
**KASVUYRITYSTEN PALVELUTARJONNAN
KEHITTÄMINEN HÄMEESSÄ**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalous

Visamäki, syksy 2016

Timo Haapaniemi



VISAMÄKI

Liiketalous

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä

Timo Haapaniemi

Vuosi 2016

Työn nimi

Kasvuyritysten palvelutarjonnan kehittäminen Hämeessä

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kasvuyritysten palvelutarjonnan tila Hämeessä ja luoda tämän pohjalta aluetta kehittävä palvelumalli kasvuyritysten tueksi. Opinnäytetyön toimeksiantajan oli Hämeenlinnan korkeakoulukeskus. Opinnäytetyön keskeisimpänä kysymyksenä oli kartoittaa, millainen merkitys kasvuyrityksille suunnatuissa palveluissa on kasvun kannalta sekä miten alueen palveluntarjontaa pitää kehittää. Lisäksi selvitettiin, minkälaisia palveluita alueen kasvuyritykset kaipaavat kasvun tueksi.

Opinnäytetyössä sovellettiin kasvuyrityksiin pohjautuvaa kirjallisuutta ja verkkomateriaalia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelut suoritettiin kolmelle alueella toimivalle kasvuyritykselle. Haastateltaviksi yrityksiksi valikoitui kolme Hämeessä toimivaa kasvuyritystä, jotka tavoittelevat merkittävää kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Haastatteluiden avulla selvitettiin yrityksiä näkemyksiä ja kokemuksia alueen palveluntarjonnasta kasvuyrityksille.

Tutkimuksen mukaan alueella ei tällä hetkellä ole kasvuyrityksiä tukevaa palveluntarjontaa saatavilla. Palveluntarjonta on keskittynyt kasvukeskittymiin, joista suurimmat ovat Helsinki ja Tampere. Tutkimuksessa nousi esille, että palveluntarjonnalle on kysyntää etenkin, kun kasvua suunnitellaan kansainvälisille markkinoille. Tutkimus osoitti, että toimivalla palvelumallilla voitaisiin luoda alueelle kasvuyrityksiä tukeva ilmapiiri ja luoda alueellista kasvua.

Työn lopputuloksena syntyi palvelumalliehdotus sekä sen käynnistämiseksi esitetty aikataulu. Palvelumallinrunko syntyi tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella. Palvelumallissa on yhdistetty haastattelussa saatua tietoa teoriapohjaan, jonka kautta on luotu alueellisesti toimiva malli. Johtopäätöksiin on lisätty palvelumallin eri osa-alueet sekä jatkotoimenpide ehdotus palvelumallin kaupallistamiseksi.

Avainsanat Kasvuyritys, kasvuyritysten palveluntarjonta, yritysekosysteemi, startup-yritys

Sivut

32 s. + liitteet 1 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Business Administration

Author	Timo Haapaniemi	Year 2016
Subject of Bachelor's thesis	The service development of growth companies in Häme	

ABSTRACT

The subject of this thesis was to find out the status of services for growth companies in Häme and to create a service model, which would help develop the provision of services in the area. This thesis was commissioned by Hämeenlinna University Center. The focus of the thesis was to identify the importance of growth in services in growth companies and to find out how the services of the area should be developed. The thesis also examined what kind of services to growth companies in the region are needed to support growth.

The theoretical background included literature and online material on growth companies. The thesis used the qualitative research method and the research material was collected with the help of theme interviews. The theme interviews were carried out in three growth companies in the Häme region. The selected companies seek fast international growth. The interviews were used to explore the companies' views and experiences of services in the area for growth companies.

The result pointed out that in the selected area there are currently no services available for growth companies. The services are focused in growth centers. The survey found out that there is a need for services, especially when a company's growth is directed to the international market. The research showed that an operating service model would help create support for growth companies' atmosphere and create growth in the area.

The outcome of this study included a service model for services at growth companies as well as a suggestion for the launch schedule. The service model frame was created on the basis of research results. The service model is based on the results of the study and it combines the theoretical basis and the information obtained through the interviews.

Keywords Growth company, growth company service, enterprise ecosystem, startup company

Pages 32 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimusongelma.....	2
1.2	Rakenne ja toteutus.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	3
2	KASVUYRITYS JA NIIDEN PALVELUTARJONTA.....	4
2.1	Kasvuyritysten tunnistaminen.....	4
2.1.1	Kasvuyritysten kehitys Suomessa.....	5
2.1.2	Kasvuyritysten haasteet.....	6
2.2	Kasvuyrityksien palveluntarjonta.....	7
2.2.1	Julkinen palveluntarjonta.....	9
2.2.2	Yksityinen palveluntarjonta.....	10
2.3	Kasvuyritysten palvelutarjonnan kehitys.....	11
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	13
3.1	Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu.....	13
3.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	14
3.3	Aineiston käsittely.....	14
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	16
4.1	Kasvuyrityksiä tukeva palveluntarjonta.....	16
4.2	Korkeakoulukeskus palveluntarjoajana.....	20
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	23
5.1	Kasvuyritystä tukeva palvelumalli.....	25
5.2	Palvelumallin toteutus.....	29
	LÄHTEET.....	31

Liite 1 Teemahaastattelut

1 JOHDANTO

Kasvuyritysten merkitys Suomen taloudelle on merkittävä. Laukkanen (2007, 19) toteaa, että kasvuyrittäjyys on vastaava asia kuin maamme uudistumiskyky globaalissa maailmassa. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat -tutkimuksessa selviää, että vuonna 2011 Hämeeseen perustettiin neljänneksi eniten yrityksiä, mutta alueellisesti kasvavien yritysten osuus oli pienin. Kasvun tueksi yritykset tarvitsevat useita palveluita niin julkiselta kuin yksityiseltäkin sektorilta. Startup- ja innovaatiotoiminta on keskittymässä kasvukeskuksiin, joita ovat esimerkiksi Helsinki ja Tampere. (Lahtinen, Pekkala, Halme, Salminen, Härmälä, Wiikeri, Lamminkoski, Lähde, Mikkilä, Rouvinen, Kotiranta, Pajarinen, Dalziel, Barge, Meade & Zhao 2016, 20.)

Opinnäytetyön kirjoittaja toimii itse toista vuotta kasvuyrittäjänä Hämeenlinnassa. Yritys on käyttänyt ja hakenut monipuolisesti palveluita kasvun tueksi niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta. Suurin osa kasvuyritysten palveluntarjonnasta on keskittynyt kasvukeskuksiin, jotka ovat sijainneet Helsingissä ja Tampereella. Tällä hetkellä Hämeestä ei löydy selkeää palvelutarjontaa, joka täyttäisi kansainvälistä kasvua tavoittelevien kasvuyritysten tarpeet. Yritykseni kasvun ohella olen erittäin kiinnostunut kasvuyrityksistä ja niiden kasvusta kansainvälisesti. Palveluntarjonnan kehittämällä alueelle pystytään luomaan ilmapiiri, joka tukee kasvuyrityksiä.

Opinnäytetyö tehdään Hämeenlinnan korkeakoulukeskukselle (myöhemmin tekstissä Korkeakoulukeskus). Korkeakoulukeskus tunnetaan tällä hetkellä parhaiten sen aktiivisimmasta osasta Hämeen ammattikorkeakoulusta. Korkeakoulukeskukseen kuuluu neljä eri tutkimuslaitosta, mikä mahdollistaa monipuolisen tarjonnan tutkimustyötä alueen kasvuyrityksille. Korkeakoulukeskus on selkeästi ilmaissut halunsa tukea alueellista kasvua ja tarjota tälle sektorille kasvupalveluita. Yksi tärkeimmistä tehtävistä kasvun takaamiseksi on osaavan henkilöstön tuottaminen ja tässä korkeakoulukeskuksella on merkittävä tehtävä. Lisäksi Korkeakoulukeskuksen tavoitteissa on selkeästi ilmaistu tavoitteena työelämälähtöisyys. ”Nopeat, helpot ja halvat kokeilut innovaatioiden luomiseksi ovat eri ilmiöihin liittyviä käytännön kokeiluja, joilla lisätään ymmärrystä ilmiön merkityksellisyydestä ja luodaan arvoa kokeilijoille.” (Tuomela 2016.)

Kasvuyrityksen määritelmä on eri lähteistä riippuen hyvin vaihteleva. Kasvuyrittäjyyttä käsittelevä teoria tutkimuksen kannalta käsittelee kasvuyrittäjyyttä seuraavin termein: startup-yritys, born global -yritys ja ekosysteemiyritys. Tutkimuksen kannalta kasvuyritystä tarkastellaan liikevaihdon ja henkilöstömäärän kehityksen perusteella. Kasvuyritysten lähtökohtana voidaan pitää nopeaa vuosittaista kasvua liikevaihdon ja henkilöstömäärän perusteella. Lisäksi kasvuyritystä tarkastellaan kansainvälisen liiketoiminnan kehittymisen kannalta. Tutkimukseen valitut yritykset ovat kasvaneet tai tavoittelevat markkina-asemaa kansainvälisiltä markkinoilta.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda selkeä tuotteistamissuunnitelma palvelumallista, joka tähtää kasvuyrityksille suunnattuun palvelukokonaisuuteen ja vastaa kysymykseen, miten palveluntarjontaa pitää kehittää kasvuyrityksille alueellisesti Hämeessä. Palvelumallin runko syntyy haastattelujen perusteella saaduista tuloksista. Haastattelut tullaan suorittamaan alueen kasvuyrityksille, jonka avulla saadaan selville alueelliset kehittämis-kohteet sekä nykyinen palveluntarjonta. Palvelumallia käsitellään niin julkisen kuin yksityisen sektorin näkökulmasta. Tulosten avulla pyritään luomaan kuva mitä palveluita kasvuyritykset kaipaavat Hämeessä kasvun eri vaiheissa. Tulosten perusteella pystytään luomaan palvelumallin hanke-runko, joka voidaan tuotteistaa yhdessä eri tahojen kanssa.

Opinnäytetyön keskeisimpänä tutkimuskysymyksenä on suunnitelma kasvuyritysten palveluntarjonta kehittämiseksi Hämeessä. Tähän kysymykseen etsitään vastauksia selvittämällä seuraavat asiat, jotka ovat tutkimuksen alakysymyksiä:

- Millaisia palveluita kasvuyritykset tarvitsevat kasvun tueksi?
- Mitkä asiat edistävät ja hidastavat kasvua?
- Minkälainen merkitys kattavalla palvelutarjonnalla on kasvun kannalta?

1.2 Rakenne ja toteutus

Opinnäytetyö alkaa johdantoluvulla, jossa käydään läpi aiheen valinnan taustaa ja ajankohtaisuutta. Johdantoluku sisältää myös toimeksiantajan esittelyn, oleelliset tutkimuskysymykset sekä työn tavoitteet. Luvun lopussa on esitelty opinnäytetyön kannalta tärkeimmät käsitteet. Toisessa luvussa käydään läpi teoriaosuutta koskien kasvuyrittäjyyttä ja kasvuyrityksien tunnistamista. Lisäksi toisessa luvussa esitetään palveluntarjonnan nykytila julkisella ja yksityisellä sektorilla. Luvun kaksi lopussa esitetään palveluntarjonnan uudet suuntauksat. Luvun käsittely perustuu teoriapohjaan aiheesta. Teoria on kirjoitettu ennen haastatteluja, mutta siihen on lisätty osia haastatteluissa ilmenneiden asioiden pohjalta. Tietoperustassa olevat numeraaliset tilastot on pyritty ottamaan tuoreimmista tutkimustuloksista koskien kasvuyrittäjyyttä. Teorian tueksi suoritetaan haastattelututkimus, jossa haastatellaan kolmea alueen kasvuyritystä. Haastattelujen tavoitteena on saada vastaukset tutkimusongelmiin yhdessä olemassa olevien tutkimuksien tueksi.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Haastatteluiden tiedonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelut toteutetaan kolmelle kasvuyritykselle Hämeestä. Kasvuyritykset ovat valikoituneet kasvun vaiheen perusteella. Haastateltavat yritykset sijoittuvat kasvun kolmeen eri vaiheeseen. Yksi yrityksistä aloittaa kasvua kansainvälisille markkinoille, yksi yritys pyrkii vauhdittamaan nykyistä kasvua ja yksi yritys on jo tehnyt merkittävän kasvun. Kyseinen tutkimusmuoto valikoitui työn tiedonkeruumenetelmäksi, koska tavoitteena on tut-

kittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen sekä tulokinnan antaminen. Taavoitteena on saada lukija ymmärtämään aihe syvällisesti (Kananen 2014, 18).

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tueksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Läpi tutkimuksen kulkee vahvasti omat kokemukset ja suuntauksset, jotka johdattelevat etenkin tutkimuksen haastatteluosiota. Tutkijan oma näkemys tulee esille myös tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa sekä myös toimeksiantajan näkemys, jota varren suoritettiin erillinen haastattelu.

Työn kaksi viimeistä kappaletta sisältävät tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Johtopäätösten perusteella on luotu palvelumalli palveluntarjonnan kehittämiseksi ja ehdotelman palvelumallin toteuttamiseksi. Opinnäytetyön lopussa ovat lähdeluettelo ja liitteet.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työn ja tutkielman kannalta tärkeimmät käsitteet ovat kasvuyritys, ekosysteemi ja born global -yritys. Nämä termit esiintyvät yleisimmin tutkimuksen kannalta oleellisissa lähteissä. Etenkin born global -yrityksiä voidaan pitää lähtökohtaisesti kasvuyrityksinä, koska niiden markkinat ovat alusta alkaen globaalit.

Kasvuyritys

Kasvuyritys on OECD:n (Organisation for Economic Cooperation and Development) ja EU:n määritelmän mukaan yritys, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 10).

Ekosysteemi

Ekosysteemit voidaan karkeasti jaotella kolmeen eri osa-alueeseen: liiketoimintaekosysteemi, innovaatioekosysteemit ja yrittäjä- ja startup-ekosysteemi. Liiketoimintaekosysteemin lähtökohtana voidaan pitää, että se pystyy tuottamaan jäsenilleen merkittävän määrän lisäarvoa. Innovaatioekosysteemeillä tarkoitetaan maantieteellisesti toimivaa muodostamaa verkostoa, johon tyypillisesti kuuluu yliopistoja, tutkimuslaitoksia, kouluja, yrityksiä ja käyttäjiä. Yrittäjäekosysteemi synnyttää uutta kasvuhakuista yrittäjyyttä tietyille maantieteelliselle alueelle. (Lahtinen ym. 2016, 74–75.)

Born global -yritys

Perustamisesta asti kansainvälisille markkinoille tähtäävästä yrityksistä käytetään nimitystä born global -yritys. Nämä yritykset tavoittelevat laajentumista ulkomaille 2-3 vuoden kuluessa perustamisesta, jopa ennen kotimarkkinoille siirtymistä. Born global -yrityksien määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana. (Laukkanen 2007, 204.)

2 KASVUYRITYS JA NIIDEN PALVELUTARJONTA

Kasvuyrittäjyys on yritystoimintaa, jota ohjaa tietoinen pyrkimys kasvaa määrällisesti ja luoda vaurautta. Kasvuyrityksellä tarkoitetaan ensisijaisesti kasvuhakuisesti johdettavaa yritystä. Kasvuyrittäjyys on pitkälti sama asia kuin taloutemme uudistumis- ja mukautumiskyky globalisoituneessa maailmassa. (Laukkanen 2007, 17-19.) Parhaimmat kasvuyritykset rakentuvat tyypillisesti kasvuhakuisesta yrittäjästä, riskirahoittajista sekä kansainvälisesti kilpailukykyisestä innovaatiosta (Liger 2007, 14). Kasvuyrityksillä on usein suurempi riskinsietokyky. Ne ovat valmiita tekemään nopeita päätöksiä ja kokeilemaan uusia toimintatapoja vauhdittaakseen yrityksen kasvua. Kasvuun liittyy monia osaamisalueita, jotka tulisi hallita, jotta kasvaminen olisi mahdollista. (Laukkanen 2007, 247.)

Omistajien tahtotila, markkinoiden kasvu ja kansainvälistyminen ovat kasvun avaimia. Nämä tekijät erottavat nopeimmin kasvaneet hitaimmin kasvaneista. Lisäksi nopeimmin kasvaneet yritykset ovat hyvin verkostoituneet ja niiden sidosryhmät tukevat hyvin yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Muutoshalukkaita born global -yrityksiä on, mutta on haaste, saadaanko ne vietyä maailmalle vai loppuuko alun innostus yrityksen kehittyessä? (Liger 2007, 38-39.)

2.1 Kasvuyritysten tunnistaminen

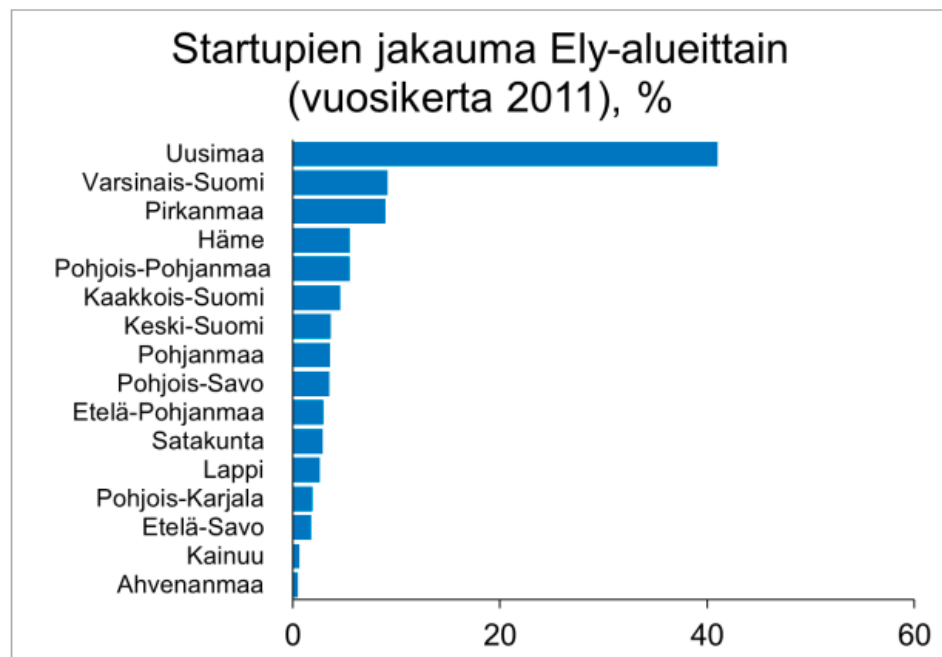
Voimakkaasti kasvuhakuisten pk-yritysten määrä on Suomessa marginaalinen. Niiden osuus pk-yrityksistä on noin pk-yritysbarometrin mukaan 8 %. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 7.) Kasvuyrityksiä voidaan tunnistaa monesta eri näkökulmasta. Normaalisti kriteerinä käytetään henkilöstön kasvua. Tosin yritystoiminnan kasvua voidaan yhtä hyvin mitata liikevaihdolla. Perusmäärittelyn mukaan kasvua katsotaan kolmen vuoden ajanjaksolla ja sitä mitataan keskimäärin vuotta kohden. Suomen kokoisessa kansantaloudessa varsinaisten kasvuyritysten määrä on varsin rajallinen, eikä Suomi kansainvälisesti erityisesti profiloidukaan kasvuyritystensä määrällä. Suomen kannalta olisikin oleellisen tärkeää, että korkeakoulujärjestelmämme hedelmät voitaisiin hyödyntää innovaatioiden kautta jalostuviksi tuotteiksi maailmanmarkkinoille. Kasvuyrityksillä olisi luonteva paikka tässä ketjussa. (Kiljunen & Rikama, 2011.)

Kasvun edellytyksenä yrityksille on myös kasvuhakuinen yrittäjä. Kasvuhakuisen yrittäjän tyypilliset piirteet ovat korkea osaamistaso, aiempi kokemus johtotehtävistä sekä yrittäjäkokemukset. Lisäksi yhtenä yhdistävänä tekijänä on valmius suureen riskinsietokykyyn. Iän merkitystä kasvuhakuisuuteen yrityksenä tai yrittäjänä ei voida todeta merkittäväksi tekijäksi. Nykyisten suuntausten mukaan yhä nuoremmat yrittäjien joukossa havaitaan vahvempaa halukkuutta kasvuhakuisuuteen. (Lahtinen ym. 2016, 26) Oleellista on huomata, että kasvuyrityksien selviytymiskyky ei eroa merkittävästi muista yrityksistä. Kasvuhakuisten yritysten tähtäimessä on jo lähtökohtaisesti globaalit markkina-alueet. Kasvuyritykset operoivat kansainvälisellä sektorilla muita pk-yrityksiä yleisemmin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 8.)

2.1.1 Kasvuyritysten kehitys Suomessa

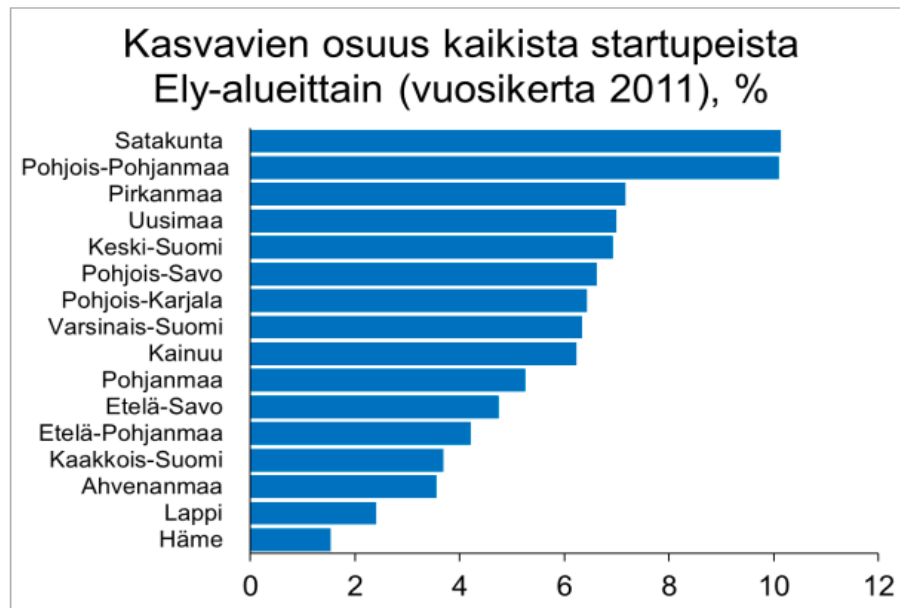
Suomessa oli 2010-2013 välisellä tarkastelukaudella yhteensä 798 OECD:n määritelmän mukaista kasvuyritystä. Vuonna 2013 kasvuyritykset työllistivät lähes 74 000 henkilöä. Nuoria, alle 5-vuotiaita yrityksiä oli noin 18 % kasvuyrityksistä. Kyseisellä tarkastelukaudella kasvuyritysten henkilöstömäärä kasvoi 45 000 henkilöllä. Tilastollisesti voidaan todeta, että kansantaloudellisesti kasvuyritysten merkitys on huomattava. On otettava huomioon myös, että tarkastelussa ei oteta huomioon alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä, joiden osuus koko Suomen yrityskannasta oli vuonna 2012 noin 94 %. (Halme, Salminen, Lamminmäki, Barge, Dalziel, Miller & Rikama 2015, 19-20)

Suomen elinkeinorakenne nojaa poikkeuksellisen vahvasti suurin yrityksiin. Etenkin ripeästi kasvavien pienten yritysten merkitys jää usein vähäiseksi. Pienten yritysten työllistävä vaikutus oli vuonna 2013 170 000 henkilöä, mikä vastaa 13 % koko toimialojen henkilöstöstä. Pienten kasvavien henkilöstömäärä kasvoi 2010-2013 välisellä ajanjaksolla noin viisinkertaiseksi. Pienistä kasvuyrityksistä merkittävä osa toimi informaatio- ja viestintäalalla sekä hallinto- ja tukipalveluissa. (Halme ym. 2015, 23)



Kuvio 1: Startup-yritysten jakauma Ely-alueittain (vuosikerta 2011), %. (Lahtinen ym. 2016, 21)

Startup- ja innovaatiotoiminta on keskittymässä kasvukeskuksiin. Suomi on tässä kilpailussa hyvissä asemissa ja meillä on omat vahvuutemme. Suomalaiset yritykset ovat kasvuhaluisempia kuin vuosikymmen sitten ja kehitys tulee jatkumaan positiivisena myös jatkossa. Suomessa on varsin hyvin onnistuttu synnyttämään ympäristö, joissa eri toimijat houkuttelevat korkealla osaamisella ja avoimuudellaan ulkomaisia yhteistyökumppaneita Suomeen. (Lahtinen ym. 2016, 5.)



Kuvio 2: Kasvavien osuus kaikista startupeista ELY-alueittain (vuosikerta 2011), % (Lahtinen ym. 2016, 21.)

2.1.2 Kasvuyritysten haasteet

Kasvun edellytyksiin liittyvien asioiden osalta julkisten neuvontapalveluiden näkökulmasta voidaan todeta, että liian moni suomalainen innovaatioyrittäjä syntyy liian pienenä. Rahoituksen ja palveluntarjonnan kannalta ongelmalliseksi nousee tilanne, jossa yritystä viedään eteenpäin liian pienellä tiimillä ja liiketoimintaosaamisella. Rahoituksen riittäminen kattamaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kulut ennen positiivista kassavirtaa on yksi kasvuyrityksien suurimmista haasteista. Lisäksi liiketoiminnan kehittäminen ja itse myynti nousevat esille kasvuyrityksien haasteita käsitellessä. (Innolink Oy, Tempo Economics Oy, Suomen Uusyrityskeskus ry. 2010, 24-25.)

Nopeaa kasvua tavoittelevat startup-yritykset joutuvat käytännössä kilpailemaan globaaleilla markkinoilla. Tämä tarkoittaa sitä, että myös kasvuyritysten kilpailu- ja toimintaympäristö on lähtökohdiltaan kansainvälinen. Nopeaa kasvua tavoittelevien yritysten tulee olla kilpailukykyisiä suhteessa muihin kasvuyrityksiin kansainvälisesti, ei vain paikallisesti. Kasvuyrityksien pitää päästä helposti kiinni oikeaan osaamiseen ja tarvittavaan rahoitukseen. Tässä mallissa kehitys tapahtuu parhaiten paikallisella tasolla. (Lahtinen ym. 2016, 77.) Kasvuyrittäjät kaipaavat ripeästi tuekseen raskaan sarjan riskisijoittajia, jotka tuovat todellista lisäarvoa yritykseen ja osaamista maailmanvalloitukseen. Rahoituksen- ja palveluntarjoajalla pitää olla rohkeutta ja halua osallistua sijoituskohteisiin riittävällä panostuksella jo aikaisessa vaiheessa. (Liger 2007, 20)

Yksi isoimmista haasteista kasvun tiellä on markkinoiden nopeus. Etenkin teknologia-alalla asiat tapahtuvat nopeasti globaaleilla markkinoilla. Muutosten perässä pysyminen koituu haasteeksi monelle nuorelle kasvuyrityk-

selle. Yrityksien pitäisi huolehtia kasvun ohella, että he pystyvät ylläpitämään olemassa olevaa markkinaansa sekä samalla innovoimaan uusia ideoita. (Cutler 2014.) Markkinoiden nopea muuttuminen avaa haasteen oikeiden henkilöiden löytymiseksi yritykselle oikeaan aikaan. Vaikka yrityksellä olisi käytössä erittäin taidokas henkilökunta kasvun edellytyksenä on myös se, että heistä saa parhaimmat puolet esille. (O'Connor, L. 2013.)

Clarysse & Kiefer (2011, 173) toteaa myös, että sijoittajien näkökulmasta kasvuyrityksissä merkityksellisempi on tiimi kuin itse idea. Osaava tiimi pystyy työstämään ideasta vielä paremman, mutta pelkällä idealla on vaikea päästä haluttuun lopputulokseen. Kasvuyritykset tarvitsevat monipuolista osaamista eri sektoreilta eri vaiheissa toimintaansa. Kasvuyritys tulee kohtaamaan haasteita tuotekehityksessä, rahoituksen hankkimisessa ja markkinoille siirtymisessä. Näihin osa-alueisiin olisi löytää osaamista yrityksen läheltä. Kasvuyrityksien pitäisi yhä enemmän kehittää ydintiimiä, jotta se voi kasvaa kansainvälisesti.

Kansainvälistymistä tavoittelevan kasvuyrityksellä pitää olla tiedossa, millaista osaamista kasvun saavuttamiseksi tarvitaan. Monesti pienissä kasvuyrityksissä ydintiimi joutuu hoitamaan montaa sektoria yhtä aikaan, jolloin vaarana on kasvun hidastuminen. Uuden kasvuyrityksen olisi hyvä oppia tunnistamaan, milloin se tarvitsee ulkopuolista apua esimerkiksi kirjanpidossa tai lakipalveluissa. (Clarysse & Kiefer 2011, 179.) On syytä muistaa, että laatu on määrää tärkeämpää kasvuyrityksien osalta. Suomessa tarvitaan maailmanmestaruuteen pyrkiviä yrittäjiä ja kasvuyrityksiä. Näille on vuorostaan pystyttävä tarjoamaan saman tason valmennusta sekä palveluita. (Liger 2007, 22)

Moni kasvuyrityksistä ei hyödynnä yrityksen hallitusta. Monelle kasvuyritykselle hallitus on nimellinen, eikä siitä ole varsinaista hyötyä arjen työssä. Ongelmana on, ettei hallitus työskentele tarpeeksi aktiivisesti johdon tukena. Lisäksi monesti hallitukset ovat liian irrallisia ja niistä ei löydy tarvittavaa osaamista. Hyvin koottu hallitus voi tuoda kasvuyritykselle näkemyksen kansainvälistymisestä, yritysjärjestelyistä, riskien ja muutosten hallinnasta sekä näkökulmia kasvustrategiaan. (Liger 2007, 32.)

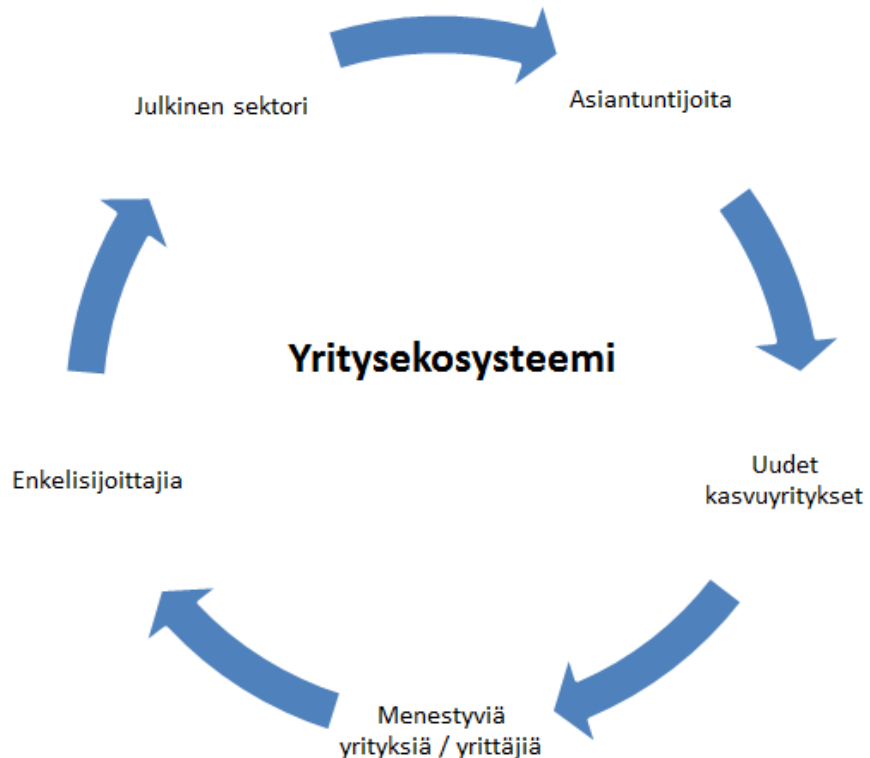
2.2 Kasvuyrityksien palveluntarjonta

Yrityksen resurssit ja osaaminen ovat alkuvaiheessa vajavaiset, se tarvitsee aikuisiksi kasvaakseen ulkopuolista kaitsemista hallituksen ulkopuolisilta jäseniltä, mahdollisilta mentoreilta, ja yrityshautomoiden verkostoista. Tämä vaatii kuitenkin yritykseltä itseltään kykyä tarttua auttaviin käsiin. Myös valtiovallan olisi kiinnitettävä enemmän huomiota kasvuvaiheen rahoitukseen ja tukemiseen. Kasvun innolla yritys voi päästä vain tiettyyn pisteeseen. (Laukkanen 2007, 213.)

Kasvuyrityksien johtavana ajatuksena on ketteryys, innovatiivisuus ja oma-toimisuus. Kasvuyritykset tarvitsevat kuitenkin menestyäkseen tukea eri muodoissa. Parhaimmillaan tuki on yrityksen näkökulmasta huomaamattomaa, jouhevaa byrokratiaa tai mahdollisuus hyviin toimitiloihin hyvällä si-

jainnilla hyvään hintaan. Tukea tarvitaan kuitenkin myös kasvun rahoituksessa sekä uuden liiketoiminnan kehittämisessä. Pk-yrityspolitiikan on ennistä enemmän korostettava yritysten kasvua ja innovatiivisuutta, koska vain näin talouden kilpailukyky kasvaa ja syntyy uusia työpaikkoja. (Lahtinen ym. 2016, 5.)

Kaikkea kansainvälisen liiketoiminnan rakentamiseen tarvittavaa osaamista tietenkään ei tarvitse omistaa yrityksen sisällä. Kansainvälistämiseen on käytössä kaikki ulkopuolisetkin voimavarat. (Liger 2007, 39.) Vakaa, hyvin toimiva ja joustava toimintaympäristö on kasvuyrityksien elinkeinotoiminnan perusta. Rahoitusjärjestelmän osuus prosessissa on merkittävin. Lisäksi paikallisen koulutusjärjestelmän on pystyttävä tuottamaan osaavaa työvoimaa startup-yrityksien tarpeisiin ja luoda perustaa uusille läpimurroille. Kokeilusta oppiminen, vertaistuki ja kokeneiden yrittäjien tarjoama mentoointi ovat tärkeitä osaamisen kehittämisen välineitä. (Lahtinen ym. 2016, 82.)



Kuvio 3: Yritysekosysteemin keskeiset osapuolet

Yllä olevassa kuviossa on esitelty yrittäjäekosysteemin kannalta keskeisimmät toimijat. Kasvuyrittäjyyden ympärille olisi hyvä rakentua yrittäjäekosysteemi. Yrittäjäekosysteemin kannalta oleellista on yrittäjäkierron syntyminen, tämän avulla menestyvien yrittäjien jäämistä ekosysteemiin. Menestyneiden yrittäjien osaamisen ja resurssien saamisen ekosysteemin käyttöön palveluiden osalta on tärkeää, esimerkiksi mentoroinnin, enkelisi-

joitusten tai uusien kasvuyritysten perustamisen muodossa. Yrittäjäekosysteemi koostuu pääsääntöisesti olemassa olevista yrityksistä sekä uusista yrityksistä. Lisäksi näiden ohessa on aktiivisesti mukana toiminnassa rahoittajat, sijoittajat sekä instituutiot (koulut, julkisen sektorin toimijat). Yhteenguuluvuuden ja osallisuuden kulttuurin avulla pystytään luomaan kulttuuri, joka hyväksyy onnistumiset ja epäonnistumiset. (Lahtinen ym. 2016, 77.)

2.2.1 Julkinen palveluntarjonta

Palveluntarjonta niin kasvuyrityksille kuin startup-yrityksille elää murrosvaihetta. Palvelut muuttuvat nopealla syklillä ja uusia palveluntarjoajia syntyy jatkuvasti. Julkinen sektori keskittyi pitkään tukemaan suurten yritysten kasvua, vasta viime aikoina huomiota on siirretty pieniin ja nopeasti kasvaaviin yrityksiin. (Lahtinen ym. 2016, 103.) Yrittäjäekosysteemit muodostuvat kasvuyrityksien kannalta oleellisista komponenteista ja yrittäjäekosysteemi keskittymiä pitäisi julkisen sektorin pystyä luomaan lisää. Suomi on osoittanut tukensa kasvuun erillisrahoituksella Team Finland -kasvuohjelmiin, joissa tuetaan tietyn sektorin kansainvälistymistä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 39.) Lisäksi valtaosa kasvupalveluita tarjoavista yksityisistä tahoista on saanut rahoitusta palvelun tuottamiseen kunnalta tai kaupungilta. Lisäksi noin neljännes on saanut rahoitusta EU:lta taikka ELY-keskukselta. (Lahtinen ym. 2016, 109.)

Keskeisin merkitys julkisen sektorin kannalta on Tekesillä. Kasvuyrityksille on tarjolla monipuolinen valikoima ohjelmia ja hankerahoitusta kasvun tueksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 37.) Yrityksen kasvu edellyttää usein investointeja, joihin startup-yrityksillä harvoin on tarvittavaa omaa pääomaa saatavilla. Suomessa etenkin julkinen sektori tukee alkavaa ja kasvuun tähtäävää yritystoimintaa suhteessa paljon. Uuden yrityksen käynnistäminen ja olemassa olevan liiketoiminnan kasvattaminen ei pitäisi jäädä Suomessa kiinni julkisista palveluista. (Lahtinen ym. 2016, 51)

Team Finland -verkosto edistää Suomen ja suomalaisten yritysten menestymistä maailmalla. Verkosto kokoaa yhteen yritysten kansainvälistymistä, Suomeen suuntautuvia ulkomaisia investointeja ja Suomen maakuva edistävät valtionrahoitteiset toimijat ja niiden tarjoamat palvelut. Team Finland tarjoaa kasvuyrityksille tietoa, työkaluja ja verkostoja suomalaisten yritysten kansainväliseen menestymiseen. Verkostomainen toimintamallin kautta pystytään tehostamaan vientiä sekä investointeja Tämä mahdollistaa julkisen resurssien käyttöä sekä parantaa yrityksille tarjottavan palvelun laatua. (Team Finland, n.d.)

Tekes on yritysten, yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten haastavien tutkimus- ja kehitysprojektien ja innovaatiotoiminnan rahoittaja ja aktivoija. Tekesin tavoitteena on muuttaa kehittämiskelpoiset ideat liiketoiminnaksi tarjoamalla rahoitusta ja asiantuntijapalveluja. Toimintamallilla edistetään yritysten kansainvälistä kilpailukykyä, tuotantoa ja vientiä. Palveluiden ja rahoituksen avulla luodaan pohja uudelle työllisyydelle ja yhteiskunnan hyvinvoinnille kasvuyrityksien kautta. (Tekes, n.d.)

ELY-keskusten tarjoaa yrityksille kehittämispalveluita, jotka ovat luotu pk-yritysten palvelutarpeiden pohjalta. Palveluilla tuetaan yritysten uudistumista, kasvua, kehittymistä, työllistämistä sekä innovaatioiden kaupallistamista. Palveluilla myös autetaan pk-yrityksiä varautumaan toimintaympäristöstä tai yrityksen sisäisistä tekijöistä johtuviin muutos- ja murrostitilanteisiin. ELY-Keskus tarjoaa myös muita kasvun palveluita, joilla edistetään alueellista kilpailukykyä. (ELY-Keskus, 2016.)

Finnvera tarjoaa rahoitusta yritystoiminnan kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Lisäksi Finnvera vahvistaa yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä tarjoamalla lainoja, takauksia ja vientitakuita. Osana palveluita Finnvera jakaa rahoitukseen sisältyvää riskiä muiden rahoittajien kanssa. Yksi toiminnan tavoitteista on muutostilanteiden rahoituksen mahdollistaminen, yritysten kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen. (Finnvera n.d.)

2.2.2 Yksityinen palvelutarjonta

Yksityiset toimijat osallistuvat ekosysteemiin pääasiassa sijoittajina, mutta palvelumuotoja on lukuisia. Vaihtoehtoja löytyy kiihdyttämöistä enkelisijoittajiin ja riskisijoitusyhtiöihin. (Lahtinen ym. 2016, 87.) Enkelisijoittaja pyrkii yleensä vaikuttamaan sijoituksensa onnistumiseen aktiivisesti. Sijoitus saattaa olla myös muuta kuin rahaa. Monesti verkostojen ja osaamisella saadaan aikaan huomattavasti parempia tuloksia yrityksessä kuin pelkän pääoman antamisella (Etula, S. 15). Tämän lisäksi yksityinen konsulttipalvelutarjonta on kattavaa Suomessa. Haasteena on se löytääkö kasvuyritys oikean avun oikealla hetkellä. Ongelmaksi yksityisen palvelujen laadun takaamiseksi on alueelliset rajat ja osaavan tiedon välittyminen eteenpäin. (Innolink Oy ym. 2015, 127).

Taulukko 1: Yksityisten palveluiden maantieteellinen jakautuminen. (Lahtinen ym. 2016, 104)

Sijainti	Määrä
Helsinki ja Helsingin seutu (yleisesti)	42
Espoo	17
Oulu	11
Tampere	8
Jyväskylä	7
Turku	6
Lappeenranta	5
Joensuu	3
Lahti	3
Kansallinen	2
Kouvola + Kotka	2
Vaasa	2
Hämeenlinna, Kotka, Kuopio, Mikkeli, Pori, Riihimäki, Salo, Vantaa	1
Yhteensä	116

Yllä olevassa taulukossa selviää, että valtaosa palveluista on keskittynyt pääkaupunkiseudulle ja muihin yliopistokaupunkeihin. Suurin osa palveluista on yksityisten yritysten toteuttamia. Lisäksi monet co-working -tilat

ovat tyypillisesti yksityisten tahojen organisoimia, mutta nämä eivät välttämättä tavoittele voittoa. Valtaosa palveluntarjonnasta keskittyy vielä alkuvaiheen tukitoimiin ja erilaisin työtilojen organisoitiin. Vain 17 palveluntarjoajasta tarjoaa todellista apua kasvuyrityksille kiihdyttämön muodossa. Monesti yksityisen toimijan takana on vielä kolmannen sektorin toimija kuten esimerkiksi pankki. (Lahtinen ym. 2016, 102-103.)

Kasvuyrityksien kannalta on huolestuttavaa, että yksityisen sektorin palveluita tarjoavista tahoista vain kolmannes tarjoaa palveluita kansainvälistymistä tavoitteleville yrityksille. Palveluntarjoajista kansainvälistymiseen liittyvää osaamista tarjoavat tahot monesti myös investoivat ohjelmien kautta kasvuyrityksiin. Suppea palveluntarjontaa ja niiden maantieteellinen raja-alue kasvu-keskuksiin eivät takaa kaikille kasvuyrityksille mahdollisuutta saada tarvittavaa apua kasvuun. Lisäksi kilpailu pääsystä eri ohjelmiin on kovaa ja palveluntarjoajien resurssit ovat rajalliset. (Lahtinen ym. 2016, 105.)

Valtaosa yksityisen sektorin palveluntuottajista saa rahoitusta toimintaansa ja ohjelmiin julkiselta sektorilta. Tässä on suuri ero kansainväliseen sektoriin. Kansainvälisesti yhä useampi kiihdyttämöyritys perustaa toimintansa maksullisiin palveluihin, jolloin niistä saadut tulokset ovat kehittyneet positiivisesti. (Lahtinen ym. 2016, 109)

2.3 Kasvuyritysten palveluntarjonnan kehitys

Suomeen on viime vuosina alkanut kehittyä monimuotoinen verkosto erilaisia kasvuyrityksiä tukevia palveluita. Monille paikkakunnille on kehittyneessä varsin monipuolinen palveluiden ekosysteemi. Toiminta on monesti vielä silti keskittynyt muutamiin kasvu-keskuksiin. Lisäksi toiminta on monilta osin erikoistumatonta. Oleellisinta on palveluiden kehittäminen ja suunnittelu yhdessä toimijoiden kanssa, jotta toimintamalli varmistuu uusiutuvaksi ja kehittyväksi. (Lahtinen ym. 2016, 120.) Yksityiseltä sektorilta tulevat palvelut eivät ole tällä hetkellä vielä tarpeeksi kattavat. On alueellisesti iso ongelma, että julkinen ja yksityinen sektori kilpailevat keskenään palveluntarjonnasta. Julkisen sektorin palveluiden ei pitäisi syödä asiakkaita yksityiseltä sektorilta vaan korvata markkinapuute. Tässä segmentissä on alueellisesti paljon eroja. (Innolink Oy ym. 2015, 87-88.)

Lahtinen ym. (2016, 98) toteaa, että on oleellista palveluntarjonnan kehittämisen kannalta yksityisen sektorin osallistumisen palveluntarjontaan. Palveluntarjontaa pitää luoda startup-yritysten tarpeisiin ja vastaamaan niiden toimintatapoja. Yksityisen sektorin kytkeminen alusta asti vahvasti osaksi ekosysteemiä edistää palvelun laatua ja kehittymään merkittävästi. Palveluiden tulisi korostua etenkin ekosysteemin sisällä olevien yritysten orgaaniseen kasvuun. Lisäksi Onnela (2015) toteaa, että Suomen kanssa kilpailevien maiden ja kaupunkien yrityspalvelutoimijoiden käyttämä rahoitus on huomattavasti suurempaa kuin Suomessa. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomessa pitää rakentaa yhä tehokkaampia yhteistyömalleja, jotta kasvuyrityksiä saadaan pidettyä Suomessa.

Kasvuyritysten palveluntarjonta tulee kehittymään yhä enemmän toimialakohtaiseksi ja sisältää yhä enemmän pääomasijoituksia. Venture Capital -rahastojen yleisyys tulee nousemaan Suomessa, koska Suomi kiinnostaa yhä enemmän kansainvälisiä isoja sijoittajatahoja. Etenkin nopeasti kansainvälistymistä tavoitteleville yrityksille rahoitus ja kansainväliset kontaktit voivat olla ensisijaisen tärkeitä kasvun kannalta. Kansainvälinen sijoitustoiminnan yleistymien Suomessa on positiivinen asia. Rahan lisäksi saamme kasvuyrityksiin kansainvälistä osaamista menestyviltä yrityksiltä. Kasvuyrityksille suunnatut palvelut tulevat olemaan yhä enemmän kansainvälisiä sekä keskikokoiset yritysostot tulevat yleistymään osana palveluntarjontaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 32-33.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksessa käytetystä tutkimusmenetelmästä sekä tutkimuksen toteutuksesta. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata toimintamalli kasvuyritysten palveluntarjonnan kehittämiseksi Hämeessä. Työn kannalta merkittävänä tekijänä on selvittää palveluntarjonnan nykytila sekä mahdolliset puutteet. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja haastatteluiden tiedonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

Kvalitatiivinen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vastaus ilmiöön. Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistämään kuten kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen ilmiötä ei tunneta, jolloin oikeiden kysymyksien laatiminen ei ole mahdollista. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on selvittää mistä ilmiössä on kyse, mistä tekijöistä ilmiö koostuu sekä mitkä ovat tekijöiden väliset vaikutussuhteet. (Kananen 2014, 16-17.) Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ja kuvaamaan kasvuyritysten palveluntarjontaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa ei ollut lähtökohtana yleistää ilmiötä vaan etsiä malleja prosessiin, joita kasvuyritykset kulkevat kasvun ohella sekä etsiä sen tueksi mahdollista toimintamallia. Tämän johdosta myös tutkimukseen valitut henkilöt on valittu harkiten eikä satunnaisesti.

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui tämä, koska haastattelumuoto on avoin. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Haastattelu etenee keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten perusteella. Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksestä vaihtelee intuitiivisten ja kokemuseräisten havaintojen välillä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75)

Tutkimuksessa on haastateltu alueen kolmea kasvuyritystä ja niiden yrittäjiä. Haastateltavista kaksi oli jo vakiinnuttanut toimintansa ja yksi haastateltavista oli aloittava yritys. Haastattelut toteutettiin loka-marraskuun aikana. Haastateltaville oli etukäteen kerrottu mihin tarkoitukseen haastatteluja käytetään. Haastatteluiden kesto oli noin tunti. Kaksi haastatteluista suoritettiin etukäteen sovittuna ajankohtana tapaamisten yhteydessä sekä yksi haastattelu suoritettiin osittain sähköpostin välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tämä kerrottiin haastateltaville haastatteluiden alussa. Lisäksi kerrottiin, että tutkimuksen aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä. Tällä menetelmällä pyrittiin saamaan kaikki oleellinen tieto alueellisesta palveluntarjonnasta ja sen mahdollisista puutteista.

3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa perusajatuksena on saada luotettavaa tutkimustulosta. Tutkimustuloksia käsitellään luotettavuuden kannalta validiteetin eli tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu ja reliabiteetin eli tutkimustulosten toistettavuuden mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa itse tutkija on paljon vastuussa tutkimustuloksista. Tutkija valitsee kohteet tutkimukselle ja luo pohjan kysymyksille. Tutkimuksen tuloksien tueksi tuodaan selvitykset miksi on valittu kyseiset kysymykset ja toimintamalli. (Tuomi ym. 2009, 136; Kananen 2014, 150-151.)

Tutkimuksessa saadut tiedot käsitellään aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöinen sisältöanalyysi valikoitui käsittelytavaksi, sillä vastauksia käsitellään kootusti nauhoitteen sekä tehtyjen muistiinpanojen perusteella. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi ym. 2009, 103) Analyysin tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus. Aineisto pyritään järjestämään tiiviiksi kokonaisuudeksi, josta ei ole kadotettu sen sisältämää informaatiota. (Tuomi ym. 2009, 108)

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokemus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Aikaisemmin saaduilla havainnoilla ja tiedoilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla vaikutusta analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen osalta. (Tuomi ym. 2009, 95.)

3.3 Aineiston käsittely

Aineisto käsitellään kolmessa osassa: redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Redusoinnilla tarkoitetaan aineiston pelkistämistä. Klusterointi vaiheessa aineisto ryhmitellään luokkiin. Abstrahoinnissa luodaan käsiteltävästä aiheesta teoreettinen käsite. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään saamaan esille kaikki oleellinen tieto ja luomaan kokoava käsite. (Tuomi ym. 108-110.)

Aineiston pelkistämässä auki kirjoitetusta haastattelusta poistetaan kaikki tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto. Pelkistäminen tapahtuu pilkkomalla tietoa taikka tiivistämällä informaatiota. (Tuomi ym. 2009, 108-109.) Litterointi tarkoittaa erilaisten tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon mahdollisimman sanatarkasti. Tutkija joutuu ratkaisemaan, mitä kaikkea hän litteroi. Usein riittää melko karkea taso, joka huomio lauseen ytimen tiivistetyssä muodossa, jossa ei ole tuotu aivan koko vastaajan ilmaisu. (Kananen 2014, 101-102.)

Aineiston klusteroinnissa käydään läpi tarkasti ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia asioita. Samaa asiaa koskevat käsitteet ryhmitellään yhdeksi kokonaisuudeksi. Luokittelu tapahtuu ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys perusteella. Luokittelussa aineisto tiivistyy,

koska yksittäiset tekijät ryhmittyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. Klusteroinnissa luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ym. 2009, 110.)

Aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa tutkija luo yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. Tällöin teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan koko ajan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostaessa. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa kohdetta omasta näkökulmasta koko analyysin ajan. (Tuomi ym. 2009, 112-113.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaan tämän opinnäytetyön aineistot analysoitiin kolmessa vaiheessa. Kaikki aineistot litteroitiin äänitettyjen haastattelujen pohjalta. Haastattelu kysymykset oli asetettu etukäteen ja täten haluttiin varmistaa haastattelujen merkitys tutkimukselle. Litteroinnin suorituksen jälkeen aineisto jaoteltiin teemahaastattelurungon perusteella kysymyksien alle. Vastaukset ryhmiteltiin niiden perusteella eri luokkiin. Analyysi suoritettiin osaan kysymyksistä ja osaa vastauksia käsitellään seuraavassa luvussa tutkimustulokset.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastattelu toteutettiin kolmelle kasvuyritykselle Hämeenlinnassa. Kaksi haastatteluista toteutettiin ennalta sovitun tapaamisen yhteydessä. Yksi haastatteluista suoritettiin sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Haastateltavat yritykset valikoituivat, koska ne sijoittuivat Hämeeseen ja kahdelle kolmesta oli vakiintunut liiketoiminta ja kasvua oli jo tapahtunut. Täten pyrittiin varmistamaan laatu sekä luotettavuus. Haastattelut käsittelivät kasvuyrittäjyyttä Hämeessä sekä kasvua tukevaa palveluntarjontaa. Haastattelun pohjana toimi ennalta suunniteltu runko (liite 1). Tulosten perusteella selvisi, että vastauksissa oli useita yhteneviä asioita toimialasta riippuen. Selkeitä puutteita alueen palveluntarjonnasta ja toimijoista löytyi vastauksista. Lisäksi toimeksiantajan näkemys perustuu tutkimuksen ohessa toteutettuun haastatteluun, joka löytyy tutkimustulosten 5.2 osasta.

4.1 Kasvuyrityksiä tukeva palveluntarjonta

Haastateltavien yritysten mukaan palveluntarjonta on tukenut merkittävästi kasvua, etenkin siirtymisessä kansainvälisille markkinoille. Kasvu on tapahtunut haastateltavien osalta organisaation kautta, jota on tukenut valtion avustus. Ilman ulkopuolista rahoitusta kasvu on ollut hidasta ja sen tuomat tulokset eivät ole realisoituneet tavoite ajassa. Palveluntarjonta ja rahoitus on keskittynyt pitkälti yrityskeskeisiin ja etenkin palveluntarjontaan painottuu pääkaupunkiseudulle. Lisäksi on selvää, että haastateltavat tulevat hakemaan vielä kasvun tueksi palveluita sekä ulkopuolista rahoitusta. Palveluiden tarve tuli selkeästi esille kaikissa haastatteluissa. Kasvuun on vaikuttanut myös yleinen markkinatilanne sekä yrityksen oma kasvustrategia.

Haemme sekä julkista, että yksityistä tukea rahoitukseen ja osaamiseen. Olemme käynnistäneet juuri rahoituskierron yksityiselle sektorille.

Vastaaja 3

Kyllä me oikeastaan koko ajan tarvittaisiin apua kasvustrategiaan ja markkinaselvityksiin.

Vastaaja 2

Kaikki haastateltavat tavoittelevat kasvun kautta kansainvälistä liiketoimintaa ja tämän myötä kasvua. Etenkin kansainvälisellä sektorilla yritykset kaipaavat apua ja uudet markkina-alueet tuovat haasteita. Haastateltavista yrityksistä osa on tehnyt yhteistyössä eri toimijoiden kanssa selvityksiä uusista markkinoista kansainvälisellä sektorilla, mutta silti tarve kansainvälistä kasvua tukevalle palvelulle nousi esille haastatteluista. Etenkin toimiala ja markkinakohtaiselle osaamiselle ja konsultoinnille on tarvetta alueella. Tämä puute nousi esille niin palveluntuottamisessa ja osaavan henkilöstön löytämisessä. Merkittävä kansainvälinen liiketoiminta ja sen kasvu ovat kaikkien haastateltavien yritysten pidemmän aikajakson tavoite. Kansainvälistyminen oli selkeästi suurin esille noussut asia, johon yritykset kaipaavat ulkopuolista osaamista ja apua.

Kansainvälistyminen on se heikko kohta.

Vastaaja 2

Tarvitsemme erityisesti strategista ja kaupallista osaamista kansainvälistymiseemme.

Vastaaja 3

Haastatteluissa nousi myös vahvasti esille toimialakohtaiset eroavaisuudet. Kasvu on keskittynyt pääsääntöisesti toimialoille, joihin ei löydy tukea paikallisesti. Tämä on johtanut etenkin yksityisen palvelutarjonnan osalta siihen, että konsultointi ja muuta apua on haettu Hämeen ulkopuolelta. Lisäksi julkisten palveluiden kontaktointi on tapahtunut pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulle. Hämeessä toimii merkittäviä toimijoita, jotka eivät tällä hetkellä osta palveluita toisiltaan vaan palvelut tuotetaan muilta paikkakunnilta. Monipuolinen asiantuntijaverkosto olisi hyvä luoda alueelle. Alueelta löytyy huippuosaamista niin teollisuuden kuin it-sektorin puolelta, joka mahdollistaisi alueellista yhteistyötä. Samalla tämä mahdollistaisi alueen vetovoiman kasvamisen.

Pitääkö meidän siirtää kotipaikka Helsinkiin, jotta me saadaan paikallisten yritysten ja kaupungin kanssa yhteistyötä.

Vastaaja 1

Toiminnan vakiintuessa kiihdyttämöstä voisi olla apua entistä pidemmälle vietyjen hankkeiden tukena.

Vastaaja 3

Haastateltavilta selvitettiin myös alueen sijaintia kasvun kannalta. Alueen logistinen sijainti todettiin kaikissa haastatteluissa hyväksi, joka mahdollistaa niin palveluiden kuin tavaroiden nopean siirron. Sijainnin merkitys korostui etenkin fyysisten tuotteiden osalta. Etenkin Hämeenlinna todettiin hyväksi paikaksi kasvulle. Nopeat yhteydet keskeisiin kaupunkeihin sekä työvoiman löytäminen ovat merkittävä etu alueellisesti. Vastaajien osalta nousi myös selkeästi esille, että osaavan henkilöstön löytäminen on haaste sekä samalla mahdollisuus. Kasvua saavuttaneiden vastaajien osalta henkilöstönkasvu on ollut merkittävää ja samoin myös kasvua suunnittelevien osalta.

Osaavan henkilöstön löytäminen on myös hyvin sidonnainen toimialaan. Yksi haastateltavista totesi, että ala ei ole sidoksissa tiettyyn toimipisteeseen vaan liiketoimintaa on kehitettävä sinne mistä löytyy osaajia. Kävi myös ilmi, että pääkaupunkiseudulta löytyy osaajia yrityksiin tarpeisiin, joilla on mahdollisuus työskennellä Hämeessä. Erityisosaamisen etenkin henkilöstön puolelta korostuu, kun kasvua suunnitellaan kansainvälisille markkinoille. Nykypäivänä yrityksen toimipaikalla ei ole niin suurta merkitystä kasvun kannalta, kun valtaosa palveluista ja asiakaspalvelusta pystytään toteuttamaan verkossa. On selvää, että kasvu tuo uusia työpaikkoja alueelle ja tähän pitää alueellisesti pystyä vastaamaan. Tämän rooli korostui etenkin koulutustarjonnan kannalta. Koulutusjärjestelmään kaivataan erikoistumista sekä opintojen tason nostamista.

Tavoittelemme kansainvälisen mobiilisovelluksen avulla 100 miljoonan liikevaihtoa ja 50 henkilön työpanosta kolmen vuoden päästä.

Vastaaja 3

Meidän pitäisi kasvaa 350 henkilöön ja 40 miljoonan euron liikevaihtoon vuoteen 2020 mennessä.

Vastaaja 1

Haastateltavien keskuudessa nousi selkeästi esille vaje, joka johtuu yliopiston puutteesta alueella. Huippuluokan osaamisen ja laajempien projektien toteutus toteutetaan usein yhdessä yliopistojen ja eri tutkimuslaitosten kanssa. Alueen korkeakoulukeskuksen olisi hyvä pystyä tarjoamaan yhteistyötä Tampereen ja Helsingin yliopistojen kanssa, jotta laajat projektit voitaisiin toteuttaa alueella. Tutkimus- ja kehitystyön ohella tarvitaan myös kasvustrategian suunnittelua ja liiketoiminnallista osaamista. Tähän alueella löytyy osaamista ja osaajia, etenkin korkeakoululta.

Täällä ei ole yliopistoa, joten se pikkasen heikentää sitä, että tuotekehitystä voitaisiin tehdä täällä.

Vastaaja 2

Korkeakoulukeskuksen pitäisi pyrkiä aktiivisemmin kontaktoimaan alueen kasvuyrityksiä ja yhteistyöyrityksiä. Osaavaa työvoimaa pystyttäisiin tuottamaan kasvuyrityksille merkittävästi tehokkaammin, jos kasvuyritykset pystyisivät kertomaan henkilöstö tarpeistaan korkeakoululle. Kasvuyritykset luovat merkittävän määrän työpaikkoja lähitulevaisuudessa ja kasvun kannalta on oleellista löytää oikeita tekijöitä tarpeen vaatiessa. Haastateltavat yritykset ilmaisivat selkeästi halun olla mukana tuottamassa alueelle osaamista ja tarjota mahdollisuuksia erikoistumiseen.

Pitäisi tehdä aika step by step -tyyppisesti, että voidaan ottaa joku ensiksi tekemään työharjoittelujakso tai projekti. Ottaa sieltä joku tekemään osa-aikaisesti jotain hommaa, opinnäytetyötä – – nämä toimivat hyvin. Sitten kun valmistutaan niin on jo työkokemusta.

Vastaaja 1

Sen tyyppinen osaaminen mitä me tarvitsemme, yleistyy kuitenkin, niin se ei varmasti opiskelijalla hukkaan mene.

Vastaaja 2

Selkeä kuva palveluntarjonnan kehittämiseksi nousi esille kaikissa haastatteluissa. Palveluntarjoajilta odotetaan aktiivista yhteydenpitoa sekä verkostoja. Alueelle pitäisi haastattelujen pohjalta pystyä luomaan yrittäjäkossysteemin kaltainen malli, jossa löytyisi sparrausapua kasvuyrityksille toimialasta riippumatta. Tarvitaanko alueelle omaa enkeliverkostoa ei noussut esille selkeästi vastauksista. Yksityisen rahoituksen merkitystä on vaikea arvioida alueellisesti sekä myös vastauksiin vaikutti Helsingin ja Tampereen oleminen lähellä, joka mahdollistaa näiden verkostojen käytön. Palve-

lutarjonnan pitäisi keskittyä enemmän liiketoiminnan ja kasvustrategian kehittämiseen ja sen eteenpäin viemiseen. Tähän alueellinen kiihdyttämö voisi toimia parhaimpana ratkaisuna. Lisäksi alueen kasvuyrityksien olisi hyvä kehittää verkosto, jossa he voisivat jakaa tietoa ja taitoa toistensa käytettäväksi.

Kasvuyrittäjillä ei ole ydinliiketoiminnan ohella ylimääräistä aikaa selvittää millaisia palveluita on tarjolla, joten liiketoiminnallisesti toimiva taho, joka tuo palvelut kasvuyrityksille olisi tarpeellinen. Niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta olisi hyvä saada yrityksiin tietoon millaisia palveluita on saatavilla sekä millaisiin palveluihin on mahdollista saada tukea. Etenkin julkisen sektorin ohjelmatarjonta on laaja ja kasvuyrityksillä ei ole tiedossa millaisia palveluita on tarjolla. Toisaalta yhdessä haastattelussa nousi esille, että palveluntarjonnan puute alueellisesti on ajanut siihen tilanteeseen, että paikallisia palveluita ei osaa edes kaivata. Lisäksi Hämeessä saatujen palveluiden tuloksien laatu on ollut heikkoa ja keskustelut venynyt pitkiksi.

Kaipaisimme alueelle toimivaa ja aktiivista kiihdyttämötoimintaa, joka kaipaa selvän vetäjän. Pelkästään innovatiivisten yritysten sijoittaminen yhteen paikkaan ei tuo toivottuja tuloksia.

Vastaaja 3

Olisi hyvä olla paikallinen taho, jolla olisi kontakti esimerkiksi teollisuussijoitukseen, jotka ovat mukana isoissa hankkeissa.

Vastaaja 2

Sanoisin niin, että kun verkostoja ei ole täällä ole niin niitä ei osaa kaivatakaan.

Vastaaja 1

Haastatteluista nousi selkeästi esille, että alueella pitäisi kehittää yhteisöllisyyttä kasvuyrityksien kesken. Alueen mittakaavaan sopivan ekosysteemin rakentaminen olisi ensi sijaisen tärkeää yritystoiminnan kannalta ja samalla myös kasvun osalta. Alue tarjoaa sijainniltaan ja hintatasoltaan kilpailukykyisen toimintaympäristön missä kasvuyritykset voisi menestyä vieläkin paremmin. Hämeen sijainti rajoittaa palveluntarjonnan mahdollisuuksia ja niiden tarvetta. Etenkin isojen kasvukeskuksien, Helsingin ja Tampereen läheisyys voisi mahdollistaa monipuolisen yhteistyön palveluntarjonnan suhteen. Etenkin yliopistoyhteistyö nousi esille haastatteluissa.

Tällä hetkellä alueen palvelut ovat hyvin irrallisia ja jokainen toimija toimii omana yksikkönä. Haastatteluissa toivottiin, että kaikille yrityksille suunnattuja palveluita tarjoavien tahojen toimintaa pystyttäisiin selkeyttämään ja samalla myös tehostamaan. Alueelle kaivataan selkeästi aktiivista tahoja, joka vie yrityksiä eteenpäin. Erilaisia yrittäjäolohuoneita löytyy alueelta, mutta niiden funktio liiketoiminnallisesti ei ole merkittävä. Toimivassa yhteisössä haastateltavien mukaan pääpaino olisi oman kasvun edistämässä

ja se kokoaisi yhteen alueen eri toimijat niin yksityiseltä kuin julkiselta puolelta. Lisäksi alueella toimivat isojen yritysten toivotaan ottavan aktiivisemmin otetta kasvuyrityksistä ja auttavan kasvussa.

Aktiivinen kiihdyttämötoiminta tuo alueellemme dynamiikkaa ja se vetää puoleensa myös opiskelijoita ja osaavaa työvoimaa.

Vastaaja 3

Kyllä tänne pitäisi saada teknologiakeskittymä, jossa toimii paljon eri alan yrityksiä – sekä lisäksi aktiivisempaa yhteistyötä esimerkiksi Tampereen yliopiston kanssa.

Vastaaja 2

4.2 Korkeakoulukeskus palveluntarjoajana

Osana tutkimusta suoritettiin myös toimeksiantajan edustajan haastattelu, jonka runkona toimi sama haastattelurunko kuin muiden haastateltavien osalta. Haastattelun avulla selvitettiin toimeksiantajan rooli osana palveluntarjontaa sekä millainen on toimeksiantajan näkemys alueellisesti palveluntarjonnan laadusta. Kasvuyritysten haastattelussa korkeakoulukeskuksen rooli korostui niin osaavan työvoiman tuottajana ja palveluntarjoajana.

Toimeksiantajan haastattelussa kävi selkeästi ilmi, että Korkeakoulukeskus haluaa olla mukana aktiivisesti osana kasvuyritysten arkea ja osaltaan edistää alueellista kehitystyötä. Kasvuyritykset ovat löytäneet Hämeenlinnan Korkeakoulukeskuksen palvelut kiitettävästi, mutta palveluntarjonnan markkinoinnissa ja uusasiakashankinnassa on petrattavaa.

Tälläkin hetkellä meillä on kasvuhakuisia yrityksiä, noin puolen tusinaa. Ja ne ovat vielä sellaisia, joissa yrittäjät itse on aktiivisia.

Toimeksiantajan edustaja

Tekesin julkaisema uusi Innovaatioseteli-palvelu on merkittävä lisä, jonka pitäisi tuoda toimeksiantajalle uusia kasvuyrityksiä. Innovaatiosetelin avulla toimiva pk-yritys voi käynnistää uutta innovaatiotoimintaa. Lähtökohtaisesti Korkeakoulukeskus pyrkii tarjoamaan kokonaisuuksia, joilla voidaan testata nopeasti ja kustannustehokkaasti uusia toimintamalleja tai tutkia uusia markkinoita. Suurimpana haasteena palveluntuottamisen osalta on kuitenkin palvelun laadun takaaminen. Kansainvälisesti markkinat muuttuvat nopeasti ja liiketoimintaa pitää kehittää aktiivisesti. Laadukkaan palvelun takaaminen ja osaavan henkilöstön tarjoaminen osaksi kasvuyritysten projekteja on iso haaste koulutustahoille.

Ydinkysymys on se, mikä osa hankkeesta tulee Korkeakoulukeskukselle ja mikä osa muille palveluntarjoajille.

Toimeksiantajan edustaja

Opiskelija- ja asiantuntijatyön yhdistelmänä pystytään tekemään kohtuullisia juttuja.

Toimeksiantajan edustaja

Korkeakoulukeskus kattaa useita eri sektoreita asiantuntijapalveluina. Toimeksiantajan alta löytyy neljä eri tutkimuskeskusta sekä monipuolinen kontaktiverkosto alueen yrityksiin. Tämän pitäisi heijastua kattavaan palveluntarjontaan sekä monipuoliseen toimialasektoriin. Tällä hetkellä valtaosa kasvuyrityksistä kehittävät liiketoimintaansa yhdessä toimeksiantajan kanssa. Korkeakoulukeskuksen pitää pystyä markkinoida paremmin osaamistaan, jotta se kiinnostaa kasvuyrityksiä ostamaan palveluita siltä.

Meiltä löytyy neljä tutkimuskeskusta ja sieltä pitäisi löytyä monenlaista osaamista.

Toimeksiantajan edustaja

Keskeinen tekijä kasvuyrityksien palveluntarjonnan kehittämisen kannalta on synnyttää alueelle uutta yrittäjäkulttuuria, joka on valmis kokeilemaan ja innovoimaan uusia liikeideoita. Toimeksiantajan rooli tässä sektorissa on merkittävä. Sen pitää pystyä synnyttämään yrittäjähenkisiä opiskelijoita, jotka haluavat olla lähellä työelämää osana opiskeluita. Työelämälähtöinen opiskelu nousi myös esille kasvuyrityksille suunnatuissa haastatteluista. Toimeksiantajan pitäisi pystyä muuttamaan yhä nopeammin sisäisiä toimintamalleja, jotta ne voivat palvella alueen työelämän tarpeita. Monesti kasvuyrityksillä on tiedossa yrityskentän uusimmat teknologiat ja toimintatavat ja täten vahva yhteistyö kasvuyrityksien kanssa tukee myös opiskelijoiden ajanmukaista osaamista.

Hämeen Ammattikorkeakoulussa pitäisi erityisesti edistää nuorten alkavien yritysten kenttää.

Toimeksiantajan edustaja

Meidän ruutu on juuri siinä, että me yhdistetään opiskelu ja työelämä. Meidän pitää myös muuttaa itseämme, jotta me pääsemme ketterämmäksi myös tässä asiassa.

Toimeksiantajan edustaja

Yrittäjäekosysteemin rakentamisen osalta toimeksiantajalla on iso merkitys, koska merkittävä tekijä ekosysteemin toimivuuden kannalta on se, että alue pystyy synnyttämään uusia yrityksiä. Varsinkin kun alueella ei toimi yliopistoa on huomioitava, että Hämeenlinnan korkeakoulukeskus on sillan rakentaja eri koulutustasojen välillä. Tällä pystytään luomaan monipuolinen tarjonta tutkimusosaamista ja kääntämään alueen puutteet eduksi. Toimiva yhteistyö eri yliopistojen kanssa mahdollistaisi kattavamman palvelutarjonnan yrityksille.

Uusien kasvuyrityksien kannalta on tärkeä, että alueelta löytyisi myös hautomopalveluita sekä myös kiihdyttämöpalveluita. Opiskelijoilta syntyviä

ideoita ei pystytä työstämään tarpeeksi nopeasti kokeiluasteelle, kun hautomopalvelua ei ole tarjolla. Ulkopuolinen hautomo- ja kiihdyttämöpalvelulle olisi toimeksiantajan mukaan selkeästi kysyntää.

Kaupungissa ei ole hautomoa, puhumattakaan kiihdyttämöstä ja se on kumma juttu.

Toimeksiantajan edustaja

Koulutusjärjestelmän resurssit ovat rajalliset, joten uusien ideoiden työstäminen alkuvaiheesta toimiksi liikeideoiksi ei onnistu ilman yhteistyökumppaneita. Alueellisen kilpailukyvyn kannalta olisi oleellista pystyä tarjoamaan paikallista rahoitusta alueen kasvuyrityksille sekä mahdollisesti myös julkista rahoitusta.

Me tarvitaan joka tapauksessa sellainen yhteisö, joka pystyy tuottamaan kiinnostavia aihioita, oli rahoittaja missä tahansa.

Toimeksiantajan edustaja

Olisihan se upeaa, että meillä olisi sijoittajaryhmä, jossa voisi olla julkista ja yksityistä rahaa, joka olisi kiinnostunut alueen yrityksistä.

Toimeksiantajan edustaja

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tällä hetkellä kasvuyrittäjyys on alueella muutaman toimijan varassa, jotka vievät aktiivisesti palveluita ja palvelutarpeita eteenpäin. Alueelta löytyy paperilla monipuolinen tarjonta eri palveluita niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta. Hämeessä ei ole luotu selkeää visiota koskien kasvuyrityksiä. Tämä näkyy myös palveluntarjonnan toteuttamisessa. Palveluita ja hankkeita järjestetään aktiivisesti, mutta niiden tulokset jäävät heikoksi. Lisäksi monet palveluista ovat hyvin irtonaisia eikä loogista etenemistä ja tukitoimia pystytä rakentamaan niiden tueksi. Alueen merkittävien toimijoiden olisi nopeasti rakennettava visio, mitä Häme haluaa olla tulevaisuudessa kasvuyrittäjille.

Häme tarjoaa sijainniltaan loistavan mahdollisuuden kasvulle. Alue pystyisi sijainnin perusteella tarjoamaan erittäin kilpailukykyisen toimintakentän, missä nykyiset ja uudet yritykset voisivat keskittyä kasvuun ja investoida alueelle. Tämä vaatii kuitenkin sitä, että tukiverkosto yrityksille kasvaa ja puuttuvat toimijat tuodaan alueelle. Sijainniltaan alueella on tarjota kilpailukykyisiä toimitiloja sekä julkisia palveluita, joille ei ole niin laaja kilpailu kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla. Tuomalla alueelle lisää kasvuyrityksiä tukevia palveluita voisi Häme olla erittäin vetovoimainen alue kasvulle.

Niin teoriasta kuin haastatteluista nousi esiin, että kasvu vaatii monia eri elementtejä, jotta se on mahdollista ja tuloksia pystytään luomaan. Tällä hetkellä alueellisesti ei tueta tarpeeksi yrittäjyyttä sekä kasvuyrityksien riskinottoa. Tämä hidastaa alueen kehitystä ja samalla vaikuttaa myös julkiseen sektoriin työvoiman ja taloudelliselta näkökannalta. Hämeenlinnassa etenkin tukeudutaan tällä hetkellä muutamaaan isoon toimijaan, joihin investoidaan merkittäviä panostuksia vuosittain. Nämä ovat hyvä tukipilari taloudellisesti, mutta teknologian kehittyessä ei voida olla varmoja pystyvätkö nämä tuottamaan tarpeeksi resursseja, jotta alueellinen kasvu voi jatkaa.

Pitkällä tähtäimellä Hämeenlinna kaipaa uusia toimijoita ja uusia aloja, jotta alueella pystytään rakentamaan monipuolinen tarjonta eri toimialoja. Kasvuyrityksille olisi hyvä saada vetoapua alueen isoimmista yrityksistä, jolla tuottaisi rahallisen arvon lisäksi myös alueen sisäistä yhteistyötä. Alueelle syntyvien isojen hankkeiden toiminta pitäisi painottua yhä enemmän alueella toimivien yritysten varaan, jolla pystyttäisiin luomaan taloudellista vakautta sekä luomaan työpaikkoja. Etenkin kasvuyrityksien kannalta on merkittävä päästä alusta alkaen mukaan isojen yritysten toimintaan, jotta jatkossa voidaan investoida tuotekehitykseen ja kasvuun.

Itse kasvuyrittäjänä olen todennut, että alueen palveluntarjonta on Suomen mittakaavalla heikko. Julkiselta puolelta alueelta löytyy edustusta, mutta palveluiden saatavuus on erittäin heikko. Yritys joutuu pitkälti omatoimisesti etsimään palveluita ja selvittämään mitä palveluita on saatavilla. Alueellisesti olisi merkittävää panostaa, millaisia palveluita on saatavilla valta-

kunnallisesti ja viedä viestiä kohti yrityksiä. Monesti varsinkin uusi kasvuyritys tarvitsee ensimmäisinä vuosina merkittäviä tukea julkiselta sektorilta. Jos palveluiden markkinointi olisi tehokkaampaa, syntyisi varmasti yhä enemmän uusia yrityksiä alueelle, joilla olisi tavoitteena kansainvälinen liiketoiminta mahdollisimman nopeasti.

Alueella on useita kansainvälisesti menestyviä yrityksiä ja niiden johtotehtävissä on erittäin merkittäviä henkilöitä. Menestyvien yrittäjien ja taustatoimijoiden saaminen osaksi alueen kasvuyrityksiä toisi uusia näkökulmia kasvuun sekä tehostaisi kasvustrategian toimintaa. Lisäksi tämän ketjun kautta voisi syntyä alueellinen enkeliverkosto, jolta löytyy rahallisen panostuksen lisäksi myös kasvun kannalta oleellista tietämystä ja osaamista. Tällä hetkellä alueella on valtava määrä kansainvälisesti merkittävää osaamista ja tietoa, jota pitäisi tehokkaammin pystyä jakamaan erilaisissa yhteisöissä sekä koulutuksissa ja koululaitoksissa.

Ulkopuolisen rahoituksen kannalta olisi tärkeää saada alueen vetovoimaisuutta kasvatettua. Alueen kasvuyritykset voidaan jakaa selkeästi kahteen eri ryhmään. Alueelle perustettavien uusien yritysten ryhmäksi, jolla on korkean riskin liiketoimintaidea. Toisena on alueella jo pitkään toimineet yritykset, jotka ovat vakiinnuttaneet liiketoimintansa alueella ja kotimaassa, mutta hakevat kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Kummallekin taholle olisi syytä rakentaa toimivia rahoitusmuotoja, jotka mahdollistaisi kasvun. Alkavien yritysten osalta ensi sijaisen tärkeää olisi, että varhaisvaiheen riskirahoittajat saisivat tietoa alueen yrityksistä ja yritykset vuorostaan aktiivista palautetta toiminnastaan. Jo pitkään toimineiden yritysten kannalta merkittävämpää on saada alueelle isoja investointirahastoja, jotka mahdollistavat monipuolisen rahoitustarjonnan yhdessä eri toimijoiden kanssa.

Haastattelujen ja oman näkemykseen mukaan tarvitaan toimija, joka keskittyy kasvuyrityksiin ja niiden palveluiden tuottamiseen. Toimijan lähtökohdiana olisi ensisijaisesti tuottaa laaja palvelutarjonta, jonka taustalla on selkeä liiketoiminta. Ilman liiketoimintaa toiminnasta katoaa nopeasti halu kehittää aluetta ja aktiivisesti luoda uutta. Toimijan kannalta on tärkeää, että alueelle luodaan eri toimijoiden osalta yhteinen visio, jota kohti aluetta kehitetään. Ilman kaupunkien, koulutuslaitosten, yksityisten toimijoiden ja valtion apua ei saada tarpeeksi merkityksellistä toimintamallia rakennettua.

Kasvuyritysten kannalta on myös oleellista, että palvelua on tarjolla laajalla sektorilla. Häme ei pysty välttämättä kattamaan kaikkea tarvittavaa osaamista, joita palveluntarjonta vaatisi. Tälle pohjalle olisi hyvä rakentaa yhteistyötä merkittäviin kasvukeskuksiin. Niin omista kokemuksista ja haastatteluista nousi esille, että yliopiston puute rajoittaa laajojen tuotekehityshankkeiden toteuttamista alueella. Tähän olisi hyvä rakentaa toimiva yhteistyökuvio, jonka avulla alueella voitaisiin tuottaa yhä korkeatasoisempia palveluita. Etenkin Korkeakoulukeskuksen pitäisi pystyä tarjoamaan yhteistyötä esimerkiksi Tampereen yliopistojen tai valtion omistaman Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:n kanssa.

Kansainvälinen liiketoiminta ja sen tuomat haasteet tuovat kasvuyritykselle tarpeita osaavaan henkilöstöön sekä palveluiden ajanmukaisuuteen. Korkeakoulukeskuksen tulisi yhdessä eri toimijoiden kanssa aktiivisesti olla yhteydessä kasvuyrityksiin, jotta pystyttäisiin rakentamaan projektiluontoisia hankkeita, jonka kautta yritykset saisivat käyttöönsä tarvittavaa henkilöosaamista. Alue kilpailee työvoiman kannalta lähiseutujen kanssa, josta löytyy monipuolista osaamista. Siksi on ensisijaisen tärkeää selvittää aktiivisesti millaista osaamista alueen kasvuyritykset tarvitsevat ja pystyykö etenkin Korkeakoulukeskus tarjoamaan tälle sektorille osaamista.

Työelämälähtöinen opiskelu ja projektit luovat jatkuvuuden kasvulle. Hyvän palveluntarjonnan kannalta on elinehto, että etenkin olemassa olevat yritykset pystyvät kehittämään nopeasti ja tehokkaasti uusia liiketoimintatapoja ydintoiminnan lisäksi. Tällä hetkellä kasvua hidastaa merkittävästi eri organisaatioiden jäykkyys ja resurssit. Riittävällä tutkimus- ja kehitystyöllä yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa voitaisiin tuottaa tehokkaampia työkaluja kasvuyritysten tarpeisiin.

Hämeeseen olisi mahdollista rakentaa yrittäjälähtöinen ekosysteemi jonka perustana on uudet ja toimivat yritykset. Palvelun toimivuuden kannalta keskeisintä on, että palveluiden tuottaja on ulkopuolinen taho. Hämeessä toimitaan aktiivisesti yhteistyössä lähiseutujen kanssa, joten palvelutoiminnan ei tarvitse välttämättä perustua kiinteään toimipisteeseen. Esimerkiksi verkkoportaali, jossa alueen kasvuyritykset, palvelun tarjoajat sekä henkilöstö pystyisi seuraamaan alueen yritysten kehitystä ja samalla jakamaan informaatiota voisi olla toimiva ratkaisu. Tällä mallilla tieto olisi ajanmukaista ja helposti saatavilla.

Aktiivinen seuranta ja kommunikaatio luovat ilmanpiirin, jota uskon alueen tarvitsevan. Kasvuyrityksiin tullaan panostamaan jatkossa paljon etenkin Suomessa sekä kansainvälisesti. Nykyisten suuntauksien perusteella on odotettavissa, että paikallisesti moni kasvuyritys pystyy toimimaan kansainvälisillä markkinoilla helposti. Saako kasvuyritykset kansainvälisille markkinoille tarvittavat resurssit merkitsevät jatkossa huomattavasti enemmän. Yksi maailmanluokan kasvuyritys alueelta voi luoda alueellisen imun, joka tuo valtavan määrän osaamista ja kasvua alueelle.

5.1 Kasvuyritystä tukeva palvelumalli

Kasvuyritystä tukeva palvelumalli on jokaiselle yritykselle oman näköinen. Tärkeintä palveluiden kannalta on niiden monipuolinen saatavuus sekä eri toimialoja tukeva verkosto. Palvelumallin lähtökohtana on eri toimijoiden saumaton yhteistyö sekä aktiivinen palvelun kehittäminen ja seuranta. Alla oleva kuvassa on esitetty oleellimmat palveluntuottajat ja osat kokonaisuudesta. Kokonaisuudessa on keskitetty alueelliseen kehitykseen. Kuvan jälkeen eri toimijoiden roolit on aukaistu ja toimintamalli selvennetty.



Kuvio 4: Kasvuyrityksiä tukeva toimintaympäristö

Palvelumallin toimintaperiaate lähtee kasvuhakuisesta yrityksestä, joka kaipaa apua niin rahallisesti kuin osaamisen kannalta kasvun edistämiseksi. Palvelumallissa esitettyssä kasvuyrityksessä löytyy innovaatio, jonka markkinat ovat kansainväliset sekä osaava tiimi, jolla viedä kasvua eteenpäin. Ilman kasvuhakuista yritystä palvelumallin toimintaperiaate ei toteudu ja haluttuja tuloksia ei pystytä luomaan. Kasvuhakuisten yritysten kontaktointi perustuu erikseen perustettavan kiihdyttämö yrityksen vastuualueisiin. Kiihdyttämön toiminnasta ja ohjelmista on tarkoitus luoda kansainvälisesti tunnettu, jolloin kiihdyttämön sisäiset ohjelmat houkuttelevat kasvuyrityksiä kansainvälisesti. Alueellisesti on tarkoitus tukea paikallisia kasvuyrityksiä, mutta samalla saada imua myös alueelle tuleville yrityksille.

Golden Lynx Accelerator on Hämeenlinnaan suunnitteilla oleva kiihdyttämöpalveluita tarjoava yritys, jonka toiminnassa on mukana ulkopuolinen yrittäjä, kaupunki sekä alueen Korkeakoulukeskus. Lisäksi rahalliselle puolelle on tarkoitus kerätä sijoitustoimintaa varten, johon osallistuu alueen pankit sekä Tekes Pääomasijoitus Oy. Kiihdyttämön ohjelma perustuu neljäksi vuodeksi järjestettävään kasvujaksoon. Kasvujakso on kestoaltaan 30 päivää, jonka aikana valitut kasvuyritykset työstävät aktiivisesti kansainvälistymistä kohti uusia markkinoita taikka sijoittajia. Neljä eri kasvujaksoa on teemoitettu eri osa-alueille, jolla pyritään varmistamaan monipuolinen tarjonta sekä eri toimialojen huomioiminen.

Kasvujaksojen teemoittamisella mahdollistetaan myös eri kokoisten yritysten osallistuminen. Ideana on pystyä tuottamaan niin pienille alkaville kasvuyrityksille palvelumalli, jonka avulla he voivat viedä liiketoimintaansa nopealla syklillä eteenpäin. Lisäksi ohjelmistossa on myös palveluntarjontaa isoille yrityksille, jotka haluavat tuoda innovatiivisuutta uudelta näkökulmalta osaksi nykyistä liiketoimintaa. Jokaisen teeman ympärille luodaan kattava osaaminen. Teemoja on kasvurahoituksen hakeminen, uuden tuotteen lanseeraus, uudelle markkina-alueelle siirtyminen sekä innovaatioiden kaupallistaminen.

Golden Lynx Accelerator -ohjelmat ovat maksullisia yrityksille ja erittäin intensiivisiä. Ohjelma sitoo kasvuyrityksiä 30 päivän ajan työstämään ideaa eteenpäin ja ohjelman lopussa kyseinen idea on valmis seuraavalle tasolle. Ennalta määritellyllä ajalla halutaan varmistaa, että ideaa työstetään tehokkaasti ja päämäärätietoisesti eteenpäin. Kunkin teeman ympärille rakennetaan myös rahapalkinto, jonka avulla parhaiten ideaansa vieneet yritykset saavat toiminnan siirtämiseksi seuraavalle tasolle.

Kiihdyttämön toiminta perustuu neljään eri kasvujakso-ohjelmaan, joissa kussakin on eri teema. Ohjelmiin haetaan erillisellä haulla ja kuhunkin kasvujaksoon valitaan 5-10 yritystä. Ennen kasvujaksoa kiihdyttämö ja tukiverkosto selvittää yrityksen tarpeet ja mahdolliset haasteet kasvun osalta, jonka jälkeen jokaiselle yritykselle rakennetaan valmis toimintasuunnitelma kasvujakson ajaksi.

Kiihdyttämön yhteyteen luodaan tiivis tukiverkosto, joka koostuu niin yksityisistä palveluntarjoajista kuin myös julkisesta sektorista. Tukipalvelui-

den päämääränä on tuoda kasvuyrityksien tietoon olemassa olevia palveluita sekä kontaktoidaan yrityksiä, jotta palvelumallia pystytään kehittämään. Tukiverkoston ydinjäsenet toimivat myös aktiivisesti osana kiihdyttämön ohjelmistoa ja luovat osaamisellaan sisältöä palveluihin. Tukiverkoston keskeisimmät osalliset ovat: Hämeenlinnan Korkeakoulukeskus, julkisen sektorin yhteyshenkilöt sekä alueella toimivat menestyneet yrittäjät / mahdollinen enkeliverkosto.

Kiihdyttämön oheen kerätään viiden miljoonan euron rahasto, joka tukee paikallisia ja Hämeeseen sijoittuvia kasvuyrityksiä. Rahoitusmuotoja ja malleja on useita, jotka määräytyvät kohdeyrityksen tarpeiden mukaan. Rahasto on tarkoitus kytkeä jo alueella toimivaan Vanaja Capital Oy:n osaksi. Rahasto koostuu paikallisten toimijoiden sijoittamista varoista, kaksi miljoonaa euroa. Lisäksi Tekes Pääomasijoitus Oy:ltä haetaan rahastoon kaksi miljoonan euron sijoitusta sekä enkeliverkostolta ja muilta toimijoilta yhden miljoonan euron sijoitusta. Rahaston toiminta perustuu suoriin sijoituksiin yrityksiin sekä erilaisiin rahoitusinstrumentteihin, joilla voidaan täydentää kansainvälistymisen tuomia kuluja.

Kiihdyttämön ohelle pitäisi myös luoda kasvuyrityksiä ja osaja yhdistävä verkkoportaali paikallisella tasolla. Kiihdyttämö ja Korkeakoulukeskus luovat yhteistyössä jo olemassa oleviin alustoihin verkkoportaalikanavan, jossa kasvuyritykset ja uudet osajat pystyvät seuraamaan toisiaan. Verkkoportaalin avulla kasvuyritykset pystyvät tuomaan julki millaista osaamista he kaipaavat sekä erilaisia projekteja, joiden koko voi vaihdella. Projekti voi olla kooltaan iso, jossa yhdistyy useita eri toimijoita taikka sitten pienimuotoisempi projekti esimerkiksi opinnäytetyö. Lisäksi avoimen verkkoportaalin kautta myös alueella toimivat yritykset voisivat tarkastella millaisia palveluita alueen yritykset tarjoavat ja myös tätä kautta lisätä alueellista yhteistyötä yritysten välillä.

Korkeakoulukeskuksen opiskelijat ja mahdollisesti myös yhteistyössä toimivat tahot luovat käyttäjilleen portaalin, johon jokainen käyttäjä voi luoda henkilökohtaiset profiilin, jonka kautta he pystyvät tarkastelemaan alueen yrityksiä sekä tarjoamaan osaamista heille. Verkkoportaalin avulla pystytään luomaan helppo väylä yhdistää yrityksen projektit sekä myös mahdollisesti luomaan alusta, jonka kautta Korkeakoulukeskuksen opiskelija pystyy erikoistumaan tiettyyn sektoriin. Tällä mallilla mahdollistetaan ajanmukainen tieto tarvittavista palveluista ja osaajista. Malliin on helppo liittää vielä paikallisia työvoiman tarjoajia ja muita elementtejä.

Kasvuyrityksiä tukeva palvelumalli, joka on yllä esitelty toisi alueelle lisää vetovoimaisuutta ja auttaisi luomaan kasvuhenkistä ilmapiiriä. Lisäksi palvelumallin synnyttäessä tuloksia alueesta voisi kasvaa Suomessa ja kansainvälisesti kiinnostava kohde kasvuyrityksille ja sijoittajille. Palvelumallissa keskiössä on jo perustamisvaiheen yli päässeet yritykset, joten laajemmalle palveluntarjonnalle olisi myös varmasti kysyntää alueella. Kokonaisvaltainen tarjonta on alueen eduksi ja yhdessä toimiminen lisäisi alueen vetovoimaa.

5.2 Palvelumallin toteutus

Golden Lynx Accelerator palvelumallin siirtämiseksi suunnitelmasta käytäntöön olisi hyvä tehdä selkeä jatkosuunnitelma. Jatkosuunnitelmaa varten olisi hyvä ostaa ulkopuoliselta taholta tarkempi toimintasuunnitelma, joka luo rungon palveluntoteuttamiseksi. Toimintasuunnitelma olisi hyvä jaksaa kolmeen eri osaan, jotka ovat palvelun idean tarkentaminen ja tarvittavien yhteistyötahojen selvittäminen. Toisessa vaiheessa kasataan ydinryhmä hankekokonaisuudelle sekä rahoituksen kasaaminen. Kolmannessa vaiheessa on toiminnan käynnistäminen.

Ensimmäisessä vaiheessa palvelun ostajana toimisi Hämeenlinnan kaupunki tai Hämeenlinnan korkeakoulukeskus. Ulkopuolinen taho loisi selkeän mallin, jolla hanke viedään eteenpäin ja mitä toimijoita tarvitaan palvelun tuottamiseksi. Palvelumallin tekijän olisi hyvä olla paikallinen yritys tai taho, joka tuntee alueen toiminnan ja osaa hankkia tarvittavan tiedon alueelta. Tässä vaiheessa olisi hyvä myös selvittää alueen kasvuyrityksiltä tarkasti millaisia palveluita he kaipaavat alueella ja millä toimiala sektoreilla. Palvelun ostaja ja tuottaja voisi hakea ELY-keskukselta alueen kehittämisrahaa palvelun tuottamiseksi. Tällä saataisiin myös aktivoitua julkinen sektori. Ensimmäisen vaiheen toteutus tapahtuisi vuoden 2017 ensimmäisellä neljänneksellä.

Toisessa vaiheessa palvelumallisuunnitelmaa aletaan kasata yhteen palvelumallin kannalta tärkeitä tekijöitä. Tässä vaiheessa olisi hyvä olla selvillä ketä taho lähtee työstämään kiihdyttämön perustamista. Myös julkisen sektorin ja koulutustahojen kontaktointi pitää aloittaa varhaisessa vaiheessa, että mahdollisia kustannuksia pystytään budjetoimaan tarpeeksi aikaisin. Toisessa vaiheessa luodaan runko alueellisesta rahoituksesta ja selvitetään sen toimintaperiaate ja juridiset puolet. Alueellisen rahaston kerääminen on hidaskäyttöinen toimenpide, joten sen toteutus olisi hyvä ulkoistaa taholle, jolla on kokemusta tämän tyyppisestä rahoituksesta ja sen lainsäädännöstä. Toisen vaiheen toteutus tapahtuisi vuoden 2017 toisella ja kolmannella neljänneksellä.

Kolmannessa vaiheessa Golden Lynx Accelerator toiminta aloitetaan. Toiminnan aloittamisen ohella avataan myös edellä mainittu verkkoportaali ja luodaan paikallisista yrityksistä ja tahoista verkosto. Ennen palvelumallin käynnistämistä pitäisi rekrytoida ensimmäiseen ohjelmaan jo osallistuvat yritykset, jotta aloitus olisi mahdollisimman nopea ja onnistunut. Lisäksi ensimmäisen vaiheen osallisten kannalta olisi tärkeä, että jo alkuvaiheessa saataisiin kasaan monipuolinen kontaktiverkosto. Ensimmäinen kiihdyttämön ohjelman toteutus tapahtuisi vuoden 2017 lopulla ja päättyisi vuoden 2018 alussa.

Teemahaastatteluiden ja toimeksiantajan haastattelun perusteella kävi selvästi esille, että alueelle kaivataan lisää kasvuyrityksiä tukevia palveluntuottajia sekä ilmapiiriä, joka kannustaa yrittämään. Ilman konkreettisia toimenpiteitä asiat eivät muutu tai niiden toteutus on hidasta. Tämän takia on tärkeää, että Hämeessä luodaan yhteinen visio kasvuyrityksiä varten. Yhteisen vision avulla, jokaisella taholla on tiedossa mihin suuntaan palveluita

pitää viedä ja mitä palveluita on tarjolla. Vision toteutuksen kannalta keskeisimmät asiat ovat alueen kaupunkien, koulutuslaitosten ja yritysten vuoropuhelussa, jossa jokaisen näkemys alueen kehityksestä tulee esille. Vuoropuhelulla mahdollistetaan kaikille toimivan mallin luominen. Alueella on menestyviä teollisuusalan yrityksiä, joiden avulla moni kasvuyritys voisi päästä kansainvälisille markkinoille. Alueellisen yhteistyön pitäisi tulevaisuudessa näkyä yhä isommissa projekteissa yritysten välillä.

Golden Lynx Accelerator kiihdyttämön perustaminen voisi olla yksi asia, jolla Hämettä voitaisiin saada vetovoimaisemmaksi kasvuyrityksiä kohtaan. Kasvuyrityksiä tukevia elementtejä on useita, mutta muutos lähtee monesti liikkeelle pienistä asioista. Jos alueelle pystytään luomaan innostava ilmapiiri ja tekemisen kulttuuri, joka synnyttää menestyviä kansainvälisiä yrityksiä niin on alueella mahdollisuus olla yksi johtavimmista kasvukeskuksista Suomessa. Alueellisen kehityksen kannalta on tärkeää, että pystymme jatkossa pitämään kasvuyritykset mahdollisimman pitkään Hämeessä ja tarjoamaan niille monipuolisen tarjonnan palveluita kasvun eri vaiheissa.

LÄHTEET

Clarysse, B. & Kiefer, S. 2011. *The Smart Entrepreneur, How To Build A Successful Business*. Lontoo: Elliot and Thompson Limited

Cutler, Z. 2014. 4 Big Challenges That Startups Face. Viitattu 8.11.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/240742>

ELY-Keskus, Yritysten kehittämispalvelut. Viitattu 1.11.2016 <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yritysten-kehittamispalvelut>

Etula, S. 2015 *Opas enkelisijoituksen hakemiseen*. Saarijärvi: Saarijärvi Offset Oy.

Finnvera. Finnvera lyhyesti. Viitattu 1.11.2016. <https://www.finnvera.fi/Finnvera/Finnvera-lyhyesti/Finnvera-Esittely>

Halme, K., Salminen, V., Lamminmäki, K., Barge, B., Dalziel, M., Miller, C. & Rikama, S. 2015. *Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestyskijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Innolink Research Oy, Tempo Economics Oy, Suomen Uusyrityskehitys ry. 2010. *Tutkimus 2-3 vuotta toimineiden yritysten palveluntarpeista*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kasvuyritykset. N.d. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 29.9.2016. <http://www.tem.fi/kasvuyritykset>

Kiljunen, M. & Rikama, S. 2011. Sitä saa mitä tilaa, kasvuyritysten monet muodot hämmentävät. *Tieto&Trendit 7/2011*. Viitattu 20.9.2016. http://tistolakeskus.fi/artikkelit/2011/art_2011-11-01_002.html

Lahtinen, H., Pekkala, H., Halme, K., Salminen, V., Härmälä, V., Wiikeri, J., Lamminkoski, H., Lähde, K., Mikkela, K., Rouvinen, P., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Dalziel, M., Barge, B., Meade, C. & Zhao, X. 2016. *Startupyritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat*. Valtioneuvoston kanslia.

Laukkanen, M. 2007. *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum

Liger, K. 2007. *Kasvun haasteet*. Gummerus Kirjapaino Oy

O'Connor, L. 2013. 12 Challenges Faced By The Fastest-Growing Companies. *Forbes*. Viitattu 8.11.2016. <http://www.forbes.com/sites/johnhall/2013/11/03/12-challenges-faced-by-the-fastest-growing-companies>

Onnela, T. 2015. Helsinki – kasvun ytimessä: Yrittäjyyden merkitys Suomen kilpailukyvyille. Julkaistu 9.6.2016. Viitattu 25.9.2016.

<http://www.hel.fi/www/blogit/fi/kirjoitukset/helsinki-kasvun-yti-messa/yrittajyyden-merkitys-suomen-kilpailukyvyille>

Team Finland. Team Finland lyhyesti. Viitattu 1.11.2016. <http://team.finland.fi/team-finland-lyhyesti>

Tekes. Tekes palvelee suomalaisen elinkeinoelämän ja tutkimuksen uudistumista. Viitattu 1.11.2016. <http://www.tekes.fi/tekes/>

Tuomela, V. 6.10.2016. Visio. Vastaanottajat Timo Haapaniemi & Jukka Raitanen. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 10.10.2016

Tuomi, J. & Saarijärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. painos. Helsinki: Tammi

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Kasvuyrityskatsaus. Helsinki: Edita Publishing Oy

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Yrityskatsaus 2014. Helsinki: Edita Publishing Oy

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Yrityskatsaus 2016. Helsinki: Lönnberg Print & Promo

TEEMAHAASTATTELU

Teema 1: Kasvuyrityksiä tukeva palvelutarjonta

1. Kerro lyhyesti yrityksestänne ja kasvusta?
 - a. Onko yritys toiminut kasvun ajan Hämeessä?
2. Onko yrityksenne luonut kasvustrategian, jota on pyritty seuraamaan?
 - a. Onko yritys arvioinut millaisia palveluita kyseinen kasvustrategia tarvitsee toteutuakseen?
3. Onko yritys saanut julkista tai yksityistä palvelua kasvuun?
4. Millaista osaamista yritys kaipaa kasvun tueksi ydinosaamisen lisäksi?
 - a. Onko tarvittavaa osaamista tarjottu teille?
 - b. Onko tarvittava osaaminen ollut saatavilla teille sitä etsiessä?
5. Onko yrityksenne saanut / hakenut kasvuun ulkopuolista rahoitusta?
 - a. Tunnetteko julkiset rahoitusinstrumentit kasvuun?
6. Jos yrityksenne on kasvanut merkittävästi/aikoo kasvaa merkittävästi uskotteko, että teidän päätoimipaikka säilyy Hämeessä?
 - a. Onko yrityksenne löytänyt alueelta osaavaa henkilökuntaa?
 - b. Onko yrityksenne löytänyt alueelta yksityistä rahoitusta?
7. Millaisia konkreettisia ehdotuksia sinulla on, jotta kasvu hakuinen yrittäjyys saadaan nousemaan Hämeessä?
 - a. Millaista palvelumallia toivoisit Hämeeseen kasvuyrityksille?