavutettavia pieniä parannuksia. Luova laatu ja arvoinnovaatiot syntyvät kolmikehäisen oppimisen (triple-loop learning) tuloksena uuden tiedon luomisen kautta. Oppimisen korkeimmalla tasolla tiedon kumuloitumisen, erottelun ja jalostamisen lisäksi luodaan uutta tietoa, ja lähestymistapa innovaatioihin sisältää oppimista ja ongelmanratkaisua. Kuten laatu-käsityksissä yleisesti, on luovan laadun peruselementti asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Tavanomaisesta laatu-käsityksestä poiketen luova laatu sisältää lisäelementteinä asiakkaan yllättämisen tai ilahduttamisen uudella tuotteella tai palvelulla. Tätä voidaan kutsua arvoinnovaatioksi. Luovaan laatuun kuuluu myös organisaation kompetenssin kasvattaminen, kilpailijoiden voittaminen ja uuden kysynnän luominen. Luovan laadun tuottama arvoinnovaatio määritellään tutkimuksessa ”viiden ässän” avulla: S1) satisfying – asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, S2) surprising – asiakkaan ilahduttaminen jollain lisäarvolla, S3) superposing – organisaation kompetenssin lisääntyminen, S4) surpassing – kilpailijoiden tuotteiden/ palveluiden ylittäminen ja S5) stimulating – uuden kysynnän luominen.

■ Kaija Arhio

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu,
Ylivieskan yksikkö
Vierimaantie 7
84100 Ylivieska
kaija.arhio@centria.fi

Tutkimusaineistossa esille tulleiden arvoinnovaatioiden kehitymisprosessien analysointi osoittaa yhteistyön edut yritysten kehittäessä innovaatioita. Näkökulma arvoinnovaatioiden kehittämisessä on usein asiakkaan ongelman ratkaiseminen tai jonkun parannuksen aikaansaaminen. Tällaiset kehittämisprojektit ovat enimmäkseen monitahoisia, runsaasti eri alojen osaamista vaativia tehtäviä. Yhdistämällä eri yritysten osaamista verkosto pystyy luomaan arvoinnovaatiota. Toisiaan täydentävät resurssit ja verkoston sosiaalinen pääoma (sosiaaliset suhteet, luottamus ja informaation laatu) luovat edellytykset innovaatioiden synnylle. Tutkimuksen verkostoa voidaan pitää oppivana verkostona, arvoinnovaatioiden kehittämisessä on opittu myös epäonnistumisten kautta. Oppivalle organisaatiolle tyypilliseen tapaan kokemuksista viisastutaan ja kokemuksen tuoma hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi tiedoksi. Näin oppivassa verkostossa tietotyön ja sen seurauksena jatkuvan parantamisen kautta verkosto voi saavuttaa kilpailuetua, jota muiden on vaikea jäljitellä.

Artikkelissa tuodaan esille toimiva käytännön esimerkki verkoston toimista laadun parantamisessa ja arvoinnovaatioiden kehittämisessä – siitä voivat muut yritykset oppia, samoin case toimii alan opetuksen ja kehittämisen mallina. Pienten yritysten kannattaa kehittää arvoinnovaatioita yhteistyössä. Organisaatioiden menestyminen on yhä enemmän kiinni siitä, miten koko yhteistyöverkosto menestyy. Luova laatu ja arvoinnovaatiot voivat olla tulevaisuuden puutuoteteollisuuden kehittymisen ja kasvun alusta – tätä lähestymistapaa innovaatioihin voidaan hyödyntää ammattikorkeakouluopetuksessa.

1 Johdanto

■ Artikkelin perustana olevan väitöskirjatutkimuksen kohteena on laatu, ja siinä nimenomaan luova laatu -käsitys ja sen seurauksena syntyvien arvoinnovaatioiden ilmeneminen puutuoteteollisuudessa. Tätä ilmiötä tarkastellaan rakennuspuutuoteteollisuuden pk-sektorin verkostomaisesti toimivassa yritysryhmässä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu laadusta, oppimisesta ja innovaatioista, joita käsitellään yritysten välisen yhteistyön näkökulmaa korostaen. Vaikka verkostoitumiseen liittyvä tieteellinen tutkimus on maassamme lisääntynyt voimakkaasti viimeisten vuosikymmenien aikana, on puuteollisuuden verkostojen toimintaa tutkittu suhteellisen vähän.

Teollisessa kilpailuympäristössä korostuvat tuotteiden laatu, ominaisuudet ja asiakaskohtaisuus sekä tuotteiden entistä nopeampi kehittäminen ja toimittaminen. Joustavuuden vaatimusten ulottaminen yrityskohtaisesta tuotannosta koko toimitusketjuun lisää tarvetta siirtyä yhteistoinnallisiin toimintamalleihin. (Kuivanen & Hyötyläinen 1997; Antila & Ylöstalo 1999.) Näistä syistä yritykset ovat alkaneet yhä enemmän kiinnittää huomiota kokonaisten toimitusketjujen hallintaan ja erityisesti lopputuottajan ja osatoimittajien välisen yhteistoiminnan kehittämiseen

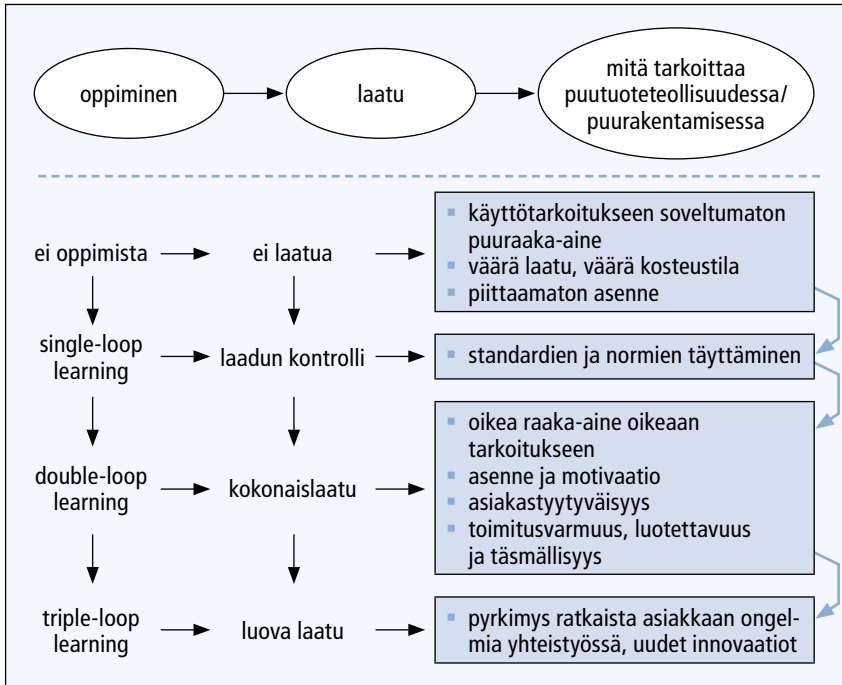
(Kuitunen, Räsänen, Mikkola & Kuivanen 1999). Monenkeskisen yhteistyön ja sopimusvalmistuksen esimerkkejä löytyy muun muassa elektroniikka- ja tietoliikenneteollisuudesta, konepajateollisuudesta, autoteollisuudesta sekä Pohjois-Italian puusepänteollisuudesta. Nämä toimintamallit ovat levinneet Suomessakin yhä useammille eri toimialoille, myös puutuoteollisuuteen. Samanaikaisesti verkostojen toiminnan tutkimus ja verkoston kehittymekanismin selvittäminen on noussut kiinnostuksen kohteeksi niin akateemisessa maailmassa (mm. Toivola 2005; Niemelä 2003; Varamäki 2001) kuin käytännön toimijoiden työssä (Rajahonka, Svahn, Tinnilä & Valtakari 2006; Kämppi 2004; Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998; Kuitunen ym. 1999; Kuivanen & Hyötyläinen 1997). Verkostoitumisella toivotaan voitavan vaikuttaa laatuun, varsinkin suuremmat yritykset odottavat verkostoyhteistyöyrityksiltä yhteistä laatua ja laadun tuottamisen kulttuuria.

Verkostoyhteistyön ohella muuttuvassa kilpailuympäristössä korostuvat innovatiivisuus, dynaaminen kyvykkyys ja uuden tiedon omaksumiskyky. Innovaatioita pidetään yleisesti eräänä taloudellisen kasvun ja hyvinvoinnin lähteenä, ja niihin liittyen julkista keskustelua on käyty niin TEKES:n teknologiaohjelmien (Hyvärinen & Rautiainen 2006) kuin eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan työn siivittämänä (Stähle & Sotarauta 2003).

Rakentamisen sektorilla käsitys laadusta on pitkälti sidoksissa normeihin ja standardeihin. Mikäli ne tulevat täytetyiksi, uskotaan laadun olevan kunnossa ja toiminnan tehokasta. Tämä ajattelutapa on kuitenkin virheellinen, koska standardit ja normit määrittelevät ainoastaan laadun tekemisen minimitason. Tämä tarkoittaa, että rakentamisessa kilpaillaan usein verisestikin hinnalla. Normit ylittävästä paremmasta laadusta ei yleensä saada lisähintaa. Eräänä tekijänä rakennuskluusterin alhaiseen laaduntuottokykyyn (mm. Silén 1997) on pidetty sitä, että yritysten välinen yhteistyö rakentamissektorilla on projektikohtaista ja siten lyhytjänteistä. Rakennusalan tapa valita toimittajat alhaisimman hinnan perusteella on Lahdenperän ja Sulankiven (2001) mukaan ollut este alan kehittymiselle. Kuitenkin hinnan määräävyys urakoitsijan valinnassa on voimakkaasti vähenemässä. Enää ei luoteta pelkästään hintaan kilpailijoita erottavana tekijänä, vaan valintaperusteet voivat liittyä esimerkiksi toimittajan pätevyyteen, laaduntuottokykyyn, referensseihin ja taloudelliseen suorituskykyyn sekä yhteistoimintaan asiakkaan kanssa. (Lahdenperä & Sulankivi 2001.)

Artikkelissa esiteltävä tutkimus liittyy osaltaan myös puuteollisuuden verkostoitumiseen. Aiheeseen liittyvä esiymmärrys on tutkijan aiemmasta työstä (Arhio 2004), jossa selvitettiin yhtenäisen laatukäsityksen muo-

dostumista yritysten välisessä yhteistyössä. Tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää kuviossa 1 esitettyä mallia. Tämän Wangin ja Ahmedin (2002) esittämän oppimisen, laadun ja innovaatioiden vuorovaikutusmallin pohjalta muokatusta mallista selviää, mitä nämä innovaatiot käytännössä tarkoittavat puutuoteteollisuudessa ja puurakentamisessa.



Kuvio 1. Oppimisen ja laadun vaikutus toimintatapaan.

2 Tavoitteet

■ Tutkimus keskittyy luovan laadun ja arvoinnovaatioiden ilmenemiseen puutuoteteollisuudessa ja sen sisällä eräässä rakennuspuutuoteteollisuuden verkostossa. Tutkittavana ilmiönä on laatu (luova laatu) ja (arvo)innovaatiot yritysten välisen yhteistyön kontekstissa rakennuspuutuotetoimialalla. Arvoinnovaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa innovaatiota, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa enemmän kuin asiakas osaa odottaa. Lisäksi arvoinnovaatiot tuottavat verkostolle uutta liiketoimintaa ja siten lisäävät pysyvää kilpailuetua. Tutkimuksen empiirinen aineisto on koottu rakennuspuutuoteteollisuuden pk-sektorin verkostomaisesti toimivasta yritysryhmästä, jonka muodostavat Tiivituote Oy kumppaneineen. Tavoitteena on ymmärtää, kuinka verkostossa toimivat rakennuspuutuotealan

yritykset luovat arvoinnovaatioita ja parantavat laatua. Tavoitteena on myös esittää käytännöllisiä tuloksia, joista niin puutuotealan yritykset kuin kehittämisorganisaatiot voivat oppia.

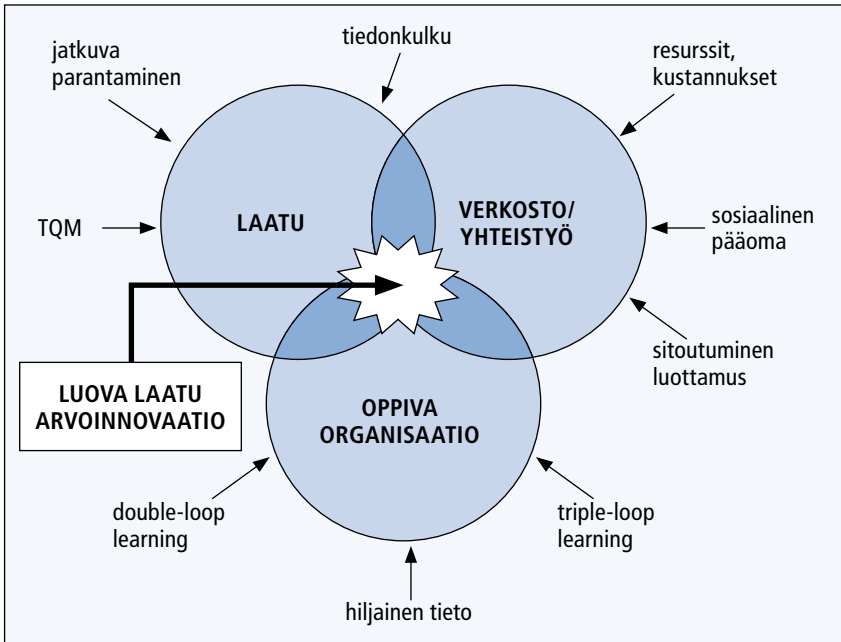
Tutkimuksen pääkysymys on: kuinka verkostossa toimivat rakennuspuutuotealan yritykset luovat arvoinnovaatioita tuottavaa laatua? Tästä voidaan edelleen johtaa seuraavat (ala)kysymykset:

1. Kuinka verkostossa on luotu edellytykset arvoinnovaatioiden esiin tulolle ja hyödyntämiselle?
2. Kuinka verkoston yhteistyökulttuuri tukee arvoinnovaatioiden muodostumista?
3. Millä muilla keinoilla verkostossa huolehditaan laadun jatkuvas-
ta parantamisesta?

Tutkimus tuottaa uutta tietoa luovan laadun ilmenemisestä verkostossa sekä yhteistyökulttuurin merkityksestä laadun ja innovaatioiden esiintymiselle. Tavoitteena on saavuttaa tuloksia, joita puutuoteollisuuden pk-yrityksissä voidaan soveltaa käytännön liiketoiminnan kehittämiseen. Laadun, oppimisen ja innovaatioiden yhdistäminen verkostotutkimuksessa on tämän tutkimuksen uusi teoreettinen kontribuutio. Tutkimuksen aihepiiri on ”prakateeminen”, eli tutkimuksesta on sekä praktista että akateemisen tieteellistä hyötyä. Uuden teoreettisen tiedon lisäksi tutkimuksen tuloksilla on merkitystä sekä yrityksille että kehittäjäorganisaatioille verkostoitumisen edistämisyrittämissä.

3 Teoreettinen viitekehys

■ Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu laadusta, oppimisesta ja innovaatioista, joita käsitellään yritysten välisen yhteistyön näkökulmaa korostaen. Tutkimuksen kiinnittäminen useisiin eri teorioihin on haasteellista, mutta tässä tutkimuksessa perusteltua. Suhteellisen nuorena tieteenalana yrittäjyyden tutkimus usein sivuaa eri aloja pyrkien löytämään synergiaa näiden välillä. Teoreettisesti tutkimus laajentaa oppimisen (kasvatustieteet) ja laadun (teollisuustalous, johtaminen) keskustelua verkostoon (yritysstrategia). Organisaation kyky oppia vaikuttaa menestymiseen – tässä organisaation oppimisen keskustelussa ei ole toistaiseksi paljonkaan tutkittu verkoston oppimista. Selvitellessään luovaa laatua ja arvoinnovaatioita oppivan verkoston tuottamina tutkimusaineisto asettuu kuvion 2 mukaisesti oppimisen, laadun ja verkostoyhteistyön yhteiseen ytimeen.



Kuvio 2. Tutkimuksen teorit ja niihin liittyviä käsitteitä.

Käsitettä 'verkosto' käytetään tässä tutkimuksessa yritysten välisen yhteistyön merkityksessä. Verkostoyhteistyöllä tarkoitetaan vapaaehtoista kahden tai useamman organisaation välistä yhteistyösuhdetta, josta kaikki osapuolet hyötyvät. Verkostosuhteen syvyys vaihtelee tilanteesta ja yrityksestä riippuen, eikä verkostoyhteistyö ole pysyvä tila. Pitempiaikaiseen ja strategiseen yhteistyöhön viitataan käsitteillä 'kumppanuus' ja 'liittouma' tai 'strateginen allianssi'. 'Kumppanuus' käsitteenä korostaa yhteistyön osapuolten tasa-arvoisuutta. Strategisen allianssin käsite korostaa kilpailu-aseman parantamista yhteistyön päätavoitteena.

Oppiminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa kasvatustieteen näkökulmaa laajempaa organisaation oppimista. Tähän yrityksissä ja verkostoissa tapahtuvaan oppimiseen liitetään kaksi toisinaan samassa merkityksessä käytettyä käsitettä organisatorinen oppimien (OL = organisational learning) ja oppiva organisaatio (LO = learning organisation). Käsitettä 'organisaation oppiminen' lähinnä akateemisena näkökulmana ja 'oppiva organisaatio' organisaatiossa tapahtuvia muutoksia käytännön tasolla tutkailvana, on tämän tutkimuksen näkökulmana nimenomaan oppiva organisaatio, johon liittyy kokemuksen lisääntyessä tapahtuva oppiminen (Sun & Scott 2003; Örtenblad 2002; myös Engeström 2004). Oppiva organisaatio muun muassa pystyy luomaan, hankkimaan ja vaihtamaan tietämystä sekä sopeutumaan ja uudistumaan ympäristön muuttuessa.

Koko organisaation läpäisevä oppimisen näkökulma johtaa organisaation toimintojen jatkuvaan parantamiseen.

Innovaatio ei ole, toisin kuin arkikielessä usein epätarkasti ilmaistaan, vain keksintö tai pelkkä uusi idea sellaisenaan. Liiketoiminnan kontekstissa innovaatioon sisältyy myös sen tuotteistaminen, eli innovaatio käsitetään innovaatioksi vasta markkinoilla. Innovaatioon liittyvä luovuus on kykyä yhdistää ilmiöitä tai asioita aiemmasta poiketen tavalla, jolla on esimerkiksi taloudellista merkitystä. Arvoinnovaation käsitteeseen liittyvät sekä asiakkaalle että yritykselle tulevat lisäarvot. Nimenomaan arvoinnovaation yritykselle ja verkostolle tuottama lisäarvo laajentaa innovaation käsitteen tässä tutkimuksessa tarkoitetuksi arvoinnovaatioksi, joka määritellään Wang ja Ahmedin (2002) esittämällä tavalla ”viiden ässän” avulla:

- Satisfying – asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen
- Surprising – asiakkaan ilahduttaminen jollain lisäarvolla
- Superposing – organisaation kompetenssin lisääntyminen
- Surpassing – kilpailijoiden tuotteiden/palveluiden ylittäminen
- Stimulating – uuden kysynnän luominen

Oleellisia arvoinnovaation kriteerejä ovat siis organisaation osaamisen kasvu siten, että toiminnassa saavutetaan korkeampi taso, tuotteet ja palvelut voittavat kilpailijat sekä ovat osaltaan luomassa uutta kysyntää yritykselle tai verkostolle.

Tässä tutkimuksessa ’laatu’ käsitteenä ymmärretään laajasti sisältäen sekä tuotteen että toiminnan laadun. Yleisesti laatu on määritelty tuotteen kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet. Välittömän tarpeiden tyydyttämisen lisäksi arvoinnovaatioita tuottava luova laatu aikaansaa sekä asiakkaalle että yritykselle lisäarvoa. Luovan laadun taustalla on kolmikehäinen oppiminen, jossa tiedon kumuloitumisen, erottelun ja jalostamisen lisäksi organisaatio kykenee luomaan uutta tietoa.

4 Tutkimusaineisto ja menetelmät

■ Metodologialtaan tutkimus on kvalitatiivinen case-tutkimus. Case-tutkimus pyrkii kokoamaan tietoa tapauksesta monipuolisesti ja monella tavalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen mukaisesti ei tavoitella laajaan tilastolliseen aineistoon perustuvia yleistyksiä tai lainalaisuuksien löytämistä, vaan tutkimuksella pyritään ymmärryksen lisäämiseen tutkittavasta ilmiöstä harkinnanvaraisen empiirisen aineiston avulla. Tutkimuksen ontologisena (ontologia = oppi olevasta, käsitys todellisuudesta) taustaoletuksena voidaan pitää relativismia ja konstruktivismia. Kvalitatiiviseen

tutkimukseen usein liitetään moninainen näkemys todellisuudesta, joka on sosiaalisesti konstruointua. (Metsämuuronen 2006.) Tämän mukaisesti ajatellaan tässä tutkimuksessa todellisuuden olevan sellainen, jollaisena haastatellut henkilöt ovat sen kokeneet ja kuten he sen kuvaavat. Yrityksen ja verkoston kannalta kyseessä on toiminnan jatkuva kehittäminen ja parantaminen, jossa pyritään löytämään käyttökelpoisia ratkaisuja ongelmiin, esimerkiksi tehostamaan hiljaisen tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia arvoinnovaatioiden kehittämisessä. Tässä mielessä tutkimusstrategia on lähellä toimintatutkimuksen lähestymistapaa (Kuitunen ym. 1999).

Case-yritys, Tiivituote Oy, kuuluu maamme viiden suurimman ikkunanvalmistajan joukkoon. Yritys on perustettu vuonna 1977 ja nykyään toinen sukupolvi on perheyrityksen johdossa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2005 47 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä noin 200. Kokonaisuhenkilöstömäärä on 420 sisältäen myynnin, tuotannon ja asennuksen. Ikkunoiden ja ovien markkinoinnissa on keskitytty saneerausmarkkinaan, tämä olikin 1990-luvun laman aikana yrityksen selviytymisen kannalta hyvä ratkaisu. Myyjät ja osin asentajat toimivat itsenäisinä yrittäjinä. Tytäryhtiöt Venäjällä ja Ruotsissa ovat toimineet vuodesta 1990. Konsernin pääkonttori sijaitsee Haapajärvellä. Vuodesta 1998 lähtien yrityksessä on ollut järjestelmällistä jatkuvan parantamisen toimintaa ja ensimmäisenä suomalaisista ikkunan valmistajista yritys otti käyttöön vesiohenteiset pintakäsittelyaineet. Tähän tutkimukseen sisältyvät aihioita, ovia, eristyslaselementtejä, tiivisteitä, alumiiniprofiileja, muoviosia, kaihtimia ja asennuslistoja valmistavat verkostoyritykset. Kaikki nämä ovat yksityisiä yrityksiä, joista useita voidaan luonnehtia perheyrityksiksi. Asiakkaan näkökulmasta ikkuna on Tiivin imagoa kantava yksi kokonaisuus, myös ovet myydään samalla tuotemerkillä. Vaikka eri osia valmistetaan erillään, kokoonpano suoritetaan case-yrityksessä. Asiakkaan näkökulmasta tällaista yhteistyötä voidaan kutsua laajennetuksi yritykseksi, extended enterprise (Davis & Spekman 2004).

Empiirinen aineisto on kerätty pääosin henkilökohtaisilla haastatteluilta. Myös kirjallisia aineistoja, kuten yritysesittelyt, vihkoseen painetut yrityksen arvot, yrityksen laatukäsikirja, internet-sivut ja lehtiartikkelit, on käytetty apuna. Tämä niin sanottu aineistotriangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. Esitutkimuksena on suoritettu muutama alkuhaastattelu case-yrityksessä ja kahdessa verkoston yrityksessä. Tämän esitutkimuksen perusteella on päädytty haastattelun teemoihin ja kohteisiin. Myös tutkimuksen teoriat antavat pohjaa haastatteluteemoille. Teemahaastattelussa kysymykset ovat sisällöltään kaikille samoja, mutta sanamuoto ja järjestys voivat vaihdella. Haastattelut suoritettiin syyskuun 2006 ja helmikuun 2007 välisenä aikana. Haastatellut henkilöt olivat niitä,

jotka käytännössä toimivat yhteistyössä case-yrityksen kanssa, pienissä yrityksissä tämä henkilö usein on toimitusjohtaja/yrittäjä. Haastattelut aloitettiin yrityksen yleistiedoilla, tavoitteena oli johdattaa keskusteluun ja antaa tutkijalle tarpeellista informaatiota jatkokeskusteluun. Teemat yhteistyö Tiivin kanssa ja toiminta arvoketjussa liittyvät paitsi yhteistyön käytännön toteutukseen myös yhteistyön motiiveihin, tavoitteisiin ja tiedonkulkuun verkostossa. Teemassa laatu ja laadun parantaminen tulee laadun ja jatkuvan parantamisen ohella esiin oppiminen. Teema kehitysprojektit ja uudet innovaatiot liittyvät arvoinnovaation teoriaan sekä jatkuvaan parantamiseen.

5 Tulokset

■ Taulukkoon 1 on koottu tutkimushaastatteluiden teemojen taustalla olevat teoriat sekä tiivistetyt vastaukset.

Kuten Wilson ja Mummalaneni (1986; myös Turnbull, Ford & Cunningham 1996; Chaston & Mangles 2000) esittävät, yhteistyösuhteen kehittyminen on prosessi, johon liittyy luottamuksen ja sitoutumisen lisääntyminen. Verkoston rakennetta voidaan pitää yhtäältä muodollisena, mutta myös epämuodollisen henkilöverkoston merkitys korostuu (mm. O'Donnell, Gilmore, Cummins & Carson 2001). Tämä sosiaalinen verkosto ulottuu joissain tapauksissa läpi organisaation, jolloin työntekijöiden hallussa olevan hiljaisen tiedon levittäminen mahdollistuu (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka & Konno 1998; Mooradian 2005). Kuten perinteisessä alihankinnassakin, verkoston toiminta on vaihdantaa, jonka merkitys yksittäisille yrityksille kuitenkin vaihtelee. Liiketoiminnallinen sidoksisuus kuten myös organisatorinen sidoksisuus vaihtelevat (vrt. Vesalainen 2002). Osa verkostoyrityksistä voidaan luonnehtia raaka-ainetoimittajiksi, jolloin liiketoiminnallinen sidoksisuus on heikko, mutta myös partneriksi tai kumppaniksi kutsuttavaa strategisempaa yhteistyötä esiintyy. Tavoitteena yhteistyössä on aseman säilyttämisen ohella halu pitkäjänteiseen, edelleen hyötyä molemmille osapuolille tuottavaan yhteistyöhön.

Käytännön toiminnassa tuli esille toimitusvarmuuden merkitys, joka on tärkeä kokonaislaadun osa-alue (esim. Feigenbaum 1991; Crosby 1980). Materiaalivirtojen osalta pyritään toimimaan JOT-filosofian mukaan. Osaamisen johtamiseen liittyen tiedon kulkua toivotaan voitavan parantaa niin verkostoyrityksistä Tiivin suuntaan kuin toisinkin päin. Kuten muun muassa Garvin (1993) toteaa, oppivassa organisaatiossa tapahtuvalla tiedon siirrolla on merkitystä organisaation muutoshalukkuuteen ja

TEORIAT	HAASTattelun sisällöt	TIIVISTETYT VASTAUKSET
TEEMA YHTEISTYÖSUHTEEN KEHITYMINEN		
yhteistyösuhteen kehittyminen prosessina	Milloin ja miten käynnistynyt?	pitkäaikaisia suhteita, mutta myös uusia yrityksiä mukana
resurssiriippuvuus, vaihdantakustannukset	Kuinka merkittävä Tiivi on asiakkaiden joukossa?	merkitys vaihtelee
A-R-A: verkosto toimintojen (Actions), resurssien (Resources) ja toimijoiden (Actors) muodostamana kokonaisuutena, sosiaalinen verkosto	Ketkä (henkilöt) ovat mukana? Miten yhteydenpito hoidetaan?	henkilösuhteiden tärkeys, säännöllinen yhteys, myös epämuodolliset kontaktit
strateginen verkosto, luottamus, sosiaalinen pääoma	tavoitteet ja ajatukset yhteistyösuhteen kehittymisestä	halu pitkäjänteiseen kehittämiseen
TEEMA TOIMINTA ARVOKETJUSSA		
(toiminnanohjaus), laatu	tilaus-toimitusprosessi (miten tilaus tulee, kenelle, miten sitä työstetään), materiaalivirta (toimitustapa, toimitusaika)	tietojärjestelmien integraatio, JOT, toimitusvarmuuden merkitys
informaation kulku, osaamisen johtaminen	informaatiovirta	myös epämuodollinen informaatiovirta, tietoa ei koskaan tule liikaa
organisaation oppiminen, hiljainen tieto	palautteen saaminen, miten käsitellään mahdolliset virheet tai reklamaatiot	nopea reagointi, tiedon siirto työntekijöille, halu oppia
TEEMA LAATU JA KEHITYSPROJEKTIT		
laatujohtaminen, TQM	miten sovitaan laadusta, perustuuko standardeihin, miten varmistetaan yhteinen laatukäsitys	osittain standardit, asiakaskohdattainen laatu, toiminnan laadun merkitys, kaikkien työntekijöiden osaaminen
jatkuva parantaminen, laadun oppiminen, luova laatu	mahdolliset ongelmat/ kehityskohdat laadun suhteen, laadun parantamistoimet	jatkuva palaute ja oppiminen, hiljaisen tiedon merkitys
luovuus, innovaatiot	Mistä aloite kehitysprojekteihin?	asiakkaan tarpeet, innovatiiviset henkilöt, sopiva verkosto
tuotekehitys, oppiminen, arvo-innovaatio	kuvaus miten edennyt, mitä hyötyä tuottanut	ongelmista oppiminen, tuotekehityksen pitkäjänteisyys, pienen yrityksen resurssien rajallisuus, osaaminen lisääntynyt, uutta kysyntää

Taulukko 1. Tutkimushaastattelujen teemojen taustateoriat, sisällöt ja tiivistetyt vastaukset.

-kykyyn. Myös tutkimusverkostossa on halu tehostaa tiedon siirtoa, mikä osoittaa halua oppimiseen. Osaamisen johtamiselle tämä on haaste, johon vastatakseen verkosto tarvitsee enemmän kuin pelkän tietojärjestelmien integraation. Virkkusen (2002) mukaan tehokkaiden tietojärjestelmien myötä ei tule unohtaa sosiaalisten suhteiden luomisen merkitystä. Palauteesta ja reklamaatioiden käsittelyssä ilmenee pienille yrityksille ominaisia oppimisen tapoja, kuten virheistä oppiminen tai asiakkailta oppiminen (mm. Toivola 2005; Pikka & Kess 2005). Tutkimuksen aineisto tukee myös Chaston ja Mangles'n (2000) tutkimuksissaan havaitsemista pienille yrityksille tyypillisistä tavoitteelliseen oppimistyyliin liittyvistä seikoista ainakin seuraavia: työntekijöiden saama palaute työstään, halukkuus jakaa tietoa sekä motivaatio välittömästi tiedottaa virheistä.

Laadun suhteen noudatetaan toiminnassa enimmäkseen asiakaskoh- taista laatua, joka on korkeampi kuin standardien ja normien määritte- lemä vähimmäislaatu. TQM-filosofian (esim. Kekäle 1998) mukaisesti kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa huomiota kiinnitetään myös toi- minnan laatuun. Toiminnan laadussa havaittiinkin eniten parannettavaa. Laatujohtamisen eräänä periaatteena on laadun jatkuva parantaminen, jossa työntekijöiden osallistumisen rooli korostuu (mm. Savolainen 1999; deJager ym. 2004). Tämä työntekijöiden osaamisen merkitys tässäkin yhteydessä liittyy osaksi myös hiljaisen tiedon leviämiseen. Kun laadun kehittämisestä tehdään selkeä päätös, ollaan Turjanmaan (2005) mu- kaisesti kehittävän laadun tasolla, johon liittyy vuorovaikutuksellinen oppiminen. Laatu- ja kulttuurisuuden suhteen tulokset viittaavat enemmän luovan laadun kuin normatiivisen laadun suuntaan (vrt. Jokinen 2004, 48). Luovaan laatuun liittyy jatkuva parantaminen ja oppiminen, kuten muun muassa Wang ja Ahmed (2002) esittävät. Innovaatioiden lähteenä voidaan nähdä niin asiakkaiden tarpeet kuin innovatiiviset, luovat yksilöt. Myös sopiva verkosto, kuten tuloilmaikkunan kehityshankkeessa VTT:n mukanaolo, vaikuttaa aloitteen aktivoitumiseen. Kuten Corso (2002) esittää, jatkuvaa tuoteinnovointia hyödyttää organisaation eri tasoilla tapahtuva kokemuksista (ongelmista) oppiminen ja tämän oppimisen jakaminen. Arvoinnovaatioiden suhteen verkostossa voidaan havaita sekä idealuovuutta että bisnesluovuutta (Himananen 2004; Uusi-Rauva 2005). Innovaatioihin liittyvä oppiminen on Engeströmin (2004) kuvaamaa uudistavaa oppimista.

6 Tulosten merkityksestä

■ Tutkimuksen kohdeverkoston toiminnassa voidaan havaita vahva asiakastyytyväisyyden kulttuuri sekä luottamukseen perustuva yhteistyökulttuuri. Suurin osa yhteistyösuhteista on pitkäaikaisia suhteita, joissa kumppanit ovat yhteistyön kautta oppineet tuntemaan toisiaan. Henkilösuhdetason ohella tunnetaan yritysten resurssit, toimintatavat ja mahdollisuudet. Kulttuuriset tekijät yhdessä verkoston toiminnan edellytysten kanssa mahdollistavat laadun jatkuvan parantamisen ja arvoinnovaatiot. Laadun parantaminen on jatkuvaa oppimista. Tiiviä voidaan pitää oppivana organisaationa ja vastaavasti Tiivin verkostoa oppivana verkostona. Oppivan organisaation tunnuspiirteitä ovat muun muassa järjestelmällinen ongelmanratkaisu, omista kokemuksista ja historiasta oppiminen, muiden kokemuksista ja parhaista menetelmistä oppiminen, uusien menetelmien kokeilu sekä koko yrityksen kattava tehokas tiedonkulku (Garvin 1993; Nevis, DiBella & Gould 1995). Myös ilmapiiriin ja kulttuuriin sisältyviä piirteitä liittyy oppivaan organisaatioon (Pedler, Burgoyne & Boydell 1996). Organisaatioiden menestyminen on yhä enemmän kiinni siitä, miten koko yhteistyöverkosto menestyy (Vesalainen & Strömmer 1999; Weil 2000).

Keskeiset viestit kasvuyrityksille:

- Pienten yritysten kannattaa pitkäjänteisesti kehittää arvoinnovaatioita yhteistyössä.
- Näihin liittyvä oppiminen luo pysyvää kilpailuetua.
- Arvoinnovaatio on eräs tie kasvuun.

Lähteet

- Antila, J. & Ylöstalo, P. 1999. Functional Flexibility and Workplace Success in Finland. Flexible Enterprise Project. Ministry of Labour. Labour policy studies 206. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Arhio, K. 2004. Yhteistyö, laatu, oppiminen. Tutkimus verkostomaisen toimintatavan ja yhtenäisen laatukäsityksen edistämisestä puutuoteteollisuudessa. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B Ajankohtaista – Aktuellt.
- Chaston, I. & Mangles, T. 2000. Business networks: Assisting knowledge management and competence acquisition within UK manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7, No. 2, s. 160–170.
- Corso, M. 2002. From product development to Continuous Product Innovation: mapping the routes of corporate knowledge. *International Journal on Technology Management*, Vol. 23, No. 4, s. 322–340.
- Crosby, P. 1980. *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. Penquin Group. New York.
- Davis, E.W. & Spekman, R.E. 2004. *The Extended Enterprise: Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains*. Prentice Hall. Upper Saddle River. NJ.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Vastapaino. Tampere.
- Feigenbaum, A. 1991. *Total Quality Control*. Third Edition, revised. McGraw-Hill. New York.
- Garvin, D.A. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, s. 78–92.
- Himananen, P. (toim.) 2004. Globaali tietoyhteiskunta. Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen. Teknologia katsaus 155/2004. Tekes. Helsinki.
- Hyvärinen, J. & Rautiainen, A-M. 2006. Innovaatiotoiminnalla kilpailukykyä ja kasvua. Tutkimus- ja kehitystoiminnan vaikuttavuus yhteiskunnassa. Menetelmiä, teorioita ja taustalogiikkaa. Teknologia katsaus 188/2006. 2. uudistettu painos. Tekes. Helsinki.
- deJager, B., Minnie, C., deJager, J., Welgemoed, M., Bessant, J. & Francis, D. 2004. Enabling continuous improvement: a case study of implementation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No 4, s. 315–325.
- Jokinen, T. 2004. Managing quality inside a high-technology project organization. Department of Industrial Engineering and Management, University of Oulu. Oulun yliopistopaino. Oulu.
- Kekäle, T. 1998. The Effects of Organizational Culture on Successes and Failures in Implementation of Some Total Quality Management Approaches, Vaasan Yliopisto. Acta Wasaensia.
- Kuitunen, K., Räsänen, P., Mikkola, M. & Kuivanen R. 1999. Kehittyvä yritysverkosto. Toimittajaverkostot kilpailukyvyyn ja osaamisen lähteenä. VTT tiedotteita 1976. Espoo.
- Kuivanen, R. & Hyötyläinen, R. (toim.) 1997. Kohti uudenlaisia yritysverkostoja. Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen. VTT Tiedotteita 1830. Vantaa.

- Kämppe, H. 2004. Pk-yritysten verkostoituminen Etelä-Savossa. Mikkelin seutu. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sarja A: Tutkimuksia – Reseach Reports 11. Taktum Oy.
- Lahdenperä, P. & Sulankivi, K. 2001. Monikriteerinen toteuttajan valinta rakennushankkeessa. Kansainvälinen kartoitus ja menetelmäperusta. VTT Julkaisuja 855. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. Otamedia Oy. Espoo 2002.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. s. 79–147. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Mooradian, N. 2005. Tacit knowledge; philosophic roots and role in KM. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 6, s. 104–113.
- Nevis, E.C., DiBella, A.J. & Gould, J.M. 1995. Understanding Organizations as Learning Systems. s. 73–85. *Sloan Management Review/ Winter 1995*.
- Niemelä, T. 2003. Inter-Firm Co-operation Capability: A Processual Empirical Study on Networking Family Firms. *Jyväskylä Studies in Business and Economics 22*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, s. 40–54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D. & Carson, D. 2001. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. *Management Decision*, Vol. 39, No. 9, s. 749–760.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? *Sitra 202*. Vantaa.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1996. *The learning company: a strategy for sustainable development*. 2nd ed. McGraw-Hill. London.
- Pikka, V. & Kess, P. 2005. Liiketoimintaa tukeva verkosto. ICT-toimiala Oulussa. Tykes raportteja 37. Työministeriö. Helsinki.
- Rajahonka, M., Svahn, S., Tinnilä, M. & Valtakari, M. 2006. Kohti verkostomaista liiketoimintaa. ELO-teknologiaohjelman loppuarviointi. *Teknologiaohjelma-raportti 15/2006*. Tekes. Helsinki.
- Savolainen, T. 1999. Cycles of continuous improvement. Realizing competitive advantages through quality. *International Journal of Operations & Product Management*, Vol. 19, No. 11, s. 1203–1222.
- Silén, T. 1997. Kansallista laatustrategiaa koskeva selvitys. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 15/1997.
- Stähle, P. & Sotarauta, M. 2003. Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Loppuraportti. *Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 15*. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Sun, P.Y.T. & Scott, J.L. 2003. Exploring the divide – organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 4, s. 202–215.

- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia No 144. Liiketaloustiede 60. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopistopaino. Vaasa.
- Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylä Studies in Business and Economics 41. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Turnbull, P., Ford, D. & Cunningham, M. 1996. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 11, No. 3/4, s. 44–62.
- Uusi-Rauva, E. 2005. Miten edistää innovatiivisuuden ja luovuuden kehittämistä niin, että maamme organisaatiot menestyvät jatkossakin. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Osaa ja innovoi – osaja innovoi. s. 27–41. JTO Aavaranta-sarja. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Varamäki, E. 2001. Essays on Multilateral Cooperation between SMEs – The Prerequisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation. Acta Wasaensia No 92.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. MET-julkaisuja 9/2002. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tampere.
- Vesalainen, J. & Strömmer, R. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen. Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Teoksessa Alasoini, T. & Halme, P. (toim.). Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. s. 109–129. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 7. Vuosikirja 1999. Edita. Helsinki.
- Virkkunen, J. 2002. Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Virkkunen J. (toim.). Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. s. 11–50. Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 20. Työministeriö. Helsinki.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. 2002. Learning through quality and innovation. Managerial Auditing Journal, Vol. 7, No. 7, s. 417–423.
- Weil, T. 2000. Innovation as a creative recombination and integration of existing components of knowledge. Conference on knowledge and innovation May 25–26, 2000. Proceedings. Helsinki School of Economics and Business Administration, Center for Knowledge and Innovation Research. s. 5–11.
- Wilson, D.T. & Mummalaneni, V. 1986. Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualisation. Journal of Industrial Marketing and Purchasing, Vol. 1, No. 3, s. 44–58.
- Örtenblad, A. 2002. A typology of the idea of learning organization. Management Learning, Vol. 33, No. 2, s. 213–230.

Tietointensiivisten kasvuyritysten liiketoimintaosaaminen

Tuija Toivola – Lauri Tuomi

Tiivistelmä

Viime vuosina kasvuyrittäjyys on nähty yhtenä keskeisenä kilpailukykyä ylläpitävänä tekijänä sekä kansallisesti että Euroopan tasolla ja globaalisti. Kasvun edistämiseen on kohdistettu paljon kehittämistoimenpiteitä. Toistaiseksi on tutkittu vähän liiketoimintaosaamisen vaikutusta yrityksen kasvuun. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä liiketoimintaosaamisen merkityksestä tietointensiivisten yritysten kasvuun. Liiketoimintaosaamista katsotaan tässä tutkimuksessa yksilön, yrityksen ja verkoston näkökulmasta. Kasvun osalta keskitytään kasvuintention ja kasvupotentiaalin lisäksi erityisesti toteutuneeseen kasvuun (mm. henkilöstömäärän kasvu, liikevaihdon kasvu ja kumppanuuksien määrän kasvu). Jotta voisimme nähdä liiketoimintaosaamisen ja yrityksen kasvun yhteyden, toteutimme pitkittäisen tapaustutkimuksen tietointensiivisissä yrityksissä. Tutkimuksen tuloksissa pohdimme liiketoimintaosaamisen ja sen eri tekijöiden merkitystä kasvuyritykselle. Lisäksi esitämme alustavan mallin liiketoimintaosaamisesta kasvuyrityksissä.

1 Johdanto

■ Tänä päivänä vallitsee laaja yhteisymmärrys siitä, että erityisesti tietointensiivisillä yrityksillä on kasvupotentiaalia (ks. mm. European Commission 2002; Delmar, Davidsson & Gartner 2006). Nämä yritykset rakentuvat tavallisesti yrittäjän ja yrityksen perustajien innovatiivisuuden pohjalta. Tästä johtuen niiden erityinen haaste on liiketoiminta- ja muun strategisen osaamisen yhdistäminen, ylläpito ja kehittäminen. Tällä hetkellä kasvuyrittäjyys on hyvin ajankohtainen aihe sekä yrittäjyystutkimuksen että päätöksentekijöiden keskuudessa: alueiden ja maiden kilpailukyky nähdään perustuvan innovatiiviselle pk-yrittäjyydelle ja sen kasvukyvykkyydelle (Bosma & Harding 2007).

Liiketoimintaosaamisen käsitettä käytetään laajasti, mutta sen sisältö on määritelty hyvin sirpaleisesti. Lisäksi puuttuu tietoa siitä, mikä on liiketoimintaosaamisen merkitys yrityksen kasvuun. Keskeiset tutkimuskysymykset ovat: 1) Mitä

■ Tuija Toivola & Lauri Tuomi

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
Tutkimus- ja kehittämiskeskus
Ratapihantie 13
00520 Helsinki
tuija.toivola@haaga-helia.fi
lauri.tuomi@haaga-helia.fi

on liiketoimintaosaaminen? ja 2) Miten liiketoimintaosaaminen liittyy tietointensiivisten yritysten kasvuun? Liiketoimintaosaamisen kehittämistä katsotaan kolmesta eri näkökulmasta: yksilö (yrittäjä ja avainhenkilöt), yritystaso ja verkostotaso. Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsitään seuraavien alakysymysten kautta: Muodostuuko yksilön kehittämisen (mm. kehittämisohjelmat ja -prosessit) kautta yritykseen jaettu osaamisvaranto, ja millainen on kumppanuuksien, verkostojen ja/tai klustereiden rooli tietointensiivisten yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisessä?

2 Kasvuyrittäjyys – määrittelyä ja tunnuspiirteitä

■ Yrityksen kasvu on yksi eniten kasvavia tutkimusalueita yrittäjyys-tutkijoiden keskuudessa (Davidsson, Delmar & Wiklund 2006). Liiketoiminnan tai yrityksen kasvu voidaan saavuttaa monin eri tavoin ja lisäksi on monia eri tekijöitä, jotka luonnehtivat tätä ilmiötä (Delmar, Davidsson & Gartner 2006).

Tässä tutkimuksessa yrityksen kasvu sisältää sekä intention että kasvupotentiaalin. Kasvuintentio heijastaa yrityksen tai yrittäjän tavoitteita (sisältäen strategian ja vision) ja kasvupotentiaali osoittaa yrityksen kykyä (mm. osaamista ja resursseja) kasvaa (Orser, Hogarth-Scott & Wright 1998). Tässä tutkimuksessa näiden kahden tekijän lisäksi kiinnitetään erityistä huomiota todelliseen kasvuun (mm. muutoksiin yrityksen henkilöstömäärässä, liikevaihdossa ja kumppaneiden määrässä ja laadussa).

Tuoreen TEKESin toteuttaman tutkimuksen mukaan suomalaiset kasvuyritykset ja niiden yrittäjät näyttävät olevan korkeasti koulutettuja ja toiminta osaamisintensiivisiä, yrittäjillä on aikaisempaa johtamiskokemusta ja/tai yrittäjäkokemusta, aikaisempaa kokemusta työntekijänä, halu ansaita rahaa sekä positiivinen asenne riskinottamiseen (Pajarinen & Rouvinen 2006). Lisäksi edellä mainitussa tutkimuksessa, jossa tutkittiin suomalaisia yrittäjiä ja pieniä yrityksiä vuosien 2003 ja 2006 välisenä aikana, osoitettiin, että tyypillisesti kasvuyritys tarjoaa tietointensiivisiä liike-elämän palveluja, sillä on useampia perustajia ja vahvempi taloudellinen tausta kuin tavallisella uudella yrityksellä. Tutkimuksen mukaan kasvuyrityksellä on myös vahva panostus verkostoihin ja kumppanuuksiin.

Verkostoihin ja kumppanuuksiin panostaminen voidaan nähdä pienen teknologiayrityksen innovatiivisena strategiana. Näillä yrityksillä on usein uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluja, mutta niiltä puuttuu resursseja ja kokemusta tuotteiden saamiseksi markkinoille. (Forrest 1990.) Näillä yrityksillä on usein myös vahvaa erikoisosaamista, joka tekee niistä houkuttelevan kumppanin muille yrityksille (Toivola 2005). Verkostot mahdollistavat pienten yritysten erikoistumisen ydinosaamisalueelle ja

täydentävien resurssien sekä osaamisen saamisen kumppanuuksien kautta. Verkostot ja kumppanuudet ovat erityisen tehokkaita välineitä kasvuun ja kansainvälistymiseen. Lisäksi verkostot tarjoavat yrittäjille ja yritysten avainhenkilöille oppimisympäristön, jossa he voivat jakaa kokemuksiaan ja oppia toisiltaan. (ks. Toivola 2006; Doz & Hamel 1998.) Erityisesti kilpailijoiden väliset verkostot (ts. horisontaaliset verkostot) on todettu tehokkaiksi välineiksi yrityksen kasvuun (Brown & Butler 1995).

3 Resurssinäkökulma ja osaaminen

■ Osaaminen ja ydinosoaminen käsitteinä liittyvät kiinteänä osana ns. resurssiteoriaan. Resurssiteorian mukaan yritys voi saavuttaa pysyvän kilpailuedun strategisten resurssien kautta. Nämä strategiset resurssit voidaan tunnistaa neljän kriteerin kautta: ne tuottavat yritykselle lisäarvoa, ovat vaikeasti hankittavissa, vaikeasti jäljiteltäviä ja ne edellyttävät tehokasta organisointia (ks. Wernerfelt 1984; Barney 1991; Penrose 1995). Tänä päivänä on useampia tutkijoita, jotka kutsuvat resurssiteoreettista näkökulmaa *tietopohjaiseksi* näkökulmaksi, korostaakseen yritysten sisäistä tiedon luomisen ja levittämisen tärkeyttä (Boxall & Purcell 2003; ks. Grant 1991; Spender 1994; Grant 1996). Tietopohjaisen näkökulman pohjana oleva ydinosoamisen käsite on tullut tunnetuksi Hamelin ja Prahaladin (1994) teosten kautta. Yrityksen ydinosoaminen tarkoittaa ”organisaation yhteistä oppimista” (Hamel & Prahalad 1994). Lisäksi yrityksen kyky oppia nopeammin kuin kilpailijansa ja sopeuttaa käyttäytymisen kilpailijoitaan tehokkaammin perustuu hiljaiseen (tacit) ja yrityskohtaiseen tietoon (Nonaka & Takeuchi 1995; Boxall & Purcell 2003).

Ydinosoamisen ylläpito ja kehittäminen pohjautuvat yrityksen henkilöstöresursseihin (Hendry, Arthur & Jones 1995). Siksi yksittäisten johtajien ja työntekijöiden taidot, kyvykkyydet ja osaaminen ovat perusta yrityksen ydinosoamisen kehittämiselle (ks. Laakso-Manninen & Viitala 2007). Kuitenkin taitojen, kyvykkyyksien ja osaamisen käsitteet ovat limittäisiä ja niitä käytetään usein synonyymeinä. Tässä tutkimuksessa osaaminen nähdään kokemuksen, tiedon, taitojen, sosiaalisen roolin, arvojen ja asenteiden kokonaisuutena, jonka henkilö on elämänsä aikana luonut. (Parry 1996; McLagan 1998). Osaaminen voidaan nähdä kyvykkyytenä, joka realisoituu yksilöiden ja ympäristön tehokkaana vuorovaikutuksena. Pk-yritysten osalta yrityksen ja yksilöiden kehittäminen – erityisesti avainhenkilöt strategisena henkilöstöresurssina – luovat mahdollisuuden luoda pysyvää kilpailuetua, ja siten yritykselle mahdollisuuden kasvuun (Tuomi 2005; Tuomi 2006).

4 Liiketoimintaosaaminen

■ Tässä tutkimuksessa keskitymme erityisesti kasvuyritysten liiketoimintaosaaminen kehittämiseen. Liiketoimintaosaamisen määrittelyssä pohjana on Parryn (1996) ja McLaganin (1998) yleinen määritelmä osaamisesta. Käsite pitää sisällään henkilön keskeiset liiketoimintaan liittyvät osaamiset, kuten johtaminen (management & leadership), rahoitus, markkinointi ja vuorovaikutustaidot (ks. Hogan & Warrenfeltz 2003). Näiden taitojen lisäksi liiketoimintaosaaminen sisältää yrityksen toimintaan liittyvää hiljaista tietoa (kokemuksia) ja tietoa toimialasta, jossa yritys toimii (ks. Bassellier & Bensabat 2004). Erityisesti tämä osa määrittelyä korostaa osaamiseen liittyvää hiljaista tietoa (ks. Nonaka & Takeuchi 1995).

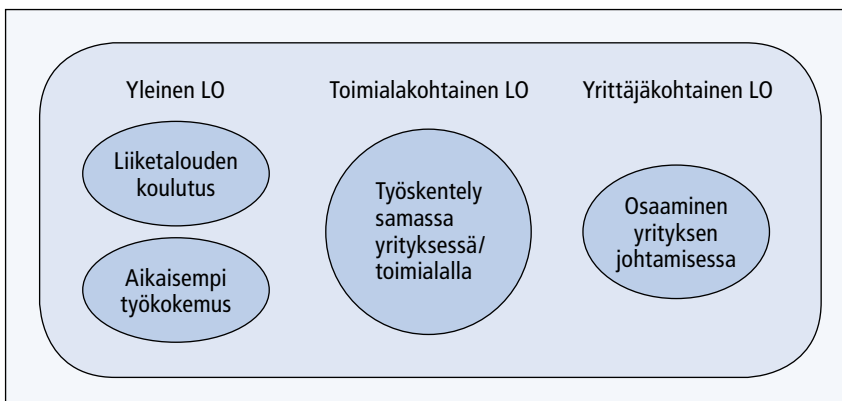
Yksilötason näkökulmasta tarkasteltaessa liiketoimintaosaamiseen liittyy myös yksilön vuorovaikutuksen perustaidot (ml. positiivinen itsetunto, asenteet työyhteisön jäseniä kohtaan sekä itsehillintätaidot). Hogan ja Warrenfeltz (2003) havaitsivat tutkimuksessaan, että vuorovaikutustaidot vaihtelivat voimakkaasti yrityksen eri tehtäväryhmissä: esimerkiksi menestyksekkäillä johtajilla vuorovaikutustaitojen tulokset olivat keskimäärin korkeammat kun taas menestyvien myyntihenkilöiden tulokset olivat yleisesti alhaisemmat. Näin ollen voidaan todeta, että myös liiketoimintaosaamisen osa-alueita tulee tarkastella tehtäväkohtaisesti. Voidaan todeta, että kasvuyrityksen johdon näkökulmasta kehittyminen liiketoimintaosaajana on erittäin haastavaa. Yrittäjä joutuu toimimaan useissa eri rooleissa samanaikaisesti (esim. yrittäjä, myyjä, johtaja jne.) ja tehtävittäin tarvitaan eri tavoin painottunutta osaamista. Tämä edellä mainittu tutkimus osaltaan tukee sitä näkökulmaa, että kasvuyrityksessä liiketoimintaosaamisen tulee olla jaettava – eri tyyppiset osaamiset täydentävät toisiaan ja luovat vahvan osaamisperustan yritykselle.

IT-ammattilaisten liiketoimintaosaamista analysoineet Bassellier ja Bensabat (2004) määrittelevät liiketoimintaosaamisen ”yhdistelmänä yritystoimintaan ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä tietoja ja taitoja, jotka helpottavat alan ymmärtämistä, yhteisen kielen puhumista ja yhteistyön tekemistä yrityskumppaneiden kanssa”. Heidän mukaansa liiketoimintaosaaminen voidaan nähdä kahden erilaisen tiedon yhdistelmänä: (1) Tieto, joka liittyy yritystoiminnan organisaatioon ja (2) henkilökohtaiseen osaamiseen ja johtamisosaamiseen. Organisaatioon liittyvä tieto tarkoittaa henkilön kokonaisvaltaista käsitystä organisaatiosta ja sen tämän hetkisistä toiminnoista ja prosesseista. Se sisältää tiedon tavoitteista ja päämääristä, kriittisestä osaamisesta ja keskeisistä menestystekijöistä. Lisäksi se sisältää tiedon yrityksen ympäristöstä ja sidosryhmistä. Henkilökohtaiset ja johtamiseen liittyvät tiedot ja taidot koostuvat useista

osaamisalueista: ”knowledge networking” (eli tieto siitä, mistä tieto löytyy yrityksen sisällä ja ulkopuolella) ja henkilökohtaiset vuorovaikutus ja johtamistaidot.

Tutkittaessa uusien teknologiayritysten kasvun ja yritysten perustajien inhimillisen pääoman (human capital) suhdetta Colombo ja Grilli (2005) jakoivat inhimillisen pääoman (käytetään synonyymina osaamiselle) kahteen osaan: (1) yleinen- ja (2) erikoisosaaminen. Yleinen inhimillinen pääoma vastaa yleistä osaamista, jota yrittäjät ovat hankkineet muodollisen koulutuksen ja ammatillisen kokemuksen kautta. Erityinen inhimillinen pääoma rakentuu sellaisesta osaamisesta, jota yrittäjät pystyvät heti soveltamaan työssään. Nämä erityisosaamiset voidaan jakaa kahteen ryhmään: toimialan erityisosaamiseen ja yrittäjään liittyvään erityisosaamiseen. Toimialan erityisosaaminen kertyy aikaisemman samaan toimialaan liittyvän työkokemuksen kautta. Yrittäjään liittyvä erityisosaamisen koostuu osaamisesta, joka liittyy siihen, miten yritystä johdetaan. (Colombo & Grilli 2005.)

Tässä tutkimuksessa määrittelimme liiketoimintaosaamisen kehittämällä Colombon ja Grillin esittämää inhimillisen pääoman mallia (kuvio 1). Liiketoimintaosaaminen mahdollistaa yrittäjälle yrityksen menestyksensä johtamisen sekä yrityksen varallisuuden ja verkostojen kautta kertyvän yritystoimintaan liittyvän tiedon tehokkaan hyödyntämisen. Liiketoimintaosaaminen voidaan jakaa yleiseen liiketoimintaosaamiseen (joka hankitaan muodollisen koulutuksen ja aikaisemman työkokemuksen kautta), toimialaan liittyvään osaamiseen (joka hankitaan saman alan aikaisemman työkokemuksen kautta) sekä yrittäjäkohtaiseen osaamiseen (tieto siitä miten yritystä johdetaan).



Kuvio 1. Liiketoimintaosaamisen (=LO) osat (muokattu Colombo & Grilli 2005).

5 Tutkimusmenetelmä ja esimerkkiyritykset (caset)

■ Case-tutkimuksen kohdeyrityksiksi valittiin kaksi digitaalisten sisältöjen ja palvelujen alalla toimivaa tietointensiivistä yritystä. Valitut yritykset osallistuivat vuonna 2006 alueellisen klusterin kasvuyritysvalmennukseen. Kasvuvalmennuksen tavoitteena oli kehittää yritysten liiketoimintaosaamista ja vauhdittaa osallistuvien yritysten kasvua. Case-yritykset kuuluvat pien-yritysten luokkaan (10–49 työntekijää) ja lisäksi niiden on todettu kuuluvan vahvaa kasvupotentiaalia omaavien yritysten joukkoon. Yrityksiä tutkitaan sekä kasvuvalmennuksen alussa että kolme kuukautta ohjelman päättymisen jälkeen. Yrityksiä analysoitiin määrällisten tietojen avulla (mm. henkilöstömäärä, yrityksen ikä ja liikevaihto) ja omistaja-yrittäjän haastatteluilla. Tärkeä taustamateriaali oli myös yrityksen täyttämä kasvuohjelman hakemuslomake. Tämä kirjallinen dokumentti sisälsi yksityiskohtaista tietoa yrityksen historiasta, tämän hetkisestä tilanteesta sekä yrityksen tulevaisuuden tavoitteista. Lisäksi siinä omistaja-yrittäjä kuvasi yrityksen tämän hetkistä liiketoimintaosaamisen tasoa (siis ennen kuin kasvuohjelma käynnistyi).

6 Kasvuyritykset (A ja B) ja niiden liiketoimintaosaaminen

■ Seuraavassa case-yritykset esitellään ensin lyhyesti ja sen jälkeen paneudutaan niiden elinkaaren kriittisiin vaiheisiin ja niissä erityisesti liiketoimintaosaamisen rooliin. Lisäksi katsotaan yrityksen tulevaisuuteen ja sieltä esiin nouseviin uusiin liiketoimintaosaamisen tarpeisiin.

6.1 Yritys A

Yritys A on perustettu vuonna 1999 nykyisen toimitusjohtajan ja kahden liikekumppanin toimesta. Tällä hetkellä yritys on kasvuvaiheessa ja sen liikevaihto on kasvanut 61 % yhden vuoden aikana (2005–2006) ja nopean kasvun ennustetaan jatkuvan. Yrityksellä on 4 täysipäiväistä työntekijää ja yksi osa-aikainen. Yrityksellä ei ole ulkopuolista rahoitusta, vaan se kasvaa omalla tulorahoituksella. Suurin osa yrityksen liikevaihdosta tulee ulkomailta (erityisesti USA:sta ja Aasiasta). Yritys on erikoistunut mobiilipeleihin. Yritys panostaa voimakkaasti teknologiaosaamiseen ja se on johtava yritys omalla sektorillaan. Yrityksen heikoin osaamisalue on

yleinen liiketoimintaosaaminen. Yrittäjällä on vahva strategisen ajattelun osaaminen ja yritys panostaa vahvasti strategiseen suunnitteluun.

Yrityksellä on ollut kasvuhaluutta (intentio) perustamisesta lähtien ja lisäksi yrityksellä on kasvupotentiaalia, koska se toimii voimakkaasti kasvavalla alalla. Yritys on myös osoittanut todellista kasvua vuodesta 2001 lähtien sekä henkilöstön määrässä että liikevaihdossa. Tulevaisuudessa yritys panostaa vahvasti kansainvälisyyteen. Pysyäkseen markkinajohtajana omalla alallaan yritys tarvitsee jatkossa vahvaa liiketoimintaosaamista ja ammattimaista otetta yrityksen kehittämiseen ja johtamiseen. Yritys A ei ole vielä valinnut kansainvälistymisen ja kasvun strategiakseen verkostojen ja kumppanuuksien hyödyntämistä. Toimitusjohtaja haluaa keskittyä teknologiseen ydinosaamiseen ja hankkia kumppaneiden kautta täydentäviä resursseja (esim. erikoisosaamista tai ruuhkahuippujen paikkaamista). Yritys käyttää agentteja sekä kumppaneiden myynti- ja jakeluverkostoja kansainvälisillä markkinoilla. Muuten yrityksen verkostoitumisen taso on heikko.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on yhteenvetona esitetty yrityksen elinkaaren kriittiset vaiheet ja liiketoimintaosaamisen rooli eri vaiheissa. Lisäksi on katsottu tulevaisuuden vision tuomia uusia haasteita liiketoimintaosaamiselle.

KRIITTINEN VAIHE	VAIHEEN KUVAUS	LIIKETOIMINTAOSAAMISEN ROOLI
Yrityksen perustaminen (1999)	Yrityksen perustamiseen liittyvät toimenpiteet.	Yleisen liiketoimintaosaamisen puute (sis. yritystoiminnan osaaminen), keskittyminen teknologiaosaamiseen.
Start-up -vaihe (1999–2000)	Toiminnan varsinainen käynnistäminen.	Yleisen liiketoimintaosaamisen puute (sis. yritystoiminnan osaaminen), keskittyminen teknologiaosaamiseen.
Selviytymisvaihe (2000–2001)	Yrittäjät yrittivät ansaita elantonsa tekemällä erilaisia töitä (mm. nettisivujen suunnittelua ja koulutusta).	Liiketoimintaosaamisen puute. Ensimmäisen kerran panostettiin yrityksen strategiaan ja visioon.
Myynti USA:n markkinoille käynnistyy (2001)	Selkeä keskittyminen pelimarkkinoille.	Toimialakohtainen osaaminen + yrittäjäkohtainen osaaminen + yleinen liiketoimintaosaaminen (erit. strategia) nousi kriittiseksi tekijäksi – epätasapaino toimialaosaamisen ja yleisen liiketoimintaosaamisen välillä. Yrityksellä selkeä visio tulevaisuudesta. Systemaattinen kansainvälistyminen käynnistyi.
Tulevaisuus: Vahva kansainvälistyminen ja johtaja omalla sektorillaan (n. 2009–)	Kansainvälistymisen laajentamiseksi tarvitaan laajempia palveluratkaisuja ja -kokonaisuuksia sekä riskirahoitusta.	Ammattimaista liiketoimintaosaamista tarvitaan, jotta vision haasteisiin voidaan vastata (gazelliksi omalla liiketoimintasektorilla).

Taulukko 1. Kriittiset vaiheet ja liiketoimintaosaamisen rooli (Yritys A: varhainen kasvuvaihe).

6.2 Yritys B

Yritys B on perustettu vuonna 2001 ja sen juuret ovat Teknillisen korkeakoulun käytettävyysslaboratoriossa. Yritys on siis yliopisto-spin-off. Yritys on palveluyritys, joka tarjoaa käytettävyystudkimuksia ja käyttäjälähtöisiä tutkimuspalveluja sekä Suomessa että kansainvälisillä markkinoilla. Keskeiset asiakkaat ovat IT- ja rahoitustoimialoilla. Yritys B aloitti toimintansa hautomossa ja sillä oli aluksi vain yksi täysipäiväinen työntekijä. Perustajat työskentelivät yrityksen aloittaessa vielä yliopistolla. Tällä hetkellä (v. 2007) yrityksellä on 16 täysipäiväistä työntekijää. Työntekijöiden taustat ovat hyvin poikkeittieteelliset: tekniikka, psykologia, käyttäytymistieteet ja muotoilu. Toimitusjohtajan mukaan yrityksen kilpailuetu on vahvassa käytettävyyssosaamisessa. He ymmärtävät hyvin loppukäyttäjiä.

Yrityksellä on vahva kasvuorientaatio (intentio) ja kasvupotentiaali, mutta sen todellinen kasvu on ollut melko hidasta. Toimitusjohtajan mukaan nopeamman kasvun esteenä on ollut ulkoisen rahoituksen puuttuminen. Yrityksen liiketoimintaosaaminen on kehittynyt yrityksen kasvun myötä. Yrityksellä on nyt 120 asiakasprojektia vuodessa, ja haasteena on työn organisointi tehokkaasti ja samalla asiakkaiden palvelun laadun varmistaminen. Yritys korostaa liiketoimintaosaamisessa ihmisiin panostamista ja erityisesti henkilöstöjohtamista ja osaamisen kehittämistä. Tällä hetkellä yritys on rakentamassa organisaatiota ja osaamista kohtamaan tulossa olevat nopean kasvun haasteet. Tulevaisuudessa yritys B keskittyy vahvasti kansainvälisille markkinoille ja isojen kansainvälisten yritysten palvelemiseen. Yrityksen tavoitteena on olla vuonna 2010 kolme kertaa isompi kuin tällä hetkellä.

Yritys B on valinnut verkostot ja kumppanuudet strategiseksi välineeksi kasvuun ja kansainvälistymiseen. He haluavat keskittyä ydinosaamiseen ja hankkia kumppaneiden kautta täydentävät resurssit ja palvelut. Yritys panostaa vahvasti verkostoitumiseen ja vahvojen, luotettavien kumppaneiden hankkimiseen, erityisesti Keski-Euroopasta. He eivät halua jatkaa ali-hankintamallilla vaan pyrkivät rakentamaan tiiviimmän ja syvällisemmän yhteistyöverkoston, jossa toimitaan yhteisillä ja yhdessä sovitulla pelisäännöillä. Yritys B on mukana myös alueellisessa verkostossa, jossa tavoitteena on rakentaa uusia tutkimusmenetelmiä yhdessä mm. yliopistojen ja loppukäyttäjien kanssa. Yritys ei ole kokenut toistaiseksi merkittävää hyötyä alueellisesta klusterista. Ongelmana on ollut löytää samanhenkisiä yhteistyökumppaneita, joiden kanssa voisi syvempää yhteistyötä rakentaa.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on yhteenvetona esitetty yrityksen elinkaaren kriittiset vaiheet ja liiketoimintaosaamisen rooli eri vaiheissa. Lisäksi on katsottu tulevaisuuden vision tuomia uusia haasteita liiketoimintaosaamiselle.

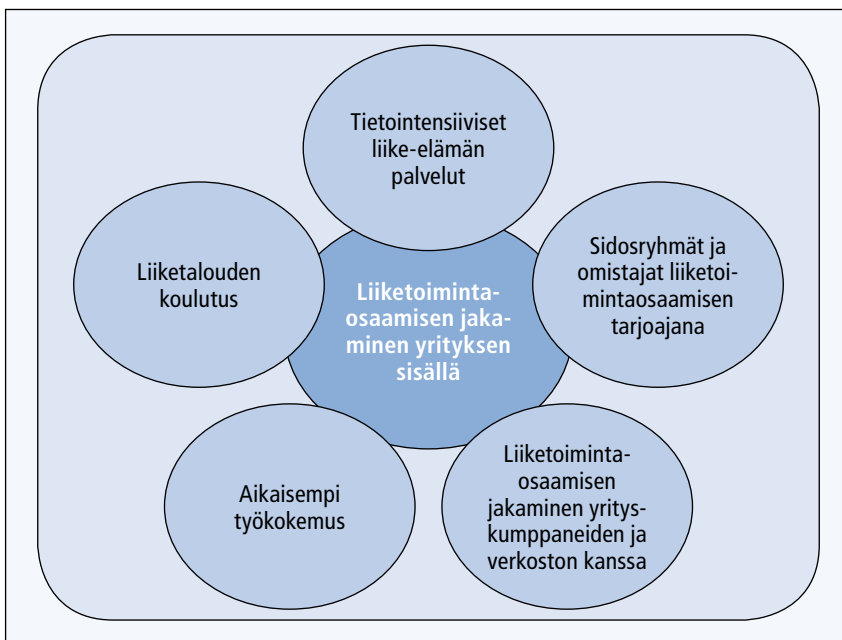
KRIITTINEN VAIHE	VAIHEEN KUVAUS	LIIKETOIMINTA-OSAAMISEN ROOLI
Yrityksen perustaminen, vuosi 2001	Vahva akateeminen tausta, vain yksi täysipäiväinen työntekijä, omistajat töissä yliopistolla.	Perustajilla jonkin verran aikaisempaa IT-alan työkokemusta, ei muodollista liiketalouden koulutusta.
Start-up -vaihe 2001–2004	Miten tehdä liiketoimintaa akateemisesta tutkimuksesta? Keskittyminen mm. kannattavuuteen, seurantaan, CRM-järjestelmään ja muihin työkaluihin.	Sukulaisia liiketoiminnan sparraajina, tekemällä oppimista, olisi tarvittu enemmän panostusta myyntiin ja markkinointiin.
Nopea kasvu, ei tuottoja -kokemuksesta oppimista 2004–2005	Kannattamaton ajanjakso, isoja ongelmia kannattavuuden kanssa, liikaa työntekijöitä (24, paljon osa-aikaisia) ja paljon resursseja vaativia tuotekehitysprojekteja, tiivis yhteistyö Nokian kanssa käynnistyi.	Oli tarvittu parempaa liiketoimintaosaamista, puutetta talusosaamisesta, systemaattisesta seurannasta, mittareista ja ammattimaisesta liiketoimintaosaamisesta.
Kansainvälistyminen ja kumppanuudet 2005–2007	Isompia projekteja, kansainvälinen kilpailu isojen toimijoiden kanssa, kumppanuudet: pieniä, tasavertaisia, korkealaatuisia yrityksiä, paikallisia toimijoita mm. Aasiasta & Keski-Euroopasta.	Ammattilaisia myyntitehtäviin, haastavia, isoja asiakasprojekteja, liiketoimintaosaaminen on nyt keskeinen tekijä yrityksen menestyksessä ja tulevaisuuden kasvussa , henkilöstöjohtaminen ja osaamisen kehittäminen keskeisiä haasteita.
Tulevaisuus (2010): Kansainvälinen liiketoiminta ja selkeät fokusalueet (kilpailuetu)	Nopea kasvu ja keskittyminen tietyille liiketoiminnan alueille, pienestä toimijasta isoksi kansainväliseksi toimijaksi, riskirahaa kasvun vauhdittamiseksi.	Strateginen suunnittelu, johtamistaidot, HRD, rekrytointi, strategiset kumppanuudet, strategian jalkauttaminen.

Taulukko 2. Kriittiset vaiheet ja liiketoimintaosaamisen rooli (Yritys B: nopean kasvun yritys, Gazelli).

7 Johtopäätökset ja opit kasvuyrittäjälle ja yritykselle

■ Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä liiketoimintaosaamisen roolista tietointensiivisten yritysten kasvussa. Lisäksi tavoitteena oli rakentaa malli siitä, miten liiketoimintaosaamista kehittämällä voidaan parantaa tietointensiivisten yritysten kykyä kasvaa. Koska mallin rakentaminen pohjautuu case-tutkimukseen, ei sen pohjalta ole mahdollista tehdä laajoja yleistyksiä, mutta mahdollisuus on kuitenkin laajentaa ja yleistää teorioita liiketoimintaosaamisesta (ks. Yin 2003). Lisäksi malli rakentaa pohjaa jatkotutkimuksille ja keskustelulle liiketoimintaosaamisen merkityksestä kasvuyrittäjyydessä. Case-tapausten analyysien pohjalta tuli selvästi esille, että aikaisempi malli liiketoimintaosaamisesta ei ota huomioon liiketoimintaosaamisen rakentumista kasvuyrityksissä. Seuraavat näkökulmat tulee ottaa huomioon, kun analysoidaan kasvuyritysten liiketoimintaosaamista (kuvio 2):

- liiketoimintaosaamisen kehittäminen ja jakaminen käyttämällä työntekijöiden osaamista hyödyksi
- liiketoimintaosaamisen kehittäminen ja jakaminen käyttämällä hyödyksi yrityskumppaneita ja verkostoja (sis. klusterit)
- liiketoimintaosaamista tarjoavien palveluyritysten rooli potentiaalisena liiketoimintaosaamisen ja yrityskumppanuuden tarjoajana
- omistajien ja muiden sidosryhmien rooli potentiaalisena liiketoimintaosaamisen tarjoajana (erityisesti toimiala- ja yrittäjäkohtaiset liiketoimintaosaamisen osa-alueet)
- sekä yleisen ja erityisen (eli toimiala- ja yrityskohtaisen) liiketoimintaosaamisen tärkeys yrityksen kasvun tukemisessa

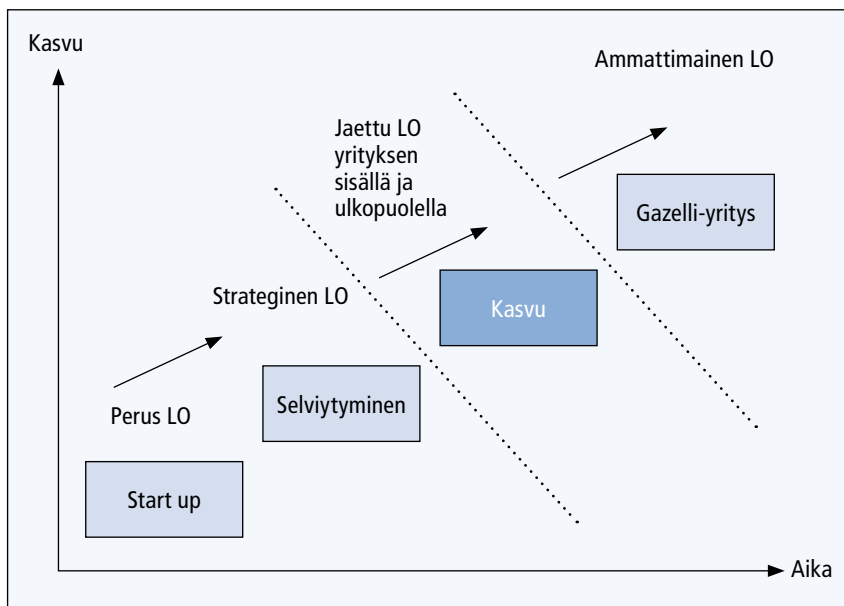


Kuvio 2. Kasvuyrityksen liiketoimintaosaamisen integroitu malli.

Edellä esitetty malli korostaa liiketoimintaosaamisen jakamista eri toimijoiden välillä. Näitä toimijoita ovat yrityskumppanit/verkostot/klusterit, työntekijät, omistajat ja muut sidosryhmät sekä palvelujen tarjoajat. Case-analyysin tulosten perusteella tuli selvästi esille se, että kaikkia liiketoimintaosaamisen osa-alueita tulee jatkuvasti kehittää. Omistajayrittäjälle on olennaista ymmärtää liiketoimintaosaamisen tärkeys. Toisaalta hänen on myös tärkeää ymmärtää mahdollisuus hankkia osaamista hyödyntämällä yrityksen omia työntekijöitä ja toisaalta yrityskumppaneita ja verkostosuhteita. Lisäksi yksi potentiaalinen liiketoimintaosaamisen

lähde ovat liike-elämän palveluja tarjoavat yritykset ja niiden kanssa tiivis yhteistyö.

Case-yritysten toimitusjohtajat kuvasivat yrityksen kriittiset vaiheet hyvin samalla tavalla. Näiden pohjalta rakentui kokonaiskuvaus kasvuyrityksen kriittisistä vaiheista ja niihin liittyvästä liiketoimintaosaamisesta (kuvio 3).



Kuvio 3. Kasvuyrittäjyyden kriittiset vaiheet ja liiketoimintaosaamisen rooli (LO= liiketoimintaosaaminen).

Tässä tutkimuksessa lähdettiin rakentamaan ymmärrystä siitä, mikä on liiketoimintaosaamisen rooli kasvuyrittäjyydessä. Tutkimus herätti useita jatkotutkimusaiheita. Ensinnäkin olisi hyödyllistä seurata näiden case-yritysten kasvua ja liiketoimintaosaamisen eri osa-alueiden kehittymistä. Myöskin verkostojen ja klusterin merkityksen kehittyminen jatkossa olisi hyvä liittää jatkotutkimukseen. Lisäksi case-yritysten lukumäärää olisi hyvä kasvattaa, koska se mahdollistaisi tässä tutkimuksessa syntyneiden tulosten testaamisen ja jatkokehittämisen.

Opit kasvuyrittäjälle:

- Luo vahva yleisen liiketoimintaosaamisen perusta itsellesi ja kehitä näitä taitoja jatkuvasti (mm. talous, markkinointi ja myynti, johtaminen).
- Hyödynnä liike-elämän palveluja tarjoavia yrityksiä liiketoimintaosaamisen kehittämässä (rahoitus, kansainvälistyminen, myynti, strateginen johtaminen, tutkimus- ja kehittäminen jne.).
- Luo tehokas, liiketoimintaosaamisiltaan toisiaan täydentävä hallitus yrityksellesi.
- Rakenna ja kehitä yrityksesi toimintaa tukevia verkostoja ja kumppanuuksia.
- Hyödynnä yrityksesi avainhenkilöitä liiketoimintaosaajina – varmista avainhenkilöittäsi jatkuva liiketoimintaosaamisen kehittyminen.

Lähteet

- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* Vol. 17, No. 1, s. 99–120.
- Bassellier, G. & Bensabat, I. 2004. Business Competence of Information Technology Professionals: Conceptual Development and Influence on IT-Business Partnership. *MIS Quarterly* Vol. 28, No. 4, s. 673–694.
- Bosma, M. & Harding, R. 2007. *Global Entrepreneurship Monitor 2006*. London Business School.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave MacMillan. Bristol.
- Brown, B. & Butler, J.E. 1995. Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the U.S. wine industry. *Journal of Small Business Management*, July, Vol. 33, s. 57–66.
- Colombo, M. & Grilli, L. 2005. Founder's Human Capital and the Growth of New Technology-based Firms: A Competence-based View. *Research Policy* No. 34, s. 795–816.
- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. 2006. Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. Teoksessa Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. s. 21–38. Edvard Elgar Publishing, Inc. UK.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. 2006. Arriving at the high-growth firm. Teoksessa Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. s.179–214. Edvard Elgar Publishing, Inc. UK.
- Doz, Y.L. & Hamel, G. 1998. *Alliance advantage. The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business School Press. USA.
- European Commission 2002. *High-tech SMEs in Europe, Observatory of European SMEs* No. 6.
- Forrest, J.E. 1990. Strategic alliances and the small technology-based firm. *Journal of Small Business Management* 28:3, s. 37–45.
- Grant, R.M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring 1991.
- Grant, R.M. 1996. Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* Vol. 17, s.109–122.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the future*. Harvard Business School Press. Boston.
- Hendry, C., Arthur, M. & Jones, A. 1995. *Strategy Through People. Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*. Routledge. London.
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. 2003. Education the Modern Manager. *Academy of Management Learning and Education* Vol. 2, No. 1, s. 74–84.
- Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. 2007. *Competence Management and Human Resource Development*. HAAGA-HELIA Research 1/2007. HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. Helsinki.
- McLagan, P.A. 1998. What is a Competency. *Training*, June, s. 58–64.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. New York.

- Orser, B., Hogarth-Scott, S. & Wright, P. 1998. On the Growth of Small Enterprises: The Role of Intentions, Gender and Experience. Paper Presented at Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference 1998, Gent, Belgium, May 21–23, 1998.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2006. Mistä yrittäjät tulevat? Teknologiakatsaus 198/2006. Tekes. Helsinki.
- Parry, S.B. 1996. "The Quest for Competencies". Training, July, 46–56.
- Penrose, E. 1995. The Theory of the Growth of the Firm. [Reprinted: Penrose 1959]. Oxford University Press. Oxford.
- Spender, J.C. 1994. Workplace knowledge as a competitive advantage. Teoksessa Barney, J., Spender, J.C. & Reve, T. (toim.). Does Management Matter? – On Competencies and Competitive Advantage. Lund University. Malmö.
- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia 144. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Business Edita. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Tuomi, L. 2005. Strategic Human Resource Development in SMEs. The Identification of Key Employees and Their Discourses on Human Resource Development. Acta Wasaensia 135. University of Vaasa. Vaasa.
- Tuomi, L. 2006. Kasvuyrityksen avainhenkilöstö ja osaamisen kehittäminen – Case High Tech kasvuyritys. Teoksessa Halttunen, J., Toivola, T., Tuomi, L. & Varamäki, E. (toim.). Tulevaisuuden yrittäjä. Tutkittuja näkökulmia kasvuun ja menestykseen. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal 5, 171–180.
- Yin, P.K. 2003. Case Study research. Third Edition. SAGE. Thousand Oaks.

Strategisten tavoitteiden kommunikoinnin ja suorituskyvyn mittauksen merkitys kasvuyritysten innovatiivisuudelle ja suorituskyvylle

– empiirinen tutkimus Pohjanmaan
alueen pk-yrityksissä

Benita Gullkvist – Mika Ylinen

Tiivistelmä

Pienet ja keski-suuret yritykset kohtaavat merkittävän johtamishaasteen kasvupolullaan, kun pelkkä epämuodollinen kanssakäyminen tiedon välittämisessä ja johtamisessa ei ole enää mahdollista ja riittävää yrityksen eri toimintojen johtamiseksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että merkittävä osa-alue kasvun hallitsemisessa ovat johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotto ja hyödyntäminen, jotka luovat edellytykset yrityksen liiketoimintamallin kasvattamiseksi (Davila & Foster 2007). Aikaisemmissa tutkimuksissa on lisäksi esitetty ristiriitaisia tutkimustuloksia johdon ohjaus- ja kontrollointijärjestelmien vaikutuksista organisaatioiden innovatiiviselle toiminnalle. Tässä tutkimuksessa haetaan vastausta siihen, onko Pohjanmaan alueella toimivien pienten ja keski-suurten kasvuyritysten pitkän aikavälin tavoitteiden viestinnällä ja täsmällisen suorituskyvyn mittauksella yhteyttä yritysten innovatiivisuuteen ja suorituskykyyn. Aineistonkeruu suoritettiin marraskuun 2006 aikana web-kyselyn avulla. Sähköpostitse tavoitettiin 340 yritystä, joista analyysissä hyödynnettäviä vastauksia oli yhteensä 69. Tulokset osoittavat, että pitkän aikavälin suunnittelulla ja suorituskyvyn mittauksella on merkittävä rooli kasvuyritysten liiketoiminnan johtamisessa. Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että kasvuyrityksissä tulisi kiinnittää erityistä huomiota pitkän aikavälin liiketoiminnan suunnitteluun ja asetettavien tavoitteiden selkeyteen ja mittaukseen sekä siihen, miten nämä tavoitteet kommunikoidaan koko organisaatiolle.

■ Benita Gullkvist

Svenska handelshögskolan,
Vaasan yksikkö
Kauppapuistikko 2
65100 Vaasa
benita.gullkvist@hanken.fi

■ Mika Ylinen

Vaasan ammattikorkeakoulu,
Liiketalouden yksikkö
Raastuvankatu 29–33
65100 Vaasa
mika.ylinen@puv.fi

1 Johdanto

■ Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä muodostuu jatkuvasti uusia uhkia ja mahdollisuuksia, joihin yrityksen on reagoitava nopeasti. Tärkeä tekijä tämän muutoksen hallitsemisessa on johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotto ja hyödyntäminen, joka luo edellytyksiä yrityksen liiketoimintamallin kasvattamiseksi (Davila & Foster 2007). Yritysjohdon on saatava palautetta strategian toimivuudesta, pystyttävä testaamaan olettamuksiaan ja teorioitaan strategioiden taustalla sekä korjattava strategiaa tarvittaessa. Pitkän aikavälin tavoitteiden ja strategioiden sekä niihin kytketty suorituskyvyn mittaus ovat saaneet osakseen paljon huomioita. Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan organisaatioilla on neljä johtamisprosessia, jotka se voi käynnistää osana strategista suorituskyvyn mittausjärjestelmää. Nämä prosessit ovat kriittisiä kilpailukykyisten ja suorituskykyä edistävien strategioiden kehittämiseksi. Näiden prosessien avulla yritys kykenee nivomaan pitkän aikavälin strategiset tavoitteet lyhyen aikavälin toimenpiteisiin.

Tässä tutkimuksessa keskitytään näistä strategian johtamisen prosesseista kahteen: vision esittäminen konkreettisella kielellä sekä palaute ja oppiminen. Näiden prosessien tuloksena strategiset tavoitteet saatetaan konkreettiseksi päämääräksi, jotka ovat kaikkien organisaation työntekijöiden ymmärrettävissä ja joiden saavuttamista voidaan mitata. Palaute ja oppiminen -prosessin tavoite on auttaa yrityksiä oppimaan strategiastaan ja muokkaamaan sitä saadun palautteen pohjalta. Aikaisemmat tutkimukset ovat esittäneet strategisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän hyötyjä lähinnä yksittäisten yritysten näkökulmasta (Dixon, Nanni & Vollman 1990; Lynch & Cross 1995; Kaplan & Norton 1996; 2001; Mooraj, Oyon & Hostettler 1999; Ahn 2001). Kyselytutkimuksella hankittua tietoa strategisten suorituskyvyn mittausjärjestelmien toimivuudesta on varsin vähän.

Keskeinen kilpailutekijä kasvuyrityksille on kyky uudistua, kehittää sekä omaksua uusia innovatiivisia toimintatapoja, tuotteita ja ideoita. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että menestyäkseen kiristyvässä globaalissa kilpailussa ja nopeasti kehittyvässä teknologisessa toimintaympäristössä organisaatioiden kyky kehittää ja omaksua uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluita on kriittinen tekijä organisaation pitkän aikavälin menestykselle (mm. Kanter 2001; Hitt, Hoskisson & Kim 1997; Drucker 1994; Porter 1990). Uusimmissa johdon laskentatoimen tutkimuksissa on havaittu yritysten ohjausjärjestelmien tärkeä rooli innovatiiviselle toiminnalle epävarmoissa toimintaympäristöissä (mm. Davila, Foster & Li 2005; Bisbe & Otley 2004; Ditillo 2004; Cardinal 2001; Abernethy & Brownell 1999). Tärkeystään huolimatta taloudellisten ohjausjärjestel-

mien rooli pienten ja keskisuurten yritysten kasvuprosessissa on edelleen suhteellisen tutkimaton alue (Chenhall 2003).

Tässä tutkimuksessa haetaan vastausta siihen, miten kasvuyritysten pitkän aikavälin tavoitteiden viestintä ja täsmällinen suorituskyvyn mittaus vaikuttavat organisaation suorituskykyyn ja innovatiivisuuteen. Tavoitteena on tutkia, millainen merkitys organisaation pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden suunnittelulla ja kommunikoinnilla sekä suorituskyvyn mittauksella ja palautteen annolla on kasvuyritysten innovatiivisuudelle ja suorituskyvyllä. Tutkimuksen aineisto hankittiin web-kyselyllä Pohjanmaalla sijaitsevista kasvuyrityksistä. Asioita tarkastellaan lähinnä yritysjohton näkökulmasta.

2 Hypoteesit

2.1 Kasvuyritysten johtamiskäytännöt ja organisaatioiden suorituskyky

■ Aikaisemmat tutkimukset eivät tarjoa juurikaan selkeitä teoreettisia perusteluja strategisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän hyödyllisyydelle. Järjestelmän puolestapuhujat esittävät, että tärkeimmät ominaisuudet liittyvät palautteen saamiseen strategian toimivuudesta ja oppimisen edistämisestä (Kaplan & Norton 1996). Psykologian alalla kehitetyt teoriat esittävät, että yksilöt ovat motivoituneita ponnistelemaan, kun heillä on selkeät tavoitteet (Locke, Shaw, Saari & Latham 1981) ja he saavat kattavaa palautetta työstään, joka yhdistää heidän toimintansa asetettuihin tavoitteisiin (Ilgen, Fisher & Taylor 1979). Tavoitteiden ohjaama käyttäytyminen ja siitä saatu palaute edistävät suorituskykyä seuraavilla tavoilla: selkeyttää odotuksia koko organisaation ja sen operatiivisilla tasoilla (Taylor, Fisher & Ilgen 1984), vähentää työtehtävien suorittamiseen liittyvää sekavuutta ja epäselvyyttä (Graen 1976) ja tarjoaa johdonmukaisen kuvan organisaation prioriteeteista (Baumler 1972; Porter, Lawler & Hackman 1975). Nämä vaikutukset vahvistuvat, kun suorituskyvyn mittarit ovat osa muodollista järjestelmää, jota käytetään työnteon arvioinnissa (Briers & Hirst, 1990; Bruns & McKinnon 1992).

Tutkimuksissa on todettu, että strategisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän toimivuus riippuu siitä, missä määrin se kykenee nivomaan pitkän aikavälin strategiset tavoitteet lyhyen aikavälin toimenpiteisiin (Olve, Roy & Wetter 1999; Epstein & Birchard 2000; Norreklit 2000). Nämä väitteet tukevat edellä mainittujen tavoitteiden selkeyteen ja palautteeseen liittyvien teorioiden väittämiä siinä, että integroidumpi ja

kokonaisvaltaisempi informaatio edistää suorituskykyä selkeyttämällä organisaation prioriteetteja ja odotuksia strategiaan ja toimintatapoihin liittyen. Strategisten tavoitteiden kommunikoinnin ja siihen yhdistetyn suorituskyvyn mittauksen avulla organisaation pitkän aikavälin tavoitteet saatetaan konkreettisiksi päämääriksi, jotka ovat kaikkien työntekijöiden ymmärrettävissä ja joiden saavuttamista voidaan mitata. Tämä vähentää työtehtävien suorittamiseen liittyvää sekavuutta ja epäselvyyttä ja tarjoaa johdonmukaisen kuvan organisaation suunnasta. Edellä mainitut argumentit tarjoavat perustelut esitettäville hypoteeseille:

- H1a** Pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden kommunikoinnin ja suorituskyvyn välillä on positiivinen yhteys.
- H1b** Organisaation suorituskyvyn mittauksen ja suorituskyvyn välillä on positiivinen yhteys.

2.2 Kasvuyritysten johtamiskäytännöt ja organisaatioiden innovatiivisuus

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että innovatiivisuus edellyttää joustavuutta organisaation rakenteissa ja kommunikaatioprosesseissa (Burns & Stalker 1961; Morse & Lorsch 1970; Van de Ven 1986). Luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan edistää organisaatioissa sallimalla työntekijälle huomattava määrä vapautta ja päätösvaltaa työn suoritustavoissa (mm. Bailyn 1985; Paolillo & Brown 1978; Pelz & Andrews 1966; Oldham & Cummings 1996). Orgaaniset lähestymistavat liittyen rakenteisiin, päätöksentekoon ja kommunikaatiotapoihin tarjoavat ympäristön, missä työntekijät läpi organisaation voivat osallistua strategioiden muodostamiseen, jakaa ideoita ja informaatioita kautta organisaation sekä hyödyntää ilmeneviä mahdollisuuksia reagoidessa syntyneisiin uhkiin. Orgaaniset päätöksentekoprosessit edistävät työntekijöiden osallistumista ja ovat joustavia, epäkohtien tunnistamista ja uusien ideoiden synnyttämistä tuetaan koko organisaatiossa avoimella ja esteettömällä tiedon kommunikoinnilla (Kamm 1987; Morse & Lorsch 1970).

Vaikka orgaaniset prosessit ovat välttämättömiä uusien ideoiden tuottamiseksi, ne eivät välttämättä riitä varmistamaan sitä, että ideoista syntyy käyttökelpoisia innovaatioita, jotka edistävät organisaation suorituskykyä. Johdon ohjaus- ja kontrollointijärjestelmien tehtävänä on varmistaa, että resurssienkäytön suunnittelu ja toteutus kytkeytyy innovaatioprosessiin tukemalla syntyneiden ideoiden muuttamista käyttökelpoisiksi innovaatioiksi. Orgaaniset prosessit eivät takaa sitä, että syntyneet ideat ovat linjassa yrityksen johdon suunnitelmien kanssa. Organisaation oh-

jausjärjestelmän tehtävä on varmistaa, että johto voi ylläpitää ja viestiä käsityksiään organisaation tulevaisuuden suunnasta, kyvykkyyksistä ja rajoitteista (Chenhall & Morris 1995). Lisäksi johdon ohjausjärjestelmä voi tuottaa informaatiota uusista tarpeellisista innovatiivisten ideoiden alueista tarjoamalla tietoa tuotteiden elinkaarien vaiheista, innovaatioista kilpailevilla tuotemarkkinoilla (Andrews 1980; Lorange 1992) ja laskevasta kannattavuudesta, joka aiheutuu esimerkiksi vanhenevien tuotteiden myynnin laskusta (Miller & Friesen 1982). Ohjausjärjestelmän avulla voidaan myös varmistua, että uudet ideat testataan siten, että ne ovat yhteneviä organisaation strategisten tavoitteiden, resurssien ja kyvykkyyksien kanssa (Kanter 1983; Martin 1984; Sawyer 1978; Thompson 1967).

Useat aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että innovatiivisuuden edistämiseksi seuraavat tekijät ovat keskeisiä: lähiesimiehen rooli ja ohjausjärjestelmän ominaisuudet erityisesti tavoitteiden selkeyden osalta (Bailyn 1985; Locke & Latham 1990), avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä (Kimberly 1981; Kimberly & Evanisko 1981; Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996) ja esimiehen tuki työhön ja uusiin ideoihin liittyen (Delbecq & Mills 1985; Scott & Bruce 1994; Oldham & Cummings 1996). Lisäksi johtamisen on sanottu edistävän luovuutta, kun on olemassa selkeät suunnittelukäytännöt ja tavat antaa palautetta. Aikaisemmat tutkimukset ovat korostaneet ongelman määrittelyn kriittistä asemaa luovuutta vaativissa prosesseissa, mikä viittaa siihen, että tavoitteiden selkeydellä on merkittävä rooli tässä. Työntekijät eivät niin helposti koe negatiivisen kritiikin pelkoa sisäistä motivaatiota laskevana ja luovuudelle haitallisena tekijänä, kun työntekijöitä arvioidaan oikeudenmukaisesti ja kannustavasti (Amabile ym. 1996; Amabile 1998). Edellä mainittuihin tutkimustuloksiin viitaten seuraavat hypoteesit esitetään:

- H2a** Pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden selkeän kommunikoinnin ja organisaation innovatiivisuuden välillä on positiivinen yhteys.
- H2b** Organisaation suorituskyvyn mittauksen ja innovatiivisuuden välillä on positiivinen yhteys.

3 Tutkimusaineisto ja menetelmä

3.1 Aineiston keruu

■ Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että erittäin nopeaa kasvuvauhtia on vaikea pitää yllä useita vuosia. Tämän lisäksi erityisesti yritystoiminnan alussa prosentuaaliset liikevaihdon muutosta kuvaavat kasvuluvut voivat olla erittäin suuria. Pohjanmaan kasvuyritysaineistoa tarkasteltaessa voidaan havaita suuria vaihteluita yritysten kasvuun liittyen ja kasvu tapahtuu hyppäyksittäin. Kasvun sykäyksellisyys ja aaltoilevuus merkitsevät sitä, että kasvuyritysten profiili voi vaihdella huomattavastikin riippuen valitusta tarkastelujaksosta. Tässä selvityksessä kasvuyritysten tunnistamiseksi on käytetty mittarina liikevaihdon muutosta vuosina 2000–2004. Verrattain pitkä viiden vuoden tarkastelujakso tasoittaa kasvupiikkien ja notkaidusten vaikutusta.

Aineistonkeruu suoritettiin marraskuun 2006 aikana. Aineistosta poimittiin yritykset, joissa liikevaihdon keskimääräinen muutos tarkastelujaksolla oli yli 10 prosenttia. Keskimääräinen kasvu on laskettu jakamalla tarkastelujakson 2000–2004 suhteellinen (%) kokonaiskasvu neljällä eli tarkasteltujen vuosiparien määrällä. Tuloksena saadaan suhteellinen vuotuinen kokonaiskasvu jaksolla 2000–2004. Aineistoon on otettu myös yritykset, jotka täyttävät tunnistamiseksi käytetyn kriteerin ehdot, mutta jotka on perustettu tarkastelujakson aikana, jolloin tilinpäätöstietoja ei ole kaikilta viideltä tilikaudelta saatavissa. Selvitys suoritettiin hyödyntäen Voitto+ -tilinpäätöstietokannasta hankittuja tietoja yritysten liikevaihdon kehityksestä vuosina 2000–2004. Voitto+ -tietokannasta saadussa tilinpäätösaineistossa on kaiken kaikkiaan 2805 Pohjanmaalla sijaitsevan yrityksen tiedot.

3.2 Otos

Kaiken kaikkiaan aineistossa oli 880 yritystä, joiden keskimääräinen liikevaihdon muutos tarkastelujaksolla oli yli 9 prosenttia. Näistä yrityksistä sähköpostitse tavoitettiin 340 yritystä. Vastauksia saatiin yhteensä 72 yrityksestä, joista puutteellisten tietojen vuoksi jouduttiin jättämään huomioimatta 3 vastausta. Tulosten analyyseissä käyttökelpoisia vastauksia oli siis yhteensä 69. Vastausprosentti on 20,3, jota voidaan pitää suhteellisen hyvänä tämänkaltaiselle tutkimukselle.

3.3 Mittarit

Kasvuyritysten johtamiskäytäntöjä mitattiin pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden viestintään (PAVS) ja suorituskyvyn mittaukseen (SM) liittyen hyödyntäen Pattersonin ym. (2005) kehittämää mittaristoa (Organizational Climate Measure, OCM). Mittaristo on kehitetty hyödyntäen 6869 työntekijän aineistoa 50 valmistustoimintaa harjoittavasta organisaatiosta. Kasvuyritysten johtamiskäytännöistä tässä tutkimuksessa keskitytään kahteen tekijään: organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden selkeyteen (mm. Locke 1991) sekä suorituskyvyn mittaukseen ja palautteeseen työsuorituksista (mm. Annett 1969; Kopelmann 1986). Patterson ym. (2004) selvitti tutkimuksessaan ylemmän johdon haastattelujen avulla OCM-mittariston validiteettia. Tutkimuksessa havaittiin muun muassa, että organisaation tavoitteiden selkeyden ja työntekijöille suunnatun toistuvan sekä kokonaisvaltaisen kommunikoinnin välillä oli vahva positiivinen yhteys ($r=0.61$, $p<0.01$). Samassa tutkimuksessa todettiin vahva positiivinen yhteys suorituskyvyn mittauksen ja palautteen sekä johdonmukaisen ja kattavan arviointijärjestelmän välillä ($r=0.48$, $p<0.01$). Tämä antaa viitteitä tässä tutkimuksessa käytettyjen mittareiden hyvästä validiteetista (concurrent validity).

Organisaation innovatiivisuus (OI). Aikaisemmat tutkimukset liittyen luovuuteen ja innovatiivisuuteen ovat kehittäneet kattavan kokoelman määrittelyjä sille, mitä luovuudella ja innovaatiolla tarkoitetaan. Osa tutkimuksista määrittelee sen yksilöön liittyvänä ominaisuutena, kun taas osa prosessina (Amabile 1988). Luovuuden ja innovaation käsitteitä käytetään usein tutkimuksissa erotukseksi, ja näiden kahden käsitteen ero voidaan nähdä enemmän painotuksissa kuin sisällössä (West & Farr 1990). Tässä tutkimuksessa luovuuden ja organisaatiotason innovatiivisuuden eroavaisuudet on huomioitu noudattaen Amabilen (1988) ja Stawin (1990) määrittelyjä. Sen mukaan luovuus nähdään tässä tutkimuksessa liittyväksi yksilötasolla tuotettuihin uusiin ja käyttökelpoisiin ideoihin, tuotteisiin, jne., kun taas innovatiivisuus liittyy käyttökelpoisten ideoiden tuottamiseen ja omaksumiseen sekä käyttöönottoon organisaatiotasolla (Kanter 1988; Van de Ven 1986). Tässä tutkimuksessa organisaatioiden innovatiivisuutta mitattiin hyödyntäen Pattersonin ym. (2005) OCM-mittariston joustavuuden ja innovatiivisuuden dimension mittareita. Joustavuus ja innovatiivisuus ovat osoittautuneet hyviksi ja luotettaviksi proxyiksi organisaatioiden innovatiivisuudesta uusien tuotteiden, tuotantoteknologian ja työnteon organisoinnin osa-alueilla (ks. Patterson ym. 2004).

Organisaation suorituskyky (SK). Suorituskykyä mitattiin soveltaen Govindarajanin (1988) kehittämää mittaria. Tässä tutkimuksessa orga-

nisaation suorituskykyä mitattiin hyödyntäen seuraavia tekijöitä suhteessa kilpailijoihin: myynnin kasvu, markkinaosuus, maksuvalmius, kannattavuus, henkilöstön osaaminen sekä teknologinen osaaminen. Cronbachin alpha hyödynnetylle mittarille oli 0.788.

4 Tutkimustulokset

■ Kyselyn vastaajana oli tavallisimmin yrityksen toimitusjohtaja, joissain tapauksissa hallituksen puheenjohtaja, varatoimitusjohtaja tai talousjohtaja. Miehiä oli noin 80 prosenttia ja naisia 20 prosenttia. Vastaajista noin 60 prosenttia oli yrityksen perustajia ja omistajia, 15 prosenttia yrityksen jatkajia samasta perheestä kuin aikaisempi omistaja, vastanneista noin 15 prosenttia oli palkattu yritykseen ja loput 10 prosenttia yrittäjistä olivat yrityksen ulkopuolisia jatkajia yritystoston kautta. Aineistossa noin 75 prosenttia vastaajista on siis omistaja-yrittäjiä. Tämä jakauma tukee aikaisemmissa tutkimuksissa havaittua seikkaa, että kasvustrategian valinnut yritys on yleensä omistajavetoinen (ks. esim. EK 2005). Suurin osa vastaajista oli syntynyt 1950- ja 60-luvuilla (runsas 70 %). Otoksen yrittäjien keski-ikä on 48 vuotta. Neljännes vastanneista yrittäjistä on toiminut yrittäjänä korkeintaan 5 vuotta, 20 prosenttia 5–10 vuotta, 35 prosenttia 11–20 vuotta ja loput, eli 17 prosenttia, yli 20 vuotta. Yrittäjät omaavat vankan liiketoimintaosaamisen. He ovat kartuttaneet osaamistaan hyvällä koulutuksella sekä pitkällä yrittäjäkokemuksella.

Tämän kyselyn aineistossa vastanneet yritykset edustavat melko hyvin koko aineiston toimialoja, paitsi kuljetuksen osalta, joka on aliedustettu. Yrityksistä 50 prosenttia toimii palvelualalla ja 40 prosentilla vastaajista yli 50 prosenttia liikevaihdosta perustuu tuotteisiin. Loput 10 prosenttia harjoittavat kauppaa. Vastanneista yrityksistä 23 prosenttia myy tuotteitaan ja palveluitaan (yli 50 % liikevaihdosta) yksityisille kuluttajille. Vastaajista 57 prosenttia myy toisille yrityksille, vajaa 10 prosenttia julkiselle sektorille ja loput 10 prosenttia kaikille sektoreille tasaisesti. Käytettäessä liikevaihtoa luokitteluperusteena EU:n komission suositusten (6.5.2003) pienten ja keskisuurten (PK) yritysten määritelmän mukaan (2003/361/EY, Euroopan yhteisöjen virallinen lehti N:o L 124/2003) tämän selvityksen yrityksistä noin 60 prosenttia voidaan EU:n komission kokoluokkasuosituksen mukaan luokitella vuoden 2005 liikevaihdon perusteella mikroyrityksiksi, noin 30 prosenttia pieniksi yrityksiksi ja loput, eli vajaat 10 prosenttia, keskisuuriksi yrityksiksi. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksessa havaittiin myös, että kasvuyrityksiä löytyi kaiken kokoisissa yrityksissä (Hyrsky & Lipponen 2004). Yritysten ikä oli keskimäärin

viisitoista vuotta. Joukkoon mahtuu kuitenkin melko tasaisesti eri yrityksiä, lähtien vasta toimintansa aloittaneista yrityksistä aina yli 20 vuotta vanhoihin yrityksiin, jotka on perustettu jo 1960- ja 1970-luvuilla.

N=69	TEOREETTINEN VAIHTELUVÄLI	TODELLINEN VAIHTELUVÄLI	KESKIAARVO	KESKIHAJONTA
PAVS	5–20	10–20	15.3	2.67
SM	5–20	8–20	15.4	2.82
OI	6–24	8–24	19.9	3.09
SK	6–30	13–30	22.2	3.58

Taulukko 1. Muuttujia kuvailevat tunnusluvut.

Hypoteesien testauksessa hyödynnettiin Partial Least Square (PLS) -regressioanalyysiä. PLS valittiin tässä tutkimuksessa analyysimenetelmäksi, koska otoskoko on suhteellisen pieni ja PLS:n on todettu sopivan erityisesti pienen otoskoon tutkimuksiin (katso esim. Wold 1985; Chin 1998; Hulland 1999).¹ Taulukko 1 esittää muuttujien teoreettisen vaihteluvälin, todellisen vaihteluvälin, keskiarvon sekä keskihajonnan.

4.1 Tutkimusmallin evaluointi

PLS-menetelmää hyödynnettäessä täytyy huomioida kolme metodologista näkökohtaa: (1) määritetään mittareiden luotettavuus ja validiteetti, (2) selvitetään mittareiden ja mallin konstruktioiden välisen suhteen luonne ja (3) tulkitaan polkukertoimet, määritetään mallin sopivuus ja valitaan lopullinen malli mahdollisista vaihtoehdoista (Hulland 1999). Parametriset testit eivät sovellu mallin tilastollisten merkitsevyyksien arviointiin, koska PLS ei tee oletuksia aineiston jakaumasta parametreja estimoidessaan. Sen sijaan mallin arvioinnissa täytyy hyödyntää ei-parametrisia ennuste-orientoituneita testejä, kuten muuttujien selitysaste (R-square for dependent LVs), Stone-Geisserin testi ennusteen relevanssiin liittyen (Geisser 1975; Stone 1974) sekä Fornellin ja Larckerin (1981) average variance extracted (AVE). Näillä mittareilla voidaan arvioida ennusteen tarkkuutta, kun taas resampling proseduurit kuten jackknifing ja bootstrapping ovat hyödynnettävissä estimaattien stabiliteetin arvioinnissa (Chin 1998; Chin & Newsted 1999). Seuraavaksi näitä metodologisia huomioita käsitellään tämän tutkimuksen näkökulmasta.

¹ PLS:n on todettu olevan tehokas analyysimenetelmä, koska se asettaa minimaaliset vaatimukset mittausasteikoille, otoskoolle ja residuaalien jakaumalle (Wold 1985).

Tarvittava aineiston koko testattavalle mallille on PLS-analyysitekniikkaa hyödynnettäessä arvioitavissa, kun valitaan seuraavista kahdesta ehdosta suurempi: (a) mitattava muuttuja, jolla on suurin määrä formatiivisia indikaattoreita tai (b) selitettävä latenttimuuttuja, jolla on suurin määrä selittäviä latenttimuuttujia. (ks. esim. Bisbe, Batisa-Foguet & Chenhall 2007.) Tässä tutkimuksessa pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden viestintää, suorituskyvyn mittausta ja organisaation innovatiivisuutta mitattiin reflektiivisillä indikaattoreilla. Sovellettaessa sääntöä kymmenen tapausta per ennustava muuttuja riittävä otoskoko olisi kaksikymmentä tapausta, koska sekä organisaation innovatiivisuudella että suorituskyvyltä on ainoastaan kaksi selittävää latenttia muuttujaa. Organisaation suorituskyykyä mitattiin formatiivisilla indikaattoreilla. Näitä kysymyksiä oli kyseisessä osiossa kuusi, joten sovellettaessa sääntöä (b) tulee riittävän aineiston määräksi 60 tapausta. (Chin 1998; Chin & Newsted 1999.) Tässä tutkimuksessa PLS-analyysit tehtiin 69 tapauksella.

4.2 Luotettavuuden ja validiteetin arviointi

PLS estimoi yhtäaikaaisesti parametrit sekä latauksille mittareiden ja muuttujien välillä että β -kertoimet poluille eri muuttujien välillä. Tässä tutkimuksessa PLS-malli analysoitiin ja tulkittiin kaksivaiheisesti: ensin määritettiin mittausmallin luotettavuus ja validiteetti, sen jälkeen struktuurimalli. Näin varmistetaan siitä, että muuttujien mittareiden luotettavuus ja validiteetti arvioidaan ennen kuin tehdään johtopäätöksiä eri muuttujien välisistä yhteyksistä (Hulland 1999). Mittausmallin hyvyttä arviointiin katsomalla yksittäisten kysymysten luotettavuutta sekä sisäistä validiteettia. Tulokset osoittavat hyväksyttävää tasoa olevaa luotettavuutta, koska yksittäisten kysymysten ja niillä mitattavien muuttujien väliset lataukset ovat lähellä tasoa 0.7, mikä monien tutkijoiden mukaan on suositeltava raja. Mikäli indikaattoreita on useita, jopa tasoa 0.5 tai 0.6 olevat lataukset voivat olla hyväksyttäviä (Chin 1998). Tulokset osoittavat, että muuttujien ja niiden mittareiden välillä on enemmän jaettua varianssia kuin virhevarienssia (esim. Carmines & Zeller 1979). Koska lataukset ovat korrelaatioita, tämä osoittaa, että yli 50 prosenttia muuttujien varianssista (latauksen neliö) selittyy mitattavalla konstruktiolla. On kuitenkin yleistä, että ainakin osalla estimoitavan mallin mittareista lataus jää alle 0.7 rajan, kuten tässä tutkimuksessa tapahtui muutaman yksittäisen mittarin osalta. Kaikki yksittäiset mittareiden lataukset ovat kuitenkin yli faktorianalyysissä yleisesti käytetyn rajan 0.4. Ainoastaan yhden mittarin lataus on alle 0.5

ja tällöinkin muut samaa asiaa mittaavat indikaattorit saavat arvon, joka on 0.7 tai yli.

Koska kaikkia analysoitavan mallin muuttujia mitattiin usealla indikaattorilla (kysymyksellä), arvioitiin myös, miten luotettavasti ne mittaavat kyseistä osiota. PLS:n yhteydessä on mahdollista käyttää reliabiliteetin (käsitevalidius) arvioinnissa kahta mittaria: Cronbachin alpha tai Fornell ja Lackerin (1981) kehittämää sisäisen konsistenssin (Internal Consistency) mittaria. Molempien mittareiden arvojen tulkinta on samanlainen (Chin 1998; Hulland 1999). Nunnallyn (1978) mukaan suositeltava ja hyväksyttävä taso luotettavuutta arvioitaessa on 0.7. Tässä tutkimuksessa käytettiin Fornellin ja Larckerin (1981) kehittämää luotettavuuden arvioinnin mittaria. Taulukosta 2 (IC, Internal Consistency) voidaan nähdä, että kaikkien muuttujien arvot ovat yli 0.7. Tämä antaa viitteitä mittareiden sisäisestä yhtenäisyydestä eli mittarit ovat järkevästi määriteltyjä ja yksidimensionaalisia, kuten tutkimuksessa oletettiin.

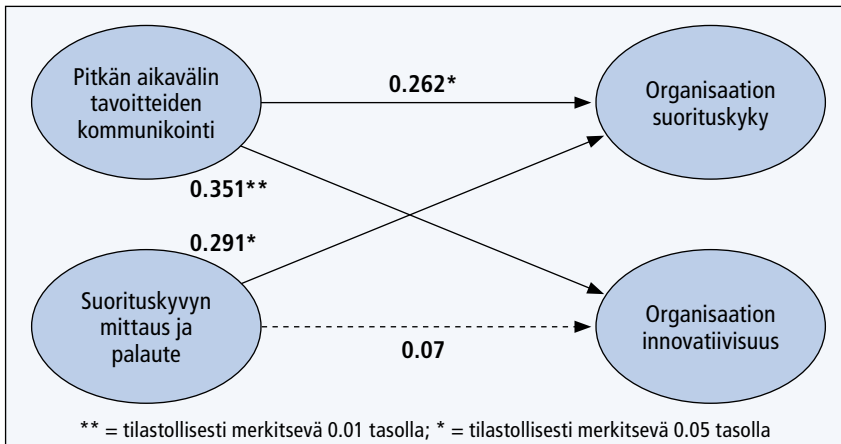
	PAVS	SM	SK	OI	AVE	Root AVE	IC
PAVS	1.000				0.514	0.717	0.838
SM	0.347	1.000			0.424	0.651	0.779
SK	0.363	0.382	1.000		0.481	0.694	0.846
OI	0.377	0.196	-0.013	1.000	0.595	0.771	0.895

Taulukko 2. Korrelaatiomatriisi sekä muuttujien luotettavuuden arvioinnin tunnusluvut.

Erotteluvalidius kuvaa, missä määrin tietyn muuttujan mittarit eroavat muiden analysoitavassa mallissa olevien muuttujien mittareista. PLS-analyseissä yksi kriteeri osoittamaan riittävää validiteettia on, että muuttujan tulee jakaa enemmän varianssia omien mittareidensa kanssa kuin toisten muuttujien kanssa (Chin 1998; Hulland 1999). Tämän määrittämiseksi Fornell ja Larcker (1981) ehdottavat käytettäväksi Average Variance Extracted mittaria (AVE, keskimääräinen jaettu varianssi muuttujan ja sen mittareiden välillä). Tämän mittarin arvon tulisi olla suurempi kuin jaettu varianssi muuttujan ja mallin muiden muuttujien välillä, mikä kertoo, että latentti komponentti jakaa enemmän varianssia mittareidensa kanssa kuin toisten latenttien komponenttien kanssa (Chin 1998). Tässä AVE:n arvojen neliöjuurta verrattiin muuttujien välisiin korrelaatioihin. Taulukko 2 esittää korrelaatiomatriisin, AVE:n ja AVE:n neliöjuuren (Root AVE) mallin muuttujista. Tulokset osoittavat riittävää validiteettia, koska Root AVE:n arvot ovat huomattavasti suurempia kuin korrelaatiokertoimet muuttujien välillä.

4.3 Hypoteesien testaaminen

PLS luo standardoidut β -kertoimet, joita käytetään polkukertoimina ja tulkitaan kuten tavallisessa OLS-regressiossa (Chin 1998). Polkukertoimien tilastollisen merkitsevyyden määrittämisessä käytettiin tässä tutkimuksessa bootstrapping -menetelmää 200 otoksella. Kuvio 1 esittää analyysin tulokset. Kuviosta nähdään, että tutkimusmallin esitetyistä hypoteeseista kolme neljästä saa vahvistuksen. Tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ovat: positiivinen yhteys pitkän aikavälin tavoitteiden kommunikoinnin ja organisaation suorituskyvyn välillä (H1a: 0.26); positiivinen yhteys pitkän aikavälin tavoitteiden kommunikoinnin ja organisaation innovatiivisuuden välillä (H1b: 0.35); sekä positiivinen yhteys suorituskyvyn mittauksen ja organisaation suorituskyvyn välillä (H2a: 0.29). Hypoteesi H2b eli positiivinen yhteys suorituskyvyn mittauksen ja organisaation innovatiivisuuden välillä ei saanut vahvistusta.



Kuvio 1. Tutkimusmallin polkukertoimet ja tilastollinen merkitsevyys.

5 Johtopäätökset

■ Kasvuyritykset toimivat ympäristössä, missä ilmenee jatkuvasti uusia uhkia ja mahdollisuuksia. Kasvuyrityksissä johdon on pohdittava, mitä yrityksen strategia tarkoittaa konkreettisina tavoitteina. Tavoitteet on ilmaistava yhtenäisten pitkäaikaisia menestystekijöitä kuvaavien päämäärien ja mittareiden avulla, jotka ovat kaikkien organisaation työntekijöiden ymmärrettävissä. Työntekijöille on viestitettävä, miten heidän työpanoksensa liittyy strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja miten heidän on työtehtävänsä suoritettava toimiakseen strategian mukaisesti. (Kaplan &

Norton 1996.) Yrityksen työntekijämäärän kasvun myötä vuorovaikutussuhteet organisaatiossa lisääntyvät huomattavasti nopeammin kuin työntekijöiden määrä, ja tällöin epämuodollinen kanssakäyminen ei ole enää riittävää tarvittavan informaation saamiseksi. Merkittävä osa-alue tämän muutoksen hallitsemisessa on johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotto ja hyödyntäminen, jotka luovat edellytykset yrityksen liiketoimintamallin kasvattamiseksi (Davila 2005). Ohjausjärjestelmien tärkeys on korostunut, ei pelkästään epävarman liiketoimintaympäristön hallinnassa, vaan myös innovatiiviselle toiminnalle ja innovaatioprosessin kontrolloinnissa epävarmoissa toimintaympäristöissä (Davila, Foster & Li 2005).

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että pitkän aikavälin tavoitteiden kommunikointi ja suorituskyvyn mittaus ovat tärkeä osa kasvuyrityksen johtamiskäytäntöjä. Tulokset antavat viitteitä siitä, että pitkän aikavälin tavoitteiden kommunikointi selkeyttää odotuksia koko organisaation ja sen operatiivisilla tasoilla, vähentää työtehtävien suorittamiseen liittyvää sekavuutta ja epäselvyyttä sekä tarjoaa johdonmukaisen kuvan organisaation prioriteeteista. Nämä vaikutukset vahvistuvat, kun suorituskyvyn mittarit ovat osa muodollista järjestelmää, jota käytetään työnteon arvioinnissa. Lisäksi tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten toteamuksia siitä, että organisaation innovatiivisuuden edistämässä tavoitteiden selkeys sekä avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä ovat tärkeitä tekijöitä. Sen sijaan suorituskyvyn mittauksella ja palautteen annolla työntekijöille ei tässä tutkimuksessa havaittu olevan vaikutusta organisaation innovatiivisuuteen.

Tutkimuksen tulokset tuovat uutta tietoa siitä, millainen merkitys organisaation pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden kommunikoinnilla ja suorituskyvyn mittauksella on kasvuyritysten innovatiivisuudelle ja suorituskyvylle. Tulokset osoittavat, että pitkän aikavälin kommunikoinnilla ja suorituskyvyn mittauksella on merkittävä rooli kasvuyritysten liiketoiminnan johtamisessa. Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että kasvuyrityksissä tulisi kiinnittää erityistä huomioita pitkän aikavälin liiketoiminnan suunnitteluun ja asetettavien tavoitteiden selkeyteen sekä siihen, miten nämä tavoitteet kommunikoidaan koko organisaatiolle. Pitkän aikavälin strategioiden laatiminen ja toteutumisen seuranta ovat asioita, jotka tulisi huomioida myös yrittäjille suunnatussa koulutuksessa. Yritysten kasvu ja kilpailukyky perustuvat useimmiten yrityskohtaisiin kilpailuetuihin.

Kasvuyritysten johtamisessa tulisi huomioida:

- Pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden selkeä kommunikointi työntekijöille.
- Työntekijöiden suorituskyvyn mittaus ja palautteen anto.

Lähteet

- Abernathy, M. & Brownell, P. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24 (3), s. 189–204.
- Ahn, H. 2001. Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long Range Planning*, 34, s. 441–461.
- Amabile, T.M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. Teoksessa Staw, B.M. & Cummings, L.L. (toim.). *Research in organizational behaviour*, 10, s. 123–167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, s. 1154–1184.
- Amabile, T.M. 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review* 76, 77–87.
- Andrews, K.R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, Ill.
- Annett, J. 1969. *Feedback and human behaviour*. Harmondsworth, U.K.: Penguin.
- Baily, L. 1985. Autonomy in the industrial R & D laboratory. *Human Resource Management* 24, s. 129–146.
- Baumler, T.J. 1972. Behavioral experiments in accounting. *College of Administrative Science, Ohio state University, Monograph, AA-7*, s. 73–109.
- Bispe, J. & Otley, D. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, s. 709–737.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M. & Chenhall, R.H. 2007. Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (7–8), s. 789–820.
- Briers, M. & Hirst, M. 1990. The role of budgetary information in performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 15/4, s. 373–398.
- Bruns, W.J. & McKinnon, S.M. 1992. *Performance Evaluation and Manager's Descriptions of Tasks and Activities*. Teoksessa Bruns, W.J. *Performance Measurement, Evaluation & Incentives*. Cambridge, Mass: Harvard.
- Burns, T. & Stalker, G.M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publishers.
- Cardinal, L. 2001. Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, 12 (1), s. 19–36.
- Carmine, E.G. & Zeller, R.A. 1979. Reliability and validity assessment. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, No. 07–017. Beverly Hills, CA: Sage.
- Chenhall, R.H. & Morris, D. 1995. Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega, International Journal of Management Science* 23, s. 485–497.
- Chenhall, R.H. 2003. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28, s. 127–168.

- Chin, W.W. 1998. The partial least squares approach for structural equation modelling. Teoksessa Marcoulides, G.A. (toim.). *Modern Methods for Business Research*. s. 295–336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chin, W.W. & Newsted, P. 1999. Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. Teoksessa Hoyle, R.H. (toim.). *Statistical Strategies for Small Sample Research*. s. 307–341. Thousand Oaks: Sage publications.
- Davila, A. & Foster, G. 2007. Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), s. 907–937.
- Davila, A., Foster, G. & Li, M. 2005. Designing Management Control Systems in Product Development: Initial Choices and the Influence of Partners. IESE Business School Working Paper No. 598 Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=875307>
- Delbecq, A.L. & Mills, P.K. 1985. Managerial practices that enhance innovation. *Organizational Dynamics*, 14, s. 24–34.
- Ditillo, A. 2004. Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, Organizations & Society*, 29, s. 401–422.
- Dixon, J.R., Nanni, A.J. & Vollmann, T.E. 1990. *The new performance challenge: measuring operations for world-class competition*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Drucker, P. 1994. *Innovation and Entrepreneurship* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- EK 2005. Kasvun ajurit. Kasvu PK-yrityksen menestysstrategiana. Elinkeinoelämän keskusliitto ja Ernst & Young.
- Epstein, M. & Birchard, B. 2000. *Counting what counts: turning corporate accountability to competitive advantage*. Cambridge Massachusetts: Perseus Books.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, s. 39–50.
- Geisser, S. 1975. The predictive sample reuse method with applications. *Journal of American Statistical Association*, 70, s. 320–328.
- Govindarajan, V. 1988. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31, s. 828–853.
- Graen, G. 1976. Role-Making Processes Within Complex Organisations. Teoksessa Dunnette, M.D. (toim.). *Handbook of Industrial Organisational Psychology*. s. 1201–1245. Chicago: Rand McNally.
- Hitt, M.H., Hoskisson, R.E. & Kim, H. 1997. International diversification effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40, s. 767–798.
- Hulland, J. 1999. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, s. 195–204.
- Hyrsky, K. & Lipponen, H. 2004. *Yrittäjyyskatsaus 2004*. Kauppa- ja teollisuusministeriö, elinkeino-osasto.
- Ilgren, N.B., Fisher, C.D. & Taylor, M.S. 1979. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, s. 383–284.

- Kamm, J.B. 1987. *An Integrative Approach to Managing Innovation*. Lexington: Lexington Books.
- Kanter, R. 1983. *The Changemasters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. 1988. When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. Teoksessa Staw, B.M. & Cummings, L.L. (toim.). *Research in Organizational Behavior*, 10. s. 169–211. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kanter, R. 2001. *Evolve! Succeeding in the digital culture of tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management, *Accounting Horizons*. Part I, March, 87–104, part II, June, 147–160.
- Kimberly, J.R. 1981. Managerial Innovation. Teoksessa Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H. (toim.). *Handbook of Organizational Design*. s. 84–104. New York: Oxford University Press.
- Kimberly, J.R. & Evanisko, M. 1981. Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, s. 689–713.
- Kopelman, R.E. 1986. Objective feedback. Teoksessa Locke, E.A. (toim.). *Generalizing from laboratory to field settings*. s. 119–145. Lexington, MA: Lexington Books.
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. & Latham, G.P. 1981. Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*, 90, s. 125–152.
- Locke, E.A. & Latham, P.G. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E.A. 1991. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, s. 288–299.
- Lorange, P. 1992. *Implementation of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Lynch, R.L. & Cross, K.F. 1995. *Measure up! Yardsticks for continuous improvement*. Cambridge Massachusetts: Basil Blackwell Inc.
- Martin, M.J.C. 1984. *Managing Technological Innovation and Entrepreneurship*. VA, Reston: Reston.
- Miller, D. & Friesen, P.H. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, s. 1–25.
- Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. 1999. Balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil. *European Management Journal*, 17 (5), s. 481–491.
- Morse, J.J. & Lorsch, J.W. 1970. Beyond theory. *Harvard Business Review*, May-June, s. 61–68.
- Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, s. 65–88.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory* (2nd. ed.). New York: McGraw-Hill.

- Oldham, G.R. & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, s. 607–634.
- Olve, N.G., Roy, J. & Wetter, M. 1999. Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard. Chichester, UK: Wiley.
- Paolillo, J. & Brown, W. 1978. How organizational factors affect R&D innovation. *Research Management*, 21, s. 12–15.
- Patterson, M.G., Warr, P.B. & West, M.A. 2004. Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, s. 193–216.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. & Wallace A.M. 2005. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, s. 379–408.
- Pelz, D. & Andrews, F. 1966. Autonomy, coordination, and stimulation in relation to scientific achievement. *Behavioral Science*, 11, s. 89–97.
- Porter, M.E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. & Hackman, J.R. 1975. *Behavior in organizations*. McGraw-Hill. New York.
- Sawyer, G.C. 1978. Innovation in organisations. *Long Range Planning*, December, 53–57.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, s. 580–607.
- Staw, B.M. 1990. An evolutionary approach to creativity and innovation. Teoksessa West, M.A. & Farr, J.L. (toim.). *Innovation and Creativity at Work*. s. 287–308. Wiley. Chichester, UK.
- Stone, M. 1974. Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, B36, s. 111–133.
- Taylor, M.S., Fisher, C.D. & Ilgen, D.R. 1984. Individuals reactions to performance feedback in organizations: a control theory perspective. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 2, s. 81–124.
- Thompson, J. 1967. *Organizations in Action*. McGraw Hill. New York.
- Van de Ven, A.H. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, s. 590–607.
- West, M.A. & Farr, J.L. 1990. Innovation at work. Teoksessa West, M.A. & Farr, J.L. (toim.). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, s. 3–13. Wiley. New York.
- Wold, H. 1985. Systems analysis by partial least squares. Teoksessa Nijkamp, P., Leitner, L. & Wrigley, N. (toim.). *Measuring the Unmeasurable*. s. 221–251. Marinus Nijhoff. Dordrecht.

KORKEAKOULUYMPÄRISTÖSSÄ KASVUN
TUKEMINEN – OTA YHTEYTTÄ!

Esihautomo verkostona

Kaija Arhio – Marja-Liisa Kaakko

Tiivistelmä

Artikkelin tavoitteena on analysoida ammattikorkeakoulun esihautomon toimintaa oppivana verkostona.

Artikkelissa kuvataan ammattikorkeakouluyksikön esihautomon verkostomainen toimintatapa ja liitetään toimintamalli oppivan organisaation teoriaan. Hautomoprosessissa oppivat niin haudottava kuin tutorit. Oppivalla esihautomoverkostolla tarkoitetaan kaikkien haudontaprosessiin liittyvien tahojen verkostoa. Artikkelissä sisältyy lyhyen teoriaosuuden oppivan verkoston teemasta.

Yrityksen kasvu ja kehittyminen on prosessi, jossa oppimisella on tärkeä rooli. Oppivan organisaation teoriaa voidaan soveltaa ammattikorkeakoulun oppimisprosessin osana toimivan esihautomon toiminnan kehittämiseen ja tätä kautta kehittää uusia toimintamalleja opiskelijoiden yrittäjyyden lisäämiseen ja uusien yritysten syntyedellytysten luomiseen ja kasvun tukemiseen.

1 Johdanto – esihautomo verkostona

■ Esihautomon historia Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun Ylivieskan yksikössä ulottuu 1990-luvun loppupuolelle. Vuonna 1997 yksikössä käynnistyi insinööriyrittäjyyttä ja insinöörejä työllistävän yritys-toiminnan edistämistä tutkiva projekti. Tämän INSY-projektin tuloksena syntyi alueen yrittäjyyttä palvelemaan Ylivieskan Teknologia kylä YTEK Oy ja ict-alan kehittymistä tukeva RFM-polis. Projektin aikana tutkittiin ja testattiin uusia yrittäjävalmennuksen ja yritteliäisyyttä lisäävien aktiivoivien oppimismenetelmien käyttöä osana ammattikorkeakoulutusta. Tästä projektista alkaen on esihautomotoiminta ollut osa yksikön oppimisprosessia. Esihautomotoiminnalla meidän toiminnassamme tarkoitetaan valmennusta ja ohjausta yrittäjäksi aikovalle opiskelijalle.

Systemaattisempi esihautomotoiminta käynnistyi vuonna 2004 osana RFM-poliksen kehittämishanketta, ja esihautomotoimintaa jatkettiin vuoden 2005 alusta yhteistyössä YTEK:n kanssa yhteisen kehittämishankkeen avulla. Hankkeen avulla luotiin ja testattiin

■ Kaija Arhio & Marja-Liisa Kaakko

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu,
Ylivieskan yksikkö
Vierimaantie 7
84100 Ylivieska
etunimi.sukunimi@centria.fi

verkostomaisen hautomotoiminnan ja esihautomotoiminnan malli. Vuosina 2005 ja 2006 Ylivieskan yksiköstä 28 opiskelijaa oli mukana esihautomon toiminnassa ja heistä 8 aloitti itsenäisenä yrittäjänä opintojen aikana tai valmistuttuaan.

Uuden yrityksen synty on mitä suurimmassa määrin verkostoprosessi, jonka osallisia ovat haudonnan kohteena olevan ammattikorkeakoulun opiskelijan lisäksi ohjaajina ja valmentajina toimivat opettajat, laboratoriohenkilöstö, kouluttajat, asiakasyritykset, julkishallinnon ja viranomaisten edustajat, rahoittajat jne. Tässä yrittäjyysprosessissa oppiminen tarkoittaa paitsi yksikön oppimista, myös organisaation ja organisaatioiden – siis koko verkoston – yhdessä tapahtuvaa oppimista. Oppimisprosessin roolia esihautomon toiminnassa korostaa myös se, että valmennusprosessin tuloksena voi olla päätös jättää yritys perustamatta. Tämäkin on lopputuloksena hyväksyttävä.

2 Oppiva organisaatio – oppiva verkosto

■ Yksilön kannalta oppiminen on ilmiö, jolle pääasiassa psykologia ja kasvatustieteet ovat antaneet sisällön. Tässä artikkelissa oppimisella tarkoitetaan perinteistä kasvatustieteen näkökulmaa laajempaa organisaation kokemusperäistä oppimista, joka johtaa organisaation toimintojen jatkuvaan parantamiseen (esim. Argyris & Schön 1978; Ruohotie 1996). Kollektiivinen oppiminen on usein tiimeissä yhteistyönä tapahtuvaa yhteisen toiminnan kehittämistä, jonka tuloksena myös uudet innovaatiot syntyvät ja kehittyvät (esim. Susimetsä 2006; Taipale 2004). Tämän organisatorisen tiedon luomisessa yhdistyvät oppimisen yksilöllinen ja sosiaalinen näkökulma.

Oppivan organisaation ideologian isänä pidetään yleisesti Peter Sengeä (Senge 1990). Oppivan organisaation käsite yhdistää liikkeenjohdon ja kasvatustieteellisen teorian toisiinsa (esim. Sarala & Sarala 1999; Engeström 1994; Watkins & Marsick 1993). Oppimista on käsitelty käytännön liikkeenjohdossa useammastakin eri näkökulmasta, jotka usein liittyvät organisaation tarpeeseen mukautua ympäristön muuttuviin olosuhteisiin, kuten kiristyvään ja globalisoituvään kilpailuun. Oppimalla organisaatiot varustautuvat välttämään mahdollisia uhkia sekä toisaalta luomaan uusia innovaatioita tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Liikkeenjohdon kirjallisuudessa oppivan organisaation käsite liittyy läheisesti innovaation ja muutoksen käsitteisiin (esim. Fiol & Lyles 1985; Levitt & March 1988; Engeström 2004). Prahalad ja Hamel (1990) liittivät organisaation kollektiivisen oppimisen lanseeraamaansa ydinosaamisen (core competence)

käsitteeseen. Ydinosaamiseen perustuvassa strategiassa ei ole kyse ainoastaan resurssien taitavasta allokoinnista vaan jatkuvasta parantamisesta ja uuden oppimisesta.

Erilaisia määritelmiä organisaation oppimisesta on useita. Organisaation oppimisen luonnehdinnoissa korostuvat organisaation jäsenten välinen sosiaalinen vuorovaikutus, organisaation ja ympäristön vuorovaikutus muuttuvassa tilanteessa sekä organisaation oman toiminnan muuttuminen (kehittyminen) oppimisen kautta. Myös organisaation kyky muuttaa strategioitaan, rakenteitaan, järjestelmiään ja kulttuuriaan sekä oppimisen yhteys tietoiseen muutokseen ja innovaatioon ovat oppivan organisaation piirteitä. Eri kirjoittajat korostavat hiukan eri asioita, kuitenkin keskeistä oppivan organisaation tarkastelussa on uutta luova oppiminen sekä uusien ajattelu- ja toimintatapojen etsiminen. Oppiva organisaatio jäsentää sekä ympäristöönsä että organisaatiota uudella tavalla erilaisia näkökantoja huomioiden, niitä yhdistellen ja sopeuttaen organisaatioon. Dodgson (1993) kuvaa organisaation oppimista tapana, jolla yritys muodostaa, täydentää ja organisoii tietoa ja rutiinejaan toiminnoissa ja kulttuurissa. Tähän oppimiseen liittyy organisaation tehokkuuden paraneminen henkilöstön osaamista kehittämällä. Nevis, DiBella ja Gould (1995) määrittelevät organisaation oppimisen organisaatiossa olevana kapasiteettina tai prosesseina, joiden avulla säilytetään tai parannetaan kokemukseen perustuvaa toimintaa. Oppimiseen liittyvillä tekijöillä on siis tärkeä rooli yrityksen menestymisessä. Oppivalla yrityksellä on hyvin kehittyneet ydinosaamisalueet, jotka toimivat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen alustana. Liiketoiminnan arvoketjun jatkuvaa parantamista tukeva asenne ja uudistumiskyky ovat myös oppimiseen liittyviä menestystekijöitä. (Nevis ym. 1995.)

Lähteenmäen (1999) mukaan organisaation voidaan katsoa oppineen silloin, kun se oman toimintansa tehokkuuden ja tuloksellisuuden eikä sattunnaisten suotuisien ympäristömuutosten ansiosta, kykenee saavuttamaan asettamansa tulos-, laatu- tms. tavoitteet aiempaa paremmin. 1990-luvulta lähtien käsite osaamisen johtaminen (knowledge management) on tullut mukaan tähän keskusteluun ja lyhyestä historiastaan huolimatta osaamisen johtamisessa puhutaan jo toisesta sukupolvesta, jonka yhteydessä korostuvat liiketoiminta- ja tuotekonseptit (Virkkunen 2002). Osaamisen johtamisessa käytävä keskustelu korostaa liikkeenjohdon strategista näkökulmaa. Näin organisaation oppiminen ja strateginen oppiminen liittyvät toisiinsa. Strateginen oppiminen liittyy yrityksen kestäväen kilpailuedun saavuttamiseen (mm. Kirjavainen 1997). Kirjavainen (1997, 293–301) kuvaa strategista oppimista kumulatiivisesti vaiheittaisina sykleinä eteväksi ilmiöksi, jossa jokainen syklin vaihe rakentuu edelliselle ja muodostaa

samalla lähtökohdat seuraavalle. Tämä on lähellä Engeströmin (2004) lanseeraamaa ekspansiivisen oppimisen mallia.

Argyris ja Schön (1978) esittävät, että organisaation oppiminen on metafora, koska organisaatiot itsessään eivät opi, vaan oppiminen tapahtuu organisaation jäsenissä, yksilöissä. Kuitenkin laajasti tunnustettua on, että organisaation oppiminen synergiaprosessina on enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa. Oppivaan organisaatioon liitetystä vahvoista vertauskuvista eräs esimerkki on älykäs organisaatio, joka Quinnin (1992) mukaan keskittyy ydinosaamiseen, kykenee luomaan synergiaa ydinosaamistensa välille ja analysoimaan toimintaprosessinsa arvoketjua siten, että pystyy saavuttamaan siinä maailmanluokan tason. Tällaiset älykkäät organisaatiot tuottavat asiakkailleen innovatiivisia ratkaisuja (Juuti 2005, 22–23). Älykkään organisaation perustavaa laatua olevia kyvykkyyksiä ovat kyky nähdä muutostarpeet varhaisessa vaiheessa, kyky oppia kilpailijoita nopeammin ja kyky viedä uudet asiat käytäntöön kilpailijoita nopeammin (Sydänmaanlakka 2002, 52). Oppiva organisaatio näkee jokaisessa liiketoimintakokemuksessa mahdollisuuden parantaa.

Sengen (1990) malli oppivasta organisaatiosta koostuu viidestä peruserästä, jotka ovat systeemiajattelu (system thinking), henkilökohtaisen osaamisen hallinta (personal mastery), sisäiset toimintaa ohjaavat mallit (mental models), yhteisen vision muodostaminen (building shared vision) ja tiimioppiminen (team learning) (Senge 1990). Systeemiajattelussa kaikki koostuu pienistä, toisiinsa kytkeytyneistä osatoiminnoista ja keskeistä siinä on ymmärryksen muutos. Henkilökohtaisen osaamisen hallinta korostaa yksilön kehittymistä oman toiminnan jatkuvalla parantamisella. Organisaatiot oppivat vain jäsentensä kautta. Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit ovat usein tiedostamattomia yleistyksiä, olettamuksia ja mielikuvia, jotka tulisi saada tietoisuuteen, näkyviksi. Yhteisen vision muodostaminen on lähtökohta oppimiselle. Vision tulee heijastaa organisaation jäsenten omia arvoja ja normeja, koska vain arvokkaaksi koettua asiaa tavoitellaan riittävästi. Tiimioppiminen on prosessi, jossa kehitetään tiimin kykyä luoda sen jäsenten haluamia tuloksia. Organisaatioissa oppimisen perusyksiköitä ovat juuri tiimit. (Senge 1990.) Ryhmän jäsenten vuorovaikutusta oppimisessa voidaan pitää tärkeimpänä organisaation oppimisyksikkönä. Tiimi, jolla on positiivinen sosiaalinen vuorovaikutus sekä johdon mahdollistama psykologisesti turvallinen ilmapiiri, pystyy toimimaan organisaation oppimisfoorumina. Tiimityöllä on saavutettu kiistatta hyviä tuloksia, mutta tiimin kehittyminen vie aikaa ja vaatii kaikilta jäseniltä täyden panostuksen. Korkean suoritustason tiimi tunnistaa yhteiset päämäärät, jakaa vastuun ja saa aikaan enemmän kuin kukaan tiimin jäsenistä yksin. Oppivassa tiimiorganisaatiossa johtajat ovat valmentajia,

jotka osallistuvat tiimien toimintaan, innostavat ja kannustavat alaisiaan huippusuorituksiin sekä tukevat ja luovat omalla erimerkillään suuntaa jatkuvalle kehittämiselle. (Ruohotie 1996; Sarala & Sarala 1999.)

3 Organisaation oppimisesta verkoston oppimiseen

■ Organisaation oppimista on kirjallisuudessa perinteisesti tarkasteltu suurten organisaatioiden kannalta, mutta etenkin 1990-luvulla sekä tutkimuksessa että elinkeinopolitiikassa nähdään pk-yritysten lisääntyvä yhteistyö mahdollisuutena kasvattaa osaamista ja säilyttää kilpailukyky muuttuvassa markkinatilanteessa. Yhä useammin organisatorisen oppimisen tutkimus kiinnittyykin yritysten väliseen yhteistyöhön. Oppimisen tarkastelussa verkosto nähdään toisaalta oppijana, kuten organisaatiokin, ja toisaalta oppimisympäristönä, joka tarjoaa mahdollisuudet itsensä kehittämiseen (Vesalainen & Strömmer 1999). Käsitettä oppiva verkosto (learning network) on käytetty enimmäkseen web-pohjaisiin oppimisympäristöihin, alueelliseen kehittämiseen sekä pienten yritysten ja yliopistojen yhteistyössä tapahtuvan osaamisen ja kokemusten siirtoon liittyvien tutkimusten yhteydessä (Morris, Bessant & Barnes 2006; Hanssen-Bauer & Snow 1996; Tell & Halila 2001), mutta myös yritysten strategisen kyvykkyyden kehittämisen yhteydessä (McGovern 2006).

Oppivan organisaation teoriaa voidaan hyödyntää myös verkoston kehittymisessä. Verkosto toimii Sengen (Senge 1990; Ruohotie 1996) esittämien perusteiden ja periaatteiden mukaan. Kehittämiseen tarvittava tiimioppiminen mahdollistaa ryhmän löytävän ideoita, joita yksilö ei omin päin olisi keksinyt. Samalla tavalla kuin oppivassa organisaatiossa myös liiketoimintaverkostossa saavutetaan näin parempia tuloksia. Yhteisen vision rakentaminen on verkoston säilymiselle ja kehittymiselle tärkeää. Kokonaisvaltainen systeemijattelu on kokonaisuuksien ja asioiden välisten vuorovaikutussuhteiden näkemistä, kuten oppivassa organisaatiosakin. (Ahlström-Söderling 2002.) Henkilökohtaisen osaamisen hallinta ja toimintaa ohjaavat ajatusmallit, jotka oppivassa organisaatiossa nähdään yksilön periaatteina, nähdään verkostossa yrityksen ominaisuuksina. Osaamisen hallinnan käytäntöjä verkostossa ovat vision kirkastaminen, luovan ajattelun ylläpito ja vision kanssa yhtenevät valinnat. Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit ovat syvälle juurtuneita olettamuksia, yleistyksiä tai mielikuvia maailmasta ja ihmisen toiminnasta. (Senge 1990; Ahlström-Söderling 2002.)

Yhteistoimintaverkoston jäsenyyden eräänä perushyötynä on tiedon jakaminen, jonka kautta osallistuvien organisaatioiden oppimisprosessit

kehittyvät ja laajentuvat. Kumppaneilta oppiminen voi olla verkostossa tärkeä menestystekijä. Taustalle hautautunut hiljainen tieto edustaa verkoston rutiineja, jotka jalostavat verkoston toimintoja ja liiketoiminnan tapaa. Tiedon siirto ja erityisesti kokemusten vaihtaminen kansainvälisten kumppaneiden kanssa on ollut japanilaisten teollisten verkostojen kriittinen menestystekijä. Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen (Chaston & Mangles 2000) mukaan liiketoimintaverkostoissa mukana oleville pienille yrityksille on ominaista tavoitteellisempi oppimistyyli, joka ilmenee mm. seuraavasti: 1) työntekijät saavat palautetta työstään, 2) työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan koulutukseen ja organisaation kehittämissuunnitelmiin, 3) henkilöstö on halukasta jakamaan tietoaan toisten kanssa, 4) organisaation tavoitteet ja strategiat ovat kaikkien tiedossa, 5) henkilöstö, asiakkaat ja toimittajat ovat motivoituneita välittömästi tiedottamaan virheistä, 6) yrityksessä jatkuvasti arvioidaan toimintoja ja näin opitaan tunnistamaan asiat, joilla on vaikutusta asiakastyytyvyyteen ja 7) yritys osaa tunnistaa sekä yrityksen sisältä että ulkopuolelta tulevia uusia ideoita (Chaston & Mangles 2000).

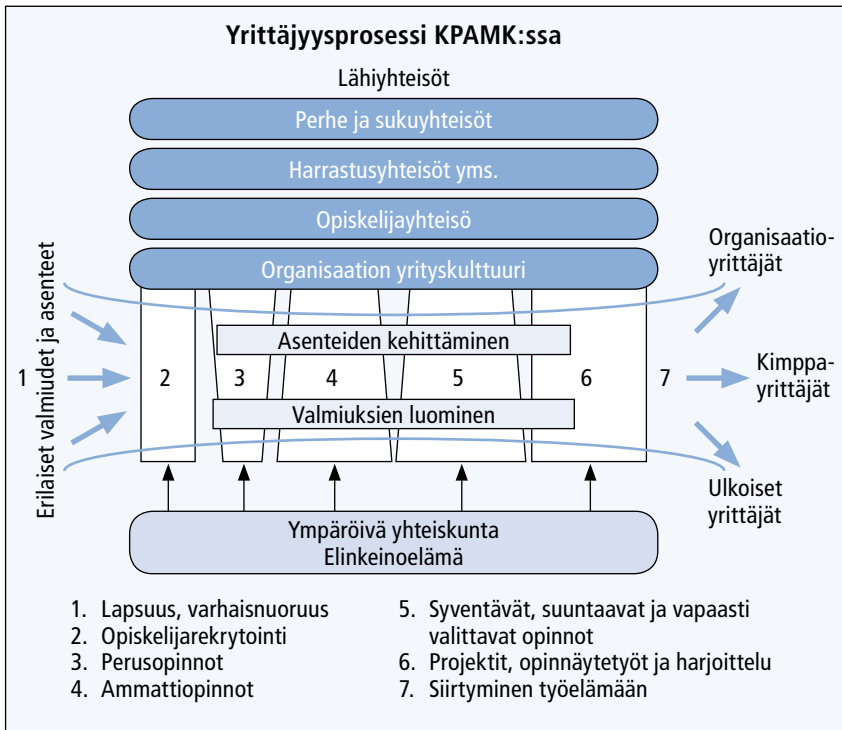
Nämä ovat yhteneviä Senge, Kleiner, Roberts, Ross ja Smithin (1994) esittämien oppivan organisaation tunnusmerkkien kanssa. Oppivassa organisaatiossa työskentelevät henkilöt kokevat oman työnsä tärkeäksi ja jokainen yksilö voi kasvattaa omaa osaamistaan. Tavoitteiden ja strategioiden lisäksi tunnistetaan ja tunnustetaan taustalla olevat arvot ja organisaatiossa piilevä hiljainen tieto. Kollegiaalisuus, luottamus ja yhteistyöhalu näkyvät ihmisten käyttäytymisessä ja tietoja jaetaan organisaation eri tasoilla. Uusien ideoiden kokeilu ja riskinotto on hyväksyttyä eikä epäonnistunutta nujerreta. (Senge ym. 1994.) Organisaation oppiminen voi myötävaikuttaa kompetenssin lisääntymiseen ja toimia väylänä yrityksen markkina-aseman vahvistamisessa (Chaston & Mangles 2000).

Verkostotason oppiminen voidaan nähdä prosessina, jossa integroidaan yritysten ajattelumallit siten, että saadaan aikaan yhteisiä päämääriä, toimintamalleja ja periaatteita. Toinen oppimisen ulottuvuus sisältää verkostossa sosiaalisten prosessien välityksellä leviävien periaatteiden, toimintamallien, järjestelmien ja sääntöjen syntyminen. Nämä yhteiset toimintaa ohjaavat asiat säilyvät verkostossa myös yritysten jälkeen ja niistä riippumatta. (Kosonen, Tamminen & Pikka 2002.) Voidaan puhua verkostokulttuurin muodostumisesta. Organisaation kehittämisessä ja johtamisessa verkostomainen toiminta luo haasteita paitsi koordinoinnille ja toimintojen yhdentämiselle myös oppimiselle. Oppimisen avulla verkosto suoriutuu tehtävistä entistä laadukkaammin ja nopeammin. Yleisesti on todettu, että verkoston menestymisen taustalla on oppiminen (mm. Toivainen 2003).

4 Esihautomon verkostomainen toimintamalli osana ammattikorkeakouluopintoja

■ Yrittäjyyteen kasvun kannalta täytyy löytyä vastaus kysymyksiin innostuuko, haluaako ja uskaltaako ihminen yrittäjäksi vai ei. Esihautomon tehtävänä on tarjota opiskelijalle mahdollisuus löytää vastaus näihin kysymyksiin.

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun yrittäjyysohjelman 2010 mukaan yrittäjyysprosessi ammattikorkeakoulussamme on lapsuudesta lähtevä oppimisprosessi (kuvio 1). Ammattikorkeakoulun tehtävänä on yrittäjyysmyönteisten asenteiden kehittäminen ja yrittäjyysvalmiuksien luominen. Tämä tehdään osana opintoja siten, että näitä asioita on sisällytetty perus-, ammatti-, syventäviin, suuntaaviin ja vapaasti valittaviin opintoihin. Lisäksi tähän liittyvää oppimista tapahtuu luonnollisesti projektien, harjoittelun ja opinnäytetyön avulla. Tähän oppimisprosessiin kytketään ympäröivän yhteiskunnan ja elinkeinoelämän tarpeet. Lisäksi omalta osaltaan mukana vaikuttamassa ovat opiskelijan perheyhteisö ja harrastukset. Unohtaa ei sovi myöskään ammattikorkeakoulun omaa yrittäjyyskulttuuria.



Kuvio 1. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun Yrittäjyysohjelma 2010.

Ammattikorkeakoulun Ylivieskan yksikössä esihautomon toiminta on osa oppimisprosessia henkilökohtaisen opintosuunnitelman kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että omaa yritystä suunnitteleva opiskelija voi sisällyttää opintoihinsa oman liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen liittyviä asioita, esimerkiksi tuotesuunnittelua, protokappaleiden valmistusta, markkinatutkimusta, tuotetestausta ja kustannuslaskentaa. Esihautomoprosessi on jokaisella opiskelijalla erilainen, ja jokaisen kanssa yrittäjyyspolun alkumetreit mietitään erikseen. Prosessin tavoitteena on, että opiskelija pystyy päättämään, aloittaako hän yrittäjänä vai ei. Esihautonnan tavoite on rakentaa liiketoimintasuunnitelma, jonka perustella päätöksen voi tehdä.

Esihautomon toiminnasta tiedottaminen ja markkinointi on sisällytetty kaikille yhteisiin yritystoiminnan opintoihin. Kattavan tiedottamisen kautta opiskelija saa tietoonsa ammattikorkeakoulun yrittäjyyttä tukevat palvelut sekä alueen hautomopalveluiden tarjonnan. Tästä eteenpäin vastuu aktiivisuudesta on opiskelijalla. Ensimmäinen yrittäjyyden kynnyks on lähteä itse selvittämään mahdollisuuksia.

Tämän lisäksi esihautomo järjestää vuosittain yrittäjyyttä edistäviä tilaisuuksia ja tuo yrittäjyyden mahdollisuutena esille eri tilanteissa. Tämä tulee osana opintoja mm. yritysvierailujen ja yritys yhteistyön kautta. Lisäksi tavoitteena on, että opiskelijat ovat mukana tutkimus- ja kehittämistoiminnassa projektioptojen kautta.

Esihautomon toiminta KPAMK:n Ylivieskan yksikössä on rakennettu verkostomaiseksi toimintatavaksi, jossa kiinteitä toiminnan rakenteita on mahdollisimman vähän. Toiminta perustuu opiskelijan tarpeeseen hänen liiketoimintasuunnitelmansa ohjauksessa ja valmennuksessa. Toimintamalli ja prosessi yhteistyötahojen ja aikataulun osalta mietitään tapauskohtaisesti mahdollisimman hyvän tuen ja valmennuksen takaamiseksi. Tämä takaa parhaan mahdollisen täsmävalmennuksen opiskelijan käyttöön hänen lähtökohdistaan. Tarkoituksena on toimia opiskelijan tukena hänen oppimisprosessissaan joustavalla ja vastuullisella tavalla. Toinen peruste verkostomaiseen toimintatapaan on mahdollisimman kevyt rakenne toiminnan kiinteiden kustannusten osalta. Pienen yksikön osalta vuosittainen valmennettavien määrä on pieni ja kuitenkin halutaan taata toiminnan laatu.

Verkostomainen toimintatapa esihautomon osalta tarkoittaa myös sitä, että opiskelijan valmennus kytketään osaksi alueellista yrityshautomotoimintaa ja elinkeinoneuvontapalveluita. Ammattikorkeakoulun sisälle ei ole lähdetty rakentamaan varsinaista hautomotoimintaa, vaan mikäli opiskelija perustaa yrityksen, niin hänet ohjataan alueellisten elinkeinopalveluiden asiakkaaksi. Yhteistyö alueen hautomon kanssa käynnistyy jo

esihaudonnan aikana. Opiskelija voi osallistua alueen hautomon järjestämiin koulutustilaisuuksiin ja hautomon vetäjät ovat mukana valmennuksessa usein jo alkuvaiheessa. Opiskelija voi tästä yhteistyöstä huolimatta perustaa yrityksensä valitsemalleen paikkakunnalle, eikä se välttämättä ole opiskelupaikkakunta.

5 Oppiva esihautomoverkosto

■ Pohdittaessa Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun Ylivieskan yksikön esihautomotoimintaa verkostona voidaan havaita toiminnan peruspiirteiden ja tavoitteiden säilyneen samoina koko kymmenen vuotta jatkuneen toiminnan ajan. Luonnollisesti toimintaympäristö on tänä aikana muuttunut: yhteistyötahojen toiminnassa tapahtuneiden muutosten ohella yrittäjyyssympäristö ja yritysten toimintaedellytykset ovat muuttuneet. Näiden muutosten vaikutuksesta esihautomon toiminta on kehittynyt kulloisiakin toimintaedellytyksiä parhaiten vastaavaksi. Koska muutos on pysyvä tila, esihautomon toiminta myös muuttuu jatkuvasti kuitenkin peruseriaatteiden säilyessä.

Esihaudontaprosessissa toiminta on henkilökohtaisella tasolla läheistä ja luottamuksellista. Samoin korostuu vuorovaikutus molempiin suuntiin. Jokaisen yksilön esihaudontaprosessi muodostuu hyvinkin erilaiseksi ja jokaisesta casesta ohjaaja oppii uutta. Tätä uutta oppimista tutoreina toimivat opettajat pystyvät soveltamaan seuraavissa prosesseissa. Tässä jatkuvassa oppimisessa toteutuu oppivan organisaation teorioissakin tärkeät organisaation jäsenten välinen sosiaalinen vuorovaikutus, organisaation ja ympäristön vuorovaikutus muuttuvassa tilanteessa sekä organisaation oman toiminnan kehittyminen oppimisen kautta.

Esihaudontaprosessissa olevan opiskelijan kannalta sitoutuminen ja oma aktiivisuus ovat toiminnan lähtökohtia. Esihaudontaprosessi alkaa aina opiskelijan aloitteesta. Koska valmiita rakenteita ei käytetä, toiminta räätälöidään opiskelijan ehdoilla opiskelijan tarpeeseen. Opiskelijan näkökulmasta esihautomoprosessin tavoitteena on liiketoimintasuunnitelman rakentamisen kautta kypsyä päätökseen ryhtyykö yrittäjäksi vai ei. Prosessin kuluessa opiskelija myös hankkii yrittäjyydessä tarvittavia käytännön valmiuksia, kuten markkinoinnin tai laskennan osaamista. Tärkein oppimistulos esihaudontaprosessissa on kuitenkin opiskelijan oma kypsyminen päätökseen. Koska esihautomo toimii verkostomaisesti, saa opiskelija prosessin aikana myös tarpeelliset verkostokumppanit. Ohjausta opiskelija saa kaikilta mukana olevilta yhteistyötahoilta ja näin aloittava yrittäjä on osa tulevaa toimintaympäristöä jo suunnitteluvaiheessa.

6 Yhteenveto

■ Esihautontavaiheessa keskitytään henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimiseen. Perustettuaan yrityksen opiskelija siirtyy alueellisen hautomo- ja yritysneuvontajärjestelmän tuella kehittämään ja kasvattamaan yritystä. Yhteistyö näiden ja ammattikorkeakoulun välillä on tiivistä. Toiminnan alusta alkaen on pidetty yhtenä periaatteena, että ammattikorkeakoulun esihautomo toimii osana alueellista yrittäjyyden edistämisverkostoa. Esihautomoprosessi on tämän kokonaisuuden yksi osa, jossa luodaan perusta yrittäjäpolulle. Toimintamalli tarjoaa mahdollisuuden kehittää tutoreiden osaamista ja esihautomon toimintamallia jatkuvasti oppivana verkostona.

Keskeiset viestit:

- Jokainen esihautomoprosessi on erilainen ja jokaisessa prosessissa opittua sovelletaan tulevassa toiminnassa.
- Ammattikorkeakoulun esihautomo toimii osana alueellista yrittäjyyden edistämisverkostoa hoitaen yrittäjyyspolun alkumetreit.

Lähteet

- Ahlström-Söderling, R. 2002. SME strategic business networks seen as learning organizations. Proceedings of Nordic SME's conference June/2002. Kuopio.
- Argyris, C. & Schön, D.A. 1978. Organizational learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley Publishing Company. Inc. Reading, MA.
- Chaston, I. & Mangles, T. 2000. Business networks: Assisting knowledge management and competence acquisition within UK manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7, No. 2, s. 160–170.
- Dodgson, M. 1993. Organizational learning: a review of some literatures. *Organizational Studies*, Vol. 14, No. 3, s. 373–394.
- Engeström, Y. 1994. Training for Change; New Approach to Instruction and Learning in Working Life. International Labour Office. Geneva.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino. Tampere.
- Fiol, C. & Lyles, M. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, s. 803–813.
- Hanssen-Bauer, J. & Snow, C.C. 1996. Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization. *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, s. 413–427.
- Juuti, P. 2005. Osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden käsitteistä. Teoksessa Juuti, P. (toim.). *Osaaja innovoi – osaaja innovoi*. s. 11–26. JTO Aavaranta-sarja. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden toimintaohjelma 2010.
- Kirjavainen, P. 1997. Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatioissa. Teoriaa luova case-tutkimus oppimisesta kahden tietoyrityksen strategisessa kehityksessä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-2:1997. Turku.
- Kosonen, K., Tamminen, J. & Pikka, V. 2002. ELVA – Osaaminen verkossa. Oulun yliopiston tuotantotalouden yksikön tutkimusraportteja 6/2002. Oulun yliopistopaino. Oulu.
- Levitt, B. & March, J. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*. Vol. 14, s. 319–340.
- Lähtenmäki, S. 1999. Osaamisen johtamisella oppivaksi organisaatioksi. Teoksessa Nurmi, R. (toim.). *Neljännesvuosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu JO 25: 89–99.
- Lähtenmäki, S., Toivonen, J. & Mattila, M. 2001. Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement. *British Journal of Management*. Vol. 12, No. 2, s. 113–129.
- McGovern, P. 2006. Learning Networks as an Aid to Developing Strategic Capability among Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study from the Irish Polymer Industry. *Journal of Small Business Management*. Vol. 44, No. 2, s. 302–305.
- Morris, M., Bessant, J. & Barnes, J. 2006. Using learning networks to enable industrial development: Case studies from South Africa. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 26, No. 5, s. 532–557.
- Nevis, E.C., DiBella, A.J. & Gould, J.M. 1995. Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review/ Winter 1995*. s. 73–85.

- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May–June. s. 79–91.
- Quinn, J. 1992. *Intelligent enterprise*. The Free Press. New York.
- Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1999. *Oppiva organisaatio – oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-paino Oy. Tampere.
- Senge, P. 1990. *The fifth discipline. The art and practice of the learning organizations*. Doubleday. New York.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B. & Smith, B.J. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Nicholas Brealey Publishing Ltd. London.
- Susimetsä, M. 2006. *Motivated and Self-Regulated Learning of Adult Learners in a Collective Online Environment*. *Acta Universitatis Tamperensis* 1160. Tampereen Yliopistopaino – Oy Juvenes Print. Tampere.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. *Älykäs organisaatio*. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Taipale, M.E. 2004. *Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa*. *Acta Universitatis Tamperensis* 1033. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tell, J. & Halila, F. 2001. A learning network as a development method – an example of small enterprises and a university working together. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 13, No. 1, s. 14–23.
- Toiviainen, H. 2003. *Learning across levels. Challenges of collaboration in a small-firm network*. University of Helsinki. Department of education.
- Vesalainen, J. & Strömmer, R. 1999. *Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen. Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina*. Teoksessa Alasoini, T. & Halme, P. (toim.). *Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma*. s. 109–129. Raportteja 7. Vuosikirja 1999. Edita. Helsinki.
- Virkkunen, J. 2002. *Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena*. Teoksessa Virkkunen J. (toim.). *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*. s. 11–50. *Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 20*. Työministeriö. Helsinki.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. 1993. *Sculpting the Learning Organization*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Sosiaaliset verkostot innovaatioyritysten kehtona – mikä on ammattikorkeakoulujen rooli?

Vesa Taatila

Tiivistelmä

Innovaatioryrittäjyyden merkitys alueiden kehittämiseksi on tärkeää. Ammattikorkeakouluja on ohjattu tukemaan sekä innovaatiotoimintaa että yrittäjyyttä. Artikkelissa esitellään Laurea-ammattikorkeakoulun ”Innovaatiolähtöinen palveluyrittäjyys” -teema, jolla pyritään sekä luomaan uusia innovaatioyrityksiä että tukemaan olemassa olevien yritysten kehittymistä. Teema perustuu opiskelijoiden oppimiselle aidoissa kehittämissankkeissa yhteistyössä työelämän kanssa. Kuvattu toiminta vaatii henkistä muutosta etenkin ammattikorkeakoulun sisäisiltä toimijoilta.

1 Johdanto

■ Innovaatioiden jatkuva tuottaminen on keskeinen tekijä niin organisaatioiden kuin kansakuntienkin kilpailukyvyille (Himanen & Castells 2004; Tuomi 2002). Sekä julkisten että yksityisten organisaatioiden on kyettävä jatkuvasti tuottamaan uusia ja parempia palveluja, tuotteita ja strategioita (Huiban & Boushina 1998; Kenney 2001; Yliherva 2004). Vanhasen II hallitus (Hallitusohjelma 2007) nostaa innovaatiokyvyn tuottavuuden ja kilpailukyvyn keskeiseksi moottoriksi (emt. 13, 47) sekä myös sosiaali- ja terveystoiminnan tärkeäksi kehittämiskohteeksi (mm. 54).

Koska innovaatioita pidetään näin keskeisenä asiana, on myös ammattikorkeakoulukenttää ohjattu niiden tukemiseen. Opetusministeriön strategisen linjauksen (Opetusministeriö 2004) mukaisesti koko Suomen korkeakoulujärjestelmää suunnataan tukemaan innovaatiotoiminnan vahvistamista (emt. 30) ja ammattikorkeakouluja ohjataan ottamaan rooli alueellisten innovaatiojärjestelmien keskeisinä toimijoina (emt. 46). Myös esimerkiksi Helsingin seudun innovaatiostrategia (Culminatum 2005, 16–21) korostaa ammattikorkeakoulujen merkitystä seudullisen innovaatiojärjestelmän kehittämisessä ja ylläpidossa.

Toinen keskeinen tavoite Suomessa on yritysten, ennen kaikkea kasvuyritysten, aikaansaaminen ja kehittäminen (yrittäjyyden politiikkaohjelma 2006). Myös EU:n keskeinen

■ Vesa Taatila

Laurea ammattikorkeakoulu
Nummentie 6
08100 Lohja
vesa.taasila@laurea.fi

tavoite on yritystoimijoiden määrällinen ja laadullinen kehittäminen, ja keskeiseksi keinoksi on valittu innovaatioyrittäjyys (Euroopan Yhteisöjen Komission vihreä kirja – Yrittäjyys Euroopassa, 8). Innovaatioyrittäjyyden merkityksen katsotaan johtuvan siitä, että se lisää tuottavuutta, ja kilpailupainevaikutuksen ansiosta pakottaa myös perinteiset yritykset tehostamaan omaa toimintaansa.

Edellä mainittujenkin lähteiden perusteella voidaan katsoa, että ammattikorkeakouluilla on selkeä yhteiskunnallinen tilaus aktiiviseen toimintaan innovaatioiden ja innovaatioyritysten luomisessa ja kehittämisessä. Tämä nostaakin esille raportin keskeisen kysymyksen: miten ammattikorkeakoulujen tulisi toimia innovaatioyrittämisen edistämiseksi? Tavoitteina voitaneen pitää innovaatioyritysten määrällistä ja liiketaloudellista kasvua (Arene 2006).

Ammattikorkeakoulujen roolia alueellisen innovaatiojärjestelmän toimijoina on toki selvitetty useissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Marttila, Kautonen, Niemonen ja Von Bell (2005) esittelivät haastattelututkimuksiin perustuen malleja ammattikorkeakoulujen sisäisestä organisoitumisesta alueellisen kehittämisen tukemiseksi. Vastaavasti Tulkki ja Lyytinen (2001) selvittivät ammattikorkeakoulujen tavoiteltua ja olemassa olevaa roolia innovaatiojärjestelmässä, ja Heiskanen, Holopainen ja Knutars (2007) esittivät toimenpide-ehdotuksia ammattikorkeakouluille innovaatiotoiminnan tukemiseksi.

Mainitut tutkimukset on kuitenkin suunnattu lähtökohtaisesti innovaatiojärjestelmän ja ammattikorkeakoulun sisäisten linjausten kehittämiseen. Innovaatiot ovat kuitenkin lähtökohtaisesti yksittäisiä tapahtumia, ja jokainen innovaatioprojekti omaa muista poikkeavia erikoispiirteitä niihin tarvittavien kompetenssiattribuuttien (Tautila 2004) ja tilanteiden monimuotoisuuden johdosta. Innovaatioprojektit voivat erota toisistaan fataalisti, jos esimerkiksi kohde, tekijät, aika tai paikka poikkeavat toisistaan. Asioita toki voidaan ja tuleekin tarkastella myös järjestelmätasolla, mutta tällöin lopputuloksena on helposti listaa varsin yleisistä ja perinteisistä asioista, hyvänä esimerkkinä mainittu Heiskasen ym. (2007) tekemä selvitys. Siinä käydään erinomaista keskustelua ammattikorkeakoulujen toiminnasta innovaatioiden tukemiseksi, mutta lopputuloksena esitetty suositus opiskelijoiden ja yritysten tiiviimmästä projektiyhteistyöstä ei vaikuttane huomattavalta uudelta keksinnöltä. Tämä kuvastaa hyvin aiheen tutkimisen ja siitä käytävän keskustelun luonnetta: kun verrataan (koulutus)järjestelmää (innovaatio)järjestelmään, nousee keskustelun yleisyystaso korkealle, ja tulosten yleistettävyysspyrkimys ohjaa vastaukset aiemmin esitettyyn kysymykseen varsin perinteisiksi: lisää yhteistyötä, parempaa oppimista, enemmän keskustelua, tai muuta vastaavaa.

2 Sosiaalisten innovaatioverkostojen piirteitä

■ Tässä raportissa termiä ”innovaatio” käytettäessä viitataan niin sanottuun ”taloudellisen innovaation” käsitteeseen (mm. Haho 2002; Urabe 1988). Käsitteellä viitataan ilmiöön, jossa on toteutettu toteuttajalleen (ts. innovaattorille) taloudellista lisäarvoa luonut uutuus (Taatila, Suomala, Siltala & Keskinen 2006) esimerkiksi tuote, prosessi tai strategia (Huiban & Boushina 1998). Innovaatioita on toki muitakin lajeja, esimerkiksi teknologisia tai sosiaalisia, mutta käsiteltäessä innovaatioyrittäjyyttä taloudellinen innovaatio antaa kolme selkeää happotestiä potentiaaliselle innovaatiolle. Sitä nimitetään (taloudelliseksi) innovaatioksi vain, jos se on 1) uutuus ainakin toteuttajalleen ja toteutusympäristölleen, 2) toteutettu ja 3) se on luonut voittoa toteuttajalleen (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004; Taatila 2007a).

Innovaatioiden syntymekanismeja on tutkittu paljon (ks. esim. Huiban & Boushina 1998; Lee & Miller 2000; Sundbo & Fuglsang 2002). Yksi keskeisistä esille nousevista tekijöistä on innovaatioita synnyttävät sosiaaliset verkostot (ks. esim. Gertler & Wolfe 2002; Wright, Westhead & Sohl 2002). Esimerkiksi Myint, Vyakarnam ja New (2005) ovat tutkimustuloksenaan esittäneet, että aktiivinen sosiaalinen verkosto on ollut Cambridgen alueen innovaatiokehityksen kulmakivi, ja Castilla, Hwang, Granowetter ja Granowetter (2000) esittävät vastaavan tekijän vaikuttavan Piilaakson menestyksen taustalla.

Myös sosiaalisten innovaatioverkostojen sisäistä rakennetta ja toimintatapoja on tutkittu laajasti. Esimerkiksi Swan, Newell, Scarbrough ja Hislop (1999) sekä Song, Nerur ja Teng (2007) ovat tutkimuksissaan tulleet siihen tulokseen, että henkilöiden välinen jatkuva vuorovaikutus on erilaisia muodollisia ohjausmenetelmiä (tietojärjestelmät, projektinhallintaprosessit) keskeisempi tekijä. Mitä enemmän avointa ja vapaata vuorovaikutusta, sitä tehokkaammin innovaatio kehittyy. Myös Kratzerin, Leendersin ja Van Engelenin (2005) tutkimuksen mukaan positiivisen kommunikaation määrä korreloi innovaatioprojektin menestyksen kanssa. Mirel ja Johnson (2006) osoittivat positiivisen ja avoimen kommunikoinnin saavan innovaatioryhmän asettamaan itselleen parempia sisäisiä tavoitteita kuin niissä ryhmissä, joissa kommunikaatio oli sävyltään negatiivista ja määrättyä.

Innovaatioprojektia toteuttavassa verkostossa vahva sisäinen luottamus on keskeinen tekijä. Esimerkiksi Ruuskanen (2005) on osoittanut kausaalisen suhteen luottamuksen ja tulosten välillä pk-yritysten kehittämisprojekteissa. Seligman (1997) on selittänyt start-up -projekteissa tarvittavan luottamuksen merkitystä sillä, että toimijoiden välillä ei ole

virallisia tai totuttuja rooleja ja sääntöjä, vaan kaikki perustuu jaettuihin näkemyksiin ja usein epämuodollisiin sopimuksiin. Taatila, Suomala, Siltala ja Keskinen (tarkastettavana a) ovat esittäneet luottamuksen kehittyvän innovaatioprojektin kuluessa ja muotoutuvan ajan kuluessa merkittäväksi onnistumistekijäksi.

Jenssen ja Greve (2002) ovat osoittaneet, että verkostolla on hyvä olla jonkin verran sisäistä tiivyyttä, toisin sanoen, jos verkoston toimijat tuntevat toisiaan, toimii verkosto tehokkaammin kuin silloin, jos verkoston jäsenillä ei ole mitään yhdistäviä tekijöitä. Burtin (1992) mukaan verkoston ei kuitenkaan pitäisi olla liian tiivis, jotta jäsenet voivat tuoda yksilöllisesti lisäarvoa verkostoon. Jos verkosto on erittäin homogeeninen ja sisäänpäin käpertynyt, eivät verkoston yksittäiset toimijat tuo juurikaan lisää osaamista toimintaan. Tällöin verkosto ei luo muuta kuin sosiaalista lisäarvoa siinä oleville toimijoille.

Yksi lisäarvo, jota eri toimijat tuovat verkostoon, on tieto innovaation käyttäjatarpeista. Esimerkiksi Kanpamdully (2007) sekä Riggs ja von Hippel (1994) ovat esittäneet, että menestyneen innovaation tulee aina perustua käyttäjälle luotuun lisäarvoon, ja tästä syystä innovaatioprojekteissa pitää olla riittävästi tietoa. Leonardin ja Rayportin (1997) mukaan tämä tieto on usein ns. hiljaista tietoa. Johnston ja Bate (2003) toteavatkin, että innovaatioyrittäjä joutuu usein perustamaan toimintansa omaan vahvaan uskoonsa käyttäjän tarpeista.

Verkosto koostuu aina yksilöistä, ja innovaatioverkoston yksittäisten jäsenten tuleekin pystyä luomaan henkilökohtaista lisäarvoa verkostolle. McAdam ja McClelland (2002) sekä Taatila, Suomala, Siltala ja Keskinen (tarkastettavana b) tuovat esille artikkelissaan, että luovissa innovaatioprosesseissa tarvitaan välttämättä kyvykkäitä yksilöitä. Esimerkiksi Otaniemen alueen innovaatiotoiminnan keskeinen menestystekijä on kaupallistamisosaajien yhteistyö teknisten keksijöiden kanssa – molempia osaamisalueita tarvitaan taloudellisen innovaation toteuttamiseen (Taatila 2007a). Hellström, Jacob ja Malmquist (2002) esittävät myös, että pelkkä osaaminen ei riitä, vaan verkoston jäsenten pitää olla myös kognitiivisesti sitoutuneita yhteisen päämäärän saavuttamiseen.

Edellä olleesta pohdinnasta voidaan tiivistää, että keskeisiä seikkoja, jotka ovat tulleet esille useissa tutkimuksissa ovat olleet ainakin (i) ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ja kommunikointitavat, (ii) luottamus, (iii) verkoston sisäinen tiiviyys, (iv) tietomäärä käyttäjatarpeista ja (v) verkoston jäsenten henkilökohtainen pätevyys. Todennäköisesti innovaatioverkostoilla on huomattavasti muitakin geneerisiä ominaisuuksia, mutta esitetty lista on riittävä toimimaan esiteltävän tapauksen viitekehyksenä.

3 Ammattikorkeakoulu innovaatioyritysten kehtona – case Laurea

■ Ammattikorkeakoulun keskeisenä tavoitteena on kehittää pragmaattisia asiantuntijoita jatkuvasti kehittyvän yhteiskunnan tarpeisiin. Tärkeää on kyky todelliseen toimintaan, ei pelkästään teoreettinen tieto siitä, miten jossain tilanteessa tulisi toimia. Pragmaattisten tilanteiden asiantuntijaksi kehittyminen vaatii tiedon, ymmärryksen ja taidon integroimista kyvyksi työskennellä autonomisesti autenttisisissa tilanteissa (Raij 2000; 2003). Laurea ammattikorkeakoulussa valittua strategiaa opiskelijoiden kehittämiseksi pragmaattisten tilanteiden osajiksi kutsutaan ”Learning-by-Developing” (LbD)-lähestymistavaksi (Laurea 2006a). LbD perustuu viiteen periaatteeseen, eli i) autenttisuuteen, ii) yhteistyöhön, iii) kokemuksellisuuteen, iv) tutkimuksellisuuteen ja v) luovuuteen (Fränti & Pirinen 2006; Laurea 2006a; Raij 2007; Raij 2006).

Autenttisuudella tarkoitetaan, että kaikki oppimistilanteet ovat todellisia työelämän kehittämishankkeita. Projektin alussa kenelläkään toimijalla ei ole tarkkaa tietoa hankkeen lopputuloksesta, vaan kokonaisuus rakennetaan yhdessä. Yhteistyötä korostetaan oppimisessa, koska nykypäivän työelämän menestys perustuu tehokkaiden asiantuntijaverkostojen toimintaan. Kokemuksellisuudella rakennetaan jokaiselle opiskelijalle omakohtainen kokemus kyseisestä kehittämishankkeesta. Tämä tukee opiskelijoiden vastuun ottamista omasta työstään ja oppimisestaan. Tutkimuksellisuuden merkitys on siinä, että kehittämishankkeiden tulee pohjautua tutkittuun tietoon, ja opiskelijat oppivat selvittämään asiaan liittyviä tekijöitä ennen toimintaan ryhtymistä. Luovuuden merkitys korostuu jokaiseen todelliseen kehittämishankkeeseen kuuluvissa ongelmanratkaisutilanteissa (Laurea 2006a; Raij 2007).

LbD:hen perustuen Laureaan on luotu juonneopetussuunnitelma (Laurea 2006b). Opetussuunnitelma perustuu viiteen juonteeseen (eettinen, innovaatio, reflektiivisyys, verkostoituminen, globalisaatio), joissa kaikkien laurealaisten opiskelijoiden tulee saavuttaa perustaso ennen valmistumistaan. Yksi uuden opetussuunnitelman teemoista on ”innovaatiolähtöinen palveluyrittäjyys” (Laurea 2006b). Sen tavoitteena on tukea opiskelijoiden kehittymistä pragmaattisiksi asiantuntijoiksi innovaatiolähtöisten pienyritysten luomisessa ja kehittämisessä.

Innovaatiolähtöinen palveluyrittäjyys -teemassa opiskelijat joko rakentavat omaa yritysideaansa tai tukevat olemassa olevaa pientä tai keskisuurta yritystä (pk-yritystä) autenttisilla kehittämisprojekteilla. Teeman laajuus on yhteensä 85 opintopistettä (Laurea 2006b), jonka lisäksi opiskelijoilla on mahdollisuus tehdä opinnäytetyönsä oman yrityksen perustamiseen

liittyvissä tehtävissä. Kesään 2007 mennessä teemassa opiskelleet opiskelijat olivat perustaneet vähintään 4 uutta yritystä. Opettajan roolina on toimia opiskelijoiden henkilökohtaisena tukena, sparraajana ja kysymysten tekijänä. Opettaja ei anna vastauksia ongelmiin, vaan koettaa saada opiskelijat ottamaan itse tilanteen haltuunsa ja kasvamaan holistiseen vastuuseen omasta toiminnastaan oppimalla luottamaan omaan harkintakykyynsä ongelmanratkaisussa.

Opiskelijat toimivat pienissä ryhmissä pystyäkseen hyödyntämään laajempaa osaamista sekä resursseja hankkeessaan. Teemassa opiskelijat hankkivat tietoa käytännön ongelmien ratkaisuksi olemassa olevia lähteitä hyväksikäyttäen ja tekevät tarvittaessa selvityksiä. Näiden tietojen avulla he luovat ja toteuttavat uusia ratkaisuja. Kaikki toiminta perustuu opiskelijoiden omaan työhön, jolloin he saavat jatkuvia kokemuksia kehittämistoiminnasta. Näin ollen innovaatiolähtöinen palveluyrittäjyys -teema sisältää kaikki LbD-elementit (laajempi pohdinta aiheesta Taatila 2007b).

Innovaatiolähtöinen palveluyrittäjyys -teeman toimivuutta on tutkittu siihen liittyneiden opiskelijoiden kyselytutkimuksella. Tulosten perusteella oppiminen tällä menetelmällä on opiskelijoiden mielestä perinteistä metodia tehokkaampi tapa yrittäjyystaitojen oppimisessa. Opiskelijat oppivat näkemyksensä mukaan aiempaa paremmin mm. kovaa työtä, luovuutta ja vastuunottoa, ja kehittävät itseluottamustaan ja henkilökohtaisia verkostojaan (Taatila 2007b). Lisäksi tässä raportissa viitataan ohjaavan opettajan huomioihin teeman toiminnasta.

Verrattaessa sosiaalisten innovaatioverkostojen viitekehukseen innovaatiolähtöinen palveluyrittäjyys -teema näyttäisi pääsääntöisesti huomioivan esitetyt näkemykset. Koska teema pohjautuu jatkuvaan ryhmätyöskentelyyn samojen henkilöiden kanssa, on se toimiva alusta sisäisen luottamuksen kasvulle. Käytännössä tiimit ovat valikoituneet jo aiemmin toisensa tunteneista henkilöistä koostuviksi, jolloin luottamus on jo alussa ollut kohtuullisen korkea. Kahdessa tapauksessa, joissa ryhmän jäsenet eivät ole tunteneet toisiaan aiemmin, on ryhmä käytännössä eriytynyt sisäisesti, ts. varsinaista ryhmätoimintaa ei ole tapahtunut. Jatkossa onkin syytä panostaa ryhmien tiimiyttämiseen aiempaa enemmän työtä heti opintojen alkuvaiheessa.

Pääsääntöisen korkean luottamuksen johdosta ryhmissä on myös paljon kommunikointia ja vuorovaikutussuhteet ovat avoimet. Tätä tukee tutkimustulos siitä, että opiskelijat katsovat sekä reflektiivisen että verkostollisen osaamisensa kehittyneen huomattavasti teeman aikana (Taatila 2007b). Opiskelijaryhmien kommunikointi näyttäisi olevan tyyliään

vapaamuotoista, varsinaisia kommunikointisuunnitelmia tai -systeemejä ei ole tehty.

Teeman opiskelijaryhmät ovat homogeenisiä. Kaikki ryhmät koostuvat saman koulutusalan opiskelijoista ja ovat myös ikäluokitukseltaan yhteneväisiä – kokeneet opiskelijat toimivat omissa ryhmissään, nuoret omissaan. Esitetyn teorian (mm. Burt 1992; Jenssen & Greve 2002) mukaan tämä ei ole optimaalinen tilanne. Näiden näkemysten mukaan olisi eduksi käytännön ongelmanratkaisutilanteissa, jos ryhmä olisi moniosajaisempi. Kiinnostava vaihtoehto olisi ryhmäyttää opiskelijoita eri koulutusaloilta tai vaikkapa eri korkeakouluista keskenään. Tämä ajatus on ollut suunnitelmassa alusta lähtien, mutta ei ole vielä toteutunut. Toisaalta, kuten Taatila ym. (tarkastettavana b) ovat osoittaneet, monet onnistuneita innovaatioita tuottaneet verkostot ovat huomattavan homogeenisiä.

Koska opiskelijaryhmät toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaansa kanssa, voidaan katsoa, että heille kehittyy opintojen edetessä kohtuullinen ymmärrys asiakkaansa tarpeista. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole sama asia kuin heidän kehittämänsä liiketoiminnan tai tuotteiden käyttäjien tarpeet. Tehdyssä tutkimuksessa (Taatila 2007b) tai käytännön seurannassa ei ole tullut esille, keräävätkö opiskelijat tietoa käyttäjätarpeista joko systemaattisesti tai hiljaisena tietona. Seurannan perusteella vaikuttaa epätodennäköiseltä, että tiedonkeruu on ainakaan systemaattista. Tähänkin seikkaan on syytä palata järjestelmää kehitettäessä.

Opiskelijoiden henkilökohtainen pätevyys vaikuttaisi kehittyvän teeman avulla ainakin heidän itsearviointiinsa perustuen (Taatila 2007b). Opiskelijoiden lähtötasossa on huomattavia eroja. Seurannan perusteella kokeneemmat opiskelijat pystyvät jo hankkeiden alussa tekemään ammattimaista työtä, kun taas nuoremmilla opiskelijoilla ensimmäiset projektit ovat enemmän toiminnan tason hakemista.

Innovaatiolähtöinen palveluyrittäjyys -teemaa voidaan pitää sosiaalisena innovaatioverkostona, koska se sisältää verkoston keskeisiä elementtejä. Esitetty verkostoitunut toimintatapa on synnyttänyt uusia yrityksiä ja uusia innovaatioita sekä kehittänyt jo olemassa olevien pk-yritysten toimintaa. Näin ollen sen voidaan katsoa toimineen onnistuneesti, joten raportin alussa esitettyyn kysymykseen ammattikorkeakoulujen mahdollisuudesta tukea innovaatioyrittäjyyttä on vastattu ainakin esitellyn yhden tapauksen osalta.

4 Pohdinta

■ Tällä hetkellä erilaiset innovatiivisuutta ja yrittäjyyttä korostavat opiskelutavat ovat vähemmistönä esimerkiksi liiketalouden koulutusohjelmissa (Huttunen 2006). Sekä Suomen hallitusohjelmaan (2007) että opetusministeriön strategiin linjauksiin verrattaessa (Opetusministeriö 2004) voidaan kysyä, pitäisikö tilanteen olla tällainen.

Esitetty malli antaa ammattikorkeakoululle mahdollisuuden olla todellinen aktiivipelaaja alueensa innovaatiotoiminnassa. Tämä eroaa fundamentaalisti ajatuksesta, jonka mukaan korkeakoulu olisi olemassa vain tukemassa alueella jo toimivien yritysten toimintaa tuottamalla niille ammattitaitoista työvoimaa. Mallissa ammattikorkeakoulu luo jatkuvasti uutta innovaatio- ja yritysvirtaa alueelleen opiskelijoidensa kautta. Loistava esimerkki toiminnasta on esimerkiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimi-Akatemia, joka on luonut alueelleen huomattavan määrän nuorten perustamia yrityksiä.

Vaikuttaisi siltä, että ammattikorkeakoulu pystyy tukemaan innovaatiolähtöistä yrittäjyyttä oman opetustoimintansa kautta. Sekä esitellyssä Laurean tapauksessa että Tiimi-Akatemiassa se on kuitenkin vaatinut perinteisten toimintamallien radikaalia kyseenalaistamista ja toiminnan painopisteen siirtämistä opettamisesta opiskelijoiden omaan toimintaan. Tämä muutos on aiheuttanut paineita pohtia uudestaan opettajan ammatillista orientaatiota: missä määrin opettajan tehtävänä on olla tiedon lähde ja ohjaaja, ja missä määrin kehitymisprosessin tukija, kyseenalaistaja ja mukanaoppija? Esitelty ratkaisumalli on vaatinut opettajaa sopeutumaan jälkimmäiseen rooliin, mikä saattaa aluksi tuntua haastavalta: mistä ammatillinen itsevarmuus kerätään, jos sitä ei voi rakentaa tiedollisen osaamisen varaan? Onko itse asiassa koko titteli ”opettaja” tulossa tiensä päähän ammattikorkeakoulukentässä? Termi viittaa aktiiviseen toimintaan, ”opettamiseen”, jossa joku henkilö omalla työllään saa toisen henkilön oppimaan. Jos jatkossa innovaatioyrittäjyyttä tukevissa koulutusohjelmissa onkin tukena kyseenalaistajia ja kannustajia, niin pitäisikö heille käyttää jotain toista termiä rooli-identifikaation muuttamiseksi? Niissä ammatikorkeakouluissa, joissa halutaan tukea esitetyn kaltaisia pragmaattisia oppimisympäristöjä, mainittu keskustelu lienee tuttua.

Toinen haaste opettajan ammatti-identiteetille tulee työaikasunnitelmista. Perinteisessä opettajakeskeisessä mallissahan työaikasunnittelu on ollut kohtuullisen suoraviivaista toimintaa ja muuttujina ovat olleet lähinnä opiskelijamäärät, ryhmäkoot sekä hyväksytyt suunnittelutyön osuus opetustyöhön verrattuna. Uudessa toimintamallissa työaikasunnittelun viitekehys on laajempi. Se liittyy opettajan käsitykseen omasta työstään:

näkekö opettaja työnsä osittettuna, säädeltynä ja ylhäältä määriteltynä toimintana vai osana asiantuntijayhteisön jatkuvasti kehittyvää työskulttuuria. Esimerkiksi Innovaatiolähtöinen palveluyrittäjyys -teemassa säännöllinen työaika-suunnittelu on käytännössä mahdotonta. Lukuvuoden alkaessa opettaja ei voi vielä tietää suurinta osaa tulossa olevista hankkeista eikä omaa rooliaan tunnetuissakaan projekteissa. Huomattava osa projekteista toteutuu opiskelijoiden erittäin itsenäisen työn tuloksena, eikä opettajan panosta tarvita kuin arviointikeskusteluissa. Osa hankkeista vaatii opettajan roolia ”takapiruna”, sparraamassa projektia eteenpäin haluttuun suuntaan. Osa hankkeista vaatii opettajalta paljonkin aikaa, jos niissä tulee vaikkapa eteen niin suuria haasteita, että opiskelijoiden oma kokemuskapasiteetti ei riitä niiden ratkaisemiseen. Tämä epävarmuus aiheuttaa huomattavia paineita perinteisen työaika-suunnittelujärjestelmän kehittämiseksi pragmaattiseen oppimiseen tähtävissä ammattikorkeakouluissa.

Myös ammattikorkeakoulujen johdon rooli joutuu vastaamaan muutostaasteeseen. Kun perinteinen johtajarooli helposti lähestyy asioita työn osituksen ja henkilökunnan tasapuolisen työllistämisen kautta niin innovaatiolähtöinen palveluyrittäjyys -teema kyseenalaistaa molempia näkökulmia. Perinteiseen johtamismalliin ja sen käytön laajuuteen vaikuttanevat toisaalta taustalla oleva vahva perinne ja toisaalta toimintaympäristön ohjaus- ja rahoitusmalli, joka edelleen painottaa vahvasti opetustehtävää. LbD-toimintamalli siirtää ammattikorkeakoulujen johtamisen fokusta kontrolloivasta johtamisesta visiopohjaiseen, mahdollistavaan johtamismalliin (ks. esim. Nissinen 2004). Johdon tehtävänä on turvata organisaation toimintaedellytyksiä ja ylläpitää keskustelua organisaation yhteisestä strategisesta näkemyksestä, jotta asiantuntijoilla on riittävä toimintavapaus strategian suunnassa. Työaika-suunnittelun merkitys vähenee huomattavasti ja tarve joustavuuteen kasvaa. Samalla johdon mahdollisuus vaikuttaa alaistensa työhön vähenee. Tästä johtuen perinteinen osittelumalli, jossa tehtävän osat (esimerkiksi opintojakson sisältö) jaetaan eri henkilöille, ei olekaan enää toimiva ratkaisu. Hankkeen alussa ei ole vielä selkeää tietoa siitä, keitä siihen tarvitaan mukaan ja missä määrin heidän tulee käyttää aikaansa. Ideaalitulanteessa opiskelijat voisivat itse valita, keneltä he kussakin tilanteessa tarvitsevat apua hankkeensa eteenpäin viemiseksi, eli käytännössä opiskelijat vastaisivat työajan osittamisesta eri opettajien välillä.

Opettaminen RIP – Kauan Eläköön Oppija.

Keskeistä:

- Ammattikorkeakoulujen tulee pyrkiä aktiivisesti tukemaan oman alueensa yrittäjyyttä.
- Yrittäjyyden tukeminen vaatii ammattikorkeakouluilta uusia toimintamuotoja, joissa opiskelijat toimivat aiempaa aktiivisemmin yhteistyössä suoraan työelämän kanssa.
- Opettajien rooli muuttuu tiedon jakajasta kyseenalaistajaksi ja oppimisprosessin tukijaksi myös yritysten suuntaan.
- Johdon rooli muuttuu kontrolloivasta johtamisesta mahdollista-vaan johtamiseen.

Lähteet

- Arene 2006. Arene r.y:n yrittäjyysstrategia. 2006. [PDF-dokumentti] <<http://www.arene.fi/toiminta/arene%20dokumentit/ARENEn%20yrittajyysstrategia.pdf>> (Haettu 29.4.2006).
- Burt, R. 1992. Structural Holes. Harvard University Press. Cambridge, USA.
- Castilla, E.J., Hwang, H., Granowetter, E. & Granowetter, M. 2000. Social Networks in Silicon Valley. Teoksessa Lee, C. & Miller, W.F. Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship. s. 218–247. Stanford University Press. Stanford.
- Culminatum 2005. Yhdessä huipulle – Helsingin seudun innovaatiostrategia. Culminatum. Espoo.
- EU 2003. Euroopan Yhteisöjen Komission vihreä kirja: Yrittäjyys Euroopassa. [PDF-dokumentti] <http://www.yrittajakoulu.com/tietotori/Liikenen_EU_%20green.paper.fi.pdf> Bryssel. (Haettu 20.5.2006)
- Fränti, M. & Pirinen, R. 2006. Tutkiva oppiminen integratiivissa oppimisympäristöissä – BarLaurea ja REDLabs, Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B-10. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.
- Gertler, M.S. & Wolfe, D.A. 2002. Innovation and Social Learning: Institutional Adaptation in an Era of Technological Change. Palgrave Macmillan. Basingstoke, UK.
- Haho, P. 2002. Strategic and Operational Process Innovations in NPD Processes Applying Evolutionary Change Management. 4th International CINet 2002 Conference, "Continuous Innovation in Business Processes and Networks", Espoo, September 15.–18.2002, 299–314.
- Hallitus 2006. Hallituksen politiikkaohjelmat – yrittäjyyden politiikkaohjelma 2006. [PDF-dokumentti]. <<http://www.vn.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/yrittajyys/ohjelma/fi.pdf>> (Haettu 13.9.2006)
- Hallitusohjelma 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelma 19.4.2007. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki.
- Heiskanen, H., Holopainen, J. & Knutars, R. 2007. Opettajankoulutuksen kehittämishanke: Innovaatiotoiminta ja oppimisen tilat. PDF-dokumentti: <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/6033/Heiskanen.Holopainen.Knutars.pdf?sequence=1>.
- Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Hellström, T., Jacob, M. & Malmquist, U. 2002. Guiding innovation socially and cognitively: the innovation team model at Skanova Networks. European Journal of Innovation Management, Vol. 5, Nro 3, s. 172–180.
- Himanen, P. & Castells, M. 2004. Piilaakson ja Suomen tietoyhteiskuntamallit. Teoksessa Himanen, P. (toim.). Globaali tietoyhteiskunta: Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen. Tekes. Helsinki.
- Huiban, J.P. & Boushina, Z. 1998. Innovation and the Quality of Labour Factor. Small Business Economics Vol. 10, s. 389–400.
- Huttunen, L. 2006. Ammattikorkeakoulujen tuki opiskelijoiden yrittäjyydelle liiketalouden koulutusohjelmissa. Tradenomin opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.

- Jenssen, J.I. & Greve, A. 2002. Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 8, Nro. 5, s. 254–267.
- Johnston, R.E. & Bate, J.D. 2003. *The Power of Strategy Innovation*. AMACOM. New York.
- Kanpamdully, J. 2007. *Services management: the new paradigm in hospitality*. Pearson Education. New Jersey.
- Kenney, M. 2001. The temporal dynamics of knowledge creation in the information society. Teoksessa Nonaka, I. & Nishiquchi, T. (toim.). *Knowledge Emergence, Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. s. 93–110. Oxford University Press. New York.
- Kratzer, J., Leenders, R.Th.A.J. & Van Engelen, J.M.L. 2005. Informal contacts and performance in innovation teams. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, Nro. 6, s. 513–528.
- Laurea 2006a. *LaureaFacts – a guide for Laurea students and staff*. Laurea-ammattikorkeakoulu/hakutoimisto. Vantaa.
- Laurea 2006b. *Opinto-Opas 2006–2007*. Laurea-ammattikorkeakoulu/hakutoimisto. Vantaa.
- Lee, C. & Miller, W.F. 2000. *Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*. Stanford University Press. Stanford.
- Leonard, D. & Rayport, J.F. 1997. Spark Innovation Through Empathic Design. *Harvard Business Review*, Vol. 75, Nro. 4, s. 110–122.
- Marttila, L., Kautonen, M., Niemonen, H. & Von Bell, K. 2005. Ammattikorkeakoulujen T&K-toiminta: T&K-yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Työraportteja 74/2005 Working Papers. Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus. Tampere.
- McAdam, R. & McClelland, J. 2002. Individual and team-based idea generation within innovation management: Organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, Nro. 2, s. 86–97.
- Mirel, B. & Johnson, N. 2006. Social Determinants of Preparing a Cyber-Infrastructure Innovation for Diffusion. *Technical Communication Quarterly*, Vol. 15, Nro. 3, s. 329–353.
- Myint, Y.M., Vyakarnam, S. & New, M.J. 2005. The effect of social capital in new venture creation: the Cambridge technology cluster. *Strategic Change*, Vol. 14, s. 165–177.
- Nissinen, V. 2004. *Syväjohtaminen*. Talentum media Oy. Helsinki.
- Opetusministeriö 2004. *Koulutus ja tutkimus 2003–2008*. Opetusministeriön julkaisuja 2004:6. Opetusministeriö. Helsinki.
- Raij, K. 2000. *Toward A Profession*. Clinical learning in a hospital environment as described by student nurses. Helsinki University: Department of Education. Research Report 166.
- Raij, K. 2003. Osaamisen tuottaminen ammattikorkeakoulun päämääränä. Teoksessa Kotila, H. (toim.). *Ammattikorkeakoulupedagogiikka*. s. 42–58. Edita. Helsinki.
- Raij, K. 2006. Kehittämispohjainen oppiminen ammattikorkeakouluosaamisen mahdollistajana – Learning by Developing ammattikorkeakoulu kontekstissa. Teoksessa Erkamo, M., Haapa, S., Kukkonen, M., Lepistö, L., Pulli, M. & Rinne

- T. (toim.). Uudistuvaa opettajuutta etsimässä. s. 17–34. Laurea ammattikorkeakoulun julkaisusarja B-11. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.
- Raij, K. 2007. Learning by developing. Laurea Ammattikorkeakoulun julkaisusarja A-58. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.
- Riggs, W. & von Hippel, E. 1994. Incentives to innovate and sources of innovation: the case of scientific instruments. *Research Policy*, Vol. 23, s. 459–469.
- Ruuskanen, P. 2005. PK-yritysten innovaatiotoiminta ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Jokivuori, P. (toim.). Sosiaalisen pääoman kentät. s. 313–338. Minerva kustannus Oy. Jyväskylä.
- Seligman, A. 1997. *The problem of trust*. Princeton University Press. Princeton.
- Song, S., Nerur, S. & Teng, J.T.C. 2007. An Exploratory Study of the Roles of Network Structure and Knowledge Processing Orientation in Work Unit Knowledge Management. *Database for Advances in Information Systems*, Vol. 38, Nro. 2, s. 8–26.
- Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 19, Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Eduskunta. Helsinki.
- Sundbo, J. & Fuglsang, L. 2002. *Innovation as Strategic Reflexivity*. Routledge. Lontoo.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. & Hislop, D. 1999. Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, Nro. 4, s. 262–275.
- Taatala, V. 2004. The Concept of Organizational Competence – A Foundational Analysis. *Jyväskylä studies in computing* 36. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Taatala, V. 2007a. Knowledge Management in Economic Innovation-Producing Social Networks in the Otaniemi Region. *Proceedings of ECKM 2007, The 8th European Conference on Knowledge Management, Barcelona 6.–7.9.2007*. 965–971.
- Taatala, V. 2007b. Learning Business by Doing Real Business, *Proceedings of the 18th Annual SPACE-conference*, 21.–24.3.2007.
- Taatala, V., Suomala, J., Siltala, R. & Keskinen, S. 2006. Framework to study social innovation networks. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, Nro. 3, s. 312–326.
- Taatala, V., Suomala, J., Siltala, R. & Keskinen, S. (tarkastettavana a). What happens to social networks after an innovation project? *European Journal of Innovation Management*.
- Taatala, V., Suomala, J., Siltala, R. & Keskinen, S. (tarkastettavana b). Social Networks in Start-Up Economic Innovations. *Qualitative Research on Organizations and Management*.
- Tulkki, P. & Lyytinen, A. 2001. Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot. Työraportteja 65/2001. Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus. Tampere.
- Tuomi, I. 2002. *Networks of innovation. Change and meaning in the age of internet*. Oxford University Press. New York.
- Urabe, K. 1988. Innovation and the Japanese Management System. Teoksessa Urabe, K., Child, J. & Kagono, T. (toim.). *Innovation and Management, International Comparisons*. s. 3–25. De Gruyter and Co. Berliini.

- Wright, M., Westhead, P. & Sohl, J. 1998. Editor's introduction: habitual entrepreneurs and angel investors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22, Nro. 4, 5–21.
- Yliherva, J. 2004. Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli. Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Oulun yliopisto, tuotantotalouden osasto. Oulu.

Kasvun tukeminen suomalaisissa pk-yrityksissä

Timo Linnossuo – Monica Tamminen

Tiivistelmä

Yrittäjyyden Talon uuden toimintamallin tavoitteena on valjastaa tuhansien opiskelijoiden luovat voimat yritysten kehittämiseen, kasvun tukemiseen ja työllistämiskyvyn kasvattamiseen. Artikkelissa esitellään osuuskunta Team Estenomissa ja yrityshautomo Yrittäjyyden Talossa vuosina 2003–2007 toteutetuista projekteista saatujen kokemusten perusteella luotu uudenlainen alueellisen vaikuttavuuden toimintamalli. Malli on syntynyt pitkän kehittämistyön tuloksena ja se perustuu kokemuksiin yritysten kehittämisprojekteista, joita on toteutettu Turun ammattikorkeakoulun hyvinvointipalvelujen tulosalueella vuosina 2003–2007. Mallin perusajatus on keskittää projektit selkeästi rajatulle aihealueelle sekä kohderyhmälle. Näin saadaan aikaan vipuvoima, joka mahdollistaa kumuloituvan oppimisen sekä kehittämistoiminnan vaikuttavuuden kasvun. Oikea kohderyhmä sekä hyvin fokusoitu kehittämistoiminta saa aikaan ketjureaktion muihin segmentteihin, kuten keilapallo osuessaan ensimmäiseen keilaan oikealla voimalla ja suunnalla.

1 Johdanto

■ Kasvu ja yrittäjyys koetaan keskeisinä tekijöinä työllisyyden ja hyvinvoinnin edistämisessä. Kasvuyrittäjyys on tärkeä painopistealue sekä EU:n että Suomen elinkeinopolitiikassa. Tässä artikkelissa pohditaan, miten ammattikorkeakoulut voisivat olla osaltaan tukemassa kasvua ja yrittäjyyttä. Yrittäjyyskasvatukseen ja yritysneuvontaan on olemassa lukuisia tukijärjestelmiä. Yritys- ja esihautomoja on perustettu ja opiskelijoiden mahdollisuuksia henkilökohtaiseen yrittäjyys-oppimissuunnitelmaan on parannettu kaikissa ammattikorkeakouluissa. Lisääntyneet projektiopinnot edistävät opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksia. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, miten ammattikorkeakoulut voisivat olla mukana edistämässä kasvuhaluja, -kykyä ja -mahdollisuuksia yrityksissä.

Dynaamisen toimintaympäristön nopeat muutokset ja kehityssuuntien ar-

■ Timo Linnossuo & Monica Tamminen

Turun ammattikorkeakoulu,
Hyvinvointipalvelujen yksikkö
Lemminkäisenkatu 30
20520 Turku
timo.linnossuo@turkuamk.fi
monica.tamminen@turkuamk.fi

vaamattomuus haastavat yritykset. Toimiala voi muuttua nopeammin kuin yritysjohto pystyy muuttamaan perusoletuksiaan ja -uskomuksiaan yrityksen menestysperustasta. Voi olla niinkin, että muutosta ei havaita lainkaan. Vallitsevien ja yleisesti hyväksytyjen uskomusten tai käytänteiden soveltaminen ei välttämättä luo todellista kasvua. Ennakkoluulottomuus ja vallitsevan tilanteen kyseenalaistaminen on edellytys uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisessä. Suurimman kasvupotentiaalnin yritykset etsivät aktiivisesti uusia mahdollisuuksia.

Artikkelin tavoitteena on esitellä uusi toimintamalli yritysten kasvun edistämiseksi. Keskeisiksi teemoiksi nostamme toisaalta yritysten dynaamiset kyvykkyydet sekä yritysten kyvyn projektoida kehittämistoimintaansa jatkuvan muutoksen mahdollistamiseksi. Tulevaisuuden ennakointi sekä mahdollisuuksien havaitseminen ja niihin tarttuminen vaativat yrityksiltä aktiivista ja ennakoivaa otetta ympäristön muutoksiin. Toisaalta käsittelemme kasvuehtoja. Mitä kasvu edellyttää yrittäjältä ja yritykseltä? Näiden teemojen kautta pyrimme määrittelemään tavoitteet ja toimintatavat ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kasvua tukevalle projektitoiminnalle. Miten valita kehittämiskohteet ja toimeksiantajat siten, että kasvua edistävä vaikutus olisi mahdollisimman suuri? Hajanaiset ja kertaluontoiset kehittämissuunnitelmat eivät tuota kestäviä tuloksia. Vaaditaan riittävä määrä kohdistettuja projekteja riittävän pitkäaikaisesti toteutettuina juuri tiettyyn tarpeeseen ja juuri oikealle kohderyhmälle.

2 Kasvun edellytykset

■ Kasvaakseen ja menestyäkseen kasvuyritykset tarvitsevat dynaamista kyvykkyyttä. Dynaaminen kyvykkyys on uusien yhdistelmien eli uusien ideoita tuottamista, ennakoivaa ympäristön muutoksiin sopeutumista ja kykyä siirtää yrityksen ulkopuolinen tieto osaksi olemassa olevia kyvykkyyksiä. Mikäli yrityksessä on luottamusta kykyyn löytää ja hyödyntää kasvumahdollisuuksia ja uuden liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia, yritys kykenee dynaamiseen kasvuun. Dynaaminen kasvu on tulevaisuusvetoista ja siinä pyritään uudistamaan toimintaa. (Hamel & Prahalad 1996.) Tavoitteena on luoda aivan uudentyyppisiä hyötyjä asiakkaille tai aivan uusia tapoja tarjota nykyisiä asiakashyötyjä. Asiakastarpeiden muutoksia pyritään ennakoimaan ja uutta osaamista kehitetään jatkuvasti. Dynaamisen kasvun yritykset luovat oman tulevaisuutensa.

2.1 Kasvun ehdot

Kasvu, niin henkilökohtainen kuin yritysten, vaatii uskallusta. Yksilötasolla se on uskallusta haastaa omat kyvykkyydet ja vaatii henkilökohtaisen mukavuusrajan ylittämistä. Yritysten kasvun mahdollistajana on yrittäjän ja henkilöstön muutosvalmius ja positiivinen suhtautuminen uuteen. Kasvu merkitsee aina muutosta tuoden mukanaan uudenlaisia haasteita. Se vaatii aktivismia, tekemistä, kokeilemista ja lisäkyvykkyyksien hankkimista sekä toiminnan ja uskomusten muuttamista. (Hamel & Prahalad 1996.)

Yritysten kasvun ehtoja on määritelty monella tavalla ja sen esteiksi on esitetty erilaisia tekijöitä. Yleisesti katsotaan yrityksen kasvuhaluun olevan tärkein selittävä tekijä. Tällöin kasvu liittyy keskeisesti yrittäjän persoonaan. Toiset koulukunnat korostavat yrityksen kasvukykyä kriittisenä tekijänä. Kyky liittyy läheisesti yrityksen resursseihin ja osaamiseen. Toisaalta selittäjäksi on myös esitetty kasvumahdollisuuksien näkeminen ja niihin tarttuminen. (Toivonen, Stenholm & Heinonen 2005, 119–120.) Yrittäjän kasvuaikomuksiin vaikuttaa yrittäjän käsitys kyvykkyydestään toimia yrityksen kasvaessa. Tämä kyvykkyyden tunne syntyy monien yksittäisten taitojen hallinnan tunteesta. Kyvykkyyden kokemiseen vaikuttavat myös erilaiset roolimallit sekä liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen. Kasvuun suhtaudutaan myönteisemmin, mikäli se ei vaikuta yrityksen johtamiseen, riippumattomuuteen tai vakauteen. (Heinonen & Pukkinen 2005, 80, 93.)

1) *Kasvuhalu*

Perinteisesti kasvua on käsitelty osana yritysten normaalia elinkaarta luonnollisena kehityskulkuna, jossa yrittäjän omat arvostukset eivät ole merkittävässä roolissa. Useissa tutkimuksissa on kuitenkin selvitetty, että yrittäjien aikomuksissa kasvattaa toimintaansa on merkittäviä eroja. Lisäksi yritysjohton kasvuaikomusten on todettu vaikuttavan myös yritysten todelliseen kasvuun. (Pukkinen, Stenholm & Malinen 2005, 33.) Kasvuhalu liitetään subjektiivisiin ominaisuuksiin kuten yrittäjän, liikkeenjohton tai omistajien persoonallisuuteen ja psykologisiin tekijöihin. Kasvuhallittomuus on liitetty kunnianhimottomuuteen, yrittäjän arvomaailmaan ja yrittäjäyysmotiiveihin. Nämä ominaisuudet tuottavat yrittäjille erilaisia intentioita ja strategisia valintoja, jotka vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti yrityksen kasvuun. (Toivonen ym. 2005, 119–20.)

Kasvuhaluun perimmäinen lähtökohta on se, kokeeko yrittäjä kasvusta aiheutuvan hänelle hyötyä ja kokeeko hän selviävänsä olemassa olevista kasvun haasteista. Kasvuhaluun syntyyn vaikuttavat keskeisesti havaittu subjektiivinen houkuttelevuus ja toteutettavuus, jotka liittyvät yksilön itsetuntoon ja kyvykkyyteen. Kasvuhaluun kehittämiseksi tulisi pyrkiä

luomaan sellainen toimintaympäristö, jossa kasvu ei ole jotain erityistä vaan jokapäiväistä toimintaa. Tärkeintä lieneekin pyrkiä vaikuttamaan yrittäjän asenteisiin. (Toivonen ym. 2005, 129.)

2) Kasvukyky

Kasvukyvyn merkitystä korostaa erityisesti resurssipohjainen näkemys organisaation kyvykkyyksistä. Liikkeenjohdon kyvykkyyttä pidettiin keskeisenä selittävänä tekijänä kasvun taustalla. Kasvu miellettiin tapahtuvan kriisien kautta ja kasvun edellytys oli ensisijaisesti liikkeenjohdon kyvykkyys selviytyä elinkaaren tuomista johtajuus-, autonomia-, kontrolli- ja luottamuskriiseistä. Yritys tarvitsee siis ensisijaisesti resursseja ja osaamista voidakseen hyödyntää kasvumahdollisuutensa ja kasvuhalunsa. (Toivonen ym. 2005, 120.)

Yrittäjän intentiot eivät muutu kasvuksi ilman muutosta osaamisessa. Yrityskohtaisia resursseja uudistetaan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Yrityksen kyky oppia uusien tilanteiden vaatimia taitoja ja tietoja on keskeinen. Yrityksen on kyettävä havainnoimaan ympäristön muutoksia, asiakaskuntaansa ja kilpailijoitaan kehittääkseen osaamistaan ja pysyäkseen kilpailukykyisenä. Näkökulmana on kyvykkyyttä rajoittavien tekijöiden vähentäminen. Pyritään kehittämään ja kouluttamaan yrittäjän ja liikkeenjohdon kykyä johtaa sekä kykyä hallita verkostoja ja yhdistellä yrityksen ja kumppanien resursseja. (Toivonen ym. 2005, 129.)

3) Kasvumahdollisuus

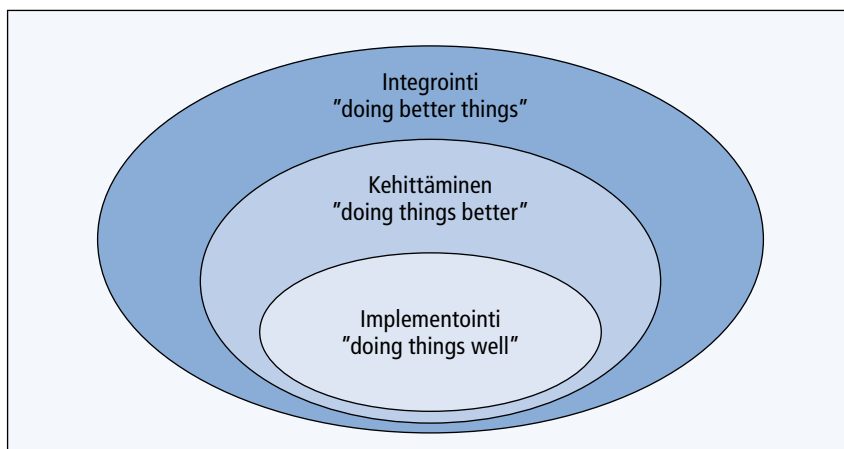
Kasvumahdollisuus mielletään yleensä ulkoisen ympäristön ominaisuudeksi. Kasvun toteutumisen kannalta on yrittäjän subjektiivinen käsitys kasvumahdollisuuksista tärkeämpi kuin objektiivinen. Oppimiseen ja tiedon hankkimiseen liittyvät taidot ja prosessit ovat keskeisessä osassa kasvumahdollisuuksien havaitsemisessa. Yrittäjällä on kasvumahdollisuuden havaitsemiseksi oltava ennakkotietoa, joka ohjaa hänet havaitsemaan mahdollisuudet. Kyse ei ole persoonallisuustekijästä vaan siitä, että tieto on epätasaisesti jakautunutta.

Kasvumahdollisuuksia ei havaita automaattisesti, vaan olemassa oleva tietovaranto auttaa havaitsemaan niitä. Mahdollisuuksia havaitaan lähinnä itselle tutuilta toimialoilta eikä välttämättä kuumilta toimialoilta. Koulutuksen ja kokemuksen avulla hankittu tietovaranto auttaa yrittäjää havaitsemaan mahdollisuudet toisia yrittäjiä paremmin. Ongelmana on, että liiketoimintaympäristön muutosten sekä teknologisen kehityksen tuomia mahdollisuuksia ei mielletä liiketoimintamahdollisuuksiksi. Puutteita on erityisesti liiketoimintaosaamisen puolella. Oleellista on tukea yrittäjää uskaliaissakin pyrkimyksissä. Usein kiinnitetään huomio

keskeisesti nykyisten kykyjen ja nykyisen osaamisen kehittämistarpeeseen, jolloin yrittäjän voi olla vaikeaa nähdä tulevaisuuden innovatiivisia mahdollisuuksia. Yrittäjä on altistettava näkemään kasvumahdollisuuksia ja häntä on kannustettava rohkeasti tarttumaan niihin. (Toivonen ym. 2005, 130-131.)

2.2 Oppiva organisaatio

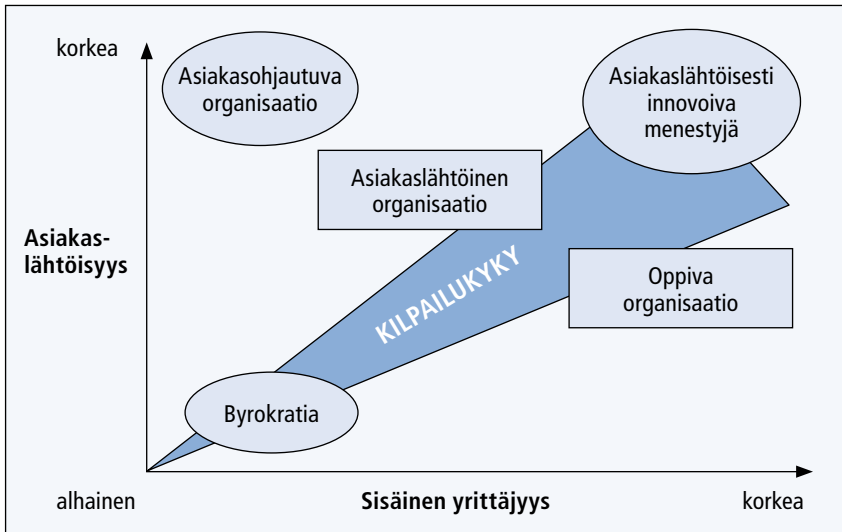
Kasvu vaatii yrittäjältä ja yritykseltä kykyä oppia ja omaksua uutta. On kyettävä itse visioimaan tulevaisuutta havaittujen mahdollisuuksien kautta. On kyettävä tarvittaessa luopumaan perinteisistä ”totuuksista”. Oppiva organisaatio ja sisäinen yrittäjyys tuo ratkaisun näihin ongelmiin. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002) kuvaavat tätä mahdollisuutta sanoilla uskalla, muutu, menesty. Organisaation oppimista voidaan kuvata kolmijaolla:



Kuvio 1. Organisaation oppimistavat (Chaston ym. 1999, mukailtu lähteestä Pedler ym. 1997).

Ensimmäinen taso on implementointi eli asioiden tekeminen hyvin ja luotettavasti, ilman herkkyyttä reagoida ympäristön muutoksiin. Toisella tasolla on vähittäisten muutosten tekeminen ja kehittäminen: kokeiluja, aloitteita ja järjestelmällistä asioiden parantamista, mutta rajoittuen pieniin korjauksiin entiset toimintamallit säilyttäen. Kolmannella tasolla on integrointi eli ”parempien asioiden tekeminen” käyttäen kokonaisvaltaista luovuutta ja systemaattista ongelmien ratkaisua. Kasvu vaatii integroivaa oppimistapaa. Sisäisesti yritteliäs toiminta on tärkeää elinikäiseen oppimiseen ja oppivaan organisaatioon pyrittäessä. Organisaation kulttuuri vaikuttaa suuresti siihen, miten organisaatiossa kyetään luomaan uutta tietoa ja hyödyntämään sitä. Organisaation oppiminen ja uuden

tiedon muodostuminen ovat sisäisen yrittäjyyden tuloksia. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 26-28, 90-93.)



Kuvio 2. Asiakaslähtöisyys ja sisäinen yrittäjyys menestyksen lähteinä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 21).

Sisäinen yrittäjyys on keino murtaa byrokraattiset toimintatavat ja muuttaa organisaatiota kohti oppimis- ja kehittymisorientoitunutta organisaatiota, jossa työntekijät viihtyvät ja saavat henkilökohtaista tyydytystä. Tällainen organisaatio kuitenkin kääntyy helposti sisäänpäin. Kaiken huomion vievät sisäiset prosessit ja toiminnan kehittäminen eikä asiakkaan tarpeita tai odotuksia oteta huomioon. Asiakaslähtöisyys johtaa asiakasohjautuvaan toimintaan, jonka tuloksena saadaan tyytyväinen asiakas. Asiakastyytyväisyyden korostaminen painottaa nykyisiä asiakkaita ja unohtaa tulevaisuuden tarpeiden ja mahdollisuuksien pohjalle rakentuvan kehittämistyön. Tuloksena on siis aina vain vähittäisiä muutoksia nykyisiin toimintatapoihin tai tuotteisiin. Asiakaslähtöisyyden ja sisäisen yrittäjyyden yhdistävä organisaatio on oppiva organisaatio. Silloin oppiminen on luonteeltaan uutta luovaa ja siten innovatiivista. Tällainen toiminta siis johtaa asiakaslähtöiseen ja innovatiiviseen toimintaan ja menestykseen. Silloin organisaation on mahdollista muuttaa kilpailuetunsa pysyväksi ja kilpailijoiden on vaikea sitä jäljitellä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 20–22.)

3 Yrittäjyyden Talon ja Team Estenomin kehittämiprojektit

■ Turun ammattikorkeakoulun hyvinvointipalvelujen tulosalueella on panostettu vahvasti projekti- ja yrittäjyysopintojen kehittämiseen. Vuodesta 2003 lähtien on Kauneudenhoitoalan koulutusohjelman opintoja suoritettu enenemässä määrin Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia mallia mukailien projektiopintoina osuuskunta Team Estenomissa. Opiskelijat suorittavat osan ensimmäisen ja toisen vuoden opinnoista osuuskunnan projekteissa ja kolmannelta vuodesta lähtien kaikki opinnot. Yrittäjyyden Talo on monialaista projektioppimista ja yrittäjyyttä palveleva oppimisympäristö. Yrittäjyyden Talossa toteutetaan yritysten ja organisaatioiden kehittämiprojekteja monialaisissa tiimeissä.

Yrittäjyyden Talo ja osuuskunta Team Estenom luovat oppimisympäristön, jossa yhdistyvät yrittäjämäistä toimintatapaa vaativa tehtävä, oppijalle syntyvät selviytymispaineet ja aidosti epävarmat olosuhteet. Oppimistavassa korostuu tekemällä oppiminen, ongelmien ratkaiseminen ja mahdollisuuksien havaitseminen sekä niihin tarttuminen. Keskeisiä haasteita yrittäjämäiselle oppimiselle ovat työelämälähtöisyys, yrityskulttuurin huomioiminen ja edellä mainittuihin vaatimuksiin soveltuvan pedagogisen ratkaisun soveltaminen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 99–107.)

Projektit toimivat erinomaisesti yrittäjyyttä tukevana oppimisympäristöinä. Projektipedagogisella mallilla pyritään kouluttamaan prosessi-orientoituneita, omaa toimintaansa ja tunteitaan reflektoivia työelämän toimijoita, jotka kehittävät ja kehittyvät (Vesterinen 2003, 85). Teoriaosaamista hankitaan ongelma- ja asiakaslähtöisesti suoraan käytäntöön soveltaen. Teoria ja käytäntö muodostavat opiskelijan todellisuuteen ymmärrettävän kokonaisuuden. Projektien arvioinnissa ja tavoitteissa keskeisellä sijalla ovat työelämän ammattitaitovaatimukset.

Pohjan projektioppimiselle luo työelämästä nousevien kehittämistarpeiden havaitseminen. Eteneminen projekteissa tapahtuu tavoitteiden asettamisen, keinojen valinnan ja toteuttamisen kautta arviointiin. Iso-korven (2003) mukaan antamalla mahdollisuus tunneälytaitoihin liittyvien asioiden käsittelyyn työyhteisössä voidaan pitkällä tähtäimellä parantaa työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja sitä kautta parantaa toiminnan tuloksellisuutta myös organisaation tasolla. Tunneälytaitojen kehittymisen myötä ihminen tulee paremmin toimeen muiden kanssa ja selviytyy paremmin päivittäisistä tehtävistään ja voi paremmin. Useimmiten menestymättömyyden taustalla on heikot sosiaaliset taidot. Tutkimukset osoittavat tunneälytaidoista kiinnostuneiden ja tunneälytai-

toja rekrytoinnissa huomioivien yritysten menestyvän muita paremmin. (Isokorpi 2003, 67–68.)

Tärkeää on, että projektioppimiselle annetaan tarpeeksi tilaa opinto-suunnitelmassa. Järjestelyiden joustavuus on ehdoton edellytys projektioppimiselle. Ajallisesti on projekteille varattava riittävän pitkä aika, ja ohjauksen tulee olla joustavasti organisoitua, jotta projektityöskentely mahdollistuu ja opiskelija saa riittävästi tilaa ja aikaa organisoida omaa opiskeluaan. (Vesterinen 2001, 176.) Voidaan todeta projektien toimineen toivotulla tavalla oppimisympäristöinä ja tuottaneen jopa ennakkoodotuksia parempia tuloksia. Projektit ovat olleet yrityksille hyödyllisiä ja opiskelijat ovat oppimisen syventymisen lisäksi usein rekrytoituneet toimeksiantajayrityksiin. Miksi sitten tarve uudelle mallille?

Hyvistä kehittämis- ja oppimistuloksista huolimatta ei ole syntynyt oppilaitoksen ja toimeksiantajan välille pysyvää ja syventyvää yhteistyösuhdetta. Projektien hajanaisuus ja opiskelijalähtöisyys estävät pitkäaikaiset kehittämissyhteistyöt ja oppimisen sekä osaamisen kumuloitumisen. Jokainen uusi opiskelijaryhmä luo oman toimintansa periaatteet ja valitsee toimeksiantajansa hyvin sattumanvaraisesti. Aikaisempien projektien hyödyntäminen on myös hankalaa, koska myös ne ovat olleet melko lyhytjänteisiä ja hajanaisia. Ei ole syntynyt yhteistä tulevia projekteja hyödyntävää tietoa, taitoa tai osaamista. Kun tehdään vähän kaikkea, ei tehdäkään oikein mitään.

4 Focus – vipuvoimaa kohdistetuilla kehittämisprojekteilla

■ Uusi mallimme perustuu selkeästi määriteltyyn kohderyhmään suunnattavaan kehittämistoimintaan. Kehittämisprojektit suunnataan yrityksille ja organisaatioille, jotka kohtaavat saman tyyppisiä haasteita kasvupyrkimyksissään. Pyritään kohdistamaan toimet niin, että samaan aikaan toteutetaan valitun toimialan valitut kriteerit täyttävälle yrityksille lukuisia kehittämisprojekteja. Näin toimien osaaminen kumuloituu ja todelliset vaikutukset alueen tai toimialan kasvulle maksimoituvat. Voimien keskittäminen luo vipuvoimaa ja tuottaa merkittäviä tuloksia.

Kohderyhmäksi valitaan yrityksiä, joilla on ongelmia joko kasvuhallun, kasvukyvyn tai kasvumahdollisuuden kanssa. Erilaisia ryhmiä on tuettava erilaisin keinoin. Yksi ryhmä kaipaa kyvykkyyksiä ja resursseja, toinen kasvun mahdollisuuksia ja kolmas kasvuhallun herättämistä. Mitä ryhmää tulisi erityisesti tukea, on kysymys, johon kasvua selittävät koulukunnat

vastaavat eri tavoilla. Yrittäjää yksilönä korostavat koulukunnat pitävät kasvuhalu merkittävimpänä kohteena. Mahdollisuuksien havaitsemista korostavat evolutionaarista taloustiedettä lähellä olevat tutkijat, jotka korostavat informaation epäsymmetriaa ja rakenteellisia tekijöitä. Kasvukykyä korostavat tutkijat pitävät keskeisenä organisaatiotutkimusta ja resurssi-pohjaista näkemystä yrityksestä. (Toivonen ym. 2005, 128–129.)

Kohderyhmää valittaessa tulisi ottaa huomioon myös käytettävien keinojen soveltuvuus ja vaikuttavuus kohdeyritysten toimintaan. Tärkeintä on ensin määritellä, mihin asioihin yritetään vaikuttaa, ja tämän pohjalta pohtia, miten näihin tekijöihin voisi vaikuttaa ja onko se yleensä mahdollista. Kasvuhaluun kehittämisessä on kysymys siitä, miten yrittäjä näkee pystyvänsä toteuttamaan kasvun onnistuneesti ja näkeekö hän kasvusta seuraavan hänelle itselleen ja yritykselle jotain hyvää. Tulee siis kasvattaa yrittäjän uskoa siihen, että kasvusta on hänelle hyötyä, ja että hän kykenee selviytymään kasvun tuomista haasteista. Tavoitteena on kulttuuri ja ympäristö, jossa kasvu on arkipäivää yrityksessä. (Toivonen ym. 2005, 129.)

Kasvukykyä vaaditaan, koska kasvu luo aina uusia kompetenssi-vaatimuksia. Kasvu ei ole koskaan mahdollista ilman liikkeenjohdon osaamisvaatimusten muuttumista. (Penrose 1959.) Yrityksen visiot eivät muutu kasvuksi ilman muutosta osaamisessa eli kasvukyvyssä. Keskeistä on yrityksen kyky oppia. Yrityksen on kyettävä havainnoimaan ympäristöään ja asiakkaitaan sekä kilpailijoitaan kyetäkseen nopeasti muuttamaan toimintaperusteitaan. Keskeisintä on lisätä yrittäjän johtamistaitoja, verkostoitumiskykyä ja taitoja uudelleen ryhmitellä resurssija. Tärkeää on lisätä yrittäjän ymmärrystä siitä, millaisia yrityksen kyvykkyysspuutteet kulloinkin ovat. (Toivonen ym. 2005, 129–130.)

Kasvumahdollisuudet eivät automaattisesti välity yritykseen, vaan ne on kyettävä havaitsemaan. Keskeistä onkin, onko yrityksellä enemmän informaatiota käytettävissä kuin kilpailijoillaan sekä kykyä tulkita sitä. Mahdollisuuksia havaitaan herkimmin omalta toimialalta, joten ulkopuolinen apu voi auttaa yritystä havaitsemaan myös muiden toimialojen tuntemisesta syntyviä mahdollisuuksia. Toisaalta yrittäjä voi tarvita apua mahdollisuuksien havainnointiin, ja toisaalta mahdollisuuksiin tarttumisessa voi olla yrityksessä ongelmia. Yrittäjää on sekä altistettava näkemään mahdollisuuksia että kannustettava häntä mahdollisuuksien rohkeaan hyödyntämiseen.

Kaikki projektit kohdistetaan valinnan jälkeen ainoastaan yhden kasvun esteen voittamiseen. Kohdeyritykset myös valitaan selkeästi siten, että yritykset muodostavat yhtenäisen viiter ryhmän, jolla on yhteneviä ongelmia. Pelkkä toimiala tai mikään muu yksittäinen segmentointikriteeri ei

määrittele tarpeeksi yhtenäistä kohderyhmää. Meidän tulee kohdata aina yksi segmentti kerrallaan; segmentti, segmentti, segmentti. (Moore 2007, 101.) Näin saadaan aikaan toisiltaan oppiva projektiympäristö, varmistetaan asiakastyytyväisyys ja pystytään luomaan toimiva palvelutuote monistettavaksi. Jatkossa siirrytään joko uudelle kohderyhmälle tai uuden esteen pariin. Moore esitteli keilametaforansa toiminnan laajentamisesta aina yksi segmentti kerrallaan, jolloin yksi hyvin palveltu segmentti voi saada aikaan monien muiden segmenttien halun tulla myös palveluiksi. Ilman keskittämistä eli focusta ei hyväkään toimintamalli lähde laajentumaan ja hyödyt jäävät paikallisiksi. (Moore 2007).

Toiminta soveltuu yhtä hyvin monialaisiin projekteihin kuin yhdenkin koulutusohjelman toteuttamiin opintoihin. Tärkeintä on saada toimintaan tarpeellinen volyyymi, jotta saadaan todellisia vaikutuksia kasvun edistämisessä ja työpaikkojen lisäämisessä. Tiimit, joissa liiketalouden opiskelijat toimivat yhdessä substanssiosaajien kanssa, pystyvät ratkaisemaan juuri tietyn toimialan kasvun ongelmia. Kokemukset Yrittäjyyden Talon monialaisista projekteista rohkaisevat suosittelemaan monialaisuuden hyödyntämistä erilaisissa yrityksissä sekä tilanteissa toimialasta riippumatta.

Opit kasvuyrittäjälle:

- Toimialan tunnistettuihin kehittämistarpeisiin toteutetaan kohdennettuja kehittämisprojekteja. Tavoitteena on tehdä asiat hyvin. ”Doing things well”.
- Monialaisten kehittämisprojektien avulla luodaan innovatiivisia ratkaisuja synnyttävä ns. ”erilaisten osaamisten välimaasto”. Tavoitteena tehdä asioita paremmin. ”Doing things better”.
- Kehittämisprojekteilla kasvatetaan yritysten kykyä ja halua hyödyntää ulkopuolista osaamista. Tavoitteena luoda dynaamista kyvykkyyttä ja uudenlaisia liiketoimintamalleja. ”Doing better things”.
- Projekteilla ja projektioppimisella tehdään osaaminen näkyväksi sekä yrittäjälle että kehittäjäryhmälle. Tavoitteena vaikuttavuus integroimalla uusi ja vanha tieto. ”Knowledge Management”.

Lähteet

- Chaston, I., Badger, B. & Sadler-Smith, E. 1999. Organisational learning: research issues and application in SME sector firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 5, No. 4, s. 36–40.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2006. *Kilpajuoksu tulevasta*. Talentum. Helsinki
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. *Sisäinen yrittäjyys*. Gummerus. Jyväskylä.
- Heinonen, J. & Pukkinen, T. 2005. Nopeasti kasvavat yritykset – tapaus Turun seutukunta. Teoksessa Heinonen, J. (toim.). *Kasvun Olemus ja reitit*. s. 63–75. Esa Print. Tampere.
- Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.
- Moore, G.A. 2007. *Ylitä kysynnän kuilu*. Talentum. Helsinki.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of Growth of the Firm*. Blackwell. Oxford.
- Pukkinen, T., Stenholm, P. & Malinen, P. 2005. Kasvun demografia – kasvuyritysten tunnuspiirteet. Teoksessa Heinonen, J. (toim.). *Kasvun Olemus ja reitit*. s.25–49. Esa Print. Tampere.
- Toivonen, J., Stenholm, P. & Heinonen, J. 2005. Kasvun erilaiset ehdot. Teoksessa Heinonen, J. (toim.). *Kasvun Olemus ja reitit*. s.119–133. Esa Print. Tampere.
- Vesterinen, P. 2001. *Projektioppiminen ja -opiskelu ammattikorkeakoulussa*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Vesterinen, P. 2003. *Projektiopiskelu ja -oppiminen ammattikorkeakoulussa*. Teoksessa Kotila, H. *Ammattikorkeakoulupedagogiikka*. s. 79–93. Edita. Helsinki.

Yhteenveto

■ Tämän kirjan tavoitteena oli tarkastella kasvuyrittäjyyttä uusimman suomalaisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan kautta. Kirjoittajat toimivat ammattikorkeakouluissa opetus-, kehittämis- ja tutkimustehtävissä. Tämä toimintakonteksti antaa leimansa kasvuyrittäjyyden pohdinnoille ja siihen, miten ammattikorkeakoulut voivat osaltaan olla edistämässä suomalaisen yrittäjyyden kehittämistä kasvuun. Kirjan keskeinen sanoma on kannustaa ja rohkaista kasvuun. Rohkaisua – uusia ideoita ja oivalluksia – tarjoamme sekä yrittäjille, yritysten kehittäjille, edunvalvojille ja päättäjille. Entä millainen onkaan tämä ”rohkea kasvuyrittäjä”? Tätä tarkastelemme seuraavaksi.

Edellinen teoksemme ”Tulevaisuuden yrittäjä – tutkittuja näkökulmia kasvuun ja menestykseen” loi kuvan tulevaisuuden yrittäjäpolvesta, joka on kasvuhaluinen, verkottunut ja tulevaisuussuuntautunut. Rohkeita kasvuyrittäjiä on uudesta yrittäjäpolvesta onneksemme syntymässä. Rohkeutta tarvitaan myös innovaatioympäristön toimijoiden omassa toiminnassa. Helsingin Sanomat kirjoitti 10.11.2007 mittavan artikkelin ”Suomen innovaatiojärjestelmä ei synnytä uusia kasvuyrityksiä”. Artikkelin keskeinen sanoma liittyi yritysten kehittämistoimiin (mm. hautomotoiminta) ja sen haasteisiin. Nykytilanne haastaa siis kaikki toimijat uudistamaan toimintaansa ja miettimään, miten Suomeen juurrutettaisiin kasvuyrittäjyyden kulttuuri. Kasvuyrittäjyys on jo strategioihin kirjattu. Nyt on aika muuttaa strategiat toiminnaksi. Kirjamme tuo osaltaan näitä eväitä kasvuyrittäjyyden kehittämistoimiin.

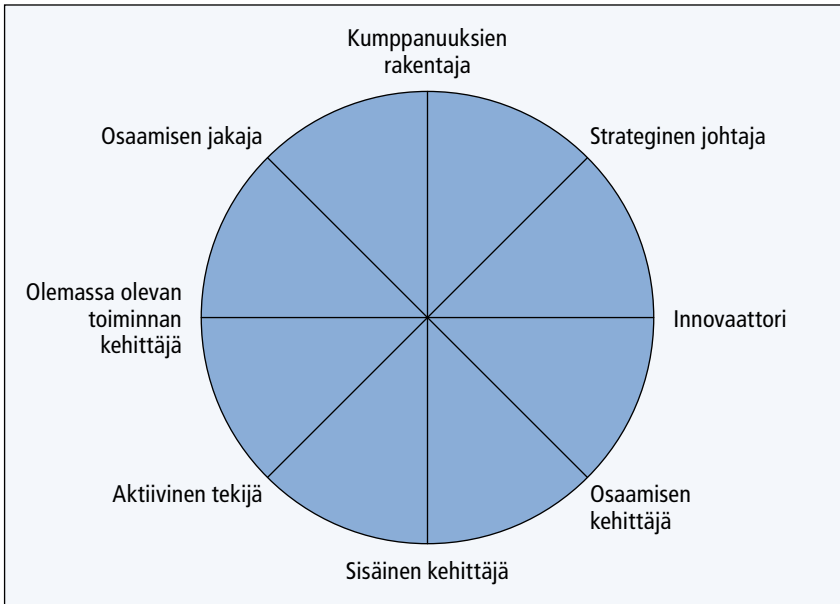
Miten rohkea kasvuyrittäjä sitten kasvattaa yritystään? Kirjamme ensimmäisen teeman mukaisesti kasvuhakuisuus ja kasvustrategia toimivat suunnanoton välineinä. Rohkea yrittäjä etsii ainutlaatuista, juuri omaan yritystoimintaansa soveltuvaa strategiaa, ja lähtee sitä toteuttamaan. Näkökulmina tämän kirjan artikkeleissa olivat kasvustrategiat investointien näkökulmasta, perheytykset kansainvälistyvinä yrityksinä ja kasvun strategiat uuden etsimisen ja/tai olemassa olevan toiminnan tehostamisen kautta. Artikkeleiden keskeinen viesti on, että yllättäviä ja epätavanomaisiakin strategisia vaihtoehtoja kannattaa pohtia oman yrityksen strategiaa suunniteltaessa. Esimerkiksi perheytyksen kannattaa rohkeasta pohtia kansainvälistymisen mahdollisuuksia. Rohkea yrittäjä uskaltautuu ajatte-

lussaan oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, ja pystyy tarkastelemaan omaa yritystään yllättävistäkin näkökulmista.

Kirjamme toisen teeman mukaan kasvava yritys kohtaa erityisiä haasteita kasvu-urallaan. Kirjamme tarkastelussa olivat rahoituksen haasteet sekä sisäisen ja ulkoisen kasvun johtamisen haasteet. Rohkea kasvuyrittäjä ymmärtää kasvustrategian mukanaan tuomat mahdolliset haasteet ja pyrkii varautumaan niihin ennakkoon. Sisäisen kasvun haasteet liittyvät vahvasti johtamisen haasteisiin, kun taas ulkoisen kasvun haasteet liittyvät vahvasti verkostojen johtamiseen. Rahoituksen osalta sisäisen tai ulkoisen kasvun haasteissa ei nähty eroja: kasvupyrkimyksistä huolimatta kannattavuudesta huolehtiminen on keskeisin tavoite. Kasvun haasteisiin yrittäjä vastaa parhaiten osaamista kehittämällä.

Kirjan kolmas teema liittyykin osaamiseen kasvun mahdollistajana. Näkökulmina olivat liiketoimintaosaaminen, oppivat verkostot sekä liiketoiminnan suunnittelu ja tavoitteiden kommunikointi. Osaamisen kehittäminen liittyy yrittäjänä kehittymiseen, yrityksen osaamisen kehittämiseen sekä verkostojen osaamisen hyödyntämiseen. Kasvuyrityksen liiketoimintaosaaminen kuvaa hyvin millainen rohkea, osaamista kehittävä kasvuyrittäjä parhaimmillaan on. Hän kehittää itseään, jakaa osaamistaan, kehittää oman yrityksensä henkilöstöä ja kannustaa osaamisen jakamiseen. Hänellä on luottamuksellisia liiketoimintakumppaneita, joiden kanssa osaamista jaetaan ja kehitetään. Lisäksi hän kehittää verkostojaan ja luo aitoja kumppanuuksia. Rohkea kasvuyrittäjä ymmärtää osaamisen merkityksen yrityksensä menestystekijänä.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että rohkea kasvuyrittäjä tasapainoilee neljän rooliparin kentässä (kuvio 1). Strateginen johtaminen varmistaa yrityksen suunnanoton kasvuun. Toisaalta strategiat tulee aktiivisesti näkyä toimintana yrityksen arjessa. Rohkea kasvuyrittäjä elää strategiaa todeksi päivittäin yhdessä henkilöstönsä ja verkostojensa kanssa. Osaamisen kehittäminen on yrittäjän ja henkilöstön yhteinen haaste. Yksilötason osaaminen ei riitä vaan osaamista on tärkeä jakaa. Rohkea kasvuyrittäjä luo ympärilleen oman yrityksensä avainhenkilöiden ja keskeisten businesskumppaneiden verkoston. Samalla kun yrittäjä varmistaa oman yrityksensä sisäisen kehittymisen, hän luo ja kehittää kumppanuuksia. Läheinen businesspartneri voi parhaimmillaan olla kullannarvoinen sparraaja ja haasteiden ratkaisujen lähde. Rohkea kasvuyrittäjä saa energiaa uusista avauksista ja samalla hän ymmärtää kasvunmahdollisuudet olemassa olevaa toimintaa kehittämällä. On myös ensiarvoisen tärkeätä todeta se, että yrityksen kasvuhalu lähtee aina yrittäjistä itsestään. Ilman kasvuhaluista yrittäjää mitkään kasvutoimet eivät pysty aikaansaamaan pitkäjänteistä ja kannattavaa kasvua.



Kuvio 1. Rohkean kasvuyrittäjän rooliparit.

Miten rohkeaa kasvuyrittäjää voidaan tukea? Kirjan viimeisessä teemassa tarkasteltiin korkeakouluympäristössä tapahtuvaa kasvun tukemista. Näkökulmina olivat esihautomotoiminta oppivana verkostona, kehittämisprojektit yrittäjyyttä tukevinä toimintoina sekä ammattikorkeakoulu uutta innovaatioyrittäjyyttä tuottavana toimijana alueellaan. Rohkeutta vaaditaan myös näiltä innovaatioympäristön toimijoilta. Korkeakouluissa on monia hyviä käytäntöjä yrittäjyyden edistämiseen ja kehittämiseen. Nyt tarvitaankin rohkeutta uudistaa ja uudistua. Yrittäjyyden edistämisen lisäksi tarvitaan uudistavia toimia, rohkeita avauksia kasvuyrittäjyyden edistämiseksi ja aktiivista yhteistyötä innovaatioympäristöjen toimijoiden kesken. Kasvuyrittäjyyden edistämiseksi tarvitaan korkeakouluihin toimintamalleja, jotka mahdollistavat A-luokan kasvuyrittäjyyden ja kansainvälistymisen niille rohkeille yrittäjille, jotka ehkäpä juuri parhaillaan unelmoivat omasta Nokiasta!

Tuija Toivola, Erno Tornikoski, Lauri Tuomi, Elina Varamäki

KIRJOITTAJAESITTELYT

KTt, TkL *Kaija Arhio* toimii Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulussa puutekniikan yliopettajana. Aikaisemmin Arhio on toiminut mm. puualan kehittämis-tehtävissä sekä yrittäjänä. Arhion väitöskirja tarkastettiin joulukuussa 2007 Jyväskylän yliopistossa. Tutkimuksen teemaa, laatua ja innovaatioita oppivassa verkostossa, Arhio on esitellyt myös useissa kansainvälisissä yrittäjyyskonferensseissa.

KTt *Benita Gullkvist* toimii Svenska Handelshögskolanissa laskentatoimen vt. lehtorina. Aikaisemmin Gullkvist on toiminut mm. taloushallinnon yliopettajana Vaasan ammattikorkeakoulussa ja KWH Pipe emoyhtiön talouspäällikkönä. Gullkvistin väitöskirja valmistui vuonna 2005 Åbo Akademin taloudellis-valtior-tieteellisestä tiedekunnasta. Aiheena oli taloushallinnon sähköistyminen. Gullkvistin tutkimuskohteita ovat elektroniseen liiketoimintaan ja tietojärjestelmiin liittyen mm. ihmisten käyttäytymiseen, järjestelmien hyödyntämiseen ja käyttöönottoon liittyvät kysymykset.

KTt *Marko Järvenpää* on Jyväskylän yliopiston laskentatoimen professori. Hänen erityisosaamisalueitaan on johdon laskentatoimi, erityisesti strateginen johdon las-kentatoimi, taloushallinnon kehittäminen, kustannusjohtaminen ja suoritusmittaus. Viime aikoina hän on tutkinut myös ympäristötavoitteiden johtamista ja mittausta, verkostoliiketoiminnan ohjausta ja mittausta sekä kasvuyritysten ohjausta.

KTt *Marja-Liisa Kaakko* toimii Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun Ylivieskan yksikössä laskentatoimen lehtorina ja lisäksi hänen vastuullaan on yrittäjyysopinnot sekä opiskelijoiden esihautomotoiminta. Koulutukseltaan hän on laskentatoimen ekonomi.

KTt *Jaana Lappalainen* toimii Kajaanin ammattikorkeakoulussa Palvelut-yksikössä (tradenomi- ja restonomikoulutus) laskentatoimen ja yritystalouden lehtorina. Lap-palainen on toiminut myös taloushallinnon asioiden kouluttajana pk-yrityksille suunnatuissa koulutuksissa. Lappalainen on jatko-opiskelijana Kuopion Yliopiston kauppatieteiden laitoksella pääaineenaan pk-yritysten taloushallinto ja rahoitus. Hänen lisensiaattitutkimuksensa käsittelee pk-yritysten kasvua, mm. iän, koon, toimialan, hallituksen kokoonpanon ja omistusrakenteen vaikutusta pk-yritysten kasvuun.

KTt *Seppo Leminen* toimii kasvuyrittäjyyden ja kansainvälistymisen yliopettajana Laureassa. Hänen tutkimuksensa ja yrityshankkeet keskittyvät kaupallistamiseen ja kasvun hallintaan sekä asiakassuhteisiin, liiketoimintamalleihin ja strategialähtöisen hinnoittelun kehittämiseen.

KTt *Timo Linnossuo* toimii Turun ammattikorkeakoulussa Hyvinvointipalvelut tulosalueen yrittäjyys- ja projektivalmentajana sekä liiketalousosaamisen valmentajana Kauneudenhoitoalan ja Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmissa. Linnossuo on vetänyt projektipäällikkönä useita pedagogian ja yrittäjyyden kehittä-misprojekteja. Aikaisemmin Linnossuo on toiminut kansainvälisen markkinoinnin tehtävissä ja yrittäjä-toimitusjohtajana Linnox Trading Oy:ssä. Linnossuon johtamien kehittämisprojektien tuloksina on syntynyt mm. Osuuskunta Team Estenom, yritys-

ja esihautomo Yrittäjyyden Talo sekä hyvinvointialojen monialaisen kehittämisen MONKEY-projekti.

KTT *Aapo Länsiluoto* toimii Vaasan yliopistossa laskentatoimen (ma.) professorina. Länsiluoto on virkavapaalla Seinäjoen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksiköstä, jossa hänellä on laskentatoimen yliopettajan virka. Länsiluoto väitteli Turun kaup-pakorkeakoulusta vuonna 2004. Väitöskirja käsitteli itseorganisoituvien karttojen käyttömahdollisuuksia strategisessa suunnittelussa kilpailuympäristöä analysoitaessa. Länsiluoto on julkaissut tutkimuksiaan kilpailuympäristön analysointiin, yrityksen ohjausjärjestelmiin ja taloushallinnon ajankohtaisiin teemoihin liittyen erilaisissa konferensseissa sekä tiede- että ammattilehdissä.

KTT *Kirsti Melin* toimii Vaasan Ammattikorkeakoulussa tutkimusjohtajana. Melinin väitöskirja valmistui vuonna 2001 Vaasan yliopistosta johtamisen ja organisaatioi-den pääaineesta ja se käsitteli yrittäjyysintentiona ja niiden taustatekijöitä Virossa ja Suomessa. Melinin julkaisut ja tutkimukset liittyvät yrittäjyysintentioniin ja -motivaatioon, yrittäjyyskasvatukseen sekä perheyrittäjyyteen.

FT *Vesa Taatila* työskentelee Laurea-ammattikorkeakoulun innovaatiojohtamisen yliopettajana ja aluekehitysjohtajana. Aiemmin Taatila on toiminut mm. Metso-konsernin henkilöstön kehitysjohtajana ja johtoryhmän jäsenenä sekä Sonera Oyj:n matkaviestintä-divisioonan kompetenssi- ja projektijohtajana. Taatilan kognitiotieteel-linen väitöskirja organisatorisesta kompetenssista valmistui vuonna 2004 Jyväskylän yliopiston informaatioteknologian tiedekunnasta. Taatila tutkii ja kehittää nykyään aktiivisesti innovaatioverkostoja sekä kyvykkyyksien johtamista. Lisäksi hän toimii tiiviissä yhteistyössä opiskelijoiden kanssa koettaen tukea näiden oppimisprosesseja. Tärkeintä Taatilan elämässä on kuitenkin perhe ja kilpatanssi.

Ekonomi *Monica Tamminen* toimii Turun Ammattikorkeakoulussa Liiketoiminnan kehittämisen ja yrittäjyyden tuntiopettajana. Aiemmin hän on toiminut liiketoi-minnan kehittämis- ja markkinointitehtävissä kotimaassa ja ulkomailla. Hänellä on monipuolinen kokemus ICT-alalta, jossa hän on kehittänyt ja kaupallistanut digitaalisen television, turvallisen matkapuhelinasioinnin ja matkapuhelinpalveluiden palvelukokonaisuuksia. Projektit ovat olleet kansainvälisiä sekä miehitykseltään että markkinaulottuvuuksiltaan. Hän on myös asunut ja työskennellyt Ruotsissa, Tanskassa ja Yhdysvalloissa.

KTT *Tuija Toivola* toimii HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Tutkimus- ja kehittämiskeskuksessa tutkimuspäällikkönä. Toivola on toiminut pitkään erilai-sissa koulutukseen ja kehittämiseen liittyvissä tehtävissä, erityisesti yrittäjyyden ja pk-yritysten kehittäjänä. Toivola väitteli syksyllä 2005 tohtoriksi Vaasan yliopis-tosta aiheenaan yrittäjyys verkostotaloudessa. Toivola on kirjoittanut oppikirjan Verkostoituva yrittäjyys – strategiana kumppanuus ja lisäksi luennoinut erilaisissa seminaareissa ja konferensseissa sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Toivolan erikoisosaaminen liittyy uusiin liiketoimintamalleihin sekä verkostojen ja kump-panuuksien hyödyntämiseen liiketoiminnan kehittämisessä.

KTT *Erno Tornikoski* on kauppatieteen tohtori sekä Vaasan yliopistosta että ranskalaisesta ESSEC kauppakorkeakoulusta. Hän on toiminut 1.1.2007 lähtien yrittäjyyden apulaisprofessorina ranskalaisessa EM Lyon kauppakorkeakoulussa. Samanaikaisesti Tornikoski on virkavapaalla Seinäjoen ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksiköstä, jossa hän on hoitanut yliopettajan virkansa ohella tutkimuspäällikön tehtävää yrittäjyyden tutkimusryhmässä. Tornikoski on julkaissut kansainvälisellä ja kansallisella tasolla useita julkaisuja yrittäjyydestä ja uuden liiketoiminnan luomisesta.

KTT *Lauri Tuomi* toimii HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Tutkimus- ja kehittämiskeskuksen johtajana. Tuomen keskeisiä tutkimus- ja kehittämisteemoja ovat tällä hetkellä mm. kasvuyritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen, innovaatioympäristön ja kasvuyrittäjyyden edistäminen, strateginen johtaminen ja työyhteisöjen strategioiden toiminnallistaminen ja 'living lab' ympäristöjen kehittäminen. Tuomi väitteli vuonna 2005 Vaasa yliopistossa pk-yritysten strategisesta henkilöstön kehittämisestä.

KTT, dos *Elina Varamäki* toimii Seinäjoen ammattikorkeakoulussa Liiketalouden yksikön johtajana. Vuosina 2002–2005 Varamäki toimi yrittäjyyden professorina Vaasan yliopiston Johtamisen laitoksella osana Seinäjoen Epanet-verkosta. Varamäki on julkaissut useita tieteellisiä artikkeleita ja populaarikirjoituksia pk-yritysten verkostoitumisen, perheyrittäjyyden ja pk-yritysten kasvun aihealueilta. Hän on myös osallistunut useiden yritysten hallitustyöskentelyyn.

KTM *Mika Westerlund* toimii tutkijana ja koordinaattorina ValueNet-tutkimusprojektissa Helsingin kauppakorkeakoulussa. Hänen tutkimuksensa käsittelevät yritysten välisiä verkostoja, yritysten liiketoimintamalleja sekä korkean teknologian markkinointia.

KTT *Mika Ylinen* toimii Vaasan ammattikorkeakoulussa taloushallinnon yliopettajana. Aikaisemmin Ylinen on toiminut mm. tutkijana Vaasan yliopistossa. Ylisen väitöskirja valmistui vuonna 2004 Vaasan yliopiston kauppatieteellisestä tiedekunnasta. Väitöskirjassa tutkittiin ohjausjärjestelmien hyödyntämisen vaikutuksia kehitysprojektien innovatiivisuuteen ja suorituskykyyn. Ylisen tutkimuskohteita ovat johdon ohjausjärjestelmien suunnitteluun ja hyödyntämiseen liittyvät kysymykset.