



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

**Viite:**

Matalamäki, M. & Joensuu-Salo, S. 2020. Kasvuyritykset Etelä-Pohjanmaalla: TKI Grow -hankkeen yritys selvityksen tuloksia. Teoksessa: S. Päälyssaho, P. Junell, J. Latvanen, S. Saarikoski & S. Uusimäki (toim.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2020: Osaamista strategian vahvuusaloilla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 33, 309 - 317.



# KASVUYRITYKSET ETELÄ- POHJANMAALLA: TKI GROW -HANKKEEN YRITYSSELVITYKSEN TULOKSIA

*Marko Matalamäki, KTT, projektipäällikkö  
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

*Sanna Joensuu-Salo, FT, yliopettaja  
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

## 1 JOHDANTOA

Etelä-Pohjanmaalla on toteutettu useita kasvuyrittäjyyteen liittyviä hankkeita viimeisten vuosien aikana. Seinäjoen ammattikorkeakoulun rooli kasvuyrittäjyyden tutkijana ja kehittäjänä on ollut merkittävä. Uusimmassa hankkeessa (TKI Grow) tätä kehittämistyötä on edelleen jatkettu. TKI Grow -hankkeen tarkoituksena on Etelä-Pohjanmaan tutkimus-, koulutus- ja innovaatioalan toimijoiden yhteistyön kehittäminen ja profiloiminen vahvistaminen kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä. Hankkeessa luodaan yhteistyömalli kasvuyrittäjyyden edistämiseen, luokitellaan eteläpohjalaiset pk-yritykset kasvuyrittäjyyden mallin pohjalta ja kehitetään TKI-toimijoiden palveluja kasvuyritysten tarpeiden näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun lisäksi hankkeeseen osallistuvat Vaasan yliopisto ja Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti.

Aiemmassa Etelä-Pohjanmaan kasvuyritysten seurantatutkimuksessa (Sorama ym. 2015) esitettiin malli, jossa kasvuyritykset asemoitiin kasvun mahdollisuuksien ja kasvumotivaation suhteen. Tällä mallilla voidaan tunnistaa ne yritykset, joihin ekosysteemissä kannattaa eniten kohdistaa kasvun tukitoimenpiteitä. Yritykset voidaan profiloida viiteen luokkaan seuraavasti:

1. nice growth, kohtuullisen kasvun yritykset
2. high growth, nopean kasvun yritykset
3. yritykset, joilla korkea motivaatio, mutta kyvyt, markkinat tai resurssit vähäisiä

4. yritykset, joilla hyvät kyvyt, markkinat tai resurssit, mutta motivaatio vähäinen
5. yritykset, joilla vähäinen motivaatio ja kyvyt, myös markkinat ja resurssit heikot.

TKI-Grow -hankkeessa toteutettiin laaja kysely eteläpohjalaisille pk-yrityksille, jonka tavoitteena oli luokitella yritykset edellä esitetyn kasvuyrittäjyyden mallin mukaisesti. Tässä artikkelissa kuvataan kyselyn päätuloksia kasvun osalta. Kyselyn tavoitteena oli selvittää eteläpohjalaisten yritysten nykytilaa, vahvuuksia, kasvumahdollisuuksia ja tulevaisuuden tarpeita. Pää tarkoituksena oli yritysten kasvun tarkastelu viimeisen kolmen vuoden aikana. Kyselyyn vastasi 273 eteläpohjalaista yritystä eri aloilta. Tässä artikkelissa esitetään, miten yritysten kasvu oli toteutunut viimeisen kolmen vuoden aikana, millaisia kasvutavoitteita yrityksillä oli ja millaisiin luokkiin yritykset voitiin jakaa kyselyn vastausten perusteella.

## 2 YRITYSSELVITYKSEN PÄÄTULOKSIA YRITYSTEN KASVUSTA

### 2.1 Kyselyn toteuttaminen ja vastaajat

Kyselyn suunnittelussa hyödynnettiin aiempia SeAMKin toteuttamia kasvuyrittäjyystutkimuksia. Kyselyn teemat liittyivät siten yritysten toteutuneeseen kasvuun, kasvutavoitteisiin sekä yrityksen osaamisresursseihin useista eri näkökulmista.

Yritysselvitys toteutettiin 14.10.2019 - 24.1.2020 välisenä aikana. Kysely lähetettiin 1005:lle yritykselle ja tavoitteena oli saada 300 vastausta. Tavoite saavutettiin, vastauksia tuli kaikkiaan 308 ja vastausprosentiksi muodostui 31. Kun aineistosta poistettiin puutteelliset ja päällekkäiset vastaukset, kokonaisaineistoksi muodostui N=273. Vastaajista 46 prosenttia toimi palvelun alalla, 34 prosenttia teollisuuden alalla, 13 prosenttia kaupan alalla ja 7 prosenttia rakentamisen alalla. Kuviossa 1 on esitetty vastaajayritysten sijainnin jakautuminen. Yrityksistä 38 prosenttia toimi Seinäjoella ja 28 prosenttia Seinäjoen muulla seudulla. 13 prosenttia yrityksistä toimi Kuusiokunnissa, 10 prosenttia Järvisseudulla, 9 prosenttia Suupohjan alueella ja yksi prosentti oli ilmoittanut jonkun muun alueen toimipaikakseen.



**Kuvio 1. Vastaajayritysten sijainti.**

Yrityksistä 63 prosenttia oli alle 10 hengen yrityksiä. 18 prosenttia työllisti 10 - 19 työntekijää, 15 prosenttia 20 - 49 työntekijää ja 5 prosenttia vähintään 50 työntekijää.

Seuraavassa esitetään tutkimuksen alustavia tuloksia kasvun, kasvutavoitteiden, kasvustrategioiden ja kasvua selittävien asioiden suhteen.

## 2.2 Toteutunut kasvu ja kasvutavoitteet

Yritysten kasvua tarkasteltiin sekä kumulatiivisen että jatkuvan kasvun näkökulmasta. Tarkasteltaessa kumulatiivista kasvua viimeisen kolmen vuoden ajalta, 30 prosentilla yrityksistä oli liikevaihto kasvanut vähintään 30 %. Toisaalta 45 prosentilla yrityksistä liikevaihto oli kasvanut alle 10 %. Lisäksi 11 prosentilla liikevaihto oli kasvanut kolmen vuoden ajalla 10 - 19 % ja samoin 11 prosentilla 20 - 29 %. Jos siis tarkastellaan yritysten kumulatiivista kasvua, vähintään 10 %:n kasvua oli 55 prosentilla yrityksistä.

Tarkasteltaessa yritysten jatkuvaa kasvua viimeisen kolmen vuoden ajalta, ainoastaan 4 prosentilla yrityksistä jatkuva kasvu oli vähintään 20 %. Nämä yritykset voidaan luokitella nopean kasvun yrityksiksi. 13 prosenttia yrityksistä voitiin luokitella kohtalaisen kasvun yrityksiksi. Näillä vuosittainen kasvu oli välillä 5 - 19 %. Muut yritykset (79 %) eivät olleet kokeneet jatkuvaa vuosittaista kasvua.

Yrityksiltä kysyttiin, miten liikevaihdon kasvu on toteutettu viimeisen viiden vuoden aikana (Kuvio 2). 41 prosenttia vastasi, että yrityksen työntekijämäärää on kasva-

tettu ja 39 prosenttia oli tehostanut toimintaansa olemassa olevilla resursseilla. Lisäksi 20 prosenttia oli lisännyt ostoja alihankkijoilta tai yhteistyökumppaneilta.



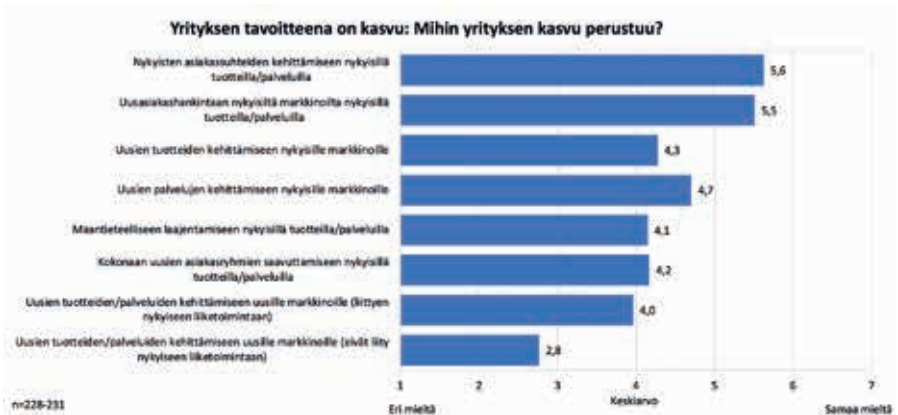
Kuvio 2. Kasvun toteutuminen.

Noin puolet yrityksistä on selvästi kasvuhakuisia. Kuviossa 3 on esitetty vastausten jakautuminen. 13 prosenttia vastanneista yrityksistä hakee seuraavan viiden vuoden aikana voimakasta, vähintään 30 prosentin, kasvua liikevaihdossa. 40 prosenttia tavoittelee kohtalaista (vähintään 10 prosentin) kasvua tulevaisuudessa. Lisäksi 37 prosenttia tavoittelee nykyisen markkina-aseman säilyttämistä ja 9 prosenttia ilmoittaa, ettei yrityksellä ole ollenkaan kasvutavoitteita.



Kuvio 3. Yritysten kasvutavoitteet.

Yrityksiltä kysyttiin, kuinka tärkeäksi ne näkevät itselleen eri kasvustrategioita asteikolla 1–7. Kasvustrategioista tärkeimpinä yritykset pitivät nykyisten asiakassuhteiden kehittämistä nykyisillä tuotteilla/palveluilla (keskiarvo 5,6) sekä uusasiakashankintaa nykyisillä tuotteilla/palveluilla (keskiarvo 5,5). Kasvua haetaan myös uusien palveluiden (keskiarvo 4,7) tai tuotteiden (keskiarvo 4,3) kehittämällä nykyisille markkinoille. Mielenkiintoista on, että palvelujen merkitys korostuu suhteessa tuotteisiin. Kuviossa 4 on esitetty vastausten jakautuminen.



**Kuvio 4. Yritysten kasvustrategioiden tärkeys.**

Yrityksiltä myös kysyttiin, aikovatko he toteuttaa kasvustrategiaansa omaa toimintaa kehittämällä vai yritysostojen kautta. Lähes kaikki (99 %) aikoo kehittää omaa toimintaansa. Lisäksi 22 prosenttia yrityksistä aikoo toteuttaa kasvun liiketoiminta- tai yritysostoin.

## 2.3 Kasvuyritysten luokittelua

Jatkotarkastelua varten yritykset jaettiin edellistä kasvuyritysmallia mukaillen kolmeen eri luokkaan. Aiemmasta luokittelusta poiketen tässä ei keskitytty niihin yrityksiin, joilla ei ole ollenkaan kasvutavoitteita tai toteutunutta kasvua. Ensimmäisen luokan muodostivat yritykset, joilla ei vielä ollut jatkuvaa kasvua, mutta joilla oli korkeat (vähintään 30 prosentin) liikevaihdon kasvutavoitteet. Tämä luokka on tärkeä kohderyhmä, koska niiltä löytyy kasvuhaluja, mutta jostain syystä kasvua ei vielä ole saavutettu. Tämä saattaa johtua puutteellisista resursseista (esimerkiksi osaamisesta) ja siten niille on syytä kohdentaa erilaisia palveluja kasvutavoitteen saavuttamiseksi. Aineistossa tällaisia yrityksiä oli 20.

Toisen luokan muodostivat ns. "nice growth" eli kohtuullisen kasvun yritykset. Näillä yrityksillä jatkuva kasvu viimeisen kolmen vuoden aikana oli ollut 5 - 19

prosenttia. Tällaisia yrityksiä oli 36. Viimeisen luokan muodostivat nopean kasvun (high growth) yritykset, joilla liikevaihdon jatkuva kasvu oli ollut vähintään 20 prosenttia viimeisen kolmen vuoden aikana. Näitä yrityksiä oli 11. Loput yritykset jäivät luokittelun ulkopuolelle, koska niillä ei ollut kasvutavoitteita eikä toteutunutta kasvua.

Yritysten kasvuluokkia tarkasteltiin tarkemmin eri näkökulmista. Taulukossa 1 on esitetty, mitä kasvustrategioita yritykset aikovat jatkossa käyttää. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat yritykset (korkeat kasvutavoitteet, mutta ei vielä toteutunutta kasvua) pitävät tärkeimpänä strategiana uusasiakashankintaa nykyisiltä markkinoilta nykyisillä tuotteilla ja palveluilla (keskiarvo 5,9). Kohtalaisen kasvun yrityksille tärkeimmät strategiat ovat nykyisten asiakassuhteiden kehittäminen nykyisillä tuotteilla/palveluilla (keskiarvo 5,6) ja uusasiakashankinta (keskiarvo 5,6). Nämä samat strategiat ovat tärkeimpiä myös nopean kasvun yrityksille (molempien keskiarvo 5,5). Jos yritysluokkia vertaa keskenään, nykyisten asiakassuhteiden kehittäminen näyttäisi olevan hieman tärkeämpää kohtalaisen ja nopean kasvun yrityksille verrattuna yrityksiin, joilla on korkea kasvutavoite, mutta ei vielä toteutunutta kasvua. Mielenkiintoista on, että nopean kasvun yrityksille maantieteellinen laajentaminen (keskiarvo 5,3) on tärkeämpää kuin muille yritysluokille.

### Taulukko 1. Yritysten kasvuluokat ja kasvustrategioiden tärkeys.

Mikäli yrityksen tavoitteena on kasvu, mihin kasvu perustuu?	Yritysten jatkuva kasvu			p
	Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen, ei jatkuvaa kasvua	Kohtalainen kasvu 5 - 19 %	High growth vähintään 20 %	
	ka.	ka.	ka.	
Nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla	4,9	5,6	5,5	0,185
Uusasiakashankintaan nykyisiltä markkinoilta nykyisillä tuotteilla/palveluilla	5,9	5,6	5,5	0,683
Uusien tuotteiden kehittämiseen nykyisille markkinoille	4,3	4,7	4,5	0,860
Uusien palvelujen kehittämiseen nykyisille markkinoille	5,1	4,8	4,9	0,877
Maantieteelliseen laajentamiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla	4,8	5,0	5,3	0,799
Kokonaan uusien asiakasryhmien saavuttamiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla	4,5	4,3	4,5	0,935
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen uusille markkinoille (liittyen nykyiseen liiketoimintaan)	4,2	4,4	4,4	0,942
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen uusille markkinoille (eivät liity nykyiseen liiketoimintaan)	2,8	2,9	3,3	0,852

Taulukossa 2 esitetään kasvustrategian toteuttaminen eri yritysluokilla. Mielenkiintoista on, että suhteessa eniten yritysostojen kautta kasvua tavoittelevia löytyi kohtuullisen kasvun luokasta. Näistä yrityksistä 45 prosenttia suunnittelee kasvavansa yritysostoin, kun nopean kasvun yrityksistä sitä suunnittelee 27 prosenttia ja ensimmäisen luokan yrityksistä vain 17 prosenttia.

## Taulukko 2. Kasvun toteuttaminen ja kasvuluokat.

Miten valittu kasvustrategia aiotaan toteuttaa?		Yritysten jatkuva kasvu					
		Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen, ei jatkuva kasvua		Kohtalainen kasvu 5 - 19 %		High growth vähintään 20 %	
		n	%	n	%	n	%
Kehittämällä omaa toimintaa	kyllä	20	100	35	100	11	100
	ei	0	0	0	0	0	0
Yhteensä		20	100	35	100	11	100
Liiketoiminta- ja yritysostoin	kyllä	3	17	15	45	3	27
	ei	15	83	18	55	8	73
Yhteensä		18	100	33	100	11	100

## 3 POHDINTAA

Tämän artikkelin tavoitteena oli kuvata, miten eteläpohjalaisten yritysten kasvu oli toteutunut viimeisen kolmen vuoden aikana, millaisia kasvutavoitteita yrityksillä oli ja millaisiin luokkiin yritykset voitiin jakaa kyselyn vastausten perusteella.

Ensinnäkin yritysten kasvusta voidaan sanoa, että noin puolet yrityksistä on selvästi kasvuhakuisia. Voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset näkevät oman yrityksen tulevaisuuden muita yrityksiä positiivisempänä. Näiden yritysten itselleen asettamat kovat tavoitteet näyttävät myös toteutuvan hyvin. Voidaan siis arvioida, että voimakkaasti kasvua hakevien yritysten muita yrityksiä suuremmat satsaukset tuotteiden, tuotannon ja palveluiden kehittämiseen kannattavat.

Toiseksi, tarkasteltaessa yritysten kasvutavoitteita suhteessa kasvustrategioihin, yritykset pitävät tärkeimpinä nykyisten asiakassuhteiden kehittämistä nykyisillä tuotteilla/palveluilla sekä uusasiakashankintaa. Kasvua haetaan myös uusien palveluiden tai tuotteiden kehittämällä nykyisille markkinoille. Huomion arvoista on myös, että kasvua haetaan kaikissa kasvuluokissa ensisijaisesti organisaation omaa toimintaa tehostamalla ja kehittämällä, ei niinkään yritysostoilla.



Mielenkiintoista on, että palvelujen merkitys korostuu suhteessa tuotteisiin. Tämä korreloi myös aikaisempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan pelkillä tuotteilla on vaikea kilpailla. Yritykset joutuvat kehittämään erilaisia palvelukokonaisuuksia tuotteiden yhteyteen, ja ne yritykset, jotka näin tekevät, kykenevät pysymään kilpailussa mukana ja kasvamaan toimialasta riippumatta. Yritysten kasvu näyttää perustuvan enenevässä määrin myös digitalisaation hyödyntämiseen liiketoimintaympäristön muuttuessa. Yritysten kykyä hyötyä toimintaympäristön muutoksista voidaan pitää yhtenä kasvua selittävänä tekijänä. Digitalisaation hyödyntäminen mahdollistaa nopean reagoinnin markkinoiden muutoksiin. Erilaisten digitaalisten ratkaisujen avulla yritykset kykenevät tavoittamaan uusia asiakasryhmiä ja tarjoamaan olemassa oleville asiakkailleen uusia, helpompia tapoja toimia.

Yritykset voitiin luokitella aikaisempia kasvuyritystutkimuksia mukaillen kolmeen eri kasvuluokkaan. Ensimmäisen luokan muodostivat yritykset, joilla ei vielä ollut jatkuvaa kasvua, mutta joilla oli korkeat kasvutavoitteet. Tämä luokka on tärkeä kohderyhmä, koska niiltä löytyy kasvuhaluutta, mutta syystä tai toisesta kasvua ei vielä ole saavutettu. Tämä saattaa johtua puutteellisista resursseista, esimerkiksi markkinointiosaamisesta, pääomasta tms. ja siten niille on syytä kohdentaa erilaisia palveluja kasvutavoitteeseen pääsemiseksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu selkeä yhteys kasvumotivaatiolla ja toteutuneella kasvulla (mm. Wiklund & Shepherd 2003; McKelvie, Brattström & Wennberg 2017). Siksi tämä ryhmä on tärkeä mietittäessä toimenpiteitä kasvun tukemiseksi. Näiden yritysten kasvukyvykkyyttä tulisi vahvistaa, tarjoamalla keinoja kasvupotentiaalin saavuttamiseksi. Näitä keinoja voisivat olla kasvustrategian suunnittelu, uusien asiakasryhmien tunnistaminen ja johtamiseen liittyvät kehittämistoimet.

Toisen luokan muodostivat ns. kohtuullisen kasvun yritykset, joiden jatkuva kasvu viimeisen kolmen vuoden aikana oli ollut alle 20 prosenttia. Näiden yritysten kohdalla tärkeimmät arvot ovat yrityksen menestyminen ja kannattavuus, ei niinkään kasvu itseisarvona. Kuten aikaisemmista tutkimuksista tiedetään, menestyminen ja kannattavuus ovat yhteydessä kasvuun (mm. Miner, Smith & Bracker 1994; Bellu & Sherman 1995; Kolvereid & Bullvåg 1996; Douglas 2013). Menestykseen tähtäävä yritys osuu usein myös kasvu-uralle. Kasvun edistämisen toimenpiteinä voisivat olla tämän kasvuryhmän yrityksissä kasvun mahdollisuuksien tunnistaminen ja kasvukyvykkyysien vahvistaminen, unohtamatta digitaalisten valmiuksien kehittämistä.

Kolmannen luokan muodostivat nopean kasvun yritykset, joilla liikevaihdon jatkuva kasvu oli ollut vähintään 20 prosenttia viimeisen kolmen vuoden aikana. Nämä yritykset ovat jo siinä asemassa, että varsinaisia kehittämiskohteita on vaikeampi

löytää. Monissa tapauksissa nämä yritykset ovatkin jo mukana erilaisissa koulu- tuksissa ja verkostoissa. Tämä puolestaan näkyy toteutuneena kasvuna. Näitä yrityksiä voidaan kuitenkin tukea kohdennetuilla kehittämistoimenpiteillä, liittyen mm. kasvustrategiaan, liiketoimintamallien kehittämiseen, kansainvälistymiseen ja digitaalisten ratkaisujen kehittämiseen.

Hankkeen seuraavassa vaiheessa tehdään 6 yrityspilottia, jotka on valittu aineis- ton pohjalta. Pilottiyritysten valinnassa on otettu huomioon 1) kasvutavoite ja 2) toteutunut kasvu. Jaottelu on tehty edellä mainittuihin kolmeen kasvuluokkaan. Pilotteihin on valittu kaksi yritystä jokaisesta kolmesta kasvuluokasta. Pilottien tarkoituksena on kohdentaa ja testata olemassa olevia palveluja erilaisissa kas- vutilanteissa olevien yritysten tarpeisiin. Tällä tavoin mallinnetaan erilaisia kasvu- palveluja eteläpohjalaisten yritysten tarpeisiin ja tuotetaan uusia yrityspalveluja alueen elinkeinoelämän tarpeisiin.

## LÄHTEET

- Bellu, R. R. & Sherman, H. 1995. Predicting business success from task motivation and attri- butional style: a longitudinal study. *Entrepreneurship and regional development* 7, 349 - 363. doi: 10.1080/08985629500000022
- Douglas, E. J. 2013. Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. *Journal of business venturing* 28, 633 - 651. doi:10.1016/j.jbusvent.2012.07.005
- Kolvareid, L. & Bullvåg, E. 1996. Growth intentions and actual growth: the impact of entrepre- neurial choice. *Journal of enterprising culture* 4 (1), 1 - 17. doi: 10.1142/S0218495896000022
- McKelvie, A., Brattström, A. & Wennberg, K. 2017. How young firms achieve growth: reconciling the roles of growth motivation and innovative activities. *Small business economics* 49 (2), 273 - 293. doi: 10.1007/s11187-017-9847-9
- Miner, J. B., Smith, N. R. & Bracker, J. S. 1994. Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative businesses: interpretations from follow-up data. *Journal of applied psychology* 79 (4), 627 - 630. doi:10.1037/0021-9010.74.4.554
- Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Petäjä, E., Länsiluoto, A., Heikkilä, T. & Vuorinen, T. 2015. Mistä tunnet sä kasvajan: seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. [Verkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammat- tikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20. [Viitattu 24.9.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-05-2>
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003. Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of management studies* 40 (8), 1919 - 1941. doi: 10.1046/j.1467-6486.2003.00406.x