

SeAMK

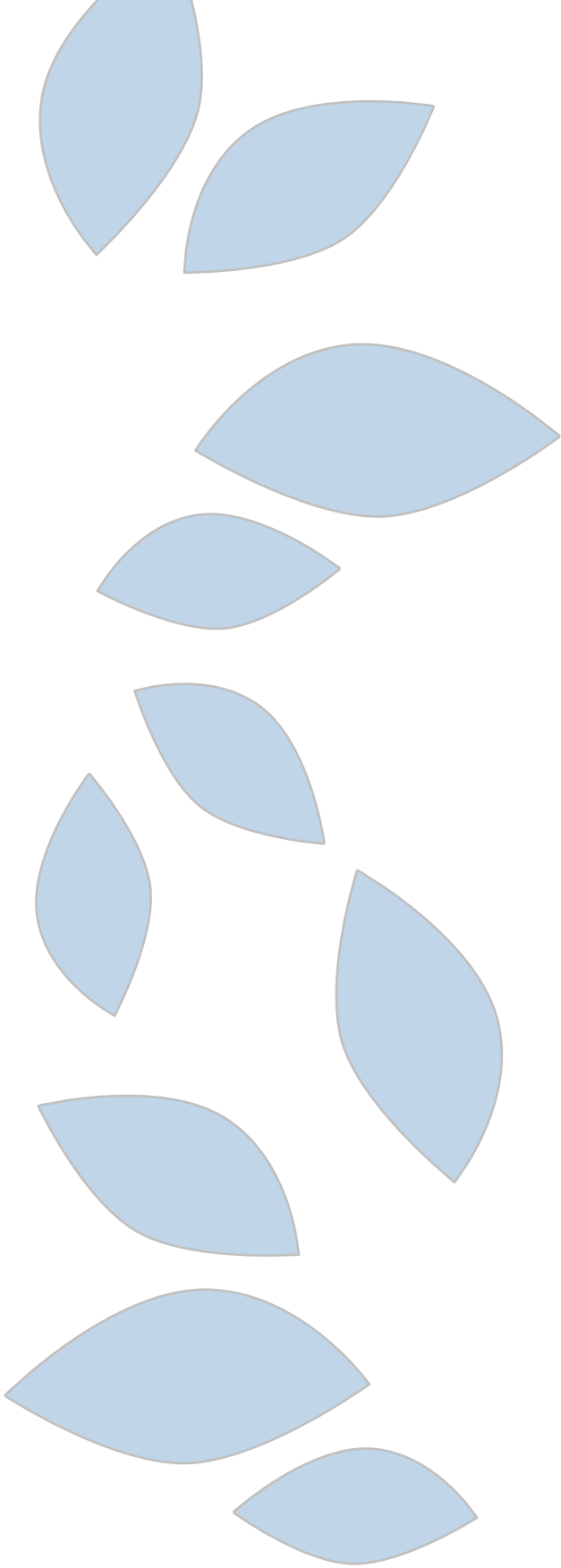
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A35

Kirsti Sorama, Sanna Joensuu-Salo, Marko Matalamäki,
Jutta Mäkipelkola, Annika Tidström, Marko Siltamäki,
Anni Rajala, Paula Linna, Merja Lähdesmäki,
Leena Viitaharju & Timo Suutari

Eteläpohjalaisten yritysten kasvuprofiilit ja kasvuun vaikuttavat tekijät





Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
A. Tutkimuksia 35

Kirsti Sorama, Sanna Joensuu-Salo, Marko
Matalamäki, Jutta Mäkipelkola, Annika
Tidström, Marko Siltamäki, Anni Rajala,
Paula Linna, Merja Lähdesmäki,
Leena Viitaharju & Timo Suutari

**Eteläpohjalaisten yritysten
kasvuprofiilit ja kasvuun
vaikuttavat tekijät**

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2021

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35,
60100 Seinäjoki
p. 040 830 0410
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-40-2 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Kirsti Sorama, Marko Matalamäki, Sanna Joensuu-Salo, Jutta Mäkipelkola, Marja Katajavirta, Annika Tidström, Marko Siltamäki, Anni Rajala, Paula Linna, Merja Lähdesmäki, Leena Viitaharju & Timo Suutari. 2021. Etelä-pohjalaisten yritysten kasvuprofiilit ja kasvuun vaikuttavat tekijät. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 35, 263 s.

Tutkimus on osa Etelä-Pohjanmaan liiton myöntämällä EAKR-rahoituksella toteutettua TKI Grow -hanketta. TKI Grow -hankkeen suuressa yritysselvityksessä kartoitettiin eteläpohjalaisten yritysten nykytilaa, vahvuuksia, kasvumahdollisuuksia ja tulevaisuuden tarpeita. Selvityksen toteuttivat Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Vaasan yliopisto ja Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti. Hankkeessa selvitettiin kyselyn avulla eteläpohjalaisten yritysten vahvuuksia, kasvumahdollisuuksia ja tulevaisuuden tarpeita. Kysely lähetettiin 1005 yritykselle ja tavoitteena oli saada 300 vastausta. Tavoite saavutettiin, vastauksia tuli kaikkiaan 308 ja vastausprosentiksi muodostui 31. Kun aineistosta poistettiin puutteelliset ja päällekkäiset vastaukset, kokonaisuaineistoksi muodostui N=273. Seuraavassa esitetään tutkimuksen tuloksia kasvun, kasvutavoitteiden, kasvustrategioiden ja kasvua selittävien asioiden suhteen.

Tarkasteltaessa yritysten kasvua jatkuvan kasvun näkökulmasta, oli kolmen vuoden periodilla neljällä prosentilla vastanneista yrityksistä jatkuvaa kasvua vähintään 20 %. Nämä yritykset voidaan luokitella nopean kasvun yrityksiksi. 13 % yrityksistä voitiin luokitella kohtalaisen kasvun yrityksiksi. Näillä vuosittainen kasvu oli välillä 5 - 19 %. 79 prosentilla yrityksistä ei ollut jatkuvaa vuosittaista kasvua. Noin puolet vastanneista yrityksistä on kasvuhakuisia. 13 % vastanneista yrityksistä hakee seuraavan viiden vuoden aikana voimakasta, vähintään 30 prosentin, kasvua liikevaihdossa. 40 % tavoittelee kohtalaista (vähintään 10 %) kasvua tulevaisuudessa. Lisäksi 37 % tavoittelee nykyisen markkina-aseman säilyttämistä ja 9 % ilmoittaa, ettei yrityksellä ole ollenkaan kasvutavoitteita. Kasvustrategioista tärkeimpinä yritykset pitävät nykyisten asiakassuhteiden kehittämistä nykyisillä tuotteilla/palveluilla sekä uusasiakashankintaa. Kasvua haetaan myös uusien palveluiden tai tuotteiden kehittämällä nykyisille markkinoille.

Yrityksen kasvu ei ole kiinni mistään yksittäisestä ominaisuudesta, joskin toteutunut kasvu selittää tulevia kasvutavoitteita. Tuloksista nousevat esiin erityisesti digitalisaatioon ja markkinointiin liittyvät teemat. Kehittämiskäytännöllisyys ja yhteistyö auttavat yrityksiä menestymään.

Raportissa esitellään myös kasvukehityksen vahvistamiseksi kehitetty malli korkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyön integroinnista ja toimijoiden profiloinnista kasvuyritysten tukemiseksi Etelä-Pohjanmaalla.

Avainsanat: kasvuyritykset, johtaminen, kasvutekijät, menestystekijät

Yhteystiedot:

Sanna Joensuu-Salo

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki

sanna.joensuu-salo@seamk.fi

ABSTRACT

Kirsti Sorama, Marko Matalamäki, Sanna Joensuu-Salo, Jutta Mäkipelkola, Marja Katajavirta, Annika Tidström, Marko Siltamäki, Anni Rajala, Paula Linna, Merja Lähdesmäki, Leena Viita-harju & Timo Suutari. 2021. Growth profiles and growth factors in South Ostrobothnian SMEs. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences A. Research reports 35, 263 s.

This research was implemented as part of TKI Grow -project, which was funded by European Regional Development Fund. This report describes the main results of a survey that was implemented in collaboration with Seinäjoki University of Applied Sciences, University of Vaasa, and University of Helsinki (Ruralia Institute). The main objective was to examine firm growth, factors affecting the growth, capabilities of the firms, and future needs. The survey was sent to 1005 SMEs in South Ostrobothnia. 308 answers were received, however, some answers were omitted due to missing data. The final data consists of 273 answers from SME owners and CEOs.

The results show that four percent of the SMEs had 20 % of continuous growth in turnover in three consecutive years. These SMEs can be classified as high growth firms. 13 % of SMEs had moderate continuous growth rate of 5 - 19 percent in turnover in three years. These SMEs were classified as nice growth firms. The last group of SMEs (79 %) had not experienced continuous growth in three consecutive years. About half of the SMEs were growth oriented. 13 percent of the SMEs in the data sought high growth (at least 30 % in turnover) in next five years. 40 percent of the SMEs sought moderate growth (at least 10 percent in turnover), and 37 % had an objective to maintain their market share. In addition, nine percent of the SMEs had no growth intentions. Most important growth strategies were developing existing customer relationships with existing products and services, and finding new customers. Growth were sought also through developing new products and services for existing markets.

Firm growth can not be explained by a single factor, however, prior growth explains future growth intentions. The results of this study show that especially marketing capability and digitalization capability can explain firm growth and firm performance. When compared to prior growth studies, the importance of digitalization has increased in terms of skills and capabilities. In addition, co-operation with other stakeholders and active RDI are positively related to firm performance.

In addition to survey results, this report describes interfaces for co-operation of RDI actors and developed co-operation model in fostering growth entrepreneurship.

Keywords: growth firms, management, SMEs

Contact information:
Sanna Joensuu-Salo
Seinäjoki University of Applied Sciences
School of Business and Culture
Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki
sanna.joensuu-salo@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT TAULUKOT KUVIOT

1 JOHDANTO	13
1.1 Tutkimuksen taustaa	13
1.2 Lähtökohtana vuoden 2015 kasvuyritystutkimus	17
1.3 Tutkimuksen tavoitteet	20
1.4 Tutkimusraportin rakenne.....	21
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	23
2.1 Yksilöön/yrittäjään liittyvät kasvutekijät	27
2.2 Yrityksen taustoihin liittyvät kasvutekijät	31
2.3 Kasvun toteutuminen, kasvutavoitteet ja kasvustrategiat	34
2.4 Menestymisen osatekijät ja taloudelliset mittarit	39
2.5 Yrittäjämäinen orientaatio	43
2.6 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen	50
2.7 Markkinaorientaatio	55
2.8 Markkinointikyvykyys	59
2.9 Digitaalinen orientaatio ja kyvykyys	64
2.10 Julkinen sektori asiakkaana	67
2.11 Yritysten juurtuneisuus ja suhde paikallisyhteisöihin	70
2.12 Coopetition: yhtäaikainen yhteistyö ja kilpailu	75
2.13 Toimintaympäristön vaikutus	77
2.14 Innovaatiokyvykyys	79
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	84
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen	84
3.1.1 Aineisto ja tiedonkeruu	84
3.1.2 Aineiston analysointi	85
3.2 Vastaajayrittäjien taustatiedot	86
3.3 Vastaajayritysten taustatiedot.....	97
3.4 Yritysten kasvu	106
3.4.1 Työntekijämäärän kehittyminen	106
3.4.2 Liikevaihtojen kehittyminen	107
3.4.3 Lisäkapasiteetin hankinta.....	108
3.4.4 Kumulatiivisen/jatkuvan kasvun yritykset	110
3.4.5 Kasvuyritysten toimialat ja sijainti	114
3.5 Kasvutavoitteet ja kasvustrategiat	115
3.6 Yrityksen menestyminen.....	123

3.7 Yrittäjämäisen orientaation yhteys kasvuun	126
3.8 Toiminnan painopisteiden yhteys kasvuun.....	130
3.9 Markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden yhteys kasvuun	133
3.10 Digitalisaation yhteys kasvuun	137
3.11 Julkinen sektori asiakkaana ja yhteys kasvuun.....	140
3.12 Suhde paikallisyhteisöön ja yhteys kasvuun	145
3.13 Coopetitionin yhteys kasvuun	158
3.14 Toimintaympäristön yhteys kasvuun	160
3.15 Innovaatiokyvykkyyden yhteys kasvuun.....	161
3.16 Kasvua selittävien asioiden mallintaminen	163
3.16.1 Malli yrittäjämäisen orientaation vaikutuksesta kasvuun	163
3.16.2 Malli markkinointikyvykkyyden vaikutuksesta kasvuun	168
3.16.3 Malli digitalisaation vaikutuksesta kasvuun.....	171
3.17 Muita alustavia tutkimusmalleja	176

4 KASVUYRITYSTEN LUOKITTELUT, PILOTIT JA YHTEISTYÖMALLI.... 178

4.1 Luokittelumalli pilotointien taustalla	178
4.2 Pilotointien kuvaukset	180
4.2.1 Pilottiyritysten kuvaus	180
4.2.2 Asiakassuhdejohtaminen ja palvelukulttuuuri.....	184
4.2.3 Kilpailijayhteistyö ja strategia	186
4.2.4 Julkinen sektori asiakkaana	190
4.3 Yhteistyömallin rakentaminen kasvuyrittäjyyden tukemiseksi	192

5 JOHTOPÄÄTÖKSET..... 203

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista	203
5.1.1 Yrittäjien/johtajien ja yritysten taustatiedot ja niiden vaikutus	204
5.1.2 Yritysten kasvu ja siihen vaikuttavat tekijät	205
5.2 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista.....	214
5.3 Tulosten pohdintaa käytännön liikkeenjohdon kannalta.....	219
5.3.1 Kasvun ytimessä markkinointi	219
5.3.2 Digitalisaation merkitys menestymisessä ja kasvussa	220
5.3.3 Samanaikaisen yhteistyön ja kilpailun yhteys kasvuun	221
5.4 Suositukset jatkotoimenpiteiksi	222

LÄHTEET 224

LIITTEET 254

TAULUKOT

Taulukko 1. Yrittäjään liittyvät tekijät kasvun selittäjänä.....	30
Taulukko 2. Yrityksen taustoihin liittyvät tekijät kasvun selittäjänä.....	33
Taulukko 3. Kasvuun liittyvät kysymykset.....	38
Taulukko 4. Menestymisen mittaamiseen liittyvät kysymykset ja käytetyt taloudelliset tunnusluvut ja niiden määrittely (ks. http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm).....	42
Taulukko 5. Yrittäjämäiseen orientaatioon liittyvät väittämät.....	49
Taulukko 6. Olemassa olevan ja uuden kehittämiseen liittyvät väittämät.....	55
Taulukko 7. Markkinaorientaatioon liittyvät väittämät.....	59
Taulukko 8. Markkinointikyvykkyyteen liittyvät kysymykset.....	63
Taulukko 9. Kysymykset digitaaliseen orientaatioon ja digitaaliseen kyvykkyyteen liittyen.....	67
Taulukko 10. Kysymykset julkiseen sektoriin asiakkaana liittyen.....	69
Taulukko 11. Kysymykset paikallisyhteisöön liittyen.....	74
Taulukko 12. Kysymykset coopetitioniin liittyen.....	77
Taulukko 13. Kysymykset toimintaympäristön epävarmuuteen liittyen.....	78
Taulukko 14. Kysymykset innovaatiokyvykkyyteen liittyen.....	83
Taulukko 15. Sukupuolen yhteys kasvuun liittyviin tekijöihin.....	89
Taulukko 16. Vastaajan iän yhteys eri kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.....	91
Taulukko 17. Koulutustaustan yhteys kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.....	93
Taulukko 18. Vastaajan kokemuksen yhteys yrityksen kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.....	97
Taulukko 19. Toimialan yhteys kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.....	99
Taulukko 20. Yrityksen työntekijämäärän yhteys kasvuun liittyviin tekijöihin.....	101
Taulukko 21. Sijainnin yhteys yritysten taloudelliseen menestymiseen.....	103
Taulukko 22. Paikkakunnalla pysyminen ja sen yhteys kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.....	105
Taulukko 23. Eri kasvuluokkiin kuuluvien yritysten suhteelliset määrät.....	108
Taulukko 24. Sisäisen ja ulkoisen kasvustrategian yhteys eri tekijöihin.....	110
Taulukko 25. Jatkuvan kasvun ja kasvuun liittyvien tekijöiden välinen yhteys.....	113
Taulukko 26. Eri toimialojen yritysten määrät jatkuvan kasvun eri kasvuluokissa.....	114
Taulukko 27. Kasvuyritysten sijainti seutukunnittain.....	115
Taulukko 28. Yritysten toteutuneen kasvun ja kasvustrategioiden välinen yhteys.....	119
Taulukko 29. Toteutuneen kasvun ja yritysten valitseman kasvustrategian välinen yhteys.....	121
Taulukko 30. Valitun kasvustrategian yhteys eri tekijöihin.....	122
Taulukko 31. Menestymisen yhteys kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.....	125
Taulukko 32. Kasvatavoitteiden ja toteutuneen jatkuvan kasvun yhteys yrittäjämäiseen innovatiivisuuteen ja riskinottoon.....	129
Taulukko 33. Yritysten kokemukset julkisen sektorin kanssa tehtävästä yhteistyöstä taustamuuttujien suhteen tarkasteltuna.....	143

Taulukko 34. Yritysten paikallisyhteisösuhdetta koskevat väittämät keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä sekä väittämien muodostamat faktorit latautumisarvoineen.	147
Taulukko 35. Yritysten suhde paikallisyhteisöön taustamuuttujien suhteen tarkasteltuna.	150
Taulukko 36. Väittämien latautuminen kahden faktorin mallissa.	164
Taulukko 37. Menestyminen ja kasvu kahden faktorin mallissa.	166
Taulukko 38. Rakennemallin estimaatit.	166
Taulukko 39. Latentin kasvukäyrän estimaatit (lnKOKO).	169
Taulukko 40. Markkinointikyvykyys ja kasvu, latentin kasvukäyrän estimaatit. ..	170
Taulukko 41. Faktorit ja muuttujien lataukset (alle .40 lataukset poistettu).	172
Taulukko 42. Mittausmallin arvot.	173
Taulukko 43. Muuttujat, keskiarvot (KA), keskihajonnat (SD), minimi, maksimit ja korrelaatiot.	174
Taulukko 44. Rakennemallin sopivuusarvot.	174
Taulukko 45. Rakennemalliin liittyvät regressiot.	175
Taulukko 46. Pilottiyritykset.	184
Taulukko 47. Kestävät ruokaratkaisut painoalan vahvuudet.	196
Taulukko 48. Painoalojen tämän hetkinen tuki ja palvelut alueen yriityksille viitekehukseen sijoitettuna.	199
Taulukko 49. Painoalojen tämän hetkinen tuki ja palvelut yrityksille kasvuyritysprofiilien mukaisesti.	201

KUVIOT

Kuvio 1. Vastaajien roolit yrityksissä.....	86
Kuvio 2. Vastaajien yrittäjäkokemus.....	87
Kuvio 3. Vastaajien sukupuoli.....	88
Kuvio 4. Vastaajien ikä.....	89
Kuvio 5. Vastaajien koulutustausta.....	92
Kuvio 6. Vastaajan asumispaikkakunta verrattuna yrityksen sijaintipaikkaan.....	94
Kuvio 7. Vastaajien kokemus kasvuyritysten johtamisesta.....	95
Kuvio 8. Vastaajien kokemus yritysmyyneistä ja -ostoista (mkl. sukupolvenvaihdokset).....	96
Kuvio 9. Yritysten toimialat.....	98
Kuvio 10. Yritysten koko työntekijämäärällä tarkasteltuna.....	100
Kuvio 11. Yritysten sijainnit seutukunnittain.....	102
Kuvio 12. Yritysten pysyvyys paikkakunnalla.....	104
Kuvio 13. Muutos yrityksen työntekijämäärässä viimeisen viiden vuoden aikana.....	107
Kuvio 14. Kasvun toteuttaminen sisäisesti vs. ulkoisesti.....	109
Kuvio 15. Kumulatiivisen kasvun yritysten suhteelliset määrät.....	111
Kuvio 16. Jatkuvan kasvun yritysten suhteelliset määrät.....	112
Kuvio 17. Yritysten kasvutavoitteet seuraavan viiden vuoden aikana.....	116
Kuvio 18. Yrityksen kasvustrategiat.....	117
Kuvio 19. Kasvustrategian toteuttaminen.....	120
Kuvio 20. Yritysten arvio omasta kehitymisestään suhteessa kilpailijoihin.....	124
Kuvio 21. Yritysten kehittämissuuntautuneisuus, innovatiivisuus ja riskinotto.....	127
Kuvio 22. Yrityksen toiminnan painopisteet.....	131
Kuvio 23. Yritysten markkinaorientaatio.....	134
Kuvio 24. Yritysten markkinointikyvykkyys.....	136
Kuvio 25. Yritysten digitaalinen orientaatio.....	138
Kuvio 26. Yritysten digitaalinen kyvykkyys.....	139
Kuvio 27. Julkinen sektori yrityksen asiakkaana.....	141
Kuvio 28. Yhteistyö kilpailijoiden kanssa.....	159
Kuvio 29. Yritysten liiketoimintaympäristö.....	161
Kuvio 30. Yritysten innovaatiokyvykkyys.....	162
Kuvio 31. Lopullinen CFA malli standardoiduilla estimaateilla.....	165
Kuvio 32. Rakennemallin standardoidut estimaatit.....	167
Kuvio 33. Testattava malli digitaalisen kyvykkyuden vaikutuksesta.....	171
Kuvio 34. Lopullinen ja testattu malli digitaalisen kyvykkyuden vaikutuksesta.....	176
Kuvio 35. Strategiakartta.....	187
Kuvio 36. Pyöreän pöydän tapaamisessa esitelty kasvuekosysteemin viitekehys.....	193

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä raportissa kuvataan TKI Grow -hankkeen tuloksia yrityksiä koskevan kasvututkimuksen ja TKI-toimijoiden yhteistyömallin kehittämisen osalta. TKI Grow -hanke jatkaa Seinäjoen ammattikorkeakoulun aikaisemmin toteuttamien yritysten kasvuun liittyvien hankkeiden pohjalta kehittämistyötä ottamalla huomioon aiemmissa hankkeissa saadut tulokset ja niihin perustuneet kehittämissuhteet. Alueella tarvitaan uusia, alueellisiin vahvuuksiin pohjautuvia innovaatiokeskittymiä yritysten kasvukosysteemin toimivuuden lisäämiseksi. Hankkeen toteuttajia ovat Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Vaasan yliopisto ja Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti. Kaikilla kolmella toimijalla on vahva osaaminen hanketoiminnasta ja kasvuyrittäjyydestä. Hankkeen päätavoitteena on Etelä-Pohjanmaan tutkimus-, koulutus- ja innovaatioalan toimijoiden yhteistyön kehittäminen ja profiloinnin vahvistaminen yritysten kasvukosysteemissä. Hanke on EAKR-rahoitteinen ja sitä rahoittaa Etelä-Pohjanmaan liitto.

Hankkeen päätavoitteena on Etelä-Pohjanmaan tutkimus-, koulutus- ja innovaatioalan toimijoiden yhteistyön kehittäminen ja profiloinnin vahvistaminen yritysten kasvukosysteemissä. Hanke jakautuu seuraaviin alavoitteisiin:

- Löytää rajapintoja TKI-toimijoiden yhteistyölle ja luoda tämän pohjalta yhteistyömalli kasvuyrittäjyyden edistämiseen.
- Luokitella eteläpohjalaiset pk-yritykset kasvuyrittäjyyden mallin pohjalta ja tunnistaa eri luokkiin kuuluvat kasvu-yritykset.
- Tarkastella tutkimus-, koulutus- ja innovaatioalan toimijoiden palveluja kasvuyritysten tarpeiden näkökulmasta.
- Pilotoida valittuja toimenpidekokonaisuuksia luokittelun perusteella tunnistetuille pk-yrityksille

Pidempiaikaisena tavoitteena on alueellisiin vahvuuksiin pohjautuvan innovaatiokeskittymän kehittäminen, mikä vuorostaan lisää alueen yritysten kasvuekosysteemin toimivuutta. Tavoitteena on siten vahvistaa TKI-vaikutuksia alueellisesti, kasvattaa korkeakoulujen painoarvoa kasvuekosysteemissä sekä parantaa eri kasvuluokissa olevien yritysten mahdollisuuksia kasvuun. Hankkeen tuloksena syntyy TKI-toimijoiden yhteistyömalli tukemaan alueellista kasvuekosysteemiä, kasvuyritysten tarpeisiin TKI-toimijoiden tunnistetut profiilit ja palvelut sekä kasvuyritysten luokittelun malli, jonka avulla yritykset tunnistetaan kasvuyritysten niiden profiilien mukaisesti. Nämä tulokset kuvataan tässä raportissa.

Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyysohjelma on kirjoitettu vuoteen 2020 asti ja siihen liittyen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on toteutettu useita kasvuyrittäjyyteen liittyviä hankkeita: tutkimushanke Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla, Kasvuyrittäjyys 2.0 ja Etelä-Pohjanmaan yrittäjien hallinnoimana Kasvuyrittäjyyden aktivointihanke. Myös toimialasidonnaisia kasvuhankkeita on toteutettu eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi aikaisemmin on toteutettu myös Tekesin rahoittama Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. Hankkeet ovat tuottaneet paljon tietoa kasvuyrittäjyydestä ja erityisesti esittäneet toimenpiteitä yritysten kasvuekosysteemin kehittämiseksi.

Tämän hankkeen tarkoituksena on kehittää alueen tutkimus-, koulutus- ja innovaatioalan toimijoiden yhteistyötä siten, että toimijoiden ydinosaminen saadaan parhaiten yritysten kasvuekosysteemin käyttöön. Toimijoiden resurssit ovat niukat, jonka vuoksi kaikkien pk-yritysten tukeminen ei ole mahdollista. Etelä-Pohjanmaan kasvuyritysten seurantatutkimuksessa (Sorrama ym. 2015) esitettiin malli, jossa kasvuyritykset asemoitiin kasvun mahdollisuuksien ja kasvumotivaation suhteen. Tällä mallilla voidaan tunnistaa ne yritykset, joihin kasvuekosysteemissä

kannattaa eniten kohdistaa kasvun tukitoimenpiteitä. Yritykset voidaan profiloida viiteen luokkaan seuraavasti:

1. High growth, nopean kasvun yritykset
2. Nice growth, kohtuullisen 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.

Aikaisemmassa tutkimuksessa esitettiin, että jatkossa pitäisi kiinnittää erityistä huomiota kolmeen ensimmäiseen luokkaan kuuluviin yrityksiin, koska niillä on parhaimmat edellytykset kasvaa, kun saavat kohdennettua tukea ja palveluita kasvuekosysteemistä. Tässä raportissa esitellään eteläpohjalaisten yritysten luokittelu kehitetyn mallin pohjalta ja tunnistetaan potentiaalisia kasvuyrityksiä – näin jokaiselle luokalle pystytään valitsemaan kohdennettuja TKI-palveluja. Alueellisen kasvuekosysteemin kehittämisen kannalta on tärkeää, että alueella toimivat tutkimus-, koulutus- ja innovaatioalan toimijat yhteistyössä tarkastelevat omia palvelujaan suhteessa kasvuyritysten profiiliin ja kehittävät palvelujaan yritysten tarpeiden näkökulmasta. Hanke liittyy uuden maakunnan rakentamiseen kasvuyrittäjyyden näkökulmasta (kasvupalvelut) ja tuottaa täsmätietoa erityyppisille kasvuyrityksille sopivista TKI-palveluista.

Tilastokeskuksen (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2019) mukaan vuosien 2013 - 2017 aikana yritysten liikevaihtotasot ovat olleet pääosin nousujohteisia varsinkin pk-yrityksissä, mutta vuonna 2018 liikevaihdot ovat laskeneet varsinkin alle 10 henkilöä työllistävissä yrityksissä. Suurten yritysten liikevaihtokertymä on laskenut vuodesta 2013 vuoteen 2016, mutta noussut taas vuonna 2017 ja 2018 edelleen. Merkittävä huomio kuitenkin on,

että pk-yritysten lukumäärä on selkeästi ollut laskusuuntainen 2013 - 2018 ajanjaksolla, kun taas suurten yritysten lukumäärässä ei ole yhtä selkeää trendiä. Ajanjaksolla 2017 - 2018 muiden kokoluokkien yritysten määrässä on kuitenkin tapahtunut kasvua. Tilastossa ei ole vuosilta 2013 ja 2014 henkilöstömääriä, mutta seuraavien kolmen vuoden osalta voidaan todeta, että pk-yritysten henkilöstön määrässä on vaihtelua noin tuhannen henkilötyövuoden sisällä. Suurten yritysten henkilötyövuosissa on vaihtelua kahden ensimmäisen vuoden välillä lähes 8000 laskusuuntaan nousten kuitenkin ajanjaksolla 2015 - 2016 noin 3500 henkilötyövuotta, ja kasvu on jatkunut edelleen vuonna 2018. Kun taas alle 10 henkilöä työllistävien yritysten henkilöstömäärä on edelleen laskenut vuonna 2018, vaikka kaikissa muissa kokoluokissa henkilöstömäärät ovat lisääntyneet.

Edellä olevasta voidaan ensimmäisenä todeta, että yritysten kasvu ei ole lineaarisesti jatkuvaa. Tutkimusten mukaan harva yritys kykenee ylläpitämään nopeaa kasvua yhtäjaksoisesti pitkään, koska sekä yritys että sen toimintaympäristö muuttuvat ajan kuluessa. Lisäksi kasvua voidaan mitata eri mittareilla, kuten liikevaihdon kasvulla tai henkilöstön kasvulla. Useimmiten yritysten kasvua mitataankin juuri näillä kahdella mittarilla ja usein toisiaan täydentävinä. Tässä tutkimuksessa kasvua mitataan ensisijaisesti liikevaihdolla: kolmen vuoden ajanjaksolla liikevaihdon kasvuprosentilla.

Monissa kasvututkimuksissa tutkitaan nopean kasvun yrityksiä. Kuitenkin erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana on alettu tutkia myös kohtuullisen kasvun yrityksistä (nice growth firms) ja niiden merkitystä yhteiskunnalle ja kansantaloudelle. Niiden on havaittu olevan kokonaisuutena merkittävämpiä kuin esimerkiksi ns. gasellirytykset. Varsinkin, jos kasvun mittaamiseen otetaan mukaan myös kannattavuus, saattaa nimenomaan kohtuullisen kasvun yritykset antaa kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa yrityksen kasvuun ja kasvun hallintaan. Kasvuyritysten tutkimuksessa

on ollut pääosin kolme tutkimussuuntaa (McKelvie & Wiklund 2010): kasvu tuloksena, kasvun seuraukset ja kasvuprosessi. Kasvu tuloksena -tutkimussuunnassa keskitytään tutkimaan niitä tekijöitä, joiden seurauksena yritys on kasvanut. Kasvun seuraukset tutkimussuunnassa keskitytään tutkimaan niitä muutoksia, joita kasvu yrityksessä saa aikaan. Kolmannessa tutkimussuunnassa tutkitaan itse kasvuprosessia. Vaikka nämä eri tutkimussuunnat voidaan tutkimuksellisesti nähdä erillisinä, on niillä käytännössä monia päällekkäisyyksiä.

Kasvua voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä toimintaedellytyksistä. Erityisen tärkeänä kasvua pidetään pk-yrityksille, koska pitkällä aikavälillä se on ainoa tapa hankkia resursseja ja toimintamahdollisuuksia markkinoilla (Sorama ym. 2015, 112).

1.2 Lähtökohtana vuoden 2015 kasvuyritystutkimus

Etelä-Pohjanmaalla on tehty kaksi aikaisempaa kasvuyritystutkimusta. Ensimmäisessä (Varamäki, Saarakkala & Tornikoski 2007) tarkasteltiin yritysten kasvua ajanjaksolla 2002 - 2004. Toisessa (Sorama ym. 2015) tarkasteltiin pitkittäistutkimuksena edelliseen tutkimukseen osallistuneiden yritysten kasvua ajanjaksolla 2005 - 2011. Ensimmäisessä tutkimuksessa Etelä-Pohjanmaalla kolmen vuoden (2002 - 2004) ajanjaksolla kumulatiivisesti yli 30 prosentin liikevaihdon kasvun ylitti 446 yritystä Suomen Asiakastiedon Voitto+-tilinpäätöstietokannan mukaan. Näistä yrityksistä 267 vastasi silloiseen kyselyyn. Näistä puolestaan 123 yritystä vastasi myöhempään seurantatutkimuksen kyselyyn.

Työntekijämäärän keskiarvo oli näissä 123 vastanneessa yrityksessä noussut 15,4 työntekijästä 20,1 työntekijään vuodesta 2005 vuoteen 2012. Työntekijämäärän mediaani oli kuitenkin noussut vain kuudesta työntekijästä seitsemään työntekijään. Tavoitteena yrityksillä oli kuitenkin ollut, että viiden vuoden kuluessa keskimääräinen työntekijämäärä olisi noussut 25,4 työntekijään.

Liikevaihdon kasvulla mitattuna liikevaihdon keskiarvo oli noussut 2,8 M€:sta 4,0 M€:oon vuodesta 2005 vuoteen 2012. Liikevaihdon mediaani ei sen sijaan ollut noussut yhtään, vaan oli pysynyt 1 M€:ssa. Kuitenkin tavoitteena oli ollut kasvattaa liikevaihtoa seuraavien viiden vuoden aikana niin, että liikevaihdon keskiarvo olisi ollut 6,4 M€. Tähän tulokseen oli ensisijaisesti vaikuttanut vuoden 2009 aikana tapahtunut suhteellisen raju finanssikriisin laukaisema globaali taantuma.

Edelleen Voitto+-tilinpäätöstietokannasta laskettujen tulosten mukaan jonkinasteista kasvua oli 68 prosentilla em. yrityksistä ajanjaksolla 2005 - 2011. Vähintään 20 % kumulatiivista kasvua oli 56 prosentilla yrityksistä. Huomionarvoista oli, että ko. seitsemän vuoden jaksolla peräti kolmasosalla (32 %) yrityksistä kasvu oli kuitenkin ollut negatiivista. Kasvuyritysten kehitys oli siis polarisoitunutta. Kun näitä kahta ryhmää tarkasteltiin erikseen, voitiin todeta, että muita tilastollisesti merkittäviä eroja ei löytynyt kuin yrityksen koon (työntekijämäärällä mitattuna) suhteen. 81 prosenttia yli 20 % kasvaneista yrityksistä kuului kokoluokkaan 5 - 9 henkilöä. Seuraavaksi eniten kasvuyrityksiä oli kokoluokassa 10 - 19 henkilöä. 72 prosenttia tämän kokoluokan yrityksistä kuului kasvuyrityksiin. Tutkimuksessa voitiin todeta, että kasvuyrityspotentiaali on suurinta mikroyritysten yläpäässä.

Kun erikseen vielä tarkasteltiin yritysakohtaisesti, kuinka monena vuonna peräkkäin liikevaihto oli kasvanut, voitiin todeta, että seitsemällä yrityksellä 123:sta yrityksestä kasvua oli ollut jo-kaisena kuutena periodina (05 - 06, 06 - 07, 07 - 08, 08 - 09, 09 - 10 ja 10 - 11). 27 yrityksellä oli viisi kasvukautta ja 29 yrityksellä neljä kasvukautta. Toisaalta viidellä yrityksellä ei ollut yhtäkään positiivisen kasvun periodia. Näin kasvuperiodien mediaani oli 4. 0 - 3 kasvuperiodia oli 49 prosentilla ja 4 - 6 kasvuperiodia 51 prosentilla. Yrityksen koko vaikutti myös kasvuperiodien lukumäärään niin, että alle viiden työntekijän yrityksistä vain kolmasosalla oli vähintään 4 kasvuperiodia vuodesta 2005 vuoteen 2011, kun

suuremmista yrityksistä noin kaksi kolmasosalla oli neljästä kuuteen kasvuperiodia. Koon lisäksi lähivuosien kasvutavoite vaikutti kasvuperiodien määrään. Lähitulevaisuuden kasvutavoite korreloi positiivisesti toteutuneen kasvun kanssa.

Tilastollisesti merkitseviä eroja tutkimuksessa käytetyn kasvu-
luokituksen (kasvuyritys=liikevaihdon muutosprosentti yli mediaanin vähintään kolmena vuonna peräkkäin sekä 2005 - 2011 välin liikevaihdon muutosprosentti yli mediaanin) suhteen oli uuden kehittämisen, taloudellisessa tuloksellisuudessa, ja liiketoiminnallisessa kehittämisessä. Lisäksi lähivuosien kasvutavoite vaikutti uuden kehittämiseen.

Kaiken kaikkiaan aikaisemmat tutkimukset osoittivat, että kasvu on yleensä syklistä, ei lineaarista. Kasvukautta seuraa usein nollakasvu tai jopa negatiivinen kasvu. Vain pieni osa yrityksistä kykenee pitkällä aikavälillä jatkuvaan kasvuun. Edellisessä Etelä-Pohjanmaan kasvuyritystutkimuksessa käytettiin ajanjaksolla 2005 - 2011 kuutta kasvuperiodia ja vain seitsemän yritystä 123 yrityksestä kasvoi jokaisella kuudella periodilla. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että kasvuyritystutkimuksessa tarkasteltava ajanjakso vaikuttaa merkittävästi jatkuvan kasvun kasvuyritysten määrään.

Tässä tutkimuksessa käytettiin pohjana Etelä-Pohjanmaalla aikaisemmin tehtyä kahta laajaa kasvuyritystutkimusta. Aikaisemmissa tutkimuksissa tutkittiin samojen yritysten kasvua pitkällä aikaperiodilla. Tämän tutkimuksen lähtökohtana pidettiin mahdollisuutta tutkia aikaisempien tutkimusten kasvuyritysten kasvua. Tämä todettiin kuitenkin turhaksi, koska vain harva aikaisemmissa tutkimuksissa kasvuyrityksiksi tunnistetuista ylsi kasvuyritykseksi ajanjaksolla 2015 - 2018. Kasvuluokassa yli 30 % kumulatiivista kasvua oli neljä aikaisemminkin kasvuyritykseksi tunnistettua (yhteensä 180 tämän tutkimuksen kohderyhmään tunnistetuista kasvuyrityksistä), Yli 30 prosenttia jatkuvan kas-

vun luokassa oli niin ikään neljä aikaisemmissa tutkimuksissa kasvuyritykseksi tunnistettua (yhteensä 185 tämän tutkimuksen kohderyhmään tunnistetuista kasvuyritystä). Kohtuullisen kumulatiivisen kasvun yrityksiä oli yhteensä kuusi aikaisempaa kasvuyritystä (yhteensä 196 tämän tutkimuksen kohderyhmään tunnistetuista kasvuyrityksistä). Kohtuullisen jatkuvan kasvun yrityksiä oli viisi kaikkiaan 79 tähän ryhmään tunnistetuista kasvuyrityksistä. Kahdeksan yritystä aikaisemmista oli tämän tutkimuksen luokassa pientä kumulatiivista kasvua. 16 yritystä sijoittui niihin 788 yrityksen joukkoon, jotka olivat kohdejoukkona, vaikka niillä ei ollut kasvua tarkastelujakson aikana. 27 yritystä edellisen kasvuyritystutkimuksen kasvuyrityksistä (124) oli kuitenkin kasvanut myös tämän tutkimuksen kohdeajanjaksolla. Se olisi kuitenkin ollut tutkimuksellisesti liian pieni kohdejoukko.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää eteläpohjalaisten kasvuyritysten taustoja, niiden kasvuun vaikuttavia tekijöitä sekä miten korkeakoulu- ja yliopistotoimijat kehittävät yhteistyötä, joka parhaalla mahdollisella tavalla tukisi kasvuyrityksiä niiden eri kasvuvaiheissa. Lisäksi tavoitteena oli näiden toimijoiden yhteistyön integrointi kasvuekosysteemissä tukemaan koko ekosysteemin toimintaa.

Tutkimus perustuu kyselyyn, jonka avulla pyritään tunnistamaan yritysten kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen perusteella yritykset tunnistetaan kasvuprofiileihin ja sen perusteella kyetään hahmottamaan, minkälaiset tekijät yritysten kasvuun ovat vaikuttaneet. Tämä auttaa korkeakoulutoimijoita tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja pohtimaan omia palvelujaan eri kasvuprofiileihin luokitelluille yrityksille.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tämä raportti koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa esitellään tutkimuksen taustaa. Aikaisempien Seinäjoen ammattikorkeakoulussa tehtyjä kasvuyritystutkimuksia, jotka toimivat tämän tutkimuksen tausta-aineistona, sekä tutkimuksen tavoitteet ja raportin rakenne.

Toisessa pääluvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen perustuva katsaus yritysten kasvusta ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Ensimmäisenä esitetään yrittäjään henkilönä liittyviä tekijöitä, jotka tutkimusten mukaan liittyvät yrityksen kasvuun. Seuraavaksi esitellään yritykseen liittyviä kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Sen jälkeen esitetään sellaisia tekijöitä, jotka on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu yrityksen kasvulle edellytyksiä luoviksi tekijöiksi. Nämä esitetään kukin omassa alaluvussaan. Jokaisen alaluvun jälkeen kootaan kirjallisuuteen perustuvat kysymykset ja väittämät, joilla ko. tekijää mitataan tässä tutkimuksessa.

Kolmannessa pääluvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset ja liitetään ne kasvuyrityksiin. Tässä luvussa vastaajat luokitellaan erilaisiin kasvuluokkiin ja eri tekijöitä tarkastellaan suhteessa näihin. Lopuksi mallinnetaan joitain keskeisiä kasvuun vaikuttavia tekijöitä.

Neljäs pääluku esittelee lähemmin kasvuyrityksen luokittelumallin. Sen jälkeen kerrotaan, miten eri kasvuluokkiin kuuluvien yritysten kanssa testattiin erilaisia interventioita yritysten kasvun tukemiseen TKI-toimijoiden toteuttamissa piloteissa. Nämä toteutettiin työpajojen muodossa ja tässä luvussa esitellään työpajojen teemat ja työpajojen eteneminen. Alaluvuissa käydään pilotointi läpi teemoittain. Teemat olivat asiakassuhdejohtaminen ja palvelukulttuuri, kilpailijayhteistyö ja strategia, sekä julkinen sektori asiakkaana. Lopuksi esitetään korkeakoulutoimijoiden

yhteistyömallin rakentamista kasvuyrittäjyyden tukemiseen kasvuekosysteemissä. Luvussa esitellään toimijoiden pyöreän pöydän keskustelut, niiden tulokset ja johtopäätökset sekä yhteistyömallin kuvaus.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimustulosten yhteenveto ja pohdinta käytännön liikkeenjohdon näkökulmasta. Lisäksi esitetään ehdotuksia jatkotutkimustoimenpiteitä.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Yritysten kasvuun on useita erilaisia lähestymistapoja. Eri lähestymistavat voidaan Dobbsin ja Hamiltonin (2007, 297) mukaan jakaa kuuteen laajempaan ryhmään: stokastiset, kuvailevat, evolutionääriset, resurssiperustaiset, oppimis- ja deterministiset lähestymistavat.

Stokastiset lähestymistavat ovat kehittyneet taloustieteen alalla, johon myös monien tutkimusten viitekehyksenä toimiva Gibratin laki kuuluu. Keskeisin sanoma tässä on, että yrityksen aikaisempi kasvu ei määritä tulevaa kasvua ja että liiketoiminnan koon taustalla on lukuisia syitä, mutta millään niistä ei ole yksittäin vaikutusta ajan kuluessa. Kuvailevia lähestymistapoja puolestaan ovat erilaiset vaihemallit, joita alettiin esittää kirjallisuudessa 1960- ja 1970-luvun vaihteessa. Näissä tutkimuksissa ei yritetä selittää, mikä saa aikaan yrityksen kasvun, vaan miten pienet yritykset sopeutuvat sisäisesti jatkaakseen kasvua. Evolutionäärisissä lähestymistavoissa yrityksen kasvu taas riippuu lukuisten sisäisten ja ulkoisten voimien vuorovaikutuksesta. Kasvun ajoitus ja luonne on tulosta yrityksen ainutlaatuisista olosuhteista, eikä näin ollen ole olemassa mitään standardimallia yritysten kasvusta. (Dobbs & Hamilton 2007.)

Resurssiperustainen lähestymistapa on saanut vaikutteita Penrosen (1968) tutkimuksesta. Keskeisintä tässä lähestymistavassa on, että kasvu riippuu johtamisresursseista suunnitella ja johtaa kasvua nykyisten toimintojen ylläpitämisen lisäksi (Orser, Hogart-Scott & Riding 2000). Tämän lisäksi kriittistä on myös perustajien strateginen kyvykkyys tunnistaa kasvun mahdollisuuksia (Penrose 1959, 222 - 225). Tutkimuksissa on myös alettu selittää yrityksen suorituskyvyn kasvua (mitattuna kannattavuuden kasvulla) resurssiperustan ja yrityksen strategian välisen yhteensopivuuden asteella (Edelman, Brush & Manolova

2005). Resurssiperustaisen kasvututkimuksen tausta-ajatuksena on, että markkinoilla on tarjolla rajaton määrä mahdollisuuksia ja resurssien uudella kokonaisuudella ja muutoksen hallinnalla nämä mahdollisuudet voidaan hyödyntää yrityksen kasvattamisessa.

Kasvun omaleimaisuus on puolestaan haaste oppimisperspektiiville (Deakins & Freel 1998; Dalley & Hamilton 2000). Oppimisen kautta luodaan osaamista, joka hyödyttää yrityksen kehittymistä. Painotus tässä lähestymistavassa on ymmärtää, kuinka ja koska yksittäinen yrittäjä voi oppia tehokkaimmin saadakseen ja käyttääkseen osaamista, joka mahdollistaa yrityksen kasvun. Bessant, Phelps ja Adams (2005) käyttävät tällaisesta termiä ”absorptive capacity”.

Deterministisessä lähestymistavassa tavoitteena on tunnistaa joukko selittäviä muuttujia, jotka liittyvät henkilöihin, yritykseen ja toimialaan (ympäristöön), joilla voidaan selittää suuri osa yritysten kasvuasteiden varioidinnissa. Tämä lähestymistapa on vastakkainen stokastiselle lähestymistavalle (Becchetti & Trovato 2002). Deterministiset mallit ovat onnistuneet toistaiseksi tuottamaan osittaisia selityksiä pienten yritysten kasvuasteissa jättäen samalla paljon selittämätöntä variointia (Dobbs & Hamilton 2007). Davidsson ja Klofsten (2003) toteavat, että tämä tukee huomiota siitä, että kasvua määrittävät tekijät ovat omaleimainen kokoonpano konteksti-spesifejä muuttujia. Kuitenkin, jos tutkijat kykenevät tunnistamaan systemaattiset kasvua määräävät tekijät, voidaan minimoida satunnaisvaikutuksia aikaansaavat selittävät muuttujat. Tämä motivoi tutkijoita käyttämään tätä lähestymistapaa, vaikka voidaan kysyä, onko kaiken kattava malli edes mahdollinen.

McKelvie ja Wiklund (2010) ovat esittäneet kolmea pääasiallista tutkimussuuntaa yritysten kasvun tutkimuksessa. Ensimmäisessä tutkimussuunnassa korostaa yrityksen kasvua tuloksena.

Näissä tutkimuksissa tutkitaan kasvua edeltäviä tekijöitä ja kasvu nähdään näistä tekijöistä riippuvana muuttujana. Toisessa tutkimussuuntauksessa keskitytään kasvun seurauksiin. Näissä tutkimuksissa tutkitaan muutoksia yrityksen toiminnassa sen kasvaessa. Tällöin tutkimuksen kohteena ovat erityisesti muutokset yrityksen päätöksenteossa tai osaamisessa. Tässä tutkimussuunnassa kasvu on muuttuja, joka vaikuttaa muihin muuttujiin. Kolmannessa tutkimussuunnassa keskitytään varsinaiseen kasvuprosessiin, jossa kasvu ei ole riippuva eikä riippumaton muuttuja, vaan mielenkiinto on toteutuneessa prosessissa. Näitä kolmea kirjoittajat kuvaavat yrityksen kasvun ideaalityypeiksi ja vaikka ne tutkimuksellisesti esitetään toisistaan erillisinä, on niillä käytännössä monia päällekkäisyyksiä (McKelvie & Wiklund 2010, 264).

Ensimmäisessä tutkimussuunnassa (kasvu tuloksena) on käytetty erilaisia teoreettisia taustoja selittämään yrityksen kasvua. Tutkimuksissa on löydetty lukuisia kasvua selittäviä tekijöitä. Esimerkiksi Davidssonin (1991) laajasti siteeratussa toteutuneen kasvun mallissa yrityksen kasvuun vaikuttavat niin yrittäjän kuin yrityksenkin kyvyt, tarpeet ja mahdollisuudet, joista jokainen sisältää useita erilaisia tekijöitä. Baum, Locke ja Smith (2001) käyttivät jaottelua yksilö, yritys ja toimiala pyrkiessään selittämään eroja yritysten kasvussa. Tätä jaottelua voidaan käyttää myös em. Davidssonin mallissa, jossa kyvyt ja tarpeet liittyvät sekä yrittäjään että yritykseen ja mahdollisuudet puolestaan ympäristöön, jossa esimerkiksi yrityksen toimiala on yksi kasvua selittävä tekijä. Gilbert, McDougall ja Audretsch (2006) esittävät melko samansuuntaisesti, että kaikkein yleisimmin käytetyt määrittäjät ovat yrittäjään liittyvät ominaisuudet, yrityksen käytettävissä olevat resurssit, yrityksen strategia, yrityksen maantieteellinen sijainti sekä toimiala. Wiklund, Patzelt ja Shepherd (2009) puolestaan tunnistivat seuraavat näkökulmat yritysten kasvuun liittyen: yrittäjämäinen orientaatio (entrepreneurial orientation, EO), ympäristön ominaisuudet, strateginen sopivuus (strategic fit),

yrityksen resurssit ja yrittäjän/johtajan henkilökohtaiset asenteet, jotka suoraan ja/tai epäsuorasti vaikuttavat yrityksen kasvuun.

Tässä tutkimuksessa käytetään determinististä lähestymistapaa ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu McKelvien ja Wiklundin (2010) luokittelussa ensimmäiseen ryhmään ”kasvu tuloksena”, jossa pyritään selittämään yrityksen kasvua kasvuun vaikuttavilla tekijöillä.

Yksi yritysten kasvututkimuksiin liittyvä erilaisia tutkimustuloksia selittävä tekijä on, että yrityksen kasvua ja menestymistä voidaan mitata monin tavoin. Sitä voidaan mitata esimerkiksi suhteellisenä tai absoluuttisena, tyypillisesti yrityksen henkilöstömäärällä tai myynnin määrällä (liikevaihdolla) (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). Lisäksi voidaan käyttää muita mittareita, kuten kvantitatiivisina mittareina pääomaa ja tuottoa tai kvalitatiivisia mittareita kuten markkina-asema, tuotteen laatu ja asiakkaan liikearvo. Tämän perusteella voidaankin todeta, että yrityksen kasvua on moniulotteinen ilmiö ja tästä johtuen myös yritysten kasvumallit eroavat toisistaan (Delmar ym. 2003).

Pääosin yritysten kasvuun liittyvät tutkimukset kuitenkin keskittyvät tutkimaan empiirisesti yrityksen koon, iän ja kasvun välistä suhdetta. Lisäksi toisena tutkimussuuntana on ollut tutkia empiirisesti yrityksen ominaisuuksia, jotka vaikuttavat sen kasvuun, kuten tki-panostukset ja innovaatiot, vientisuuntautuneisuus, strategia ja johtamisjärjestelmät, rahoitus ja taloudelliset resurssit sekä sijoittajat ja omistajan/johtajan ominaisuudet.

Yksi kasvututkimuksiin liittyvä näkökohta on tutkimuksen ajankohta. Useat tutkimukset ovat aikaisemmin osuneet taloudellisen nousun ajankohtaan. Varsinkin jos tutkittava kasvuperiodi on lyhyt (esimerkiksi kolme vuotta), saattaa tuloksiin vaikuttaa merkittävästi yleinen taloudellinen kehitys. Kuitenkin viimeisimmän globaalin taloustaantumien seurauksena on joillakin toimialoilla

ollut haasteena saavuttaa useamman tilikauden mittaisia kasvuperiodeja. Toimialojen sisälläkin on samanaikaisesti saattanut olla nopean kasvun yrityksiä ja yrityksiä, joiden liikevaihto pienenee voimakkaasti. Erityisesti taloustaantumien vaikutus näkyy keskikokoisissa ja isoissa valmistavan teollisuuden yrityksissä.

Erilaisia tutkimuksia integroivana mallina Wiklund ym. (2009) esittivät mallin, jossa otetaan huomioon kolme tutkimusyksikköä: yrittäjä/johtaja, yritys ja ympäristö. Samoin Baum ym. (2001) kehittivät ja testasivat moniulotteista liiketoiminnan kasvumallia, joka sisältää yksilöiden piirteet, osaamisen ja motivaation, yrityksen koon ja kilpailustrategian sekä liiketoimintaympäristön. Seuraavassa esitetään yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä eri näkökulmista. Jokaisen alaluvun jälkeen esitetään taulukossa, miten kyseistä osa-aluetta on kysytty kyselyssä.

2.1 Yksilöön/yrittäjään liittyvät kasvutekijät

Resurssiperustaiseen näkemykseen pohjaten useat empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet yhteyden yrittäjän ominaisuuksien ja yrityksen kasvun välillä (mm. Bosma ym. 2004; Colombo & Grilli 2005; 2010; Cooper, Gimeno-Gascon & Woo 1994; Westhead & Cowling 1995). Aikaisemmassa kirjallisuudessa on tutkittu yritysten kasvuun liittyviä yrittäjien ominaisuuksia kuten kokemus, inhimillinen pääoma, kokemus kasvun johtamisesta, ja liiketoimintaosaaminen. Yrittäjyys- ja johtamiskokemus, jotka ovat kehittyneet aikaisempien omistajuuksien ja johtajuuksien myötä, on leimallista nopeasti kasvavien yritysten omistajayrittäjille (Rosa & Scott 1999). Myös toimialaan liittyvä aikaisempi kokemus on nopean kasvun yritysten yrittäjille ominainen piirre (Barringer, Jones & Neubaum 2005; Richbell, Watts & Wardle 2006). Johtamiskokemus liittyy aikaisempaa suurempien yritysten perustamiseen ja myös tavoitteeseen kasvattaa yritystä tulevaisuudessa (Cassar 2006). Myös Gielnik, Zacher ja Frese (2012) löysivät tilastollisesti merkitsevän positiivisen korrelaation

yrittäjän kokemuksen ja yrityksen kasvun välillä. Kuitenkin voidaan ajatella, että yrittäjän kyvykkyyttä määrittää tällä hetkellä myös hallittavan kompleksisuuden määrä, joka liittyy teknologiseen kehitykseen. Nuoremmat yrittäjät hallitsevan teknologisen kehityksen paremmin kuin vanhemmat ja aikaisempi johtamiskokemus saattaa hidastaa uusien teknologioiden käyttöönottoa.

Kuitenkin erityisesti kasvuyrityksen johtamiskokemusta pidetään tärkeänä yrittäjän ominaisuutena yrityksen kasvuun liittyen. Siihen liittyvät sellaisten taitojen kuten johtamisen, markkinoinnin, myynnin, talouden ja henkilöstöjohtamisen kehittyminen (Brush, de Bruin & Welter 2009). Erityisesti markkinointi ja talouskyvykkyydet edesauttavat nopeaa kasvua mahdollistamalla markkinoiden laajentamisen ja innovoinnin (Barbero, Casillas & Feldman 2011).

Yrittäjän inhimillisen pääoman on tutkimuksissa todettu vaikuttavan yrityksen kasvuun. Paremmin koulutetut yrittäjät perustavat jo lähtötasoltaan suurempia yrityksiä. Korkeakoulutuksen saaneet valitsevat usein myös "vaativampia" toimialoja, joilla on mahdollisuus parempiin tuottoihin (Löfström, Bates & Parker 2014). Inhimillinen pääoma viittaa ajan myötä sekä yrittäjän koulutuksen että kokemuksen kautta kehittyneisiin taitoihin (mm. Ughetto 2016).

Yrittäjän iällä on todettu olevan negatiivinen yhteys erityisesti kasvuaikomuksiin (Gray 2002; Foreman-Peck, Makepeace & Morgan 2006). Mitä nuorempi yrittäjä on, sitä todennäköisemmin hän on kasvuorientoitunut, vaikkakin iäkkäämpien yrittäjien yritykset ovat pitkäikäisempiä (Cressy 1996). Gielnik ym. (2012) esittävät, että yrittäjän/johtajan iän vaikutus liittyy muutoksiin yksilön motiiveissa ja tavoitteellisuudessa. Vanhemmilla yrittäjillä on taipumus sitoutua vallitsevaan tilanteeseen ja ovat siitä syystä haluttomampia muutokseen tai innovaatioihin (Hambrick & Mason 1984). Lisäksi vanhemmat yrittäjät pyrkivät turvaamaan taloutensa, eivätkä halua ottaa riskejä.

Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että yrittäjän sukupuolella on vaikutusta yrityksen kasvuun. Jo yrityksen perustamisvaiheessa naisyrittäjillä on enemmän haasteita taloudellisten resurssien saatavuudessa kuin miesyrittäjillä ja naiset perustavat yrityksensä pienemmillä pääomilla (Lee & Marvel 2014; Verheul & Thurik 2001). Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, että naisyrittäjien yrityksillä on vähemmän pääomia kasvuun. Naisyrittäjät välttävät myös miesyrittäjiä enemmän riskejä (Barber & Odean 2001; Watson 2012). Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että naisyrittäjien koulutustaso on verrattavissa miesyrittäjien tasoon, mutta naisyrittäjien koulutusalat poikkeavat miesten koulutuksesta (Walters & McNeely 2010).

Aikaisemmat tutkimukset ovat havainneet yrittäjän puuttuvan kasvuhaluun suurimmaksi esteeksi yrityksen kasvulle. Tutkimuksissa todetaan, että suuri osa mikroyrittäjistä arvostaa omistajuuden ei-taloudellista puolta enemmän kuin halua rikastua ja menestyä. Ei-taloudellisia tavoitteita ovat mm. itseenäisyys ja joustavuus, työtyytyväisyys, tuotteen ja palvelun laatu, sekä asiakastytyväisyys (mm. Reijonen & Komppula 2010). Kasvusunnitelmat rajoittuvat etenkin mikroyrityksissä juuri haluttuun tulotasoon. Usein tyydyttävien tulojen ja toimeentulon ansaitseminen riittävät yrittäjälle. Myös riskien välttämisen on todettu rajoittavan yrittäjien kasvutavoitteita. Yrittäjän kasvuhaluun puuttumisen merkitys korostuu erityisesti mikroyrityksissä yrittäjän dominoivan roolin vuoksi (Perren 1999). Suuremmilla pk-yrityksillä on sekä taloudellisia että ei-taloudellisia tavoitteita ja vaikka kannattavuuden lisääminen on tavoite useimmille pk-yrityksille, kuten mikroyrityksillekin, vain osalla on tosiasiallisesti tavoitteena kasvu (Poutziouris 2003).

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet positiivisen yhteyden myös yrittäjän kasvuhalukkuuden ja toteutuneen kasvun välillä (Wiklund & Shepherd 2001; Kolvereid & Bullvås 1996; Miner, Smith & Bracker 1994). Kasvumotivaatioon vaikuttavat myös

odotetut tulokset - positiiviset odotukset kasvun tuloksista johtavat positiivisiin asenteisiin kasvusta ja päinvastoin (Wiklund & Shepherd 2003).

Seuraavassa taulukossa on esitetty tässä tutkimuksessa käytetyt muuttujat ja kysymykset kyselylomakkeesta.

Taulukko 1. Yrittäjään liittyvät tekijät kasvun selittäjänä.

Osa-alue	Kysymykset
Ikä	Syntymävuotenne?
Sukupuoli	1. nainen 2. mies 3. muu
Rooli yrityksessä	Mikä on roolinne yrityksessä? (Huom. Jos toimit sekä toimitusjohtajana että yrittäjänä, valitse vaihtoehto yrittäjä/omistaja)
	1. toimitusjohtaja 2. yrittäjä/omistaja 3. muu
Koulutus	Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten koulutustaustanne?
	1. kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu 2. lukio/ylioppilastutkinto 3. ammatillinen tutkinto 4. korkeakoulututkinto
Yrittäjyyskokemus	Jos yrittäjäkokemusta, kuinka monta vuotta kaikkiaan olette toiminnut yrittäjänä?
Kokemus kasvu-yrittäjyydestä ja omistajanvaihdoksista	Onko teillä kokemusta:
	Kasvuyrityksen johtamisesta (kyllä/ei) Yrityksen myymisestä (kyllä/ei) Yrityksen ostamisesta (kyllä/ei)

Morrison, Breen & Shameem (2003) osoittivat, että kasvuorientoituneet yritykset ylläpitävät tasapainoa aikomusten, kyvykkyyksien ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien kesken ja

nämä ovat myös toisistaan riippuvia. Näin olleen kasvutavoitteita ja yrityksen kasvua voidaan selittää myös muilla kuin yrittäjään liittyvillä tekijöillä.

2.2 Yrityksen taustoihin liittyvät kasvutekijät

Monissa kasvututkimuksissa on analyysiyksikkönä käytetty yritystä. Tutkijat (esim. Cowling, Liu & Zhang 2018) ovat havainneet, että yrityksen ominaisuudet määrittävät myös pienten yritysten kasvua enemmän kuin yrittäjän ominaisuudet muilta osin kuin kasvuorientaation osalta. Tämä pätee erityisesti pitkittyneen taantuman jälkeisen epävarmuuden aikana.

Yritystason tutkimuksissa yrityksen iällä ja koolla, strategisella orientaatiolla (Barringer ym. 2005; Morone & Testa 2008), innovaatiolla (Fisher, Maltz. & Jaworski 1997), sekä rahoitusrakteella ja tuottavuudella (Mateev & Anastasov 2010) on todettu olevan vahva positiivinen suhde yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Kasvututkimuksissa on vallinnut vahva käsitys siitä, että pienemmät yritykset kasvavat nopeammin kuin suuret ja että myös nuoremmat yritykset kasvavat nopeammin kuin vanhat (Davidsson, Achtenhagen & Naldi 2010; Evans 1987; Geroski & Gugler 2004; Yasuda 2005). Becchetti ja Trovato (2002) osoittivat myös ulkopuolisen rahoituksen saatavuuden ja kansainvälistymisen liittyvän positiivisesti yrityksen kasvuun. Toisaalta tutkimuksissa (esim. Beck, Demirguc-Kunt & Maksimovic 2005; Aghion, Fally & Scarpetta 2007) on osoitettu, että ulkopuolisen rahoituksen saatavuudella ei ole suoraa vaikutusta yrityksen kasvuun.

Yrityksen ikää on aikaisemmissa tutkimuksissa usein käsitelty yrityksen kokoon liittyvänä muuttujana (Cowling 2006). Watson (2012) huomauttaa, että tällöin kasvua pitäisi tutkia yrityksissä, jotka ovat ohittaneet alun selviytymisvaiheen. Toisaalta vanhemmat yritykset voivat kärsiä esimerkiksi omistajan alhaisemmasta sitoutumisesta kasvuun, joka johtaa yrityksen suorituskyvyn

alentumiseen yrityksen vanhetessa (esim. Nunes, Gonçalves & Serrasqueiro 2013). Oppimisen näkökulmasta kuitenkin voidaan ajatella, että yrityksen suorituskyky todennäköisesti paranee, kun sekä yrityksellä että yrittäjällä on kokemusta (Vassilakis 2008). Fort ym. (2013) ja Haltiwanger, Jarmin ja Miranda (2013) puolestaan huomasivat tutkimuksissaan, että nuoret ja pienet yritykset ovat herkempiä suhdannevaihteluille kuin suuret yritykset.

Haltiwanger ym. (2013) pyrkivät yhteensovittamaan vastakkaisia empiirisiä löydöksiä. Heidän mukaansa, vaikka sekä koko että ikä on otettava huomioon, iällä on merkittävämpi rooli. He havaitsivat, että kun ikä on "saatu hallintaan", negatiivinen suhde koon ja kasvun välillä katoaa. Erityisesti he haastoivat kokoon liittyvää perinteistä oletusta siitä, että pienuus olisi avain työpaikkojen luomiseen. He korostavat startup-yrityksiä siinä mielessä, että nuoret yritykset ovat oleellisia kasvun lähteitä - ne vain sattuvat useimmiten olemaan pieniä. Tästä syystä yrityksen kasvu liittyy negatiivisesti yrityksen ikään niin, että nuoret yritykset ovat potentiaalisempia kasvajia kuin vanhat.

Cowling, Liu ja Zhang (2018) osoittivat taantumien jälkeisen ajan kasvuyrityksiä tutkiessaan, että yrityksen iän ja kasvun välinen negatiivinen suhde (vanhat yritykset kasvavat hitaammin) pätee edelleen. Lisäksi he totesivat Haltiwangerin ym. (2013) kanssa yhtäpitävästi, että kun yrityksen ikämuuttuja kontrolloidaan, yrityksen koko ei enää määritä pk-yrityksen kasvua muutoin kuin useiden vuosien periodilla. Toisaalta yritykset, jotka ovat saavuttaneet tietyn koon ja yrityksen kasvu on tyydyttänyt yrityksen resurssitarpeet, kasvua ei enää tapahdu. Toisaalta, jos koon mittarina käytetään taseen loppusummaa, on pienillä yrityksillä korkeampia kasvuasteita (Wilson & Morris 2000).

Ponikvar ja Kejzar (2014) toteavat, että yrityksen liikevaihdon kasvuun näyttäisi liittyvän muitakin tekijöitä, kuten juridinen muoto, toimiala, kansainvälistyminen jne. Toimialan ajatellaan vaikut-

tavan kasvuun alalle tulon esteiden, markkinoiden rakenteen, tuotedifferoinnin, käytetyn teknologian ja kysyntäolosuhteiden kautta. Tutkijoiden mukaan myös toimialan pääomaintensiivisyys vaikuttaa yrityksen kasvuun. He osoittivat, että pääomaintensiiviset yritykset kasvavat nopeammin sekä liikevaihdolla että henkilöstön määrällä mitattuna. Kansainvälistymisen ajatellaan vaikuttavan yrityksen kasvuun erityisesti mittakaavaedun kautta. Myös korkean teknologian startup-yritysten on osoitettu kasvavan vanhempia yrityksiä nopeammin. Tutkimuksissa on löydetty tukea myös sille, että innovaatiot ovat erityisen tärkeitä suurille nopeasti kasvaville yrityksille (Bentzen, Madsen & Smith 2006).

Yrittäjään ja yritykseen liittyvien tekijöiden lisäksi myös yrityksen sijainnilla on vaikutusta yrityksen kasvuun. Yrityksen alueellinen sijainti ja alueen toimialarakenne vaikuttavat yrityksen kasvuun (Pe'er, Vertinsky & Keil 2016). Informaatioteknologian kehitys on kuitenkin vaikuttanut siihen, että kaikilta osin alueellisella sijoittumisella ei ole enää yhtä suurta merkitystä kuin aikaisemmin.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on yritykseen liitettyjä kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja niitä koskevat kysymykset. Eri taustatekijöitä on myös selvitetty muuta kautta kuin kysymällä sitä. Esimerkiksi kotipaikka ja toimiala on tarkistettu Suomen Asiakastiedon Voitto+-tilinpäätöstietokannasta.

Taulukko 2. Yrityksen taustoihin liittyvät tekijät kasvun selittäjänä.

Osa-alue	Kysymykset
Yrityksen toimiala	1. kauppa 2. teollisuus 3. palvelut 4. rakentaminen
Yrityksen työntekijämäärä	Yrityksen työntekijämäärä (yrittäjä mukaan lukien) vuoden 2018 lopussa (henkilötyövuotta)
Yrityksen ikä	Perustamisvuosi
Sijainti	Postinumero

2.3 Kasvun toteutuminen, kasvutavoitteet ja kasvustrategiat

Yrityksen kasvun lähteet jaetaan tyypillisesti sisäisiin eli orgaanisiin ja ulkoisiin lähteisiin kuten yritysostot ja fuusiot. McKelvie ja Wiklund (2010) esittävät, että suurin osa tutkimuksista on keskittynyt selittämään yritysten välisiä eroja kasvussa huomioimatta mahdollisia laadullisia eroja yritysten kasvupoluissa. Heidän mielestään ”miten”-aspekti on tarpeellinen ja perustavanlaatuinen kysymys, johon pitää vastata ennen kuin käännetään huomio ”kuinka paljon” yritys on kasvanut. Kirjoittajat ehdottavat kolmea pääasiallista tapaa, jolla yritykset toteuttavat kasvunsa: orgaaninen kasvu, kasvu yritysoston kautta ja hybridi, jossa kasvua haetaan molemmilla tavoilla.

Kun kasvua tarkastellaan tuloksena, näytetään kasvua pidettävän yksinkertaistettuna ilmiönä (Davidsson & Wiklund 2000). Yleisesti tutkimuksissa oletetaan kasvun tapahtuvan aina orgaanisesti, vaikka läheskään aina yritykset eivät kasva orgaanisesti. Strateginen diversifiointi-kirjallisuus liittyy erilaiset kasvutavat (sisäinen, yritysosto ja yhdistelmä) yrityksen tuotemarkkinastrategioihin. Delmar ym. (2003) osoittivat, että 10 % yrityksistä heidän tutkimuksessaan kasvoi ensisijaisesti yritysostoin. Lisäksi he huomasivat, että juuri yritysosto oli merkittävin selittäjä yritysten henkilöstömäärän kasvulle.

Levien (1997) mukaan valinta, kasvaako yritys orgaanisesti vai yritysoston kautta riippuu yrityksen iästä. Myös McKelvie, Wiklund ja Davidsson (2006) havaitsivat, että pienillä yrityksillä lähes kaikki kasvu tapahtuu orgaanisesti, kun taas isot yritykset kasvavat ostamalla muita yrityksiä (ks. myös Delmar ym. 2003). Tämä vaikuttaa McKelvien ym. (2006) mukaan myös niin, että isot yritykset eivät luo yritysostoin kasvamalla uusia työpaikkoja yhteisössä. Tutkijat päättelivät, että orgaaninen kasvu ja kasvu yritysoston kautta ovat erilaisia prosesseja, jotka vaativat erilaisia

resursseja ja palveluita. Yritysosto voi olla sopiva strategia joissakin tapauksissa, mutta pääoman rajoitteet ja ostetun yrityksen integrointi saattavat vaikuttaa niin, että tällaista strategiaa voidaan noudattaa vain aika ajoin ja siihen perustuva kasvu on näin ollen syklistä (McKelvie & Wiklund 2010, 267).

Yrityksen orgaanisen kasvun lähteitä ovat yrityksen myynnin kasvattaminen tarjoamalla nykyisiä tai uusia tuotteita nykyisille tai uusille markkinoille tai diversifiointi kokonaan uusille liiketoiminta-alueille. Tutkimuksissa on yrityksen strategista orientaatiota tarkasteltu Ansoffin (1965) matriisilla, jossa yrityksen strategiset vaihtoehdot määritellään nelikenttänä nykyisten/uusien tuotteiden tarjoamisena nykyisille/uusille markkinoille. Ballonin ja Iacobuccin (2001) tutkimuksen mukaan menestyneimpien pk-yritysten kasvustrategiat perustuvat joko nykyisen tuotevalikoiman markkinoimiseen uusille kansainvälisille asiakkailla, tuotevalikoiman muokkaamiseen uusille kohderyhmille sopivaksi tai näille molemmille. Laajentaminen uusille toimialoille tai arvoketjun eri tasoille, kuten materiaalien hankintaan tai lopputuotteiden jakeluun, ei näytä vaikuttavan menestykseen. Puhuttaessa kasvun lähteistä keskusteluun liittyy aina läheisesti myös keskustelu panostuksesta tuotekehitykseen ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.

Paitsi kasvun lähteisiin kasvustrategialla voidaan viitata myös siihen, miten yritys hankkii tarvittavan lisäkapasiteetin liikevaihdon kasvaessa. Sisäisen kasvun strategialla tarkoitetaan, että yritys kasvattaa omia sisäisiä resurssejaan (mm. henkilökuntaa) kysynnän kanssa samassa tahdissa tai tehostaa toimintaansa ja hankkii lisäkapasiteettia esimerkiksi automatisoimalla tuotantoon. Ulkoisen kasvun strategioita on mm. kasvun toteuttaminen verkostosuhteiden kautta, portfolioyrittäjyys, vuokratyövoiman käyttö tai franchising-yrittäjyys (Varamäki & Tornikoski 2007). Kasvu verkostosuhteiden kautta tarkoittaa sitä, että yritykset mieluummin hankkivat kasvuvaiheessa lisäkapasiteettia itse-

näisiltä yrittäjiltä/ulkopuolisilta yrityksiltä kuin palkkaavat omaa työvoimaa lisää (Varamäki & Pihkala 2002). Myös Barbero ym. (2011) toteavat, että sopimuksellisten suhteiden kautta yritys voi saada kasvuunsa enemmän resursseja kuin sen omistamat resurssit ovat. Hagel (2002) nimittää tätä kasvuvipustrategiaksi eli myynnin kasvu toteutetaan muiden resursseja hyödyntämällä.

Kasvaminen verkostosuhteiden kautta mahdollistaa sen, että dynaamisessa kasvuprosessista huolimatta yritys kykenee säilyttämään tietyn sisäisen stabiliteetin ja paremman hallittavuuden. Muiden resurssien hyödyntäminen auttaa myös nopeampaa markkinoille pääsyä, ja yritys kykenee reagoimaan nopeasti teknologioiden tai markkinoiden muutoksiin (Hagel 2002). Näin tärkeimpiä hyötyjä ulkoisesta kasvusta onkin joustavuuden ja tehokkuuden ylläpitäminen jopa erittäin nopean kasvun aikana. Ulkoisten resurssien käyttäminen poistaa myös riskit, joita syntyy uuden henkilöstön palkkaamisesta. Lisäksi ulkoiset resurssit lisäävät tehokkuutta myös siten, että näitä resursseja käytetään vain silloin, kun tuotteilla ja palveluilla on menekkiä. Yritys säilyy myös riippumattomana tuotantokapasiteetti-investointien riskirahoituksesta. Ulkoisella kasvustrategialla saattaa olla vaikutusta myös työilmapiiriin samoin kuin kustannusten kurissa pitämiseen kasvun aikana. Ulkopuolisilla yhteistyökumppaneilla voi olla myös erilainen kulurakenne, jolloin on mahdollista jopa alentaa hintoja (Johannisson 1990). Myös käyttöpääoman tarve on pienempi verrattuna yrityksen orgaaniseen kasvuun ja riskiä voidaan jakaa verkoston jäsenten kesken (Varamäki & Tornikoski 2007).

Varamäki ja Tornikoski (2007) nimeävät sellaisia yrityksiä, jotka rakentavat kasvunsa alusta pitäen verkostoitumisen varaan ”Born Networking” -yrityksiksi käyttäen analogiaa ”Born Global” -yrityksistä (ks. myös Mäkinen 2001; Bellini ym. 1999; Rosenbröijer 1998). Tällainen kehitys on saanut aikaan myös sen, että yksittäisen yrityksen kasvun mittaaminen ei anna oikeaa kuvaa yrityksen

todellisesta kasvusta, eikä varsinkaan siinä tapauksessa, että yrityksen kasvua mitataan henkilöstön lisäyksellä.

Laitisen (2007; ks. myös Sorama ym. 2009) selvityksen mukaan strategialla on vaikutusta menestymistä mittaaviin tunnuslukuihin kuten liikevoittoon suhteessa liikevaihtoon. Ulkoinen strategia sitoo vähemmän pääomaa suhteessa liikevaihtoon, jolloin ulkoinen strategia saattaa tuottaa jonkin verran paremman pääoman tuottosuhteen. Ulkoisella strategialla ei ole huomattavaa vaikutusta rahoitusomaisuuteen perustuvaan maksuvalmiuteen (quick ratio), mutta vaihto-omaisuuden arvo saattaa nousta taseessa korkeammaksi. Ulkoisen strategian yrityksillä on enemmän puolivalmiste- ja valmistevarastoja, joihin on sitoutunut myös toimittajien katteita.

Seuraavassa taulukossa on yrityksen kasvustrategiaan liittyvät muuttujat ja kysymykset. Lisäksi kasvun toteutumista seurattiin taloudellisilla tunnusluvuilla, jotka saatiin Voitto+-tilinpäätöstietokannasta. Käytetyin tunnusluku tässä tutkimuksessa oli liikevaihdon kasvu.

Taulukko 3. Kasvuun liittyvät kysymykset.

Osa-alue	Kysymykset
Henkilömäärän muutos (toteutunut kasvu)	
Miten yrityksen työntekijämäärä on muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana henkilötyövuosilla mitattuna? Vastatkaa kuinka monta henkilötyövuotta on vähentynyt, lisääntynyt vai onko työntekijämäärä pysynyt ennallaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. vähentynyt, kuinka monta henkilötyövuotta? 2. lisääntynyt, kuinka monta henkilötyövuotta? 3. pysynyt ennallaan
Kasvun resurssointi	
Mikäli yrityksen liikevaihto on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana, miten olette hankkineet kasvaneen liikevaihdon edellyttämän lisäkapasiteetin? Valitkaa tärkein vaihtoehtoista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yrityksen työntekijämäärää on kasvatettu liikevaihdon kasvaessa. 2. Yritys on lisännyt ostoja alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta 3. Yritys on tehostanut toimintaansa ts. liikevaihdon lisäys on tehty yrityksen olemassa olevilla resursseilla.
Kasvustrategia	
Mikäli yrityksenne tavoitteena on kasvu, arvioi mihin kasvunne perustuu (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla. 2. Uusiasiakashankintaan nykyisiltä markkinoilta nykyisillä tuotteilla/palveluilla. 3. Uusien tuotteiden kehittämiseen nykyisille markkinoille. 4. Uusien palvelujen kehittämiseen nykyisille markkinoille. 5. Maantieteelliseen laajentamiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla. 6. Kokonaan uusien asiakasryhmien saavuttamiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla. 7. Uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen uusille markkinoille (liittyen nykyiseen liiketoimintaan). 8. Uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen uusille markkinoille (eivät liity nykyiseen liiketoimintaan)
Kasvustrategian toteuttaminen	
Miten aiotte toteuttaa valitun kasvustrategianne?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehittämällä omaa toimintaa (kyllä/ei) 2. Liiketoiminta- ja yritysostoin (kyllä/ei)
Tulevat kasvutavoitteet	
Miten kuvaisitte osuvimmin yrityksenne kasvutavoitteita seuraavan viiden vuoden aikana?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvutavoite väh. 30 % vuodessa). 2. Yritys tavoittelee kohtalaista kasvua (liikevaihdon kasvutavoite väh. 10 % vuodessa). 3. Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitakin prosentteja). 4. Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita.

2.4 Menestymisen osatekijät ja taloudelliset mittarit

Tutkimuksessaan yrityksen menestymisestä ja suorituskyvystä Ittner, Larcker ja Randall (2003) esittivät erilaisia riippumattomia muuttujia suorituskyvyn mittaamiseen sekä kaksi riippuvaa muuttujaa: yrityksen menestyminen ja suorituskyky. Kirjoittajat havaitsivat, että ne yritykset, jotka käyttivät laajasti sekä taloudellisia että (erityisesti) ei-taloudellisia mittareita, menestyivät paremmin. Fisher (1995) ja Brancato (1995) puolestaan totesivat tutkimuksissaan, että yrityksissä pelkkien taloudellisten mittareiden käyttö suorituskyvyn seurantaan ei ole riittävä, vaan niitä tulee täydentää erilaisilla ei-taloudellisilla mittareilla, jotta saataisiin parempi kuva yrityksen strategisesta menestymisestä.

Kaplan ja Norton (1992) totesivat alkuperäisessä artikkelissaan tasapainotetusta mittarista (BSC), että taloudellisten mittareiden lisäksi yrityksessä tulee keskittyä myös kolmeen muuhun näkökulmaan: asiakkaisiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun. Useat tutkijat ovat myöhemmin laajentaneet BSC-mittaria henkilöstö-, partnerit ja toimittajat sekä ympäristönäkökulmilla (esim. Edvinsson & Malone 1997).

Chapman ja Kihn (2009) puolestaan käyttivät suorituskyvyn mittaamisessa Govindarajanin (1984) sekä Govindarajanin ja Fisherin (1990) kehittämää ja Chenhallin ja Langfield-Smithin (1998) edelleen kehittämää mittaria, jossa pyydetään vastaajia arvioimaan yrityksen suorituskykyä suhteessa kilpailijoihin viimeisten vuosien aikana. Chapman ja Kihn (2009) kehittivät mittaria edelleen faktoroidulla suorituskyvyn tekijät yleisestä menestymisen mittaamisesta erilaisiin suorituskyvyn dimensioihin. He löysivät kolme dimensiota. Ensimmäinen oli markkinasuorituskyky, joka koostuu uusien tuotteiden kehittämisestä, myyntivolyymista, markkinaosuudesta ja markkinoiden kehittymisestä. Toinen dimensio on taloudellinen suorituskyky, joka koostuu pääoman tuotosta (ROI), tuloksesta ja käyttökatteesta. Kolmas ulottuvuus

liittyi sosiaaliseen vastuullisuuteen, johon sisältyivät henkilöstön kehittäminen ja sidosryhmätoiminta.

Tässä tutkimuksessa käytetään menestymisen mittaamiseen Chapmanin ja Kihnin (2009) käyttämää 10-kohtaista mittaristoa. Alkuperäiseen mittaristoon lisättiin mukaan vakavaraisuutta käsittelevä kohta monipuolisemman kuvan saamiseksi taloudellisesta menestymisestä. Siten käytetty mittaristo on 11-kohtainen. Käytetty mittaristo kattaa näin ollen taloudelliseen (raha-määräinen) ja ei-taloudelliseen (ei-rahamääräinen) menestymiseen liittyvät osa-alueet. Tässä raportissa ei-taloudellista menestymistä on kutsuttu liiketoiminnalliseksi kehittymiseksi. Tässä tutkimuksessa mitattavan menestymisen ajanjaksoa haluttiin tarkentaa, joten Artzin, Homburg ja Rajabin (2012) tavoin käytettiin kolmen vuoden ajanjaksoa. Yhteneväisesti Chapmanin ja Kihnin (2009) kanssa käytettiin 7-portaista Likert-asteikkoa (1=tyydyttävästi, 7=erinomaisesti). Yritysten menestymistä kysytään seuraavan kysymyksen mukaan: ”Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana?”.

Lisäksi mitattiin yrityksen kasvun vaikutuksia sen taloudellisiin tunnuslukuihin. Tutkimuksissa on osoitettu, että yrityksen kasvu ja koko ovat yhdessä sellainen tekijä, joka pk-yrityksillä vaikuttaa voimakkaasti niiden taloudellisiin tunnuslukuihin (mm. Boardman, Bartley & Ratliff 1981). Tutkimuskirjallisuuden mukaan nopeammin kasvavien pk-yritysten odotetaan kannattavan paremmin ja saavan paremmat katteet, mutta siitä huolimatta toimivan operatiivisesti tehottomammin, velkaantuvan enemmän ja kärsivän heikommasta maksuvalmiudesta kuin hitaammin kasvavat yritykset. Tutkijat eivät kuitenkaan ole yksimielisiä kasvun vaikutuksista yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin. Laitinen (2007) tutki sekä pysyvän että nopean kasvun vaikutusta eteläpohjalaisten pk-yritysten tunnuslukuihin. Pysyvän kasvun yritykset kannattivat paremmin kuin muut, mutta perinteinen maksu-

valmius ja vakavaraisuus eivät eronneet merkitsevästi muista yrityksistä. Nopean kasvun yritykset kannattivat paremmin, mutta maksuvalmiudessa ei ollut merkittäviä eroja kasvuryhmien välillä. Nopeasti kasvavat yritykset olivat kasvukauden alussa vähemmän velkaisia kuin muut yritykset, mutta kasvukauden aikana erot vakavaraisuudessa supistuivat merkityksettömiksi.

Lähtökohtaisesti voidaan siis olettaa, että nopeasti kasvava yritys tarvitsee rahoitusta kasvunsa rahoittamiseen. Mikäli yritys on hyvin kannattava ja kasvaa kannattavasti, se voi rahoittaa kasvunsa suurimmaksi osaksi tulorahoituksella. Jos taas yritys ei ole kannattava, se joutuu rahoittamaan kasvunsa ulkopuolisella pääomalla. Ulkopuolisen pääoman saaminen voi olla etenkin pienissä yrityksissä vaikeaa varsinkin, jos yritys ei kannata hyvin. Kasvun ja rahoituksen välinen yhteys riippuu siis yrityksen kannattavuudesta. Myös kasvun pysyvyydellä ja nopeudella on merkitystä yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Niin kauan kuin kasvuprosentti ei ylitä pääoman tuotto prosenttia, kasvun rahoitus ei rasita merkittävästi. Vaikeuksia rahoituksen suhteen tulee silloin, kun kasvu on epätasaista tai epäjatkuvaa, jolloin rahoituksen tarve vaihtelee kausittain.

Tässä tutkimuksessa kasvua mitataan liikevaihdolla. Kasvu mitataan liiketoiminnan muutosta prosentteina. Kasvun vaikutusten tutkimiseksi kerättiin kyselyyn vastanneiden yritysten (osakeyhtiöt) tilinpäätöstiedot Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+-tilinpäätöstietokannasta.

Osalla yrityksistä ei ole käytettävissä kaikkia lukuja, osalla puuttuu jonkin vuoden tiedot ja osa yrityksistä on niin nuoria, ettei niillä ole kaikilta tarkastelujakson vuosilta tilinpäätöstä.

Menestymisen mittaamisessa käytetyt kysymykset ja taloudelliset tunnusluvut on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Menestymisen mittaamiseen liittyvät kysymykset ja käytetyt taloudelliset tunnusluvut ja niiden määrittely (ks. <http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm>).

Osa-alue	Kysymykset
Menestyminen	Millä tavalla yritykseen on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana? 1=heikosti, 7=erittäin hyvin <ol style="list-style-type: none"> Pääoman tuotto (ROI) Kate (käyttökate) Maksuvalmius (Liiketoiminnan rahavirta) Velkaisuus (omavaraisuus) Kustannusten hallinta Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen Myyntimäärä Markkinaosuus Markkinoiden laajentaminen Henkilöstön kehittäminen Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)
Taloudelliset tunnusluvut	
Tunnusluku	Määrittely
1. Koko, kasvu ja tuottavuus	
Liikevaihdon muutos (%)	Liikevaihdon (12 kuukauden) muutos prosentteina edelliseen tilikauteen verrattuna. Liikevaihto sisältää varsinaisen liiketoiminnan tuotot, josta on vähennetty arvonalisävero ja muut välittömästi myynnin määrään perustuvat verot.
Henkilökunnan lukumäärä	Työntekijöiden määrä tilikaudella.
Liikevaihto/henkilö (1000 e)	Työntekijää kohti laskettu (12 kuukauden) liikevaihto tuhansissa euroissa.
Bruttotulos (1000 e)	Bruttotuloksen (12 kuukauden) muutos prosentteina edelliseen tilikauteen verrattuna.
Bruttotulos/henkilö (1000 e)	Työntekijää kohti laskettu (12 kuukauden) bruttotulos tuhansissa euroissa.
2. Kateperusteinen kannattavuus	
Käyttökate (%)	Yrityksen käyttökate prosentteina liikevaihdosta. Käyttökate saadaan kun liiketoiminnan tulokseen lisätään suunnitelman mukaiset poistot, arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä ja vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset.
Liikevoitto (%)	Yrityksen liiketoiminnan tulos ennen rahoituseriä prosentteina liikevaihdosta.
3. Pääoman tuotto (kannattavuus)	
Kokonaispääoman tuotto (%)	Ennen satunnaisia eriä lasketun tuloksen ja vieraan pääoman kustannusten summa jaettuna kahden viimeisen tilikauden taseen loppusumman keskiarvolla.
4. Vakavaraisuus	
Omavaraisuusaste (%)	Oman pääoman ja varausten summa jaettuna taseen loppusummalla, josta on vähennetty saadut ennakot.
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	Pitkä- ja lyhytaikaisten velkojen ja pakollisten varausten summa, josta on vähennetty saadut ennakot, jaettuna liikevaihdolla.
5. Käyttöpääomaerien sitoutuminen	
Käyttöpääoma (%)	Vaihto-omaisuuden ja lyhytaikaisten myyntisaamisten summa, josta on vähennetty lyhytaikaiset ostovelat ja lyhytaikaiset saadut ennakot, jaettuna liikevaihdolla.
Vaihto-omaisuus/liikevaihto (%)	Vaihto-omaisuus, josta ennakkomaksut on vähennetty, jaettuna liikevaihdolla.

2.5 Yrittäjämäinen orientaatio

Erilaiset strategiset orientaatiot, kuten markkina-, asiakas-, oppimis-, teknonologia-, ja yrittäjämäinen orientaatio (Entrepreneurial Orientation) ovat saaneet huomattavaa tutkimuksellista huomiota johtamiskirjallisuudessa (Hakala 2011; Soininen ym. 2013). Useissa tutkimuksissa on havaittu, että jo yksittäinen orientaatio (Kohli & Jaworski 1990; Calantone, Cavusgil & Zhao 2002; Wiklund & Shepherd 2005) ja myös näiden orientaatioiden eri yhdistelmät voivat tarjota yritykselle mahdollisuuden hyvään suorituskyykyyn ja kilpailuedun luontiin (Hult, Hurley & Knight 2004; Eggers ym. 2013). Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa yrittäjämäistä orientaatiota on tutkittu erityisesti kasvun edeltäjänä suorituskyykyyn ohella (Moreno & Casillas 2008). Yrittäjämäisellä orientaatiolla on eräänlainen välittäjän rooli strategisten prosessien, ympäristön ja resurssien kesken (Wiklund ym. 2009). Yrittäjämäinen orientaatio on aikaisemmissa tutkimuslöydöksissä yhdistetty myös varhaisten signaalien tunnistamiseen ulkoisessa toimintaympäristössä. Tällä on todettu olevan positiivista vaikutusta myös yrityksen kasvupyrkimyksiin (Ireland, Covin & Kuratko 2009).

Yrittäjämäisen orientaation käsite tarjoaa viitekehyksen yritysten strategisen käyttäytymisen arviointiin. Arvioimalla yrityksen kehittämissprosesseja, käytäntöjä ja päätöksentekoa se kuvaa yrityksen tapaa toimia kehittämissuuntatuneesti (Lumpkin & Dess 1996). Yrittäjämäisen orientaation kolmella ulottuvuudella, proaktiivisuudella, innovatiivisuudella ja riskinotolla, on todettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen kasvuun (esim. Covin & Wales 2012). Erityisen tärkeänä yrittäjämäinen orientaatio vaikuttaisi tutkimusten mukaan olevan niille yrityksille, jotka pyrkivät kasvamaan laajentamalla uusille markkinoille (Wiklund & Shepherd 2011). Yritykset, jotka pystyvät innovoimaan ja kehittämään uusia tuotteita ja palveluja, kykenevät tuottamaan myös radikaaleja innovaatioita, jotka aiheuttavat markkinahäiriöitä

tai tällaiset yritykset voivat luoda myös täysin uudet markkinat (Lumpkin & Dess 1996). Tutkimusten mukaan korkea yrittäjämäinen orientaatio edesauttaa yrityksen kasvua ja yrityksen kykyä kehittää radikaaleja innovaatioita (mm. Troilo, De Luca & Atuahene-Gima 2014).

Miller (1983) puolestaan toteaa, että yrittäjämäinen orientaatio liittyy tuoteinnovaatioihin, ennakoivaan käyttäytymiseen ja riskien ottamiseen, ja siksi tällaisille yrityksille on ominaista kasvuun liittyvät aikomukset (Covin & Slevin 1989; Wiklund & Shepherd 2005). Stenholm, Pukkinen ja Heinonen (2016, 705) osoittivat tutkiessaan perheyrityksiä, että innovaatio-orientaatio liittyy positiivisesti perheyrityksissä kasvuun, mutta ei niinkään ei-perheyrityksien kasvuun. Lisäksi perheyrityksissä yrityksen proaktiivisuuden ja kasvun suhde on positiivinen, mutta riskinotto ei liittynyt niiden kasvuun. Sen sijaan ei-perheyrityksissä riskinotto liittyi positiivisesti yrityksen kasvuun.

Yritykset kasvavat hyödyntämällä erilaisia kasvustrategioita. Yrityksen kasvustrategialla voidaan viitata yrityksen käyttämiin menetelmiin myynnin lisäämiseksi tai resursseihin, joita yritys käyttää liikevaihtonsa lisäämiseksi (Zhang, Yang & Ma 2008). Nopeasti kasvavien yritysten on todettu olevan yrittäjämäisesti orientoituneita, mutta yrittäjämäinen orientaation ei ole kuitenkaan osoitettu edistävän erityisesti liiketoiminnan kasvua. Lumpkin ja Dess (1996) totesivat, että yrittäjämäisen orientaation tulosvaikutukset ovat havaittavissa kaikissa tilanteissa, joten yrittäjämäisen orientaation ja liiketoiminnan kasvun suhde riippuu toimintaympäristön erityispiirteistä.

Vaikka yrittäjämäinen orientaatio on usein mainittu kasvun edeltäjänä, sen on osoitettu liittyvän myös yrityksen suorituskykyyn ja menestymiseen (Hermann, Kessler & Fink 2010). Myös päinvastaisia tutkimustuloksia on löydetty: joko ei ole löydetty merkittävää yhteyttä (George, Wood & Khan 2001; Slater & Narver 2000;

Walter, Auer & Ritter 2006) tai yhteys on ollut heikko (Dimitratos, Lioukas & Carter 2004). Näin ollen yrittäjämäisen orientaation ja suorituskyvyn yhteyttä ei ole kyetty yleisesti osoittamaan. Syynä tähän saattaa olla, että useat muut tekijät vaikuttavat yrittäjämäisen orientaation hyödyntämiseen, kuten organisaation strategia ja rakenne (Harms ym. 2010), toimintaympäristö (dynaamisuus, heterogeenisyys, vihamielisyys) (Lumpkin & Dess 2001), ja saatavilla olevat resurssit, kuten rahoitus (Wiklund & Shepherd 2005), toimialan sosiaalinen pääoma (Stam & Elfring 2008) ja verkostot (Walter ym. 2006). Nämä tekijät välittävät kahdensuuntaista riippuvuutta tai jopa kolmisuuntaisena rakenteena kuten Wiklund ja Shepherd (2005) ehdottavat.

Yksi yrittäjämäisen orientaation välittäjä on yrityksen koko. Yrittäjämäistä orientaatiota on tyypillisesti tutkittu yrityksen ylimmän johdon kautta. Siihen liittyen todetaan, että mitä pienempi yritys sitä suurempi vaikutus yrityksen ylimmällä johdolla on organisaatioon. Pienet yritykset ovat usein joustavampia ja ne voivat tehdä nopeita muutoksia ja hyödyntää uusia ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Toimintaympäristö onkin monesti todettu olevan välittävä muuttuja yrittäjämäisen orientaation ja suorituskyvyn välillä. Tähän liittyy myös toimintaympäristön kulttuuri (Rauch ym. 2009).

Yrittäjämäisen orientaation käsitteellistäminen on ollut tutkimusten painopisteenä jo vuosikymmeniä ja sen rakenteesta on esitetty erilaisia näkemyksiä. EO on yleisesti kuvattu strategisena konstruktiona, jonka eri osa-alueet liittyvät sekä yritystason tuloksiin että johtamiseen liittyviin mieltymyksiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen (Covin & Miles 2006). Miller (1983) ja myöhemmin Covin ja Slevin (1989) operationalisoivat yrittäjämäisen orientaation kolmella ulottuvuudella: innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskin otto ja pitävät näitä keskeisinä yrittäjämäisen orientaation rakenteessa. Yrittäjämäisen orientaation ulottuvuudet on määritelty seuraavasti (Miller 1983; Covin & Slevin 1989):

- 1) Innovatiivisuus viittaa luovuuteen ja kokeiluun, mikä ilmenee uusien tuotteiden/palveluiden kehittämisenä ja teknologisisena johtajuutena. Innovatiivisuus kuvaa yrityksen halua uudistua.
- 2) Proaktiivisuus liittyy eteenpäin suuntautumiseen, jolle on tunnusomaista uusien tuotteiden ja palveluiden tuominen markkinoille ennen kilpailijoita, sekä tulevaisuuden kysynnän ennakkointia.
- 3) Riskinotto kuvaa sitä, miten valmis yrityksen johto on sitomaan resursseja epävarmoihin hankkeisiin esimerkiksi ottamalla velkaa.

Useat tutkijat (esim. Soininen ym. 2013) ovat todenneet, että alkuperäinen yrittäjämäisen orientaation mittari ei kovin hyvin sovellu suomalaiseen pk-yrityskontekstiin. Tästä syystä on etsitty vaihtoehtoisia tapoja mitata yrittäjämäistä orientaatiota tässä kontekstissa. Soininen ym. (2013) käyttivät Covinin ja Slevinin (1991) operationalisoimaa mittaria innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja riskinoton mittaamiseen Millerin (1983) käsitteisiin perustuen. He mukauttivat mittarin kuitenkin suomalaisten pk-yritysten kontekstiin. Kirjoittajat käyttivät seuraavia väittämiä kuvaamaan pk-yritysten innovatiivisuutta, proaktiivisuutta ja riskinottoa: Innovatiivisuutta viidellä väittämällä, 1) yrityksessämme syntyy jatkuvasti uusia ideoita, 2) jatkuva uudistuminen ja innovaatiot ovat tärkeitä yrityksellemme, 3) viime aikoina olemme tuoneet markkinoille monia uusia tuotteita/palveluita, 4) panostamme voimakkaasti uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen, 5) investoimme liiketoimintatapojen kehittämiseen. Proaktiivisuutta kahdella väittämällä, 1) yrityksemme toimii usein ennen kilpailijoita, 2) pyrimme olemaan liiketoiminta-alueidemme kehityksen kärjessä. Riskinottoa mitattiin kolmella väittämällä, 1) suosimme varovaista toimintatapaa, vaikka jokin mahdollisuus menetettäisiin (käännettynä), 2) yrityksemme tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan rohkeita toimia, 3) epävarmoissa tilanteissa emme pelkää ottaa merkittäviä riskejä.

Sok ym. (2017) operationalisoivat yrittäjämäisen orientaation moniulotteisena rakenteena, jossa käytetään innovatiivisuuden, riskinoton, proaktiivisuuden ja myös Lumpkinin ja Dessin (1996) myöhemmin yrittäjämäisen orientaation rakenteeseen kehitettyjen autonomisuuden ja kilpailullisen aggressiivisuuden ulottuvuuksia. Sok ym. (2017) käyttivät innovatiivisuuden mittaamiseen kolmea väittämää: 1) esittelemme aktiivisesti parannuksia ja innovaatioita liiketoimintaamme, 2) olemme luovia liiketoiminnassamme, 3) etsimme uusia tapoja tehdä asioita. Proaktiivisuutta kirjoittajat mittasivat kolmella väittämällä: 1) olemme aloitteellisia kaikissa tilanteissa (suhteessa kilpailijoihin), 2) olemme erinomaisia mahdollisuuksien tunnistamisessa, 3) aloitamme toimia, joihin muut yritykset reagoivat. Riskinottoa mitattiin niin ikään kolmella väittämällä: 1) termiä "riskinottaja" pidetään yrityksessämme työskentelevien henkilöiden positiivisena ominaisuutena, 2) yrityksessämme rohkaistaan ihmisiä ottamaan laskelmoituja riskejä uusiin ideoihin liittyen. 3) yrityksessämme korostetaan sekä mahdollisuuksien etsintää että kokeiluja. Koska aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että yrittäjämäinen orientaatio sisältää alkuperäiset ulottuvuudet, eikä autonomisuuden ja kilpailullisen aggressiivisuuden ole yleisesti todettu olevan osa sen rakennetta, niitä ei tässä yhteydessä esitetä.

Myös Wolff, Pett ja Ring (2015) mittasivat yrittäjämäistä orientaatiota muokkaamalla Covin ja Slevinin (1991) mittaria. Wolff ym. (2015) mittasivat yrittäjämäistä orientaatiota 12 väittämällä vertaamalla yritystä muihin yrityksiin samalla toimialalla. Myös heidän mittarissaan on kolme ulottuvuutta, innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinotto. Innovatiivisuus liittyi neljään osa-alueeseen: 1) markkinoilla olo ensimmäisenä innovatiivisilla tuotteilla/palveluilla, 2) uusien prosessien kehittäminen, 3) uusien markkinoiden tunnistaminen ja kehittäminen, 4) teknologian kärjessä oleminen. Proaktiivisuutta mitattiin neljällä osa-alueella: 1) tunnistetaan asiakkaiden tarpeet, 2) aloitetaan toimenpiteitä, joihin kilpailijat reagoivat, 3) hyödynnetään markkinoiden mah-

dollisuuksia ennakoivasti, ja 4) estetään kilpailevat toimet proaktiivisesti. Riskinottoa kuvataan neljällä osa-alueella: 1) rohkeat toimet tavoitteiden saavuttamiseksi, 2) korkean tuoton/korkean riikin projektit, 3) riskialttiiden markkinoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen ja 4) uusien tuotteiden ja palveluiden kokeilu.

Koska aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, ettei alkuperäinen yrittäjämäisen orientaation mittari sovi kovin hyvin suomalaiseen pk-yrittäjäkenttään, valittiin tässä tutkimuksessa vaihtoehtoisia tapoja mitata yrittäjämäistä orientaatiota. Lisäksi tähän valintaan vaikutti se, että alkuperäinen mittaristo oli jossain määrin toimialasidonnainen ja sopi erityisesti valmistavan teollisuuden yrityksiin. Edellä esitetyt kolme suhteellisen uutta operationalisointia antoivat pohjan rakentaa ja testata uutta erityisesti eteläpohjalaiseen pienyritysvaltaiseen yrityskenttään soveltuvampaa mittaria. Kuitenkaan niitä ei kaikkia sellaisenaan kaikkine väittämineen ollut tarpeen sisällyttää mittariin, vaan niistä pyrittiin valitsemaan kustakin sellaiset väittämät, jotka kuvasivat ulottuvuutta mahdollisimman hyvin. Lisäksi reunaehtona oli, ettei väittämiä voi olla paljoa, vaan ulottuvuuksien ydin tulisi saada esiin suhteellisen vähäisellä määrällä väittämiä.

Lopullisessa mittarissa mitataan innovatiivisuutta Soininen ym. (2013) esittämällä kolmella väittämällä, proaktiivisuutta kolmella väittämällä, joista yksi väittämä Soininen ym. (2013), yksi väittämä Wolff ym. (2015) ja yksi väittämä Sok ym. (2017) tutkimuksista, sekä riskinottoa kolmella Sok ym. (2017) esittämällä väittämällä.

Yksi yrittäjämäisen orientaation ja suorituskyvyn väliseen suhteeseen liittyvä tutkimuksellinen ”kiista” on liittynyt siihen, onko yrittäjämäinen orientaatio yksidimensioinen (kaikki kolme ulottuvuutta yhdessä kuvaavat yrittäjämäistä orientaatiota) vai onko se moniulotteinen, jolloin jokaista kolmea ulottuvuutta (innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinotto) tutkitaan erikseen suhteessa suorituskyvyn. Esimerkiksi Lumpkin ja Dess (1996;

2001) totesivat moniulotteisen tarkastelun lähtökohtana olevan, että yrittäjämäisen orientaation kullakin osa-alueella voi olla hyvin erilainen suhde keskeisiin tulomuuttujiin, kuten yrityksen suorituskykyyn. Siitä syystä pidämme lähtökohtana yrittäjämäisen orientaation tutkimista moniulotteisena ja näin lisäävän sen teoreettista ja käytännön ymmärrystä, kun ymmärretään kunkin yksittäisen muuttujan vaikutukset.

Seuraavassa taulukossa on esitetty väittämät, joilla tässä tutkimuksessa mitataan yrityksen yrittäjämäistä orientaatiota ja sen kolmea eri osa-aluetta (innovointi, proaktiivisuus ja riskinotto).

Taulukko 5. Yrittäjämäiseen orientaatioon liittyvät väittämät.

Osa-alue	Kysymykset
Innovointi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jatkuva uudistuminen ja innovaatiot ovat tärkeitä yrityksessämme (Soininen ym.) 2. Investoimme uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (Soininen ym.) 3. Investoimme uusien liiketoimintakäytäntöjen kehittämiseen (Soininen ym.)
Proaktiivisuus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yrityksemme käynnistää toimia, joihin kilpailijat vastaavat (Wolff ym.) 2. Tavoitteenamme on olla kehittämisen kärjessä omalla liiketoimintasektorillamme (Soininen ym.) 3. Pyrimme aina olemaan aloitteellisia kilpailijoita vastaan (Sok ym.)
Riskinotto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yrityksessämme pidetään termiä "rohkea riskinottaja" henkilön myönteisenä ominaisuutena (Sok ym. 2015) 2. Yrityksessämme suositaan mahdollisuuksien etsintää ja kokeiluja (Sok ym.) 3. Yrityksessämme kannustetaan ihmisiä ottamaan uusiin ideoihin liittyen laskelmoituja riskejä (Sok ym.)

2.6 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen

Strategia- ja organisaatiokirjallisuuden parissa on pitkään eroteltu kehittämistä kahdella eri käsitteellä: exploration ja exploitation. Lyhyesti määritelty exploration viittaa uuden kehittämiseen ja exploitation jo olemassa olevan toiminnan kehittämiseen (March 1991). Näiden kahden kehittämismuodon taustalla vaikuttaa kaksi eri oppimismuotoa: exploration kumpuaa kokeilemisen kautta syntyvästä oppimisesta ja exploitation sen sijaan jo olemassa olevien taitojen hyväksi käyttämisestä. Näin ollen exploitation-toiminnan katsotaan perustuvan kokemuseräiseen parantamiseen, valintaan ja käytössä olevien rutiinien uudelleen hyödyntämiseen, kun taas exploration-näkemyksen taustalla vaikuttaa sinnikäs oppiminen, suunniteltu kokeileminen ja leikkiminen (Baum, Li & Usher 2000, 768).

Käsitteitä on jaoteltu myös yrityksen olemassa olevan tietovarannon hyödyntämisellä ja uuden tiedon etsimisellä (Vermeulen & Barkema 2001). Tämä voi esimerkiksi yrityksen tuotekehitystoiminnassa tarkoittaa eroa sen välillä, kehitetäänkö olemassa olevaa prosesseja ja laitteita mukauttamalla (exploitation) vai kokonaan uutta esimerkiksi uuteen teknologiaan perustuen (exploration). Tunnistettavissa olevia eroja näiden kahden tavan välillä on muun muassa aika, riski ja odotettavissa olevat tuotot. Jälkimmäisen, uuden kehittämisen, ajatellaan sisältävän enemmän riskiä, vievän enemmän aikaa, mutta parhaimmillaan se voi synnyttää suurempia tulovirtoja; kun taas olemassa olevaan perustuva kehittäminen ei juurikaan sisällä riskiä, on helposti toteuttavissa, mutta odotettavissa olevat tulovirrat voivat olla vähäisempiä (Sinha 2015).

Uuden kehittäminen sisältää radikaalien innovaatioiden etsintää, keksimistä, kokeilua, muuntelua, joustavuutta sekä riskinotto- taipumusta yrityksen käyttäytymisessä (He & Wong 2004; Cheng & Van de Ven 1996; March 1991). Se johtaa kokeiluihin radikaalien

innovaatioiden, innovatiivisten teknologioiden, uusien markkinoiden ja uusien prosessien aikaansaamiseksi. Nämä tulevat yrityksen nykyisen osaaminen ja strategian ulkopuolelta (Lumpkin & Dess 1996; Sirén, Kohtamäki & Kuckertz 2012). Uuden kehittäminen liitetään myös kehittyviin markkinoihin, improvisoituihin strategiapolkuihin ja kaaokseen (He & Wong 2004). Gupta, Smith ja Shalley (2006) kuvaavat ”epäonnistumisen ansoja”, joita uuden kehittämiseen painottuva strategia saa aikaan. Yritykset, jotka keskittyvät pelkästään uuden kehittämiseen, ottavat kasvavan riskin yrittäessään ”unohtaa” innovaatioepäonnistumiset jättämällä samalla huomioimatta ydinosaamiset. Näin yrityksessä keskitytään tulevaisuuden mahdollisuuksien etsintään tämän päivän toimintojen kustannuksella (Birkinshaw & Gibson 2004). Olemassa olevan kehittämisellä March (1991) viittaa nykyisten toimintojen, tuotteiden ja prosessien kehittämiseen, parantamiseen ja tehostamiseen (ks. myös He & Wong 2004; Benner & Tushman 2003; Holmqvist 2004). Olemassa olevan kehittäminen näyttyy rutiineissa, tehokkuudessa, stabiiliudessa, kompetensseissa ja fokuksessa (Holmqvist 2004). Tavoitteena on lisätä kontrolloitavuutta ja täyttää olemassa olevien asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet.

Marchin (1991) mukaan yritykset voivat keskittyä vain yhden-tyyppiseen kehittämistoimintaan kerrallaan, mutta myöhemmät tutkimukset ovat edustaneet enemmän sitä linjaa, että yritykset voivat keskittyä molempiin kehittämistöimiin yhtä aikaa (Katila & Ahuja 2002). Tasapainosta radikaalien ja vähittäisten innovaatioiden ja kehittämisen välillä on tullut johtava tutkimusteema menneinä vuosikymmeninä (March 1991; Levinthal & March 1993; Shane & Venkataram 2000; Holmqvist 2004; Burpitt & Valle 2010; Sharma & Salvato 2011). Lisääntyvä tutkimus [exploration/exploitation] teemaan nousee johdon tarpeesta tasapainottaa radikaaleja ja vähittäisiä innovaatioita, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä. Tutkimuskirjallisuudesta löytyy tutkimustuloksia, joiden mukaan uuden ja olemassa olevan kehittämisen samanaikainen

hyödyntäminen lisää yrityksen menestymistä (McGill, Slocum & Lei 1992; Ghemawat & Ricart Costa 1993; Atuahene-Gima 2005; Venkatraman, Lee & Iyer 2007), mutta on löytynyt myös päinvastaisia tuloksia. Holmqvistin (2004) mukaan olemassa olevan kehittäminen saattaa johtua uuden kehittämisestä ja toisin päin; uuden kehittäminen saattaa johtaa olemassa olevan kehittämiseen.

Tutkimuskirjallisuudessa olemassa olevan kehittämistä ja uuden kehittämistä tarkastellaan useissa tutkimuksissa myös samanaikaisuuden kautta (ambidexterity). Tällöin keskiössä on yrityksen kyky toteuttaa samanaikaisesti kehittämistoimenpiteitä, jotka tuottavat sekä vähittäisiä että radikaaleja innovaatioita. Samanaikaisuuden odotetaan parantavan yrityksen suorituskykyä (O'Reilly & Tushman 2013), mutta se myös edellyttää yrityksen rakenteen, prosessien ja kulttuurin mukauttamista (Tushman & O'Reilly 1996). O'Reilly ja Tushman (2013) ovat todenneet, että ilman samanaikaisuutta, yritysten kyky mukautua toimintaympäristön muutoksiin on vaarassa. Kuitenkin vastakkainasettelu samanaikaisen uuden kehittämisen ja olemassa olevan kehittämisen välillä on herättänyt keskustelua. Toisinaan hybridistrategiaan keskittymisen on katsottu tuottavan heikompia tuloksia kuin olemassa olevan kehittämiseen keskittyen joko tehokkuuteen tai tuotejohtajuuteen (Thornhill & White 2007). Myös pk-yrityskontekstissa on löydetty todisteita siitä, että yritysten tulisi ennemminkin keskittyä jompaankumpaan strategiaan sen sijaan, että ne pyrkisivät samanaikaisuuteen (Voss & Voss 2013).

Kun yritys toteuttaa samanaikaisesti kahta erilaista kehittämisstrategiaa, se joutuu suuntaamaan toimintaansa kahteen eri suuntaan: vähittäisten innovaatioiden kehittämiseen hyödyntämällä olemassa olevia resursseja ja uusien radikaalien innovaatioiden juurruttamiseen etsimällä uusia mahdollisuuksia. Atuahene-Gima (2005) selittää, että olemassa olevan kehittämisellä ylläpidetään ja laajennetaan nykyistä osaamista etsimällä

tehokkuutta ja parannuksia vähittäisellä innovaatiolla. Uuden kehittäminen sen sijaan tuo mukanaan uuden osaamisen kehittämisen ja kokeilemisen lisäämään variaatiota ja uutuutta radikaalimpiin innovaatioihin. Näihin molempiin samanaikainen keskittyminen edellyttää yritykseltä kykyä hallita näiden välisiä jännitteitä. Yritysten on kyettävä samanaikaisesti kehittämään toisilleen vastakkaisia osaamisen johtamisen prosesseja, sekä kehittämään nykyisiä ja uusia kompetensseja tasapainoisesti (Lubatkin ym. 2006).

Sitä, mihin innovaatiostrategiaan yritys päätyy, on tutkittu myös yrityksen johdon näkökulmasta. Vahvojen toimitusjohtajien taipumus ottaa riskiä ja tavoitella vaikutusvaltaa, johtaa yrityksissä herkemmin uutta luovan innovaatiostrategian käyttöönottoon. Yleisesti uutta luovan innovointistrategian on katsottu sisältävän riskejä, mutta myös korkeampia tuottoja yrityksille (Jansen, Van Den Bosch & Volberda 2006). Tällöin yrityksen tuote- ja palveluportfolioon syntyy uutuuksia ja näin ollen mahdollisuuksia tavoittaa uusia markkina-alueita. Innovaatiostrategian valinta vaikuttaa myös organisoitumiseen. Benner ja Tushman (2003) esittävät johtajille keinoja tasapainottaa olemassa olevan kehittämisen ja uuden kehittämisen välisiä eroja organisoitumisen kautta. Esimerkiksi sellaisten yritysten johtajien, jossa seurataan tiettyjä prosessin kehittämisen malleja ja standardeja, on hyvä pohtia, miten organisoitumisella voidaan luoda mahdollisuuksia sopeutua.

Uuden kehittämisen strategia edellyttää yritykseltä muutosta toiminnasta, kun taas olemassa olevan kehittämisstrategia kuvastaa jatkuvuutta. Jatkuvuus näyttäytyy muun muassa siten, että yritys pyrkii hyödyntämään nykyistä tuote- ja palvelutarjontaansa olemassa olevilla markkinoilla (Benner & Tushman 2003). Tällöin yritys pyrkii luomaan arvoa olemassa olevan asiakaskunnan kautta. Tähän sopivia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi onnistuneet markkinointikampanjat ja investoinnit tuotannon tehokkuuteen,

joiden odotetaan kasvattavan yrityksen kassavirtaa melko nopealla aikavälillä (esim. Sarkees, Hullah & Chatterjee 2014). Kun taas uuden kehittämiseen keskittyvässä toiminnassa pyritään luomaan uusia tuotteita ja palveluja, mikä puolestaan sisältää enemmän epävarmuutta ja riskiä. Tällöin yrityksen painopiste on uuden oppimisessa ja kehittämisessä, uusien markkinoiden tavoittamisessa ja pidemmän aikavälin tuloksen varmistamisessa (Benner & Tushman 2003; Danneels 2002; Jansen ym. 2006). Erilaiset aikaperspektiivit heijastavat myös lopputulosta. Uuden kehittämisen lopputulos on ennalta arvaamaton, epävarma ja etäinen, kun taas olemassa olevan kehittäminen tuottaa varmempia, positiivisempia ja ajallisesti läheisempiä tuloksia (March 1991). Tästä syystä jotkut tutkijat ovat osoittaneet, ettei näiden yhtäaikaisella toteuttamisella ollut suoraa positiivista yhteyttä yrityksen menestymiseen ja siitä syystä olisi parempi keskittyä jompaankumpaan kerrallaan (Ghemawat & Ricat Cost 1993; Levinthal & March 1993).

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Hen ja Wongin (2004) operationalisointia yrityksen kehittämisstrategiavaihtoehtoista. He ja Wong (2004) operationalisoivat olemassa olevan kehittämisen olemassa olevien tuotteiden laadun parantamiseksi, tuotannon kulujen vähentämiseksi, raaka-aineiden käytön vähentämiseksi ja tuotannon joustavuuden lisäämiseksi. Uuden kehittämisen esimerkkeinä heillä oli mm. uuden sukupolven tuotteiden kehittäminen, uusien teknologioiden omaksuminen sekä uusien markkina-alueiden löytäminen. Tätä operationalisointia on aiemmin hyödynnetty Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometreissa, valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa ja Etelä-Pohjanmaan kasvuyritysten seurantatutkimuksessa (Sorama ym. 2015). Sekä uuden kehittämistä että olemassa olevan kehittämistä mitattiin molempia neljän kysymyksen avulla (Taulukko 6).

Taulukko 6. Olemassa olevan ja uuden kehittämiseen liittyvät väittämät.

Osa-alue	Kysymykset
Olemassa olevan kehittäminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen 2. Joustavuuden lisääminen 3. Kulujen vähentäminen 4. Toiminnan tehostaminen
Uuden kehittäminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uuden sukupolven tuotteiden / palveluiden kehittäminen 2. Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen 3. Uusien markkina-alueiden löytäminen 4. Uusien teknologioiden omaksuminen

2.7 Markkinaorientaatio

Markkinaorientaatio liittyy keskusteluun yrityksen strategisista orientaatioista (ks. Urde, Baumgarth & Merrilees 2016). Yrityksen strateginen orientaatio voidaan nähdä yrityksen perusperiaatteiksi, jotka ohjaavat yrityksen markkinoinnin ja strategian toteuttamista (Noble, Sinha & Kumar 2002). Grinsteinin (2008) mukaan markkinaorientaatio korreloi vahvasti mm. oppimisorientaation, yrittäjämäisen orientaation ja työntekijäorientaation kanssa.

Markkinaorientaation käsite syntyi 1990-luvulla, ja sitä kehittivät erityisesti Narver ja Slater (1990) sekä Jaworski ja Kohli (1993). Narver ja Slater (1990) määrittelivät markkinaorientaation kolmen eri toiminnallisen elementin kautta. Näitä ovat asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio ja sisäisten toimintojen koordinaatio. Asiakas- ja kilpailijaorientaatioon liittyy aktiivinen tiedon hankinta asiakkaista ja kilpailijoista. Sisäinen koordinaatio viittaa taas kykyyn käyttää tätä tietoa siten, että asiakkaalle tuotetaan arvio organisaation tuotteiden ja palveluiden avulla. Slater ja Narver (1998) painottavatkin, että tärkeintä on löytää ja hyödyntää

markkinoilla esiintyviä tarpeita, ja vastata niihin paremmin kuin kilpailijat. Jaworski ja Kohli (1993) näkevät markkinaorientaation heijastuvan yrityksen toimintatavoissa. Näitä toimintatapoja ovat markkinatiedon saaminen asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista, markkinatiedon välittäminen organisaatiossa ja vastaaminen asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. Perinteisen markkinaorientaation rinnalle on esitetty myös kuluttajaorientaatiota täydentämään asiakas- ja kilpailijaorientaation käsitteitä kuluttajamarkkinoilla (ks. Coley, Mentzer & Cooper 2010).

Markkinaorientaatio voidaan nähdä joko kulttuurina (Deshpandé, Farley & Webster 1993; Homburg & Pflesser 2000; Narver & Slater 1990) tai enemmän yrityksen toimintatapoihin liittyvänä operatiivisena käyttäytymisenä (Kohli & Jaworski 1990). Kulttuurinäkemystä edustavat esim. Homburg ja Pflesser (2000), jotka hyödynsivät Scheinin (2004) organisaatiokulttuurin tasoja yhdistämällä ne markkinaorientaation käsitteeseen. Näitä tasoja ovat olettamukset, arvot ja uskomukset sekä artefaktit. Käyttäytymisnäkökulmaa edustavat Kohli ja Jaworski (1990), jossa markkinaorientaatio nähdään konkreettisina käytänteinä ja työkaluina. Nämä käytänteet ohjaavat keskittymään asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja niiden täyttämiseen. Konkreettisiksi käytännöiksi voidaan Urden ym. (2016) mukaan tunnistaa markkinoiden segmentointi (Wedel & Kamakura 2002), räätälöinti (Franke, Keinz & Steger 2009), mukautuva myynti (Spiro & Weitz 1990), asiakassuhteiden hallinta (Reinartz, Krafft & Hoyer 2004), asiakastytyväisyyskyselyt sekä asiakkaan arvon laskeminen (Keiningham ym. 2005; Rust, Lemon & Zeithaml 2004; Venkatesan & Kumar 2004).

Joensuu ym. (2015) tutkivat eteläpohjalaisten yritysten markkinaorientaation suhdetta kasvuun. Tulokset osoittivat, että eikasvaneet ja kasvaneet yritykset erosivat siinä, mikä eniten vaikuttaa menestymiseen. Kasvaneilla yrityksillä suurin merkitys oli markkinointikyvykkyydellä ja sen jälkeen markkinaorientaatiolla.

Markkinaorientaatio vaikuttaa menestymiseen markkinointikyvykkyyden ja uuden kehittämisen kautta. Ei-kasvaneilla yrityksillä taas eniten menestymiseen vaikuttaa uuden kehittäminen ja sen jälkeen markkinaorientaatio. Myös näillä yrityksillä markkinaorientaation vaikutus menestymiseen välittyy uuden kehittämisen ja markkinointikyvykkyyden kautta. Seuraavassa luvussa käydään läpi markkinointikyvykkyyden käsitettä. Joensuun ym. (2015) tulokset osoittavat, että markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys liittyvät läheisesti yhteen selittäen yrityksen menestymistä.

Länsiluoto ym. (2019) osoittivat, että markkinaorientaatiolla on vaikutusta myös siihen, miten yritys osaa hyödyntää informaatiota menestymisensä mittaamisessa. Tällä vuorostaan on vaikutusta yrityksen menestymiseen. Näyttäisikin siltä, että markkinaorientaatio lisää yrityksen kykyä erilaisten resurssien ja osaamisen hyödyntämiseen ja sitä kautta vaikuttaa myös menestymiseen. Markkinaorientaation suhdetta menestymiseen onkin tutkittu useista eri näkökulmista. Cano, Carrillat & Jaramillo (2004) ja Kirca, Jayachandran & Bearden (2005) osoittivat meta-analyyseissään, että markkinaorientaatiolla on positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen. Sillä on myös ratkaiseva rooli kasvustrategian toteuttamisessa erityisesti pienillä yrityksillä (Pelham 2000).

Bakerin ja Sinkulan (2009) tutkimustulosten mukaan yrittäjämäinen orientaatio ja markkinaorientaatio yhdessä vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen. Myös Matsuno, Mentzer & Özsomer (2002) havaitsivat, että yrittäjämäisellä orientaatiolla on positiivinen ja suora yhteys markkinaorientaatioon. Lisäksi yrittäjämäinen orientaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen ainoastaan silloin, kun se välittyy markkinaorientaation kautta. Markkinaorientaatio ja yrittäjämäinen orientaatio linkittyvätkin yrityksen kykyyn toimia markkinoilla ja sitä kautta sen lopulliseen menestymiseen (Tzokas, Carter & Kyriazopoulos 2001). Day (2011) kuitenkin

huomauttaa, että markkinaorientaation käsite syntyi alun perin liiketoimintaympäristössä, joka oli huomattavasti selkeämpi ja hidastahtisempi kuin nykyinen globalisoitunut maailma. Markkinaorientaatiota onkin tarkasteltava uudestaan monimutkaisilla markkinoilla ja suhteessa muihin käsitteisiin.

Markkinaorientaation mittaamiseen on käytetty yleensä Narver ja Slaterin (1990) MKTOR-mittaria ja Kohlin, Jaworskin ja Kumarin (1993) MARKOR-mittaria. MKTROR koostuu 21 kysymyksestä ja MARKOR alun perin 32 kysymyksestä, joista myöhemmin tiivistettiin 20 kysymyksen mittari. Farrell ja Oczkowski (1997) kritisoivat molempia mittareita ja väittävät, että ne ovat riittämättömiä ja sopivat huonosti empiiriseen aineistoon. Kritiikistä huolimatta molempia mittareita on käytetty paljon markkinaorientaation mittaamisessa.

Homburg ja Pflesser (2000) tiivistivät alkuperäisestä MARKOR-mittarista oman 12 väittämän mittarinsa, joka soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun tutkimuksessa on muitakin osa-alueita markkinaorientaation lisäksi. Nämä 12 väittämää keskittyvät erityisesti markkinaorientaatioon liittyvään toimintaan organisaatiossa. Riviezzo, Napolitano ja Garofano (2013) arvioivat, että pk-yritysten epämuodollisempi toimintatapa markkinoinnissa vaatii markkinaorientaatiomittarien sopeuttamista pienempien yritysten markkinaorientaatiota tutkittaessa.

Tässä tutkimuksessa markkinaorientaatiota mitattiin Homburgin ja Pflesserin (2000) mittarilla, joka on sovellus MARKOR-mittarista. Alkuperäiset väittämät käännettiin suomen kielelle ja tutkimukseen soveltuvaksi siten, että kysymyksissä käytettiin "Business Unit" -käsitteen suoran suomennoksen sijasta "yri-tystä". Lisäksi mittaria lyhennettiin kyselylomakkeen pituuden vuoksi jättämällä muutama kysymys pois mittarista kuitenkin siten, ettei kyselylomakkeen kokonaisuus kärsi. Väittämässä käytettiin 7-portaista Likertin asteikkoa. Taulukossa 7 on esitetty markkinaorientaation mittaamiseen käytetyt kysymykset.

Taulukko 7. Markkinaorientaatioon liittyvät väittämät.

Osa-alue	Kysymykset
Markkinaorientaatio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tapaamme asiakkaita vähintään kerran vuodessa saadaksemme selville mitä tuotteita tai palveluita he tulevaisuudessa tarvitsevat. 2. Selvitämme loppukäyttäjien näkemyksiä tuotteidemme/palveluidemme laadusta vähintään kerran vuodessa 3. Markkinoinnista yrityksessämme vastaavat henkilöt käyttävät aikaa keskustellakseen asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa. 3. Markkinoinnista yrityksessämme vastaavat henkilöt käyttävät aikaa keskustellakseen asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa. 4. Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille. 5. Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme, että huomioimme asiakkaiden tarpeet. 6. Kun huomaamme asiakkaiden toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme sinnikkäästi vastaamaan heidän toiveisiinsa.

2.8 Markkinointikyvykkyys

Markkinointikyvykkyuden perusta on kyvykkyyskirjallisuudessa (esim. Teece 2007), joka aikanaan syntyi resurssiperustaisen näkemyksen (resource based view) (Barney 1991) jatkeeksi vastaamaan yritysten menestysvaatimukseen alati muuttuvissa toimintaympäristöissä. Edelleen on hyvä, jos yrityksen resurssit ovat arvokkaita (Valuable), harvinaisia (Rare), vaikeasti kopioitavia (Imperfectly imitable) ja korvaamattomia (Non-substitutable). Kuitenkin näiden VRIN-resurssien lisäksi, yritysten tulee pystyä tehokkaasti tarkkailemaan markkinoiden, kilpailijoiden ja asiakkaiden käyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia. Dynaamisten kyvykkyysien kuvataan olevan yritysten prosessinomaisia val-

miuksia ja kykyä tunnistaa ja havaita näitä muutoksia (sense), kykyä tarttua tähän tietoon (seize) ja lopulta muokata ja uudelleen järjestellä omia resurssejaan (reconfigure/transform) tulkitun tilanteen mukaiseksi (Teece 2007; Teece 2014). Laajemminkin dynaamiseksi kyvykkyydeksi on katsottu organisaation kyvyn luoda, laajentaa ja muokata resurssiperustaansa (Helfat ym. 2007).

Dynaamiset kyvykkyydet erotetaan kirjallisuudesta tavanomaisista, operationaalisista kyvykkyyksistä (ordinary capabilities). Esimerkiksi Teece (2014) kuvaa tavanomaisia kyvykkyyksiä toimintojen teknisen tehokkuuden avulla ja sen, että yritys tekee asiat oikein näissä ydinliiketoimintansa operaatioissa: tuotannossa, johdossa ja hallinnossa. Teece (2014) kuitenkin painottaa dynaamista kyvykkyyttä kestäväen kilpailuedun lähteenä. Tässä tapauksessa yritys tekee oikeita asioita oikeaan aikaan mukauttamalla, organisoimalla ja innovoimalla sen sijaan, että yritys toimii tehokkaasti, mutta pahimmillaan huomioimatta muutoksia toimintaympäristössä.

Day (1994) kategorisoi markkinointikyvykkyydet ulkoa-sisään-kyvykkyyksiin, sisältä-ulos-kyvykkyyksiin ja näiden integrointiin suuntautuviin kyvykkyyksiin. Sisältä-ulos-näkemys perustuu yrityksen resurssilähtöisiin toimenpiteisiin kuten tuotehallinta, hinnoittelu, myynti ja markkinointikommunikaatio (Vorhies & Morgan 2005). Perinteisesti näiden on katsottu olevan toimenpiteitä, joilla yritykset toteuttavat laatimaansa markkinointistrategiaa. Kuitenkin kirjallisuudessa on havahduttu, että nämä toimenpiteet eivät välttämättä pure nopeasti muuttuvilla toimialoilla. Ulkoa-sisään toimenpiteiden katsotaan sen sijaan mahdollistavan perinteisten markkinointitoimenpiteiden osuvuuden. Nämä ulkoa-sisään markkinointikyvykkyydet määritellään uusimman tiedon valossa yrityksen kyvyksi aistia markkinoita, sitouttaa asiakkaita ja yhdistää kumppaneita (esim. Mu ym. 2018). Kun yritys hyödyntää ulkoa-sisäänpäin markkinointikyvykkyyttä, esittää yrityksen johto itselleen kysymyksiä kuten: Miten ja miksi asiakkaiden käyttäyty-

minen muuttuu? Miten voimme auttaa asiakkaita ratkaisemaan heidän ongelmiaan? Onko näköpiirissä uusia kilpailijoita, miten he toimivat ja miten pystymme vastaamaan heidän toimintaansa? (Day 2014). Tällä tavoin markkinointikyvykkyys lähenee markkinaorientaation perusajatusta.

Vaikka dynaamisten kyvykkyysien ja markkinointikyvykkyysien välillä on nähtävissä samankaltaista suhtautumista siihen, että monimutkaisessa toimintaympäristössä kyky aistia ja käsitellä saatua tietoa on keskeistä, on markkinointitutkimuksen parissa päädytty määrittelemään näiden kyvykkyysien roolia vielä tarkemmin. Esimerkiksi Day (2011) määritteli dynaamisen kyvykkyuden orientaatioltaan resurssilähtöiseksi sisältä-ulos-kyvykkyudeksi ja katsoo, että kolme mukautuvaa kyvykkyyttä (adaptive capability) selittävät paremmin ulkoa-sisään markkinointikyvykkyyttä. Nämä mukautuvat kyvykkyudet ovat valpas markkinoista oppiminen, mukautuva tapa testata markkinoita ja oppia näistä kokemuksista sekä suhteiden rakentaminen kumppaneiden kanssa, joiden toiminta on vielä läheisemmin kosketuksissa markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Tällaisia tahoja voivat olla esimerkiksi yritykset, jotka työskentelevät uuden teknologian avulla asiakkaiden parissa. (Day 2011, 2014). Lopulta mukautuvat kyvykkyudet ja dynaaminen kyvykkyys katsotaan yhteen kietoutuneiksi, sillä Day (2014, 28) toteaa, että mukautuneet markkinointikyvykkyudet saavat oikeutuksensa yrityksissä, joilla on dynaaminen kyky uudelleenorganisoida aineellisia ja aineettomia resurssejaan.

Ulkoa-sisään markkinointikyvykkyys on määritelty täydentämään markkinointimixiin perustuvaa sisältä-ulos markkinointikyvykkyyttä siten, että yrityksen markkinointitoimenpiteillä pystytään paremmin vastaamaan liiketoimintaympäristön muutoksiin. Esim. Mu ym. (2018) tulkitsevat ulkoa-sisään markkinointikyvykkyuden tukevan perinteisempiä markkinoinnin osa-alueita ja joustavuutta mukauttaa resursseja havaittujen muutosten

mukaan siten, että yrityksen suorituskyky paranee. Ulkoa-sisään markkinointikyvykkyyden lisäksi markkinaorientaation (ks. edellinen luku) on katsottu olevan yrityksen markkinointikyvykkyyteen dynaamisuutta luova elementti. Markkinaorientaation katsotaan muodostuvan kolmesta keskeisestä elementistä: asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio ja sisäisten toimintojen koordinointi (Narver & Slater 1990). Näin ollen markkinaorientaatio tuo esiin myös dynaamisen kyvykkyyksien kirjallisuudessa arvostetun näkökulman resurssien uudelleen organisoinnista, jota ulkoa-sisään markkinointikyvykkyyks ei puolestaan sellaisenaan huomio. Tämä on havaittavassa esimerkiksi siten, että Mu ym. (2018) tukivat markkinointikyvykkyyksiin liittyvää tutkimusasetelmaansa lisäämällä viitekehykseen kyvyn kohdentaa resurssejaan.

Joensuu ym. (2015) tutkivat markkinointikyvykkyyden ja markkinaorientaation vaikutusta menestymiseen eteläpohjalaisissa yrityksissä. He jakoivat yritykset kasvaneisiin ja ei-kasvaneisiin. Ei-kasvaneet ja kasvaneet yritykset erosivat toisistaan menestymisen osa-alueita selittävässä markkinointikyvykkyyden osatekijöissä. Kasvaneilla yrityksillä liiketoiminnallista kehittymistä selittivät asiakassuhteiden hallinta sekä markkinoinnin johtaminen ja toteutus. Ei-kasvaneilla yrityksillä korostui brändiosaaminen suhteessa taloudelliseen tuloksellisuuteen. Tulokset myös osoittivat, että markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyyks ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. Markkinaorientaatio vaikuttaa markkinointikyvykkyyteen, joka puolestaan vaikuttaa menestymiseen. Tutkimuksen tulokset siis tukevat ajatusta siitä, että markkinaorientaatio auttaa yritystä kohdentaman resurssejaan oikein.

Joensuu-Salo ym. (2018) tutkivat myös eteläpohjalaisten puutuotealan yritysten osalta markkinaorientaation, markkinointikyvykkyyden ja digitalisaation vaikutusta yritysten menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla. Tulokset vahvistavat markkinaorientaation välillisen vaikutuksen menestymiseen markkinoin-

tikyvykkyuden kautta. Kansainvälisillä markkinoilla toimiville yrityksille markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyys ovat avainasemassa. Kotimaan markkinoilla toimivilla yrityksillä digitalisaatiolla oli suuri merkitys menestymiseen.

Tässä tutkimuksessa markkinointikyvykkyyttä mitattiin seuraavilla osa-alueilla: tuloksekas hinnoittelu, uusien tuotteiden/palveluiden markkinointitestaukset, uusien tuotteiden/palveluiden lanseeraus markkinoille, jakeluverkoston kehittäminen (uusien kanavien saaminen, nykyisten säilyttäminen, mainonnan kehittäminen ja toteuttaminen, myynnin johtaminen, markkinainformaation analysointi, luovien markkinointistrategioiden kehittäminen ja markkinointistrategioiden vieminen käytäntöön. Mittaristo on mukautettu Vorhies ja Morganin (2005) mittarista. Siinä vastaajat vertaavat omaa suoriutumistaan kilpailijoihin. Markkinointikyvykkyteen dynaamisuutta lisäävän käsitteen, markkinaorientaation, mittaamisesta kerrotaan tarkemmin luvussa 2.7.

Taulukko 8. Markkinointikyvykkyteen liittyvät kysymykset.

Osa-alue	Kysymykset
Markkinointikyvykkyys	<p>Jos vertaat yrityksesi markkinointia suhteessa tärkeimpiin kilpailijoihisi, onko se kuinka paljon parempaa/huonompaa seuraavilla osa-alueilla, kun 1=paljon huonompaa kuin kilpailijoiden ja 7=paljon parempaa kuin kilpailijoiden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tuloksekas hinnoittelu 2. Uusien tuotteiden/palveluiden markkinointitestaukset 3. Uusien tuotteiden/palveluiden lanseeraus markkinoille 4. Jakeluverkoston kehittäminen (uusien kanavien saaminen, nykyisten säilyttäminen) 5. Mainonnan kehittäminen ja toteuttaminen 6. Myynnin johtaminen 7. Markkinainformaation analysointi 8. Luovien markkinointistrategioiden kehittäminen 9. Markkinointistrategioiden vieminen käytäntöön

2.9 Digitaalinen orientaatio ja kyvykkyys

Digitalisaatio vaikuttaa yritysten kasvumahdollisuuksiin monella tavalla, mutta digitalisaation ja kasvun välistä yhteyttä ei juuri ole tutkittu. Aiempi tutkimus on keskittynyt lähinnä kyvykkyysiin, innovaatioihin, kansainvälistymiseen, ekosysteemeihin, organisaation ketteryteen tai organisaation rakenteisiin (Grönroos 2016; Kuusisto 2017; Lenka, Parida & Wincent 2017).

Digitalisaatio muokkaa yrittäjyyttä ainakin kahdella tapaa. Ensinnäkin se luo kokonaan uusia mahdollisuuksia yritystoiminnalle ja toiseksi se muokkaa tapoja, joilla yritys toimii (Autio & Thomas 2017). Toisaalta digitalisaatiolla on vaikutusta tuottavuuden ja tehokkuuden kasvulle (Manyika ym. 2017) ja se luo kysyntää uudentilaisille tavoille tehdä työtä (Drahokoupil & Jepsen 2017). Digitalisaatio muokkaa myös yhteiskuntaa monella tavalla luoden uusia mahdollisuuksia yritysten kasvulle ja kehittymiselle. Härmälän ym. (2017) mukaan yrittäjyyden edistäminen vaatii erityisesti digitaalisten taitojen ja kompetenssien kehittämistä, jotta yritykset pystyvät hyödyntämään uusia kehityspolkuja esimerkiksi alusta- ja jakamistaloudessa, kevytyrittäjyydessä ja kansainvälisessä liikkuvuudessa.

Myös tekoäly on kehittynyt monella tavalla viime vuosikymmenen aikana ja sen odotetaan jatkossa vaikuttavat monella tavalla liikenteen, teollisuuden, terveydenhuollon ja laajemmin koko työelämän saralla. Uusien teknologioiden käyttö vaatii yrityksiltä uudenlaista osaamista, koska ne muuttavat koko arvonluonnin logiikkaa (Linturi & Kuusi 2018). Autio ja Thomas (2016) painottavat, että uudet teknologiat mahdollistavat yhteisen arvonluonnin tehokkaamman saavutettavuuden avulla, laajentamalla arvonluonnin muuhunkin kuin pelkkään tuotteiden ja palveluiden vaihdantaan sekä rikastamalla arvoa datan kautta. Tämä mahdollistaa uusien liiketoimintamallien kehittämisen, mikä vuorostaan on yhteydessä yritysten kasvuun (Autio & Thomas 2016).

Jotta yritys pystyy hyödyntämään digitalisaatiota osana menestystä ja kasvua, tarvitsee se sekä digitaalista orientaatiota että digitaalista kyvykkyyttä. Khin ja Ho (2019) pohjaavat digitaalisen orientaation määritelmän aiempaan Gatignonin ja Xuerebin (1997) määritelmään teknologisesta orientaatiosta. Kyse on siis siitä, miten yritys sitoutuu uuden teknologian käyttöön ja miten hyvin teknologiset muutokset otetaan vastaan yrityksessä. Kun puhutaan nousevista digitaalisista teknologioista, yritysten pitäisi orientoitua niihin positiivisesti, ottaa ne haltuun ja hyödyntää niitä uusissa, innovatiivisissa digitaalisissa ratkaisuisa (Khin & Ho 2019). Pelkkä digitaalinen orientaatio ei kuitenkaan riitä. Yritys tarvitsee myös kykyä johtaa ja hyödyntää digitaalista teknologiaa parhaalla mahdollisella tavalla innovaatioprosessissa, mikä vaatii henkilöstöresurssien ja teknologiresurssien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista ja yhdistämistä (Khin & Ho 2019). Käsitys digitaalisesta kyvykkyydestä nojaa dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan, jossa tunnistetaan ja muokataan resursseja tilanteen vaatimalla tavalla (Teece 2007; Teece 2014).

Joensuu-Salo ym. (2017) tutkivat digitalisaation tasoa eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä. Tulosten mukaan digitalisaatio näkyy vielä kohtalaisen huonosti eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä ja vain muutamat yritykset ovat kehittäneet toimintojaan digitaalisiksi. Digitaalisuutta ei kovin paljon hyödynnetä myöskään tuotteiden ja palveluiden myynnissä. Digitalisaation osalta tunnistettiin neljällä eri tasolla olevia yrityksiä. Ensimmäisellä tasolla olivat yritykset, joissa digitalisointi on vasta alussa ja neljännellä tasolla yritykset, joissa oli olemassa digitaalinen strategia ja uusia digitaalisia liiketoimintamalleja oli otettu käyttöön. Digitalisaation käyttöönotto vaikutti yrityksen menestymiseen erityisesti liiketoiminnallisen kehittymisen näkökulmasta. Eniten hyötyä digitalisaatiosta oli saatu yrityskuvan vahvistumiseen, uusien asiakkaiden tavoittamiseen, asiakaspalvelun parantumiseen ja kilpailukyvyyn kehittymiseen. Kolmannekselle yrityksistä digitalisaatiolla oli ollut suuri vaikutus uusien liiketoimintamahdollisuuksien luo-

miseen, yhteistyön tiivistymiseen yhteistyökumppanien kanssa sekä liiketoimintaprosessien tehostumiseen. Merkittävimmiksi esteiksi digitalisaation hyödyntämisessä nousivat ulkopuolisen asiantuntija-avun kalleus ja hyvän asiantuntijan löytäminen (Joensuu-Salo ym. 2017).

Toisessa Joensuu-Salon ym. (2018) etelä- ja keskipohjalaisia yrityksiä koskeneessa tutkimuksessa tarkasteltiin digitalisaation vaikutusta menestymiseen vertaamalla kansainvälisillä markkinoilla ja kotimaan markkinoilla toimivia yrityksiä. Yritykset toimivat puutuotealalla. Tulosten mukaan digitalisaatio selitti merkitsevästi menestymistä kotimaan markkinoilla. Mitä enemmän ja monipuolisemmin yritykset hyödynsivät digitalisaatiota yrityksen eri toiminnoissa ja prosesseissa, sitä menestyneempiä ne olivat.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti digitaaliseen orientaatioon ja digitaaliseen kyvykkyyteen. Digitaalista orientaatiota mitattiin Khin ja Hon (2018) mittariin pohjautuen. He hyödynsivät mittarissaan Zhoun, Yimin ja Tsen (2005) ja Gatignonin ja Xuerebin (1997) aiempaa työtä. Tähän tutkimukseen mittari tiivistettiin kahteen väittämään, joissa pyydettiin yritystä arvioimaan suhtautumistaan digitalisaation 7-portaisen Likertin asteikon avulla (ks. Taulukko 9). Digitaalista kyvykkyyttä mitattiin Zhoun ja Wun (2010) mittariin pohjautuen. Samaa mittaria käytettiin myös Khin ja Hon (2018) tutkimuksessa. Siinä yritystä pyydettiin arvioimaan digitalisaatioon liittyvää kykyä eri osa-alueilla. Tarkemmin osa-alueet on esitetty taulukossa 9. Arvioinnissa hyödynnettiin 7-portaista Likertin asteikkoa.

Taulukko 9. Kysymykset digitaaliseen orientaatioon ja digitaaliseen kyvykkyyteen liittyen.

Osa-alue	Kysymykset
Digitaalinen orientaatio	Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne suhtautumista digitalisaatioon? (1= täysin eri mieltä, 7= täysin samaa mieltä)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uusi digitaalinen teknologia hyväksytään helposti organisaatiossamme. 2. Etsimme jatkuvasti uusia mahdollisuuksia hyödyntää digitaalista teknologiaa innovaatioissamme.
Digitaalinen kyvykkyys	Arvioikaa yrityksenne digitalisaatioon liittyvää kykyä seuraavilla osa-alueilla, kun 1=erittäin huono, 7=erittäin hyvä.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tärkeiden digitaalisten teknologioiden omaksuminen 2. Uusien digitaalisten mahdollisuuksien tunnistaminen 3. Vastaaminen digitaaliseen muutokseen 4. Viimeisimmän digitaalisen teknologian hallinta 5. Digitaalisen teknologian käyttö innovatiivisten tuotteiden/palveluiden/prosessien kehittämisessä

2.10 Julkinen sektori asiakkaana

Julkisien hankintojen arvo on OECD-maissa keskimäärin noin 12 % bruttokansantuotteesta. Suomessa hankintoja tehdään vuosittain arviolta noin 35 miljardin euron edestä. Tämä summa kohdistuu sellaisiin tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoihin, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut julkisen sektorin hankintayksiköt tekevät julkisilla varoilla oman organisaationsa ulkopuolelta. Julkisilla hankinnoilla on siis merkittävä kansantaloudellinen ja työllistävä rooli. Julkisia hankintoja säädellään hankintalailla, jonka taustalla ovat Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen mukai-

set syrjimättömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteet (L 29.12. 2016/1397). Hankintalain-säädännön tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2020).

Hilma on julkisten hankintojen sähköinen ilmoituskanava osoitteessa hankintailmoitukset.fi. Sivustolla julkinen sektori ilmoittaa tulevista hankinnoista, meneillään olevista kilpailutuksista ja päättyneiden kilpailutusten tuloksista. Hilma on Suomen virallinen palvelu, jossa julkisista hankinnoista ilmoitetaan. Tarjouspyynnössä kuvataan hankinnan kohde ja esimerkiksi tarjouksen valintaperuste ja mahdolliset vertailuperusteet. Tarjouspyynnöstä tulee käydä esille ne tiedot, joilla on olennaista merkitystä hankintamenettelyssä ja tarjouksen tekemisessä, kuten käytettävä hankintamenettely. Tarjouspyyntö on laadittava kirjallisesti ja selkeästi, jotta tarjouksien vertaileminen on mahdollista. Toimittajien on annettava tarjouksensa määräaikaan mennessä.

Nykyään voimassa olevan hankintalain mukaan julkiset hankinnat on pyrittävä järjestämään siten, että myös pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti osallistumaan tarjouskilpailuihin. Tällä hetkellä tilanne on kuitenkin se, että pk-yritykset eivät ole kovinkaan aktiivisia vastaamaan julkisiin tarjouspyyntöihin. Tämä saattaa toisaalta johtua tarjouspyyntöihin vastaamiseen liittyvän tiedon ja osaamisen puutteesta tai toisaalta julkiset hankinnat koetaan pk-yrityksissä usein vieraaksi ja hankalaksi markkinakanavaksi. Tutkimuksen mukaan yli puoleen kilpailutuksista tulee vain 0 - 2 tarjousta (Jääskeläinen & Tukiainen 2019).

Hankintalain soveltamisen haasteena on usein myös markkinavuoropuhelun puuttuminen yritysten ja hankintayksiköiden väliltä. Syynä tähän on ajallisen ja taloudellisen resurssin sekä osaamisen ja uskalluksen puute. Markkinavuoropuhelu, johon nykyinen hankintalaki aktiivisesti kannustaa, on keino, jonka kautta voidaan selvittää, millaisia tuotteille ja palveluille on tarvetta ostajan näkökulmasta ja millaisia tuotteita ja palveluita on tarjolla sekä miten yhteistyötä yritysten ja hankintayksiköiden välillä voidaan kehittää pitkällä tähtäimellä.

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää eteläpohjalaisten yritysten kokemuksia, osaamista ja suhtautumista julkiseen sektoriin asiakkaana. Kyselyssä esitetyt väittämät on esitelty tarkemmin taulukossa 10.

Taulukko 10. Kysymykset julkiseen sektoriin asiakkaana liittyen.

Osa-alue	Kysymykset
Julkinen sektori asiakkaana	<p>Kuvailkaa julkista sektoria yrityksenne asiakkaana (Kyllä/Ei):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yrityksemme seuraa julkisen sektorin tarjouspyyntöjä esimerkiksi Hilmassa tai lehdissä. 2. Yrityksemme on osallistunut julkisen sektorin kanssa käytävään markkinavuoropuhelutilaisuuteen. 3. Olemme vastanneet julkisiin tarjouspyyntöihin. 4. Tunnen hankintalain periaatteet yleisellä tasolla. 5. Julkinen sektori on yrityksemme näkökulmasta houkutteleva asiakas. 6. Yrityksemme tavoitteena on lisätä kaupankäyntiä julkisen sektorin kanssa. 7. Koen, että yrityksellämme on riittävästi tietoa siitä, miten julkisen sektorin kanssa toimitaan.

2.11 Yritysten juurtuneisuus ja suhde paikallisyhteisöihin

Yritystoiminnalla on merkittävä rooli paikallisyhteisöjen elinvoimaisuuden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Työllistymismahdollisuuksien ohella moni yritys vaikuttaa paikallisyhteisön toimintaan erilaisten epäsuorien panostusten kautta, esimerkiksi tarjoamalla resursseja kehittämishankkeisiin tai vapaaehtoistoimintaan (Steiner & Atterton 2015). Yritysten ja paikallisyhteisön välisen suhteen tarkastelu on tärkeä ja ajankohtainen teema erityisesti siksi, että hyvinvointivaltion roolin jatkuva kapeneminen jättää monia aikaisemmin julkisen sektorin hoitamia tehtäviä yksityisen sektorin harteille. Siten yritystoiminnalta odotetaan usein myös entistä laajempaa osallistumista paikalliseen kehittämiseen (Besser 1998). Niin ikään monissa yhteisöissä pk-yritysten omistajayrittäjät koetaan tärkeinä mielipidevaikuttajina ja siksi he voivat merkittävästi vaikuttaa niihin päätöksiin, joita yhteisön tulevaisuuden ja kehittämisen suhteen tehdään (Galaskiewicz 1985).

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että vastuun kantaminen paikallisyhteisöstä on tyypillistä erityisesti paikallisesti juurtuneille yrityksille (Bosworth 2012; Lähdesmäki & Takala 2012; Ruffo ym. 2018). Juurtuneisuus (embeddedness) on Mark Granovetterin (1985) tutuksi tekemä käsite, jolla kuvataan yritystoiminnan ja muun sosiaalisen toiminnan yhteen kietoutumista. Sen sijaan, että yritystoimintaa tarkasteltaisiin erillään muusta sosiaalisesta toiminnasta, on tärkeää tunnistaa, miten erilaiset sosiaaliset normit ja odotukset vaikuttavat yritysten tekemiin päätöksiin ja toisaalta siihen, miten yritykset vastavuoroisesti pystyvät muokkaamaan omaa sosiaalista ympäristöön (Brown & King 1982; Smith & Oakley 1994; Lähdesmäki & Suutari 2012). Käytännössä paikallinen juurtuneisuus tarkoittaa monen pk-yritysten kohdalla sitä, että yrittäjät tuntevat keskeiset sidosryhmänsä, kuten työntekijät, asiakkaat ja tavarantoimittajat, myös yritys-

kontekstin ulkopuolelta (Besser & Jarnagin 2010). Toisin kuin suuryrityksen omistajuus, joka on usein hajautunut osakkeenomistajien myötä globaalisti, monen pk-yrityksen omistajayrittäjä asuu siinä yhteisössä, missä yritys sijaitsee. Siten yrityksen sidosryhmien edustajat voivat olla myös yrittäjän naapureita tai kuulua samaan harrastusseuraan, jolloin yrityksen sidosryhmäsuhteista muodostuu liike- ja ystävyysuhteiden sekoituksia. Näille sidosryhmäsuhteille on usein ominaista vastavuoroisuus, tiedon jakaminen ja empatia (Spence 2004) mutta toisaalta myös molemmin puolin tapahtuva monitorointi (Lähdesmäki, Siltaoja & Spence 2019; Ruffo ym. 2018).

Yrityksen ja paikallisyhteisön välistä juurtuneisuutta on tarkasteltu esimerkiksi sosiaalisen läheisyyden (social proximity) käsitteen kautta – toisin sanoen pohtimalla sitä, miten yrityksen ja sen sidosryhmien välinen sosiaalinen välimatka heijastuu liiketoimintaan (McMahon & Harvey 2006; Torre & Gilly 2000). Sosiaalinen läheisyys kuvaa siten yrityksen ja paikallisyhteisön välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka parhaimmillaan johtaa luottamukseen ja yritystoiminnan etiikan vahvistumiseen. Käsitteen avulla voidaan kuitenkin hahmottaa myös juurtuneiden suhteiden mahdollinen kääntöpuoli, sillä tiiviit sosiaaliset suhteet yrityksen ja sen sidosryhmien, kuten paikallisyhteisön välillä, eivät välttämättä ole yksinomaan yrityksen etu. Tämän ovat tuoneet esiin myös Lähdesmäki ja Suutari (2012), jotka tarkastelivat tutkimuksessaan yrityksen ja paikallisyhteisön välistä suhdetta yritysvastuun kontekstissa. Heidän tutkimuksensa mukaan tilanteessa, jossa yritys kokee suhteensa paikallisyhteisöön liian tiivinä, paikallisyhteisö nähdään yritystoimintaa rajoittavana tekijänä ja yrityksen vastuu paikallisyhteisöä kohtaan muodostuu lähinnä reaktiona paikalliseen painostukseen. Toisaalta suuri sosiaalinen etäisyys yrityksen ja sidosryhmien välillä johtaa tilanteeseen, jossa yrittäjät eivät koe olevansa yrityksenä vastuussa toiminnastaan paikallisyhteisölle. Siten ideaalitalanteessa yrityksen ja paikallisyhteisön välinen suhde perustuu vastavuoroisuudelle,

jolloin sekä yritys että paikallisyhteisö kokevat olevansa velvollisia kantamaan vastuuta toistensa toiminnasta. Siksi on tärkeä huomata, ettei yrityksen ja paikallisyhteisön välisessä suhteessa ole kyse yksinomaan siitä, missä määrin ja millä tavoin yritykset osallistuvat paikalliseen kehittämiseen vaan kyse on vastavuoroisesta suhteesta ja myös siitä, miten paikallisyhteisö onnistuu luomaan jo olemassa olevien ja mahdollisten uusien yritysten toiminnalle ja kehitymiselle suotuisan ilmapiirin (Besser & Miller 2013).

Yritysten paikallisyhteisöä kohtaan tuntemaan vastuun voidaan väittää olevan yksi keskeinen yritysten juurtuneisuutta ilmentävä tekijä (Besser 1998). Besser ja Miller (2001) tarkastelivat tutkimuksessaan yritysten vastuuta paikallisyhteisöä kohtaan. Laajaan kyselyaineistoon perustuen he väittävät, että suurin osa yrityksistä pitää valistuneen itsekkyyden ajatusmallia liiketoiminnan ohjenuorana suhteessa paikallisyhteisöön. Tämän ohjenuoran keskeinen ajatus on, että yritys haluaa toimia ”kansalaisena” paikallisyhteisössä, eli tuottaa voittoa mutta osallistua samalla yhteisön kehittämiseen. Siten esimerkiksi Takalan (2000) mukaan valistuneen itsekkyyden perustana on ajatus siitä, että yrityksen vastuu ja oman edun tavoittelu eivät ole ristiriidassa toistensa kanssa vaan yrityksen kannattaa rajoittaa oman edun tavoittelua ja toimia vastuullisesti voiton maksimoinnin kustannuksella, sillä siten taataan yritystoiminnan yhteiskunnallinen hyväksyttävyys. Besser ja Miller (2001) osoittavat myös, että yrityksen tuntema vastuu paikallisyhteisöä kohtaan on yhteydessä yrityksen subjektiivisesti koettuun menestykseen. Toisin sanoen ne yritykset, jolle yhteistyö paikallisyhteisön kanssa sekä vastuu yhteisön muita toimijoita kohtaan oli yritystoiminnassa tärkeä arvo, olivat myös niitä, jotka arvioivat yrityksensä menestyksen myönteisessä valossa. On kuitenkin huomattava, ettei Besserin ja Millerin (2001) tutkimuksessa tarkasteltu yrityksen menestystä käyttäen objektiivisia, menestymisen mittaamisen taloudellisia tunnuslukuja vaan yritysten omaa kokemusta menestymisestä.

Tässä tutkimuksessa juurtuneisuutta tarkastellaan pohtimalla sitä, millainen on alueen kasvuyritysten suhde niitä ympäröivään paikallisyhteisöön sekä missä määrin ja millä tavoin yritykset tuntevat vastuuta paikallisyhteisöä kohtaan. Tätä mitattiin soveltamalla olemassa olevaa mittaristoa, jossa yrityksen suhdetta ja vastuun tunnetta paikallisyhteisöä kohtaan mitataan yrityksen yhteisöön kiinnittymisellä, panostuksilla paikalliseen kehittämiseen, sitoutumisella paikallisyhteisöön sekä koetulla yhteistoiminnan määrällä (Besser & Miller 2001). Aikaisempi tutkimus on myös nostanut esille sen, miten yrityksen suhdetta paikallisyhteisöön määrittää esimerkiksi se, miten kauan yritys on toiminut tietyllä paikkakunnalla tai sijaitseeko yritys maaseutu- vai kaupunkialueella (Besser 1998; Smith & Oakley 1994). Tämän vuoksi kyselylomakkeessa tiedusteltiin yrityksen sijaintikunnan ohella myös sitä, miten kauan yritys on sijainnut kyseisellä paikkakunnalla ja asuuko yrittäjä yrityksen sijaintikunnassa.

Taulukko 11. Kysymykset paikallisyhteisöön liittyen.

Osa-alue	Kysymykset
Suhde paikallis-yhteisöön	<p>Millainen on yrityksenne suhde paikallisyhteisöön? Oletteko samaa vai erimieltä seuraavien väittämien kanssa, kun 1=täysin eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aina kun mahdollista, yrityksemme ostaa paikallisia tuotteita ja palveluja, vaikka ne maksaisivat enemmän. 2. Yrityksemme osallistuu aktiivisesti paikallisiin kehittämishankkeisiin. 3. Yrityksemme ottaa osaa säännöllisesti paikalliseen hyväntekeväisyyteen. 4. Olen aktiivisesti mukana paikallisessa järjestö- ja seuratoiminnassa (esim. yrittäjäjärjestöt, kyläyhdistykset). 5. Olen aktiivisesti mukana paikallispolitiikassa. 6. Yrityksemme tiiviit suhteet paikallisyhteisöön rajoittavat yrityksen kasvua. 7. Paikalliset asukkaat toivovat yrityksemme menestävän. 8. Kunnassa viedään asioita yhteisvoimin eteenpäin. 9. Kunnassamme vallitsee hyvä yhteishenki ja luottamus yritystoiminnan edistämisessä. 10. Yrityksemme saa tarvitsemansa tuen kunnalta. 11. Jos yrityksemme joutuisi siirtämään toimintojaan muualle, kokisin sen henkilökohtaisena tappiona. 12. Kuntalaiset arvostavat yritystämme. 13. Yrityksemme tärkeimmät sidosryhmät ovat paikallisia. 14. Yrityksellemme on tärkeää säilyttää hyvä maine paikkakunnalla. 15. Yrityksellemme on tärkeää tehdä yhteistyötä muiden paikallisten yritysten kanssa. 16. Yrityksellemme on tärkeää tukea paikkakunnan kehittymistä ja menestystä.
Paikallisyhteisöön liittyvät taustakysymykset	
	Mikä on yrityksenne sijaintipaikkakunnan postinumero?
	Miten kauan yrityksenne on toiminut nykyisellä paikkakunnalla? (vuotta)
	Asutteko itse samalla paikkakunnalla, missä yrityksenne sijaitsee?
	<ol style="list-style-type: none"> 1. kyllä 2. ei

2.12 Coopetition: yhtäaikainen yhteistyö ja kilpailu

Kilpailijayhteistyö (coopetition) eli yhtäaikainen kilpailu ja yhteistyö kilpailijoiden kanssa (Gnyawali & Charleton 2018) on ilmiö, joka voidaan selittää peliteorian (Bengtsson & Kock 2014) ja resurssiperustaisen teorian kautta. Peliteorian kautta on ehdotettu, että kilpailevat yritykset tekevät yhteistyötä kasvattaakseen kokonaisliiketoimintaa ja sen jälkeen ne kilpailevat liiketoiminnan osuuksista (Brandenburger & Nalebuff 1996). Tämä tarkoittaa sitä, että kyseessä on positiivisen summan peli vain, jos kumppanit onnistuvat kasvattamaan kokonaisvaihdantaa. Ritalan (2009) mukaan kilpailijayhteistyö voi olla positiivisen, neutraalin tai negatiivisen summan peli riippuen yhteistyöliittouman kyvykkyyksistä ja liiketoimintaympäristöstä.

Yrityksen kasvu voidaan jaotella orgaaniseen ja epäorgaaniseen kasvuun. Orgaaninen kasvu tarkoittaa yrityksen kasvua esimerkiksi myynnin lisäämisen kautta taikka innovaatiotoiminnan kasvattamisen tai monipuolistamisen kautta, kun taas epäorgaaninen kasvu tarkoittaa mm. yritysostoja taikka yritys fuusioita. Kilpailijayhteistyö voidaan eritoten laskea yhdeksi orgaaniseksi keinoksi yrityksen kasvulle.

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu kilpailijayhteistyön ja innovatiivisuuden yhteys (Bouncken ym. 2018; Bouncken & Kraus 2013; Gnyawali & Park 2011; Ritala, Kraus & Bouncken 2016; Yami & Nemeh 2014). Kilpailijayhteistyö voi olla myös tärkeä keino yrityksen pienuuden voittamiseksi (Morris, Kocak & Özer 2007). Kilpailijayhteistyön kautta yrityksellä on mahdollista saada käyttöönsä itseään suuremmat resurssit esimerkiksi innovaatiotoiminnassa taikka se voi täydentää omaa osaamistaan toisen yrityksen osaamisella, jolloin on mahdollista yhdessä saavuttaa asioita, joita ne eivät itsenäisesti toimimalla olisi voineet saavuttaa taikka kyseisen toiminnan toteutukseen käytettyä aikaa voidaan lyhentää ja siten päästään mahdollisesti nopeammin markkinoille

jonkin uuden asian kanssa. On myös mahdollista, että yrityksen innovatiivisuus on kiinni kilpailijayhteistyöstä (Roy & Yami 2009; Luo, Slotegraaf & Pan 2006), mikä on erityisen tärkeitä pienten ja keskisuurten yritysten toimisessa alliansseissa. Tämä on totta erityisesti korkean teknologian yrityksissä, joilla on tyypillisesti korkeat tuotekehityskustannukset (Miotti & Sachwald 2003). Näissä yrityksissä ollaan valmiita tekemään yhteistyötä kilpailijoiden kanssa tuotekehityskustannusten jakamiseksi (Miotti & Sachwald 2003), saadakseen resursseja (Ancarani & Costabile 2010) sekä riskien jakamiseksi (Meyer 1998). Kilpailijayhteistyön vaikutusta innovaatioon on tutkittu tutkimalla tuotekehityksaktiiviteetteja sekä tiedon hankkimista (Huang & Yu 2011; Li, Liu, & Liu 2011; Zhang ym. 2010). Pk-yritykset pystyvät käyttämään laajempaa resurssipohjaa sekä pystyvät saamaan arvokasta tietoa (Bouncken & Kraus 2013) innovaatiotoiminnan kukoistamiseksi.

Kilpailijayhteistyön voidaan siis nähdä olevan eri tavoin hyödyllinen yrityksen kasvukeino. Kilpailijayhteistyö voi lisätä yrityksen kasvua, kilpailukykyä ja innovointia. Tässä tutkimuksessa kilpailijayhteistyötä mitattiin Czakonin, Klimasin ja Marianin 2020 kehittämän mittariston avulla. Mittaristossa vastauksia mitattiin seitsenportaisella Likert-asteikolla. Mittariston kysymykset löytyvät alla taulukosta 12.

Taulukko 12. Kysymykset coopetitioniin liittyen.

Osa-alue	Kysymykset
Coopetition	<p>Arvioi seuraavia väitteitä liittyen yhteistyön tekemiseen kilpailijoiden kanssa asteikolla 1-7, jossa 1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yhteistyön aloittamiseksi kilpailijan kanssa riittää, että näen siitä koituvat hyödyt. 2. Yhteistyön aloittamiseksi kilpailijan kanssa riittää, että kumppanit ovat strategisesti sopivia. 3. Se, että kilpailija on hyvin tunnettu paikallisesti rohkaisee minua tekemään yhteistyötä hänen kanssaan. 4. Se, että olen paikallisen yhteistyöverkoston/organisaation jäsen rohkaisee minua tekemään yhteistyötä kilpailijan kanssa, joka on myös jäsen kyseisessä yhteisössä/verkostossa. 5. Luottamukseni kilpailijaan rohkaisee minua tekemään yhteistyötä hänen kanssaan. 6. Yleinen yhteistyöhalukkuus yhteisössäni rohkaisee minua tekemään yhteistyötä kilpailijan kanssa. 7. Aikaisempi kokemukseni yhteistyöstä kilpailijan kanssa rohkaisee minua tekemään yhteistyötä myös muiden kilpailijoiden kanssa.

2.13 Toimintaympäristön vaikutus

Toimintaympäristön vaikutusta tutkitaan tässä tutkimuksessa markkinoiden epävarmuudella. Markkinoiden epävarmuudella tarkoitetaan epävarmuutta markkinoiden dynamiikassa ja muutoksia kysynnässä, kilpailussa sekä käytetyissä tekniikoissa tietyillä markkinoilla (Beckman, Haunschild & Phillips 2004). Markkinat voivat olla epävarmoja monestakin syystä, mutta nyt viime aikoina COVID-19-pandemia on hyvinkin suuressa määrin muuttanut lähes kaikki markkinat epävarmoiksi. Epävarmuutta on luonut erilaiset rajoitukset ja sitä kautta ihmisten liikkuminen ja ostokäyttäytyminen on muuttunut hyvinkin nopeasti. Tästä on seurannut kysynnän muutoksia, kilpailutilanteet ovat muuttuneet

ja työelämässä käytetyt tekniikat ovat muuttuneet, kun on otettu käyttöön erilaisia etätyöskentelytapoja.

Markkinoiden epävarmuuden ollessa korkea, voivat myös kilpailijat olla sopivia kumppaneita, koska ne jakavat yhteneväisen näkemyksen ja motivaation yhteistyölle vähentääkseen markkinoiden epävarmuutta (Beckman ym. 2004; Burgers, Hill & Kim 1993). Näin ollen yrityksille voi olla edullista liittoutua kilpailijoidenkin kanssa markkinoiden ollessa epävarmoja. Eritoten korkean teknologian yrityksissä, joissa teknologioiden tai tekniikoiden omaksuminen voi olla hyvin työlästä ja tuotekehitys panostukset ovat merkittäviä, voi liittoutuminen kilpailijoiden kanssa olla houkutteleva vaihtoehto (Arikan 2009; Joshi, Kshlak & Sherman 1998; Rice & Galvin 2006). Liittoutumalla myös kilpailijoiden kanssa voidaan tuotekehityspanostuksia jakaa ja teknologioiden omaksumista voidaan helpottaa jakamalla tietotaitoa. Tiedon vaihdanta yritysten kesken nopeuttaa ja helpottaa yritysten toimintaa eritoten markkinoiden ollessa epävarmoja.

Markkinoiden epävarmuutta mitataan tässä tutkimuksessa Ritalla 2012 kehittämän mittariston avulla. Mittaristossa vastauksia mitattiin seitsenportaisella Likert-asteikolla. Mittariston kysymykset löytyvät alla olevasta taulukosta 13.

Taulukko 13. Kysymykset toimintaympäristön epävarmuuteen liittyen.

Osa-alue	Kysymykset
Toimintaympäristön epävarmuus	Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne toimintaympäristöä? (1= täysin eri mieltä, 7= täysin samaa mieltä)
	1. Asiakkaiden tarpeet ja tuotteiden kysyntä muuttuvat nopeasti. 2. Alallamme on vaikeaa ennustaa muutoksia asiakkaiden tarpeissa ja kysynnässä. 3. On mahdotonta ennustaa kilpailua markkinoilla.

2.14 Innovaatiokyvykkyys

Innovaatiokyvykkyys on keskeinen organisaation suorituskyvyn taustatekijä, ja sitä tulee jatkuvasti kehittää ja mitata, jotta yritys säilyy kilpailukykyisenä. Innovaatiokyvykkyys on keskeisessä asemassa erityisesti silloin, kun yritykset toimivat epävarmassa toimintaympäristössä, kuten nyt ajankohtainen COVID-19-pandemia on todistanut. Tiedostamalla mistä innovaatiokyvykkyys koostuu ja miten ylläpitää sitä, yritys kykenee tekemään uudistuksia tarvittaessa nopeastikin. Tässä luvussa käymme läpi mitä innovaatiokyvykkyys tarkoittaa, miksi se on tärkeää ja miten kehittää sitä.

Yhtä yhtenäistä näkemystä innovaatiokyvykkyuden määritelmälle on vaikea antaa, sillä sitä voidaan lähestyä niin monesta eri näkökulmasta, kuten nähdä se organisaation prosessina, systeeminä ja toimintatapana, joka auttaa mahdollistamaan innovaatioiden syntymisen tai esimerkiksi keskittyä kuvaamaan innovaatiotoimintaa tuloksina, kuten tuote- ja palveluinnovaatioina (Perdomo-Ortiz, González-Benitoa & Galende 2006). Toisin sanoen, näkökulmasta riippuen innovaatiokyvykkyys on määritelty eri tavoin, esimerkiksi Aylon ja Taskisen (2006) näkemyksen mukaan innovaatiokyvykkyys kuvaa organisaation innovaatioiden synnyttämiseen tarvittavaa taitoa, järjestelmiä ja prosesseja, Albaladejo ja Romijn (2000) puolestaan näkevät innovaatiokyvykkyuden olevan erilaisia kyvykkyysien kombinaatioita. Yksinkertaisen määritelmän ovat antaneet Lawson ja Samson (2001), jotka määrittävät innovaatiokyvykkyuden kyvyksi muuntaa jatkuvasti tietoa ja ideoita uusiksi tuotteiksi, prosesseiksi ja systeemeiksi tavoitteena tuottaa hyötyä organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Yliherva (2004) hahmottaa innovaatiokyvykkyuden erilaisina potentiaaltehtäjinä, joita yrityksillä on käytössään innovaatioiden tuottamiseen. Toisin sanoen Ylihervan mukaan innovaatiokyvykkyys koostuu organisaation aineettomasta pääomasta. Aineetonta pääomaa ovat organisaation ei-fyysiset ominaisuudet, jotka tuottavat hyötyä tulevaisuudessa, kuten työntekijöiden kyvykkyudet, organisaation

resurssit ja toimintatavat sekä sidosryhmäsuhteet (Lönqvist, Kujansivu & Anttilainen 2006). Yliherva (2004) jakaa organisaation innovaatiokyvykkyyden edelleen taktisiin, strategisiin ja metatason kyvykkyyksiin. Taktiset kyvykkyydet viittaavat organisaation kykyyn etsiä ja valita uutta informaatiota, teknologioita ja markkinoita sekä toteuttaa muutoksia ja uusia strategioita. Strategiset kyvykkyydet puolestaan ovat esimerkiksi organisaation kyky saada strategiat toimimaan keskenään käytännössä ja yhdistää saatavilla olevia resursseja uusin tavoin kilpailuedun synnyttämiseksi. Metatason kyvykkyydet ovat organisaation oppimiskykyä.

Yhteenvetona voisi todeta, että eri määritelmille yhteistä on se, että organisaatioiden innovaatiokyvykkyyteen sisältyy sekä sisäisten lähteiden että ulkoisten lähteiden käyttö. Sisäisiä lähteitä ovat esimerkiksi työntekijöiden kokemus, aiemmin hankitut tiedot ja osaaminen. Ulkoisia innovaatiolähteitä ovat esimerkiksi asiakkaat, hankkijat julkiset organisaatiot ja teollisuus, verkostot. Eli, innovaatiokyvykkyyttä ei ylläpidetä ainoastaan organisaation sisällä, vaan se käsittää myös organisaation ja sen ympäristön väliset suhteet (Koivisto 2005). Keskeistä on monipuolisesti hankkia tietoa sekä hyödyntää sitä. Toisekseen, eri määritelmät johtavat siihen, että innovaatiotoiminnan nähdään koostuvan monesti eri tekijästä, kuten johtaminen ja päätöksentekojärjestelmät, prosessit ja fyysinen ympäristö, yhteistoiminta ja organisaatioiden väliset rajapinnat, organisaatorakenteet, ilmapiiri ja toimintakulttuuri.

Yrityksen on tärkeää satsata innovaatiokyvykkyyden edistämiseen, sillä se vaikuttaa kannattavuuteen joko suorasti tai välillisesti tuottavuuden tehostumisen kautta (Rantanen, Ukko & Pekkola 2008). Positiivista on, että innovaatiokyvykkyyden kehittäminen on mahdollista. Seuraavassa nostetaan muutamia eri tekijöitä, joita yritysten olisi hyvä huomioida, mikäli se haluaa kehittää omaa innovaatiokyvykkyyttään kokonaisvaltaisesti.

Tutkimusten mukaan parhaiten menestyvät yritykset, jotka ovat selkeästi määritelleet innovaatiokyvykkyyden merkityksen stra-

tegiassaan ja johto on sitoutunut tukemaan toimintaa (Nurmela & Rintala 2014). Eli, innovaatiotoiminnan on hyvä pohjautua organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Keskeistä on, että yritysjohto on sitoutunut edistämään organisaatiokulttuuria: jotta innovaatiotoimintaa voidaan harjoittaa, tulee yritysjohtoon saada jalkautettua strategiassa määritellyt asiat ja luotua sellainen organisaatiokulttuuri, joka kannustaa innovaatioiden tuottamiseen. Eli, tavoitteet täytyy saada vietyä käytännön toiminnan tasolle asti. Usein tämä tarkoittaa, että organisaatioon luodaan rakenteet, käytännöt ja prosessit, jotka tukevat mahdollisimman hyvin innovaatiotoimintaa. Erityisen tärkeää on luoda oikeat toimintatavat, jotka mahdollistavat kaikkien työntekijöiden osallistumisen organisaation innovaatiotoimintaa. Eli, luodaan kanavat, joilla osallistetaan työntekijöitä. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden on helppo innovoida sekä uusia ideoita on mahdollista nopeasti toteuttaa ja testata. Pahitteeksi ei myöskään ole, jos työntekijöitä palkitaan innovatiivisuudesta ja annetaan mahdollisuus ottaa vastuuta. Työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tulee myös investoida, parhaimmillaan jatkuvan kouluttamisen kautta.

Kuten aiemmin todettiin innovaatiotoimintaa olisi hyvä tehdä myös yrityksen ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Yrityksillä on paljon kanssakäymistä sekä virallisella että epävirallisella tasolla niin asiakkaiden, toimittajien kuin myös kilpailijoidenkin kanssa. Yritysten tulisi luoda toimintatavat, joiden avulla voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti eri tiedonsaantikanavia sekä mahdollisesti yhteistyöllä luoda uusia tuotteita ja palveluita. Tätä yhteistyötä sivutettiin jo coopetition-luvun yhteydessä.

Viimeisempänä, muttei vähäisempänä tulee muistaa, että myös innovaatiokyvykkyyttä tulee mitata. Kuten aiemmin todettiin, niin myös innovaatiotoiminnan tulisi pohjautua organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Perinteiset innovaatiotoiminnan ja -kyvykkyiden tuotos- ja panosmittarit eivät sellaisenaan

välttämättä sovi pk-yritysten tarpeisiin, sillä niillä ei useinkaan ole erillistä T&K-toimintaa tai innovaatiot eivät ole sellaisia, että niille voisi hakea patenttia ja lisenssejä (esim. Rantanen ym. 2008). Pk-yritysten kannattaa sen sijaan luoda mittareita, jotka laajemmin mittaavat organisaation innovaatiotoiminnan potentiaalia ja kyvykkyyksiä tuottaa innovaatioita (Saunila 2014). Nämä voivat olla myös subjektiivisia mittareita, kuten miten työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä, asiakkaispalautteeseen reagoiminen ja millaisia mahdollisuuksia on kokeilla uusia käytänteitä ja miten niistä raportoidaan. Mittaaminen auttaa myös selvittämään parhaita käytänteitä ja levittämään niitä koko organisaatioon. Näin olleen tehtyjen kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan seurata ja kiinnittää huomiota oleellisiin asioihin, muuntaa strategia konkreettisiksi toimenpiteiksi ja näin edistää liiketoiminnan kokonaisvaltaista johtamisesta ja täten lisätä yrityksen operatiivista suorituskykyä (Andriessen 2004).

Tässä tutkimuksessa innovaatiokyvykkyyttä mitattiin yhdeksän eri väittämän avulla. Väittämät muodostettiin Alegren ja Chivan (2008), Alegren, Lapiedran ja Chivan (2006) sekä Ritalan (2012) tutkimuksiin pohjautuen. Arvioinnissa hyödynnettiin 7-portaista Likertin asteikkoa, jonka avulla yritykset arvoivat suoriutumistaan kilpailijoihin nähden eri osa-alueille kolmen viimeisen vuoden aikana. Väittämät on esitetty taulukossa 14.

Taulukko 14. Kysymykset innovaatiokyvyyteen liittyen.

Osa-alue	Kysymykset
Innovaatiokyvykkyys	<p>Miten vertaisitte yrityksenne suoriutumista viimeisen kolmen vuoden ajalta verrattuna muihin yrityksiin, jotka toimivat samalla alalla? 1=suoriutui erittäin heikosti, 7=suoriutui erittäin hyvin.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vaiheittain poistettavien tuotteiden korvaaminen uusilla. 2. Vaiheittain poistettavien palveluiden korvaaminen uusilla. 3. Tuote-/palveluvalikoiman laajentaminen päämarkkinoilla (uusien tuotteiden/palveluiden kautta). 4. Tuote-/palveluvalikoiman laajentaminen pääasiallisen tuotealueen ulkopuolella. 5. Tuotevalikoiman laajentaminen päämarkkinoiden ulkopuolella. 6. Ympäristöystävällisten tuotteiden kehittäminen. 7. Markkinaosuuden kehitys. 8. Laajentaminen uusille markkinoille ulkomaille. 9. Laajentaminen uusiin kohderyhmiin kotimaassa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa esitetään kyselytutkimuksen toteuttaminen: aineiston keruu ja tutkimuksen tulokset sekä analysointi. Luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset siinä järjestyksessä kuin ne lomakkeessa esitettiin. Lisäksi luvun lopussa esitetään malleja eri tekijöiden vaikutuksesta yrityksen kasvuun.

3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Seuraavassa on kuvattu tutkimuksen toteuttamista tiedonkeruun, lomakkeen sisällön sekä aineiston analysoinnin näkökulmista.

3.1.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Yritysselvitys toteutettiin 14.10.2019 - 24.1.2020 välisenä aikana. Kyselylomake lähetettiin 1005 eteläpohjalaiseen yritykseen. Virheilmoituksia tavoittamattomista vastaanottajista tuli 25. Sähköpostilla lähetettiin kaksi muistutusviestiä ennen vastausajan umpeutumista. Kaikkiaan vastauksia saatiin näin toimien 103. Koska tavoitteena oli noin 300 vastausta, aloitettiin joulukuun 2019 alussa soittokierros vastaamattomiin yrityksiin kuuden hanketyöntekijän ja kahden avustajan toimesta. Tammikuun 24. päivään mennessä saatiin 205 vastausta lisää, jolloin kokonaisvastausmääräksi muodostui 308. Vastausprosentti oli 31 %, mitä voidaan pitää hyvänä, vaikka absoluuttisten vastaajien määrä ei olekaan tuon suurempi. Puuttuvien tietojen ja päällekkäisyyksien vuoksi osa vastauksista jouduttiin kuitenkin poistamaan, jolloin lopulliseksi vastaajamääräksi jäi 273 yritystä. Vastaajien ja yritysten taustatiedot esitetään luvuissa 3.2 ja 3.3.

Kysymyslomakkeen osiot pitivät sisällään kappaleessa 2 esitellyn viitekehyksen mukaiset aihe-alueet seuraavasti:

- 1) Yrityksen taustatiedot
- 2) Vastaajan taustatiedot
- 3) Kasvu ja kasvutavoitteet
- 4) Kasvun perusteet (uuden vs. olemassa olevan kehittäminen)
- 5) Kasvustrategia
- 6) Innovointi ja kehittäminen
- 7) Toiminnan painopisteet
- 8) Markkinaorientaatio
- 9) Yrityksen talous suhteessa kilpailijoihin
- 10) Suhtautuminen digitalisaatioon ja digitaaliset kyvyt
- 11) Yhteistyö julkisen sektorin kanssa
- 12) Suhde paikallisyhteisöön
- 13) Yhteistyö kilpailijoiden kanssa (coopetition)
- 14) Liiketoimintaympäristön muutokset
- 15) Menestyminen suhteessa kilpailijoihin.

Kyselylomake saatteineen on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteissä 1 ja 2.

3.1.2 Aineiston analysointi

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

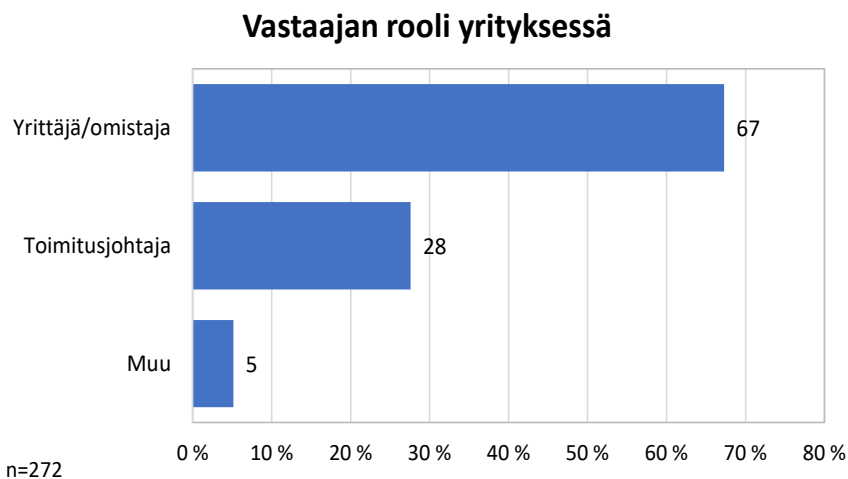
Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero.

P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05. Yrityksen kasvua on peilattu kaikkiin yrittäjään ja yritykseen liittyviin taustatekijöihin, ja mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja on löytynyt, ne on raportoitu. Faktorianalyysin avulla ja luotettavuustarkasteluilla varmistettiin mittarien reliabiliteetti. Mittareista muodostettiin keskiarvomuuttujia, joita käytettiin jatkoanalyysissä. Jatkoanalyysissä käytettiin mm. rakenneyhtälömallinnusta.

3.2 Vastaajayrittäjien taustatiedot

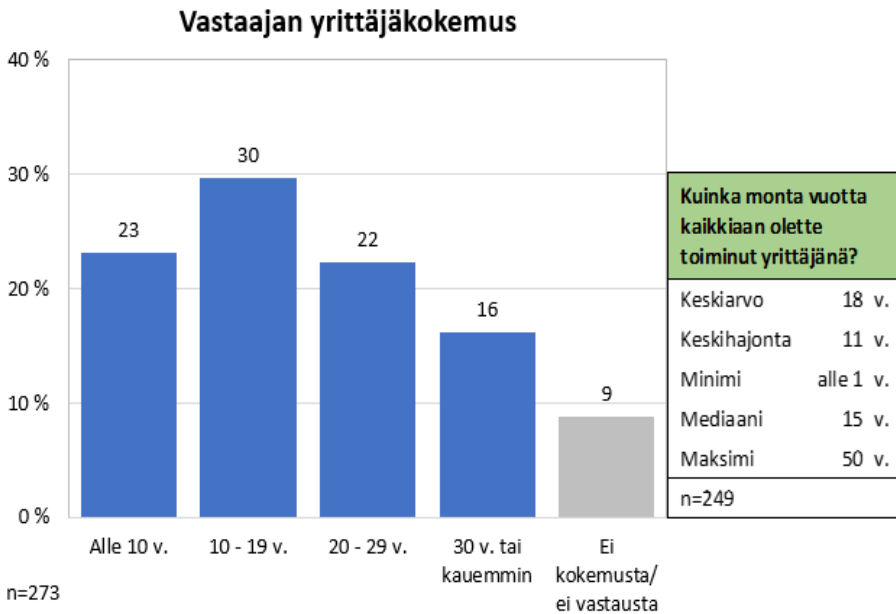
Vastaajan taustatiedoista kysyttiin vastaajan rooli yrityksessä, ikä, koulutustausta, yrittäjyyskokemus, kokemus kasvuyrityksen johtamisesta ja kokemus omistajanvaihdoksista.

Ensimmäisenä taustatietona tarkastellaan vastaajan roolia yrityksessä. Vastaajista 67 % raportoi omaksi roolikseen yrittäjä/omistajan, 28 % toimitusjohtajan ja 5 % muun roolin (Kuvio 1).



Kuvio 1. Vastaajien roolit yrityksissä.

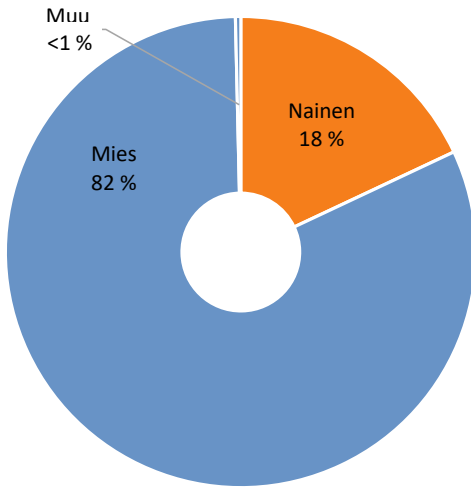
Seuraava taustatieto liittyy vastaajan yrittäjäkokemukseen. Alle 10 vuotta kokemusta on 23 prosentilla, 10 - 19 vuotta 30 prosentilla, 20 - 29 vuotta 22 prosentilla ja 30 vuotta tai enemmän on 16 prosentilla vastaajista (Kuvio 2). 9 prosentilla vastaajista ei ole kokemusta tai vastaus jäi saamatta. Keskimäärin vastaajilla oli yrittäjyyskokemusta 18 vuotta kokemuksen vaihdelta alle yhdestä vuodesta 50 vuoteen.



Kuvio 2. Vastaajien yrittäjäkokemus.

Vastaajat ovat siis varsin kokeneita yrittäjiä. Aikaisemmassa Etelä-Pohjanmaan kasvuyritystutmuksessa (Sorama ym. 2015) oli erittäin paljon tai paljon kokemusta yrittäjänä toimimisesta 83 prosentilla vastanneista. Voidaan päätellä, että tulokset ovat hyvin samansuuntaiset, vaikka luokittelut poikkeavat keskenään. Lisäksi taustatietoina kysyttiin vastaajien sukupuolta. Vastaajista 82 % oli miehiä ja 18 % naisia (Kuvio 3).

Vastaajan sukupuoli



n=272

Kuvio 3. Vastaajien sukupuoli.

Naisten osuus on tässä selvästi aliedustettuna. Etelä-Pohjanmaan yrittäjistä oli vuonna 2015 Tilastokeskuksen mukaan kaikki ikäluokat huomioiden naisia yli neljännes eli 27,8 %. Edelliseen kasvuyritystutkimukseen verrattuna naisten osuus vastaajista on kuitenkin vähän noussut - edelliseen tutkimukseen vastanneista oli naisia 15 %. Tutkimusten mukaan naisten yritykset ovat miesten omistamia yrityksiä harvemmin kasvuyrityksiä, joten ero suhteellisissa määrissä on ymmärrettävää.

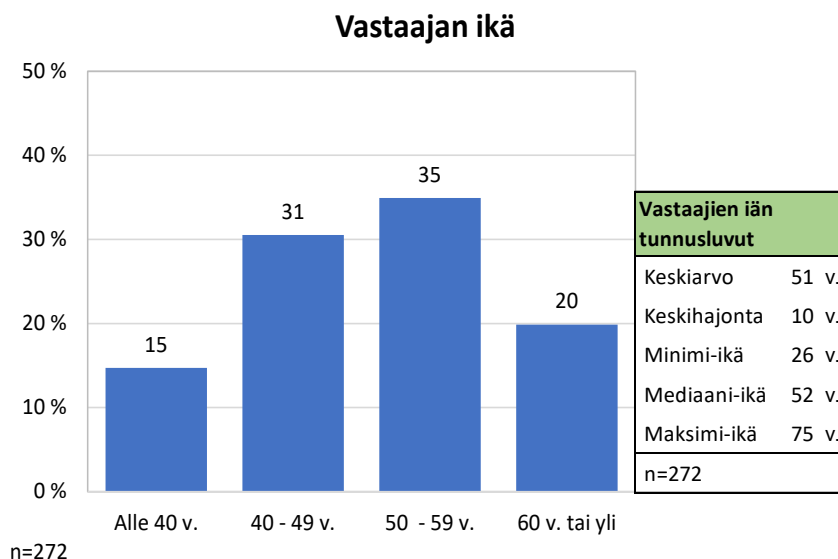
Sukupuolen on todettu vaikuttavan yrityksen kasvuun. Tässä tutkimuksessa löydettiin erityisesti kaksi sukupuoleen liittyvää kasvuun vaikuttavaa tekijää: toimintaympäristön epävarmuus ja innovaatiokyvykkyys.

Taulukko 15. Sukupuolen yhteys kasvuun liittyviin tekijöihin.

	Sukupuoli		p
	Nainen (n=49)	Mies (n=218)	
	ka.	ka.	
Toimintaympäristön epävarmuus	3,8	4,4	0,007
Innovaatiokyvykkyys	3,9	4,3	0,086

Sukupuoli on yhteydessä koettuun toimintaympäristön epävarmuuteen ja innovaatiokyvykkyteen. Sukupuoli vaikuttaa tilastollisesti merkitsevästi erityisesti koettuun toimintaympäristön epävarmuuteen. Naiset kokevat toimintaympäristön epävarmuuden pienempänä kuin miehet. Voi olla, että naisten yritykset toimivat stabiilimmalla toimialalla kuin miesten.

Lisäksi taustatietona kysyttiin vastaajan ikää. Vastaajien keski-ikä oli 51 vuotta. Vanhin vastaajista oli 75-vuotias. Vastaajista alle 40-vuotiaita oli 15 %, 40 - 49-vuotiaita oli 31 % vastaajista, 50 - 59-vuotiaita oli 35 % vastaajista ja 60-vuotiaita tai vanhempia oli 20 % vastaajista (Kuvio 4).



Kuvio 4. Vastaajien ikä.

Aikaisempaan kasvuyritystutkimukseen verrattuna vastaajien keski-ikä on laskenut 55 vuodesta 51 vuoteen. Tämä poikkeaa jonkin verran kaikkien Etelä-Pohjanmaan yrittäjien keski-ikästä, joka oli tilastokeskuksen tilaston mukaan 46,9 vuotta vuonna 2015. Tässä tutkimuksessa vastanneista alle 50-vuotiaita on 46 %, kun heitä aikaisemmassa tutkimuksessa oli 23 %. Yli 60-vuotiaita oli 20 %, kun heitä aikaisemmassa tutkimuksessa oli 30 %. Voitaneen siis todeta, että tässä aineistossa on aikaisempaa nuorempia vastaajia, vaikka vastaajien keski-ikä on kaikki yrittäjät huomioiden jonkin verran korkeampi.

Seuraavassa taulukossa 16 tarkastellaan tarkemmin vastaajan iän vaikutusta erilaisiin kasvuun vaikuttaviin tekijöihin. Tekijöitä, joihin vastaajan ikä vaikuttaa, ovat kehittämissuuntautuneisuus, yrittäjämäinen orientaatio: riskinottokyky, coopetition: yhtäaikainen kilpailu ja yhteistyö, liiketaloudellinen menestyminen ja suhde paikallisyhteisöön. Tulosten mukaan vaikuttaisi siltä, että kaikkien em. tekijöiden suhteen ikäluokan 50 - 59 vuotta keskiarvot ovat muita alhaisempia, kun taas alle 40-vuotiaiden ikäluokkien keskiarvot ovat poikkeuksetta muita korkeampia. Ikäluokkien 40 - 49 vuotta ja 60 vuotta tai yli välillä ei keskiarvoissa kuitenkaan ole isoja eroja.

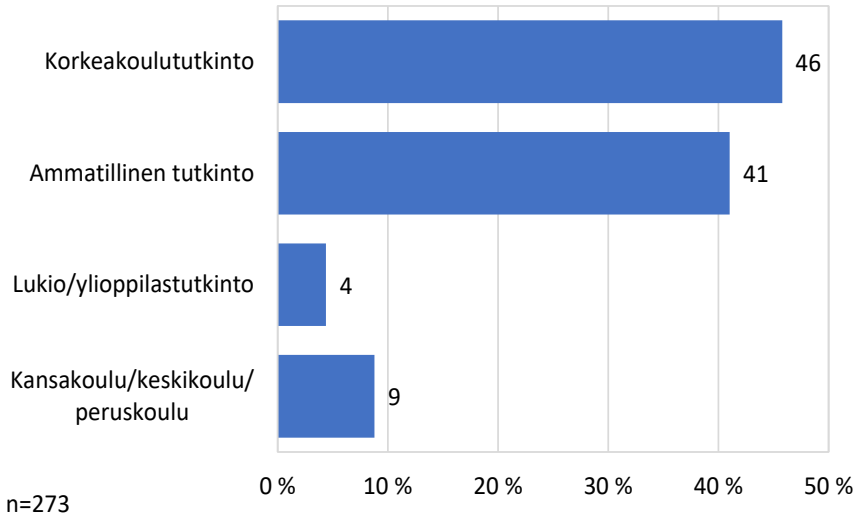
Taulukko 16. Vastaajan iän yhteys eri kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.

	Vastaajan ikä				p
	Alle 40 v. (n=39)	40-49 v. (n=82)	50-59 v. (n=95)	60 v. tai yli (n=51)	
	ka.	ka.	ka.	ka.	
Kehittämissuuntautuneisuus	5,0	4,9	4,4	4,9	0,011
Yrittäjämäinen orientaatio: riskinottokyky	5,1	4,8	4,2	4,7	0,007
Coopetition: yhtäaikainen kilpailu ja yhteistyö	4,8	4,5	4,1	4,5	0,006
Liiketaloudellinen menestyminen	4,9	4,6	4,3	4,7	0,043
Suhde paikallisyhteisöön	4,2	4,3	3,9	4,4	0,015

Kaikkein merkitsevin vaikutus iällä on yrittäjämäisen orientaation riskinottokykyyn ja yhtäaikaiseen kilpailuun ja yhteistyöhön (coopetition). Merkille pantavaa on, että alle 40-vuotiailla on alhaisempi keskiarvo suhteessa paikallisyhteisöön kuin 40 - 49 v. ja 60 v. tai yli ikäluokkiin kuuluvilla.

Taustatietona kysyttiin myös vastaajien koulutustaustaa. Lähes puolella (45,8 %) vastaajista oli korkeakoulututkinto. Ammatillinen tutkinto oli 41 prosentilla vastaajista (Kuvio 5).

Vastaajan koulutustausta



Kuvio 5. Vastaajien koulutustausta.

Aikaisemmassa kasvuyritystutkimuksessa kolmasosalla vastaajista oli korkeakoulututkinto ja puolella ammatillinen tutkinto. Tähän kyselyyn vastanneet ovat siis koulutetumpia kuin aiemmin. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuuden kasvu vastaa yleistä koulutustason nousua niin koko väestössä kuin yrittäjissäkin.

Lisäksi tarkastellaan koulutustaustan vaikutusta erilaisiin kasvuun vaikuttaviin tekijöihin. Koulutustaustalla on vaikutusta kehittämissuuntautuneisuuteen, yrittäjämäisen orientaation innovatiivisuuteen, uuden kehittämiseen, markkinaorientaatioon, digitaaliseen orientaatioon, digitaaliseen kyvykkyyteen ja innovaatiokyvykkyyteen (Taulukko 17).

Taulukko 17. Koulutustaustan yhteys kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.

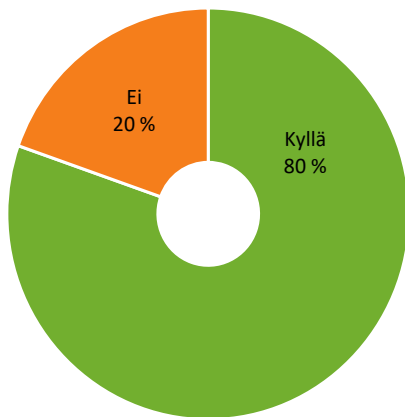
	Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten koulutustaustanne?				p
	kansakoulu/ keskikoulu/ peruskoulu (n=23)	lukio/ yliop- pilas- tutkinto (n=12)	amma- tillinen tutkinto (n=110)	korkea- koulu- tutkinto (n=124)	
	ka.	ka.	ka.	ka.	
Kehittämis- suuntautu- neisuus	4,0	4,9	4,6	4,9	0,016
Yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus	3,8	5,0	4,6	4,9	0,013
Uuden kehittä- minen	4,1	5,0	4,8	5,0	0,028
Markkina- orientaatio	4,4	5,3	5,2	5,3	0,015
Digitaalinen orientaatio	3,8	4,9	4,8	5,3	0,000
Digitaalinen kyvykkyys	3,7	4,4	4,6	5,0	0,002
Innovaatio- kyvykkyys	3,7	4,6	4,1	4,3	0,023

Ensimmäinen huomio on, että korkeakoulututkinnon suorittaneiden keskiarvot kaikkien em. tekijöiden osalta ovat muiden koulutustaustojen vastaajia korkeampi. Ammatillisen koulutuksen ja lukio/ylioppilastutkinnon osalta puolestaan kehittämiseen ja yrittäjämäisyyteen liittyvissä tekijöissä lukion suorittaneet saavat korkeampia keskiarvoja kuin ammatillisen koulutuksen suorittaneet. Erytisen selvä ero näiden kahden koulutustaustan välillä on innovaatiokyvykkyudessa, joka lukion suorittaneilla saa jopa korkeakoulututkinnon suorittaneita korkeamman keskiarvon. Perusasteen suorittaneilla on selvästi alhaisemmat keskiarvot kaikkien em. tekijöiden suhteen. Koulutustaustalla on näin vaikutusta yrityksen kasvuun. Tämä tulee korostumaan entisestään, kun

yrittäjien menestyminen ja kasvu riippuvat yhä enemmän yrityksen kyvystä uudistua ja hyödyntää kehityksessään digitalisaatiota.

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien kotipaikkaa, erityisesti sitä asuuko vastaaja samalla paikkakunnalla, missä yritys toimii. Vastaajista 80 % ilmoitti asuvansa samalla paikkakunnalla kuin yritys (Kuvio 6).

Asuuko vastaaja samalla paikkakunnalla, missä yritys sijaitsee?



n=270

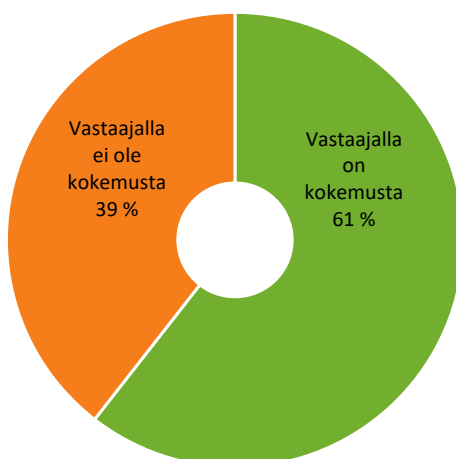
Kuvio 6. Vastaajan asumispaikkakunta verrattuna yrityksen sijaintipaikkaan.

Tämä on samansuuntainen tulos kuin Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa (Sorama ym. 2009) tutkimuksessa, jossa suurin yrityksen sijaintipäätökseen vaikuttava syy oli yrittäjän henkilökohtaiset syyt eli asuminen samalla paikkakunnalla. Vaikka em. tutkimuksessa todettiin, että yrityksen perustamisvaiheessa yrityksen sijaintiin vaikuttavat yrittäjän henkilökohtaiset syyt, saattaa tällä olla vaikutusta yrityksen myöhempään kasvuun, kuten sijainnin tuomiin kasvurajoitteisiin, esimerkiksi työvoiman saatavuuteen tai logistiikkaan.

Tutkimusten mukaan yrittäjäkokemuksen mukaan myös kasvuyrityksen johtamiskokemus ja kokemus yrityksen myynnistä/

ostosta vaikuttavat yrityksen kasvuun. Tässä tutkimuksessa tiedusteltiin vastaajien kokemusta sekä kasvuyritysten johtamisen että omistajanvaihdosten osalta. Vastaajista 61 % ilmoitti, että heillä on kokemusta kasvuyritysten johtamisesta (Kuvio 7) ja vastaavasti 62 % ilmoitti, että heillä on kokemusta yritysostoista, -myynneistä tai sukupolvenvaihdoksista (Kuvio 8).

Kasvuyrityksen johtaminen



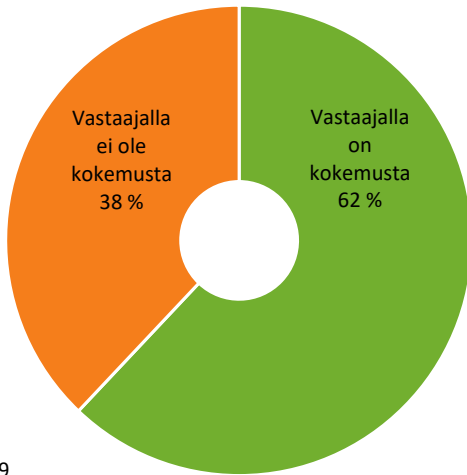
n=266

Kuvio 7. Vastaajien kokemus kasvuyritysten johtamisesta.

Aikaisemmassa kasvuyritystutkimuksessa 46 prosentilla vastaajista oli kokemusta kasvuyrityksen johtamisesta, kun tässä tutkimuksessa peräti 61 prosentilla vastaajista on vastaavaa kokemusta. Toisin sanoen kasvun johtaminen on arkipäiväistynyt ja yhä suuremmalla osalla yrittäjistä on kokemusta siitä. Tämä antaa aiheutta olettaa, että johtamisesta on tullut myös ammattimaisempaa.

Selvällä enemmistöllä vastaajista on kokemusta myös yritysten omistajanvaihdoksista. Jopa 62 prosenttia vastaajista ilmoittaa, että hänellä on kokemusta yrityksen myynnistä/ostamisesta tai sukupolvenvaihdoksesta.

Yrityksen myynti ja/tai ostaminen (mukaan lukien sukupolvenvaihdos)



n=269

Kuvio 8. Vastaajien kokemus yritysmyyneistä ja -ostoista (mkl. sukupolvenvaihdokset).

Aikaisemmassa kasvuyritystutkimuksessa vastaajilla oli vähiten kokemusta yrityskaupoista. Yrityksen ostamisesta oli erittäin paljon tai paljon kokemusta 15 prosentilla vastaajista ja yrityksen myynnistä 8 prosentilla vastaajista. Voidaan siis todeta, että yrityskaupat ovat lisääntyneet viimeisten seitsemän vuoden aikana ja niistä on tullut osa yritysten kasvustrategiaa.

Seuraavassa taulukossa 18 tarkastellaan vastaajan kokemuksen vaikutusta kasvuun vaikuttaviin tekijöihin. Kokemuksella oli erityisesti vaikutusta kehittämisorientaatioon, yrittäjämäisen orientaation sekä innovatiivisuuteen että riskinottokykyyn, uuden kehittämiseen, markkinaorientaatioon, markkinakyvykkyteen, digitaaliseen orientaatioon ja kyvykkyteen, liiketaloudelliseen menestymiseen, toimintaympäristön epävarmuuteen ja innovaatiokyvykkyteen. Kokemuksella näyttäisi siis olevan merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun vaikuttavien tekijöiden kautta.

Taulukko 18. Vastaajan kokemuksen yhteys yrityksen kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.

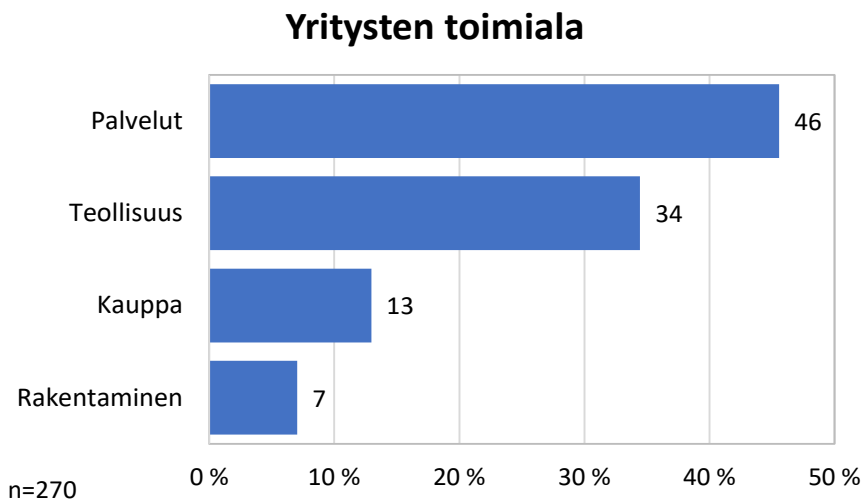
	Kasvuyrityksen johtaminen		p	Yrityksen myynti ja/tai ostaminen		p
	Vastaa- jalla on koke- musta (n=159)	Vas- taajalla ei ole koke- musta (n=103)		Vastaa- jalla on koke- musta (n=166)	Vas- taajalla ei ole koke- musta (n=100)	
	ka.	ka.		ka.	ka.	
Kehittämissuuntautuneisuus	5,1	4,2	0,000	4,9	4,5	0,016
Yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus	5,0	4,2	0,000	4,9	4,4	0,008
Yrittäjämäinen orientaatio: riskinotto- kyky	5,0	4,1	0,000	4,8	4,4	0,047
Uuden kehittäminen	5,0	4,6	0,010	4,9	4,7	0,140
Markkinaorientaatio	5,5	4,7	0,000	5,3	5,1	0,220
Markkinointikyvykyys	4,3	3,8	0,001	4,3	3,9	0,011
Digitaalinen orientaatio	5,2	4,5	0,001	5,1	4,7	0,032
Digitaalinen kyvykyys	5,0	4,3	0,000	4,8	4,5	0,068
Liiketaloudellinen menestyminen	4,8	4,3	0,000	4,7	4,3	0,008
Toimintaympäristön epävarmuus	4,4	4,0	0,011	4,2	4,3	0,850
Innovaatiokyvykyys	4,4	3,9	0,000	4,3	4,1	0,294

Lisäksi vastaajan kasvuyrityksen johtamiskokemuksella on suurempi vaikutus näihin tekijöihin kuin kokemuksella omistajanvaihdoksista. Kokemuksella yrityksen omistajanvaihdoksista on tilastollisesti merkitsevä ero vain yrittäjämäisen orientaation innovatiivisuuteen ja liiketaloudelliseen menestymiseen.

3.3 Vastaajayritysten taustatiedot

Yrityksen taustatietoina kysyttiin toimialaa, työntekijämäärää, ikää ja sijaintia. Kuviosta 9 ilmenee vastaajayritysten päätoimialat (n=270). Suurimpana vastaajajoukkona ovat palvelualan yrityk-

set, jotka edustivat 46 % vastanneista yrityksistä. Teollisuuden ilmoittivat päätoimialakseen 34 %, kaupan 13 % ja rakentamisen 7 % vastanneista yrityksistä.



Kuvio 9. Yritysten toimialat.

Aikaisemmassa kasvuyritystutkimuksessa oli 32 % palvelualan yrityksiä, ja 31 % teollisuuden yrityksiä. Siihen verrattuna voidaan huomata, että palvelualan yrityksiä on nyt vastaajissa selkeästi enemmän kuin aiemmin. Tämä pitää yhtä sen kanssa, että palvelualojen yritysten määrä on maakunnassa viimeisten vuosien aikana kasvanut merkittävästi ja ne ovat suurin toimiala ohittaen aikaisemmin lukumääräisesti suurimman maa- ja metsätaloussektorin vuoden 2015 jälkeen. 2000-luvun alussa eniten kasvuyrityksiä oli kaupan toimialalla, joten muutosta on tapahtunut kasvuyritysten toimialarakenteessa viimeisen kahden vuosikymmenen aikana.

Seuraavassa taulukossa 19 on esitetty toimialan vaikutusta kasvuun vaikuttaviin tekijöihin. Tällaisia tekijöitä ovat: kehittämissuuntautuneisuus, yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus, uuden kehittäminen, olemassa olevan kehittäminen, markki-

naorientaatio, markkinointikyvykyys, digitaalinen orientaatio, digitaalinen kyvykyys ja taloudellinen menestyminen.

Taulukko 19. Toimialan yhteys kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.

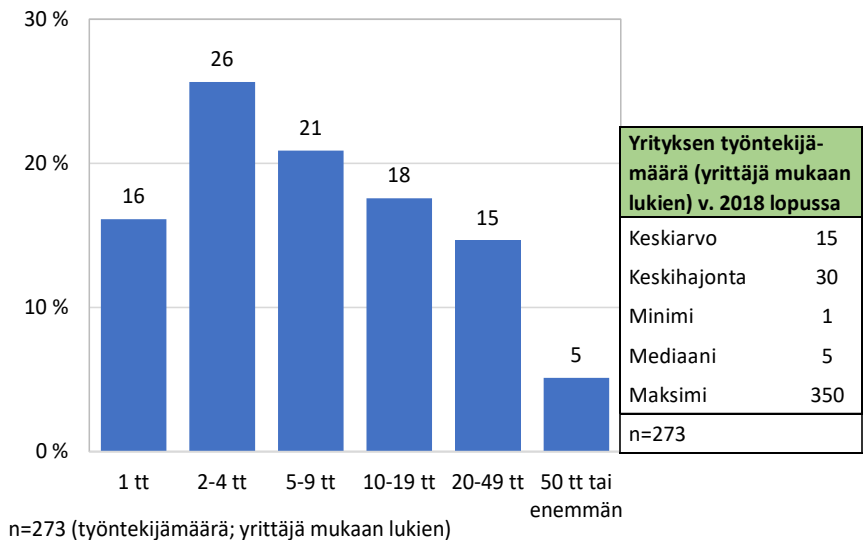
	Yrityksen toimiala				p
	Kaup- pa (n=35)	Teolli- suus (n=92)	Palvelut (n=120)	Raken- taminen (n=19)	
	ka.	ka.	ka.	ka.	
Kehittämissuun- tautuneisuus	5,3	4,7	4,6	4,4	0,015
Yrittäjämäinen orientaatio: inno- vatiivisuus	5,3	4,7	4,5	4,3	0,021
Uuden kehittämi- nen	5,3	4,9	4,7	4,3	0,028
Olemassa olevan kehittäminen	6,1	5,6	5,4	5,4	0,008
Markkina- orientaatio	5,7	5,3	5,1	4,4	0,006
Markkinointi- kyvykyys	5,2	4,0	4,0	3,8	0,000
Digitaalinen orientaatio	5,6	4,7	5,1	4,2	0,004
Digitaalinen kyvykyys	5,3	4,5	4,8	4,0	0,003
Taloudellinen menestyminen	5,1	5,2	4,7	4,9	0,013

Merkittävää on, että kaupan toimialalla kaikki em. tekijät saavat korkeampia keskiarvoja kuin muilla toimialoilla. Erityisesti markkinointikyvykyys eroaa muista toimialoista. Lisäksi kaupan alan keskiarvot poikkeavat merkittävästi muista toimialoista myös digitaalisessa kyvykyydessä ja orientaatioissa. Verkkokauppojen lisääntyminen näkyy erityisesti viimemainituissa. Teollisuudessa ei näy digitalisaatio vielä yhtä selvästi ja se jääkin sekä kaupan alan että palvelualan keskiarvojen alle. Merkille pantavaa myös

on, että olemassa olevan kehittäminen näyttäisi saavan kaikilla toimialoilla korkeimmat keskiarvot.

Vastaajayritysten koko työntekijämäärällä mitattuna on esitetty kuviossa 10. Esitettyyn työntekijämäärään on laskettu mukaan yrittäjä. Yhden työntekijän yrityksiä vastaajista oli 16 %, 2 - 4 työntekijän yrityksiä 26 % ja 5 - 9 työntekijän yrityksiä oli 21 %. Mikroyrityksiä (vähemmän kuin 10 työntekijää) vastaajista oli yhteensä 63 %. 10 - 29 työntekijän yrityksiä oli 18 % vastaajista, 20 - 29 työntekijän yrityksiä oli 15 % vastaajista ja 50 tai yli työntekijän yrityksiä oli 5 % vastaajista.

Yrityksen työntekijämäärä vuoden 2018 lopussa



Kuvio 10. Yritysten koko työntekijämäärällä tarkasteltuna.

Aikaisempaan kasvuyritystutkimukseen verrattuna vastanneiden yritysten koko on pienempi. Vuoden 2015 raportissa yritysten koon keskiarvo on vuoden 2012 lopussa ollut 20,1 henkilöä, kun se tässä tutkimuksessa on (vuoden 2018 lopussa) 15 henkilöä. Selityksenä saattaa pitää sitä, että nyt vastanneissa on enemmän palvelualan yrityksiä, jotka ovat yleisesti pienempiä henkilöstön määrällä mitattuna kuin muiden toimialojen yritykset. Myös

henkilöstömäärän maksimi on tässä tutkimuksessa pienempi kuin edellisessä (350/447).

Seuraavassa taulukossa 20 on esitetty yrityksen koon (henkilöstön määrällä mitattuna) vaikutusta eri kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.

Taulukko 20. Yrityksen työntekijämäärän yhteys kasvuun liittyviin tekijöihin.

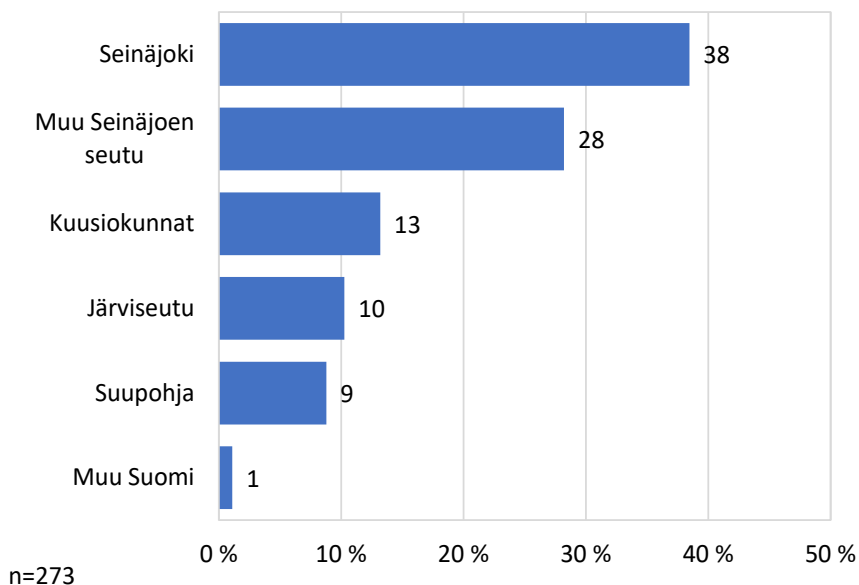
	Yrityksen työntekijämäärä (yrittäjä mukaan lukien) vuoden 2018 lopussa						p
	1 tt (n=43)	2-4 tt (n=68)	5-9 tt (n=57)	10-19 tt (n=47)	20-49 tt (n=40)	50 tt tai enemmän (n=14)	
	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	
Kehittämissuuntauneisuus	4,0	4,7	4,6	4,9	5,2	5,2	0,000
Yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus	3,8	4,8	4,5	4,8	5,3	5,3	0,000
Yrittäjämäinen orientaatio: riskinottokyky	4,1	4,5	4,5	4,9	5,1	4,8	0,040
Olemassa olevan kehittäminen	5,1	5,4	5,7	5,8	5,7	5,6	0,018
Markkinaorientaatio	4,8	5,1	5,1	5,3	5,6	5,8	0,034
Markkinointikyvykyys	3,6	4,0	4,0	4,3	4,6	4,9	0,002
Liiketaloudellinen menestyminen	4,1	4,4	4,4	4,8	5,1	4,9	0,000
Suhde paikallisyhteisöön	3,9	4,0	4,4	4,2	4,4	4,9	0,001
Innovaatiokyvykyys	3,9	4,0	4,0	4,5	4,6	4,8	0,000

Yrityksen työntekijöiden määrällä on vaikutusta useisiin kasvuun vaikuttaviin tekijöihin. Vaikutukset ovat joidenkin tekijöiden suhteen tilastollisesti erittäin merkitseviä. Huomionarvoista on, että keskiarvot kasvavat lähes kaikkien tekijöiden osalta yrityksen

koon kasvaessa. Markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyden keskiarvot ovat selvästi korkeammat kahden viimeisen kokoluokan yrityksillä. Myös kehittämissuuntautuneisuus on näiden kokoluokkien yrityksillä selvästi muita korkeampi.

Seuraavaksi kysyttiin yrityksen sijaintipaikkakuntaa. Kuviosta 11 käy ilmi yritysten sijainti seutukunnittain. Eniten yrityksiä, 38 %, sijaitti Seinäjoella. Muu Seinäjoen seutu kattoi vastaajista 28 %, Kuusiokunnat 13 %, Järviseuu 10 %, Suupohja 9 % ja muu Suomi 1%. Aikaisempaan kasvuyritystutkimukseen verrattuna Seinäjoella sijaitsevien vastanneiden yritysten määrä on noussut 5 prosenttia.

Yrityksen sijainti seutukunnittain



Kuvio 11. Yritysten sijainnit seutukunnittain.

Seuraavassa on tarkasteltu sijainnin vaikutusta yritysten kasvuun. Taulukosta 21 voidaan havaita, että taloudellisesti menestyneimmät yritykset ovat Suupohjassa ja heikomman taloudellisen menestymisen yritykset sijaitsevat Seinäjoella. Selitys lienee seutukunnan yritysten toimialarakenteessa. Seinäjoella on enemmän

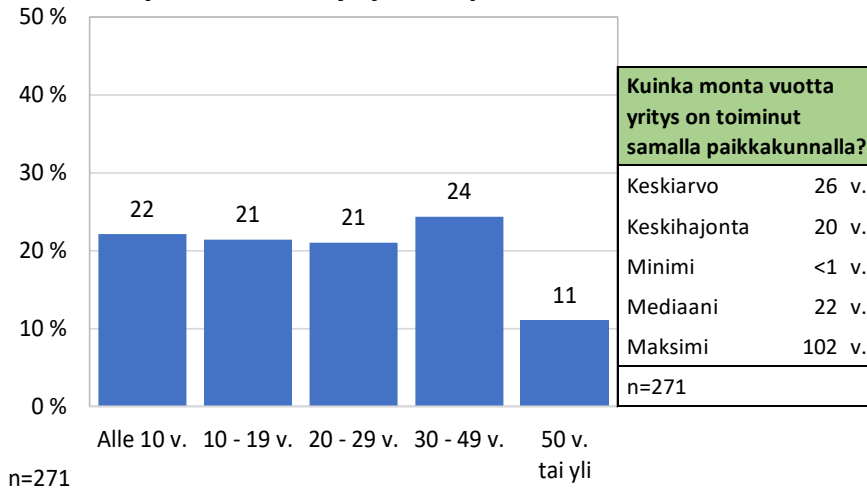
palvelualan yrityksiä kuin muualla maakunnassa. Ne ovat pääosin pieniä (usein yhden henkilön työllistäviä) ja tästä syystä niiden taloudellinen menestyminen saattaa olla vähäisempää. Seinäjoen ympäryskunnissa eli muu Seinäjoen seutu ja Järviseuudulla on myös hyvin taloudellisesti menestyneitä yrityksiä (ka yli 5).

Taulukko 21. Sijainnin yhteys yritysten taloudelliseen menestymiseen.

	Yrityksen sijainti seutukunnittain					p
	Seinä- joki (n=104)	Muu Seinäjoen seutu *) (n=75)	Järvi- seutu (n=28)	Kuusio- kunnat (n=36)	Suu- pohja (n=24)	
	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	
Taloudellinen menestyminen	4,7	5,1	5,1	4,9	5,4	0,025
*) Kunnat: Ilmajoki, Kauhava, Kurikka, Lapua						

Lisäksi kysyttiin, kuinka kauan yritys on sijainnut nykyisellä sijaintipaikkakunnallaan. Kuviosta 12 ilmenee, että pisimmillään yritys on toiminut samalla paikkakunnalla 102 vuotta. Vastaajissa on samalla paikkakunnalla alle 10 vuotta toimineita 22 %, 10 - 19 vuotta toimineita 21 %, 20 - 29 vuotta toimineita 21 % ja 30 - 49 vuotta toimineita 24 % ja 50 vuotta tai enemmän 11 %. Mediaani on 22 vuotta, joten vastaajayritykset ovat yleisesti melko pitkään toimineita ja ne vaihtavat harvoin sijaintiaan. Tämä tulos on yhtäpitävä myös aikaisemman tutkimuksen (Sorama ym. 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa) kanssa, jonka mukaan yritykset vain harvoin siirtyvät toiselle paikkakunnalle, vaikka nykyinen sijaintipaikkakunta olisi aikanaan yritystä perustettaessa valittu yrittäjän henkilökohtaisten tarpeiden mukaan ja vaikka sijainti myöhemmin aiheuttaisi esteitä yrityksen kasvulle.

Yritys toiminut nykyisellä paikkakunnalla



Kuvio 12. Yritysten pysyvyys paikkakunnalla.

Seuraavassa taulukossa 22 on esitetty paikkakunnalla pysyvyyden vaikutusta kasvuun vaikuttaviin tekijöihin. Pysyvyydellä on vaikutusta kehittämissuuntautuneisuuteen, yrittäjämäiseen orientaatioon (sekä innovatiivisuus että riskinotto), uuden kehittämiseen, olemassa olevan kehittämiseen, markkinaorientaatioon, digitaaliseen orientaatioon ja kyvykkyyteen.

Taulukko 22. Paikkakunnalla pysyminen ja sen yhteys kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.

	Miten kauan yrityksenne on toiminut nykyisellä paikkakunnalla? (vuotta)					p
	Alle 10 v. (n=60)	10-19 v. (n=57)	20-29 v. (n=56)	30-49 v. (n=64)	50 v. tai yli (n=30)	
	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	
Kehittämissuuntauneisuus	5,2	4,3	4,8	4,5	4,8	0,003
Yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus	5,1	4,2	4,8	4,5	4,9	0,014
Yrittäjämäinen orientaatio: riskinottokyky	5,3	4,4	4,7	4,3	4,6	0,001
Uuden kehittämisen	5,3	4,6	4,9	4,7	4,8	0,024
Olemassa olevan kehittäminen	5,6	5,2	5,8	5,6	5,7	0,043
Markkinaorientaatio	5,5	4,8	5,4	5,1	5,1	0,022
Digitaalinen orientaatio	5,7	4,7	4,8	4,6	5,0	0,000
Digitaalinen kyvykkyys	5,3	4,4	4,6	4,3	4,7	0,001

Digitaalisella orientaatiolla ja kyvykkyydellä näyttäisi olevan selvä yhteys paikkakunnalla pysyvyyteen. Alle 10 vuotta paikkakunnalla toimineilla yrityksillä on näissä korkeimmat keskiarvot. Tämän voi tulkita niin, että nämä yritykset ovat myös muita yrityksiä nuorempia tai näille yrityksille sijainilla ei ole niin suurta merkitystä. Myös riskinottokyky on näillä yrityksillä arvioitu korkeammaksi, mikä myös viittaa siihen, että yritykset olisivat muita yrityksiä (ja yrittäjiä) nuorempia.

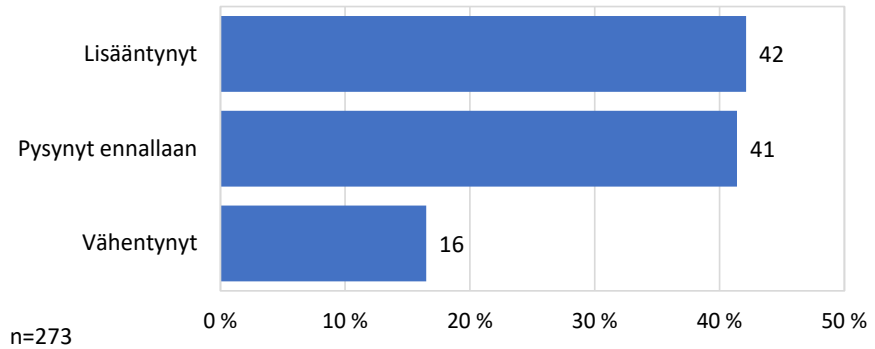
3.4 Yritysten kasvu

Selvitykseen osallistuneet yritykset luokiteltiin jatkuvan kasvun mukaisesti kolmeen eri luokkaan. Jatkuvalla kasvulla tarkoitetaan sitä, että yrityksen liikevaihto on kasvanut tietyn prosenttimäärän jokaisena kolmena peräkkäisenä vuotena. Kolme luokkaa olivat nopean kasvun yritykset, joilla liikevaihto on joka vuosi kasvanut vähintään 20 %, kohtalaisen kasvun yritykset, joilla liikevaihto on kasvanut 5 - 19 % joka vuosi ja viimeisen luokan muodostivat yritykset, joilla liikevaihto ei ollut kasvanut vähintään 5 % joka vuosi.

3.4.1 Työntekijämäärän kehittyminen

Kyselyn tulosten perusteella kaikkiaan 42 % yrityksistä ilmoittaa työntekijämääränsä kasvaneen viimeisen viiden vuoden aikana ja 41 % yrityksistä työntekijämäärä on pysynyt ennallaan (Kuvio 13). Kun tarkastellaan lisäystä henkilötövuosien määrillä, jaettiin työntekijämäärän kasvu kolmeen luokkaan: alle 2 henkilötövuotta, 2 - 4 henkilötövuotta ja yli 5 henkilötövuotta. Kaikkiaan 44 % vastaajista ilmoittaa työntekijämäärän lisääntyneen yli 5 henkilötövuotta. 36 % ilmoittaa työntekijämäärän lisääntyneen 2 - 4 henkilötövuotta ja 20 % ilmoittaa työntekijämäärän lisääntyneen alle 2 henkilötövuotta. Yritysten työntekijämäärien keskiarvo niissä yrityksissä, joissa se on lisääntynyt on 7 henkilöä, kun vastaava luku niissä yrityksissä, joissa työntekijämäärä on vähentynyt, on 3 henkilöä. Työntekijöiden määrän mediaani on niissä yrityksissä, joissa se on kasvanut 4 ja niissä yrityksissä, joissa se on vähentynyt mediaani on 2.

Yrityksen työntekijämäärän muutos (hlötyövuotta) viimeisen viiden vuoden aikana



Kuvio 13. Muutos yrityksen työntekijämäärässä viimeisen viiden vuoden aikana.

Voidaan siis todeta, että lähes puolella yrityksistä työntekijämäärä on kasvanut viimeisten viiden vuoden aikana. Lisäksi niissä yrityksissä, joissa se on kasvanut, on kasvua tapahtunut merkittävästi.

3.4.2 Liikevaihtojen kehittyminen

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 prosenttia. Lisäksi 11 prosentilla liikevaihto oli kasvanut kolmen vuoden ajalla 10 - 19 % kasvaneilla ja samoin 11 prosentilla 20 - 29 % kasvaneilla yrityksillä. Jos siis tarkastelleen yritysten kumulatiivista kasvua, vähintään 10 % kasvua oli 55 prosentilla vastanneista.

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 yrityksiä. Näillä vuosittainen kasvu oli välillä 5 - 19 %. Muut yritykset (79 %) eivät olleet kokeneet jatkuvaa vuosittaista kasvua.

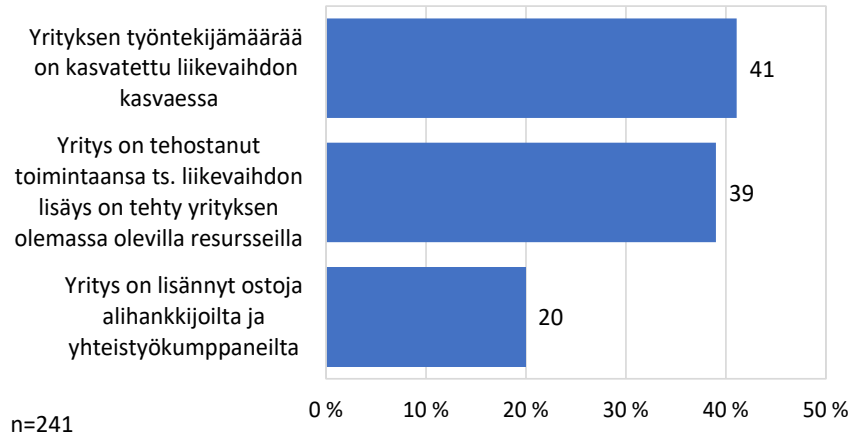
Taulukko 23. Eri kasvuluokkiin kuuluvien yritysten suhteelliset määrät.

Jatkuvaa kasvua	%	Kumulatiivinen kasvu 3 vuotta	%
Ei jatkuvaa kasvua	79	Kumulatiivinen kasvu alle 10%	45
Kohtalainen kasvu 5-19%	13	Kumulatiivinen kasvu 10-19%	11
High growth vähintään 20%	4	Kumulatiivinen kasvu 20-29%	11
		Kumulatiivinen kasvu vähintään 30 %	30

3.4.3 Lisäkapasiteetin hankinta

Yrityksiltä kysyttiin miten liikevaihdon kasvu on toteutettu viimeisen viiden vuoden aikana. Tässä viitataan sisäisen ja ulkoisen kasvun strategioihin. Työntekijämäärän kasvattaminen ja toiminnan tehostaminen ovat sisäisen kasvun strategioita, kun taas yhteistyö on ulkoisen kasvun strategia. Vastaajista 41 prosenttia vastasi, että yrityksen työntekijämäärää on kasvatettu ja 39 prosenttia oli tehostanut toimintaansa olemassa olevilla resursseilla (Kuvio 14). 20 prosenttia vastaajista oli lisännyt ostoja alihankkijoilta tai yhteistyökumppaneilta.

Liikevaihdon kasvu hankittu viimeisen viiden vuoden aikana



Kuvio 14. Kasvun toteuttaminen sisäisesti vs. ulkoisesti.

Aikaisempaan kasvuyritystutkimukseen verrattuna on tapahtunut selvä muutos. Aikaisemmin yli puolet yrityksistä oli tehostanut toimintaansa (54 %) ja vajaa kolmannes oli lisännyt työntekijöiden määrää (30 %). Myös alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden käyttö on lisääntynyt jonkin verran (16 % / 20 %) aikaisempaan tutkimukseen verrattuna. Tämä antaa viitteitä siitä, että finanssikriisiä seuranneen taantumien aikana on ensin tehostettu toimintaa sen, mitä on ollut mahdollista ja sen jälkeen on kasvua pyritty saamaan aikaan lisäämällä henkilöstöresursseja. Tosin useilla yrityksillä maakunnassa on kasvun esteenä ollut osaavan henkilöstön saatavuuteen liittyvät haasteet (vrt. työllisyystilasto). Tämä puolestaan liittyy osaltaan yhteistyön merkityksen lisääntymiseen kasvun tavoittelussa. Vastaajissa oli myös yrityksiä, jotka olivat tehneet liiketoiminta-/yritysoston, joka usein näkyy myös yrityksen työntekijämäärän kasvuna. Usein oston taustalla on tarve saada osaavaa työvoimaa silloin, kun työmarkkinoilla ei sitä ole vapaana/saatavilla.

Taulukossa 24 on esitetty sisäisen ja ulkoisen kasvustrategian yhteys eri tekijöihin. Ulkoisen ja sisäisen kasvustrategian yhteys

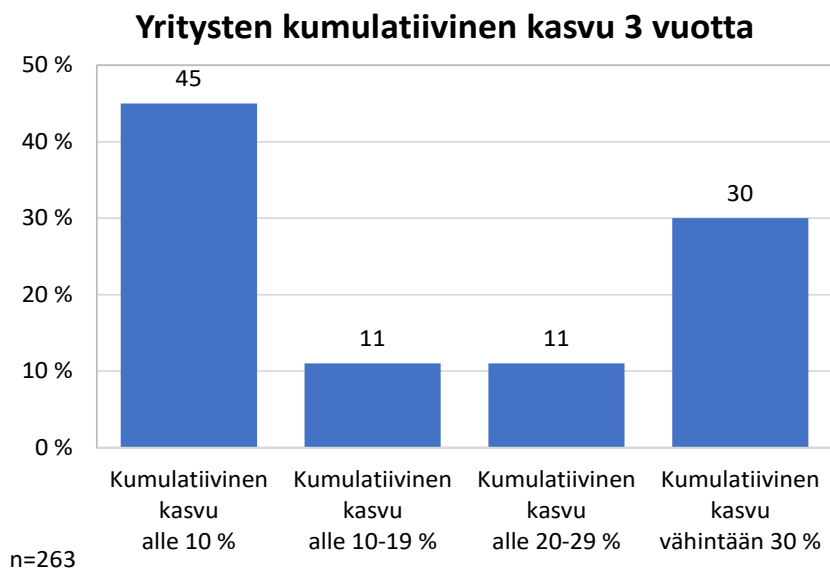
on tilastollisesti melkein merkitsevä yrittäjämäisen orientaation innovatiivisuuteen, digitaaliseen orientaatioon, liiketaloudelliseen menestymiseen ja suhteeseen paikallisyhteisöön. Sisäisen kasvustrategian työntekijämäärän kasvattaminen liikevaihdon suhteessa saa näissä tekijöissä korkeimmat keskiarvot. Näillä kaikilla voidaan todeta olevan merkitystä silloin, kun yritykseen hankitaan lisää työntekijöitä.

Taulukko 24. Sisäisen ja ulkoisen kasvustrategian yhteys eri tekijöihin.

	Mikäli yrityksen liikevaihto on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana, miten olette hankkineet kasvaneen liikevaihdon edellyttämän lisäkapasiteetin?			p
	Yrityksen työntekijämäärää on kasvatettu liikevaihdon kasvaessa (n=98)	Yritys on lisännyt ostoja alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta (n=47)	Yritys on tehostanut toimintaansa *) (n=91)	
	ka.	ka.	ka.	
Yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus	5,0	4,4	4,7	0,041
Digitaalinen orientaatio	5,4	4,9	4,7	0,019
Liiketaloudellinen menestyminen	4,9	4,5	4,4	0,013
Suhde paikallisyhteisöön	4,4	3,9	4,2	0,025
*) ts. liikevaihdon lisäys on tehty yrityksen olemassa olevilla resursseilla				

3.4.4 Kumulatiivisen/jatkuvan kasvun yritykset

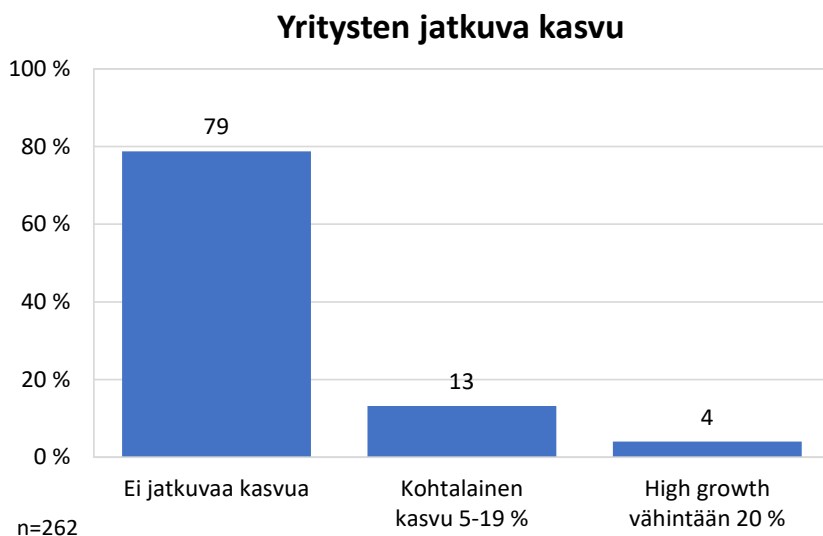
Alle 10 % kumulatiivista kasvua on hieman alle 45 prosentilla vastanneista (Kuvio 15). Toisaalta yli 30 % kumulatiivista kasvua tarkastelujaksolla 3 vuoden aikana on 30 prosentilla vastaajista. Näiden väliin jäävien kasvuluokkien osuudet vastaajista ovat kummassakin 11 prosenttia.



Kuvio 15. Kumulatiivisen kasvun yritysten suhteelliset määrät.

Kuviosta voidaan päätellä, että kumulatiivinen kasvu on melko polarisoitunutta. Kolmen vuoden ajanjaksolla kumulatiivista kasvua ei joko ole tai se on vähäistä tai kasvu on huomattavaa. Kuitenkin kumulatiivinen kasvu korreloi usean tekijän kanssa. Tulosten mukaan kehittyminen ja uudistuminen asiakaslähtöisesti digitaalisuutta hyödyntäen yhteistyössä muiden yritysten kanssa, vaikuttaa yrityksen kasvuun.

Jatkuva kasvu on haastavampaa kuin kumulatiivinen kasvu, koska tällöin yrityksen liikevaihdon on kasvettava jokaisena tarkastelujakson tilikautena (vuonna). Seuraavassa kuviossa 16 on esitetty jatkuvan kasvun suhteelliset määrät. Vastaajayrityksistä vain 17 prosenttia on jatkuvan kasvun yrityksiä. Kohtalaista jatkuvaa kasvua on 13 prosentilla vastaajista. Vain 4 prosentilla vastaajista liikevaihto on kasvanut yli 20 % jokaisena tarkastelujakson vuonna edellisestä.



Kuvio 16. Jatkuvan kasvun yritysten suhteelliset määrät.

Kuvion perusteella voidaan siis todeta, että jatkuvaan kasvuun yltyä vain pieni osa yrityksistä. Tämä vahvistaa aikaisempien tutkimusten tuloksia siitä, että yritysten kasvu ei ole lineaarista, ja yritykset harvoin kykenevät kasvamaan yhtäjaksoisesti useiden tilikausien periodilla. Kuitenkin aikaisemmassa kasvuyritystutkimuksessa 123 vastanneesta yrityksestä 7 yritystä oli kasvanut kuutena perättäisenä tilikautena yhtäjaksoisesti. 29 yritystä oli kasvanut neljänä perättäisenä tilikautena ja 27 viitenä peräkkäisenä tilikautena. Yli puolella (51 %) yrityksistä oli 4 - 6 peräkkäistä kasvuvuotta. Tarkastelujakso oli tuolloin 2005 - 2011. Tästä voitane päätellä, että 2010-luvun murroskausi on muuttanut yritysten kasvun mahdollisuuksia ja edellytyksiä. Samasta kertoo myös se, että kahdessa aikaisemmissä tutkimuksissa voitiin kasvua tutkia lähes samalla kasvuyritysjoukolla, kun taas tämän tutkimuksen kasvuyritysjoukkoon ylsi vain muutama aikaisemmista kasvuyrityksistä.

Kasvu vaikuttaa moniin erilaisiin tekijöihin. Seuraavassa taulukossa 25 on esitetty jatkuvan kasvun luokkien välisiä eroja eri kasvuun vaikuttavien tekijöiden kohdalla.

Taulukko 25. Jatkuvan kasvun ja kasvuun liittyvien tekijöiden välinen yhteys.

	Yritysten jatkuva kasvu			P
	Ei jatkuvaa kasvua	Kohtalainen kasvu 5-19 %	High growth vähintään 20 %	
	ka.	ka.	ka.	
Kehittämissuuntautuneisuus	4,6	5,3	5,1	0,007
Yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus	4,6	5,2	5,1	0,020
Yrittäjämäinen orientaatio: riskinotto-kyky	4,5	5,2	4,9	0,015
Markkinointikyvykkyys	4,0	4,7	4,2	0,015
Digitaalinen orientaatio	4,8	5,5	5,9	0,005
Digitaalinen kyvykkyys	4,5	5,4	5,5	0,001
Liiketaloudellinen menestyminen	4,4	5,2	5,1	0,000
Innovaatiokyvykkyys	4,1	4,6	4,7	0,007

Yhteenvedon voidaan todeta, että lähes samat tekijät vaikuttavat sekä kumulatiivisen että jatkuvan kasvuun yrityksissä. Kuitenkin kohtalaisen kasvun yritykset saavat korkeampia arvoja lähes kaikkien tekijöiden suhteen kuin nopean kasvun (high growth) yritykset. Vain digitaalisen orientaation, digitaalisen kyvykkyys, liiketoiminnallisen menestymisen ja innovaatiokyvykkyys nopean kasvun yritysten vastaajat arvioivat korkeammiksi kuin kohtalaisen kasvun yritysten vastaajat. Tästä voidaan kenties tehdä johtopäätös, että nimenomaan digitalisoituminen, innovointi ja menestyminen ovat olleet nopean kasvun yritysten kasvun mahdollistajia.

3.4.5 Kasvuyritysten toimialat ja sijainti

Seuraavaksi tarkastellaan kasvuyritysten määriä eri toimialoilla. Seuraavaan taulukkoon on kerätty jatkuvan kasvun eri luokkiin kuuluvien kasvuyritysten suhteelliset osuudet ja eri toimialojen kasvuyritysten sijoittuminen eri kasvuluokkiin.

Taulukko 26. Eri toimialojen yritysten määrät jatkuvan kasvun eri kasvuluokissa.

Yrityksen toimiala	Jatkuvan kasvun luokka			Jatkuvan kasvun luokka			
	Ei jatkuva kasvua	Kohtalainen kasvu 5-19%	High growth vähintään 20%	Ei jatkuva kasvua	Kohtalainen kasvu 5-19%	High growth vähintään 20%	Yhteensä
	%	%	%	%	%	%	%
Kauppa	12	20	0	79	21	0	100
Teollisuus	35	40	27	82	15	3	100
Palvelut	45	34	73	83	10	7	100
Rakentaminen	8	6	0	89	11	0	100
Yhteensä	100	100	100				

Taulukon perusteella voidaan todeta, että ei jatkuvaa kasvua luokkaan kuuluu eniten palvelualan yrityksiä. Seuraavaksi eniten tähän luokkaan kuuluu teollisuusyrityksiä. Kohtalaisen kasvun luokkaan puolestaan kuuluu eniten teollisuusyrityksiä. Nopean kasvun luokkaan puolestaan kuuluu eniten palvelualan yrityksiä. Kun tarkastellaan toimialojen sisäistä jakaumaa, niin nopean kasvun luokkaan kuuluu vain pieni osa palvelualojen ja teollisuuden yrityksiä ja valtaosa kaikista yrityksistä jokaisella toimialalla kuuluu ei-kasvaneiden ryhmään.

Seuraavassa taulukossa 27 tarkastellaan, missä seutukunnassa sijaitsee eniten kasvuyrityksiä. Kasvuyritykset on tässä jaettu kahteen luokkaan: kohtalaisen kasvun yritykset ja nopean kasvun yritykset.

Taulukko 27. Kasvuyritysten sijainti seutukunnittain.

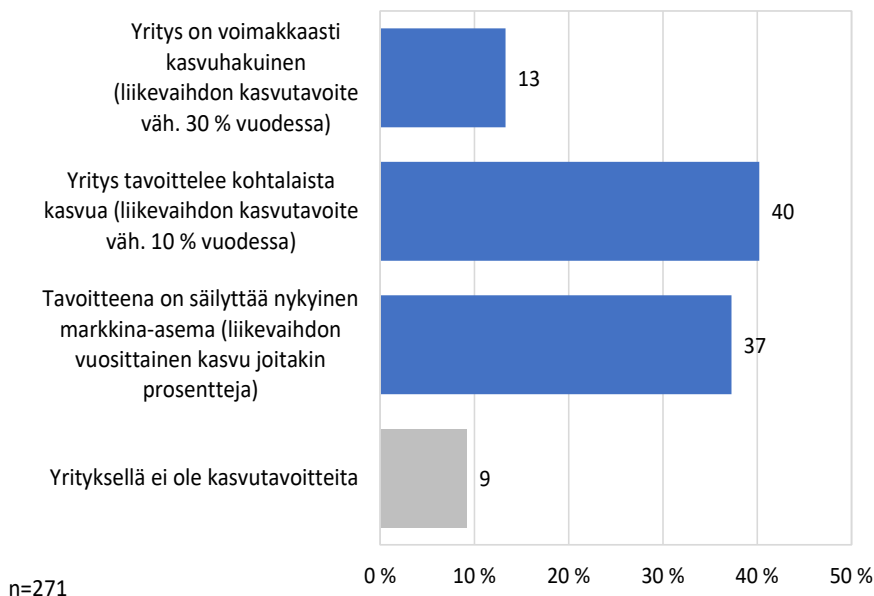
Yrityksen sijainti	Yritysten jatkuva kasvu		
	Ei jatkuvaa kasvua (n=215)	Kohtalainen kasvu 5-19 % (n=36)	High growth vähintään 20 % (n=11)
	%	%	%
Seinäjäki	37	36	73
Muu Seinäjoen seutu	29	31	18
Kuusiokunnat	13	22	0
Suupohja	9	8	9
Järviseutu	12	3	0
Muu Suomi	1	0	0

Kuten taulukosta voidaan huomata, Seinäjoella sijaitsee eniten sellaisia kasvuyrityksiä, joilla on jatkuvaa kasvua vähintään 20 %. Kaikista maakunnan tähän luokkaan kuuluvista (vastanneista) yrityksistä 73 prosenttia sijaitsee Seinäjoella. Kun tarkastellaan kohtalaisen kasvun yrityksiä tilanne tasoittuu, toisin sanoen tämän luokan yrityksiä sijaitsee lähes yhtä paljon (suhteellisesti) myös Seinäjoen ympäryskunnissa (Muu Seinäjoen seutu). Vaikka siis Seinäjoella kaikki vastaajat huomioiden oli alhaisin taloudellinen menestyminen, niin siellä on myös selvästi eniten kasvuyrityksiä. Nopean kasvun yrityksiä onkin vain kolmella seutukunnalla.

3.5 Kasvutavoitteet ja kasvustrategiat

Noin puolet yrityksistä on selvästi kasvuhakuisia. Kuviossa 17 on esitetty vastausten jakautuminen. 13 prosenttia vastanneista yrityksistä hakee seuraavan viiden vuoden aikana voimakasta, vähintään 30 prosentin kasvua liikevaihdossa. 40 prosenttia vastaajista tavoittelee kohtalaista (vähintään 10 prosentin) kasvua tulevaisuudessa. Lisäksi 37 prosenttia tavoittelee nykyisen markkina-aseman säilyttämistä ja 9 prosenttia ilmoittaa, ettei yrityksellä ole ollenkaan kasvutavoitteita.

Yrityksen kasvutavoitteet seuraavan viiden vuoden aikana



Kuvio 17. Yritysten kasvutavoitteet seuraavan viiden vuoden aikana.

Tutkimuksissa on yrityksen strategista orientaatiota tarkasteltu Ansoffin (1965) matriisilla, jossa yrityksen strategiset vaihtoehdot määritellään nelikenttänä nykyisten/uusien tuotteiden tarjoamisena nykyisille/uusille markkinoille. Yrityksiltä kysyttiin, kuinka tärkeäksi he näkevät itselleen eri kasvustrategiat asteikolla 1 - 7. Mikäli yrityksen tavoitteena on kasvu, vastaajia pyydettiin arvioimaan, mihin seuraavista kasvustrategioista kasvu perustuu: 1) Nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla, 2) Uusiasiakashankintaan nykyisiltä markkinoilta nykyisillä tuotteilla/palveluilla, 3) Uusien tuotteiden kehittämiseen nykyisille markkinoille, 4) Uusien palvelujen kehittämiseen nykyisille markkinoille, 5) Maantieteelliseen laajentamiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla, 6) Kokonaan uusien asiakasryhmien saavuttamiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla, 7) Uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen uusille markkinoille (liittyen nykyiseen

liiketoimintaan), ja 8) Uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen uusille markkinoille (eivät liity nykyiseen liiketoimintaan).

Kasvustrategioista tärkeimpinä yritykset pitävät nykyisten asiakassuhteiden kehittämistä nykyisillä tuotteilla/palveluilla (keskiarvo 5,6) sekä uusasiakashankintaa (keskiarvo 5,5). Kasvua haetaan myös uusien palveluiden (keskiarvo 4,7) tai tuotteiden (keskiarvo 4,3) kehittämisellä nykyisille markkinoille. Seuraavassa kuviossa 18 on esitetty kysymykseen liittyvät vastaukset.

Yrityksen tavoitteena on kasvu: Mihin yrityksen kasvu perustuu?



Kuvio 18. Yrityksen kasvustrategiat.

Kuviosta 18 voidaan havaita, että yritykset pyrkivät pääosin kasvamaan nykyisillä markkinoilla nykyisillä tuotteilla ja palveluilla ja lisäämään uusasiakashankintaa näillä markkinoilla. Kolmanneksi eniten yritykset pyrkivät kasvamaan tarjoamalla uusia palveluja nykyisille markkinoilla. Johtopäätöksenä voidaan esittää, että yritykset kokevat nykyisillä markkinoilla olevan vielä kasvupotentiaalia eli mahdollisuus saada uusia asiakkaita, ja että digitalisaation mahdollistamat uudet palvelut voivat tarjota myös kasvumahdollisuuksia nykyisillä markkinoilla. Uusien tuotteiden/palveluiden (jotka eivät liity nykyiseen liiketoimintaan) kehittäminen uusille markkinoille saa kaikkein alhaisimman keskiarvon. Vastaajissa on siis kuitenkin joitain yrityksiä, jotka tavoittelevat kasvua myös vahvan uudistumisen kautta.

Seuraavassa taulukossa 28 on esitetty, mitä kasvustrategioita eri kasvuluokkiin sijoittuvat yritykset aikovat käyttää. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat yritykset, joilla on korkeat kasvutavoitteet, mutta ei vielä toteutunutta kasvua. Nämä yritykset 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 yritysliin, joilla on korkea kasvutavoite, mutta ei vielä toteutunutta kasvua. Selvä ero on, että nopean kasvun yrityksille maantieteellinen laajentaminen (keskiarvo 5,3) on tärkeämpää kuin muille yritysliokille.

Taulukko 28. Yritysten toteutuneen kasvun ja kasvustrategioiden välinen yhteys.

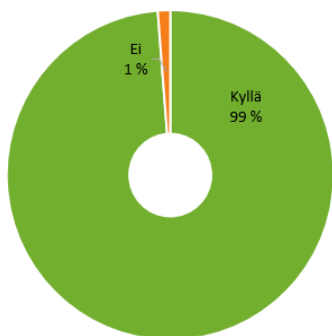
Mikäli yrityksen tavoitteena on kasvu, mihin kasvu perustuu?	Yritysten jatkuva kasvu			p
	Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen, ei jatkuvaa kasvua (n=19)	Kohtalainen kasvu 5 - 19 % (n=35)	High growth vähintään 20 % (n=10)	
	ka.	ka.	ka.	
Nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla	4,9	5,6	5,5	0,185
Uusiasiakashankintaan 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

Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että toteutuneen kasvun ja kasvustrategian suhteen eri kasvuluokissa ei ole merkittäviä eroja. Erot keskiarvoissa ovat melko pieniä. Esiin voisi nostaa, että maantieteellinen laajentuminen näkyy nopean kasvun yrityksissä, kun taas voimakkaasti kasvuhakuiset ei jatkuvasti kasvaneet keskittyvät enemmän nykyisiin markkinoihin, uusiasiakashankintaan ja uusien palvelujen kehittämiseen nykyisille markkinoille. Lisäksi nopean kasvun yrityksissä näkyy enemmän panostusta

diversifiointiin eli nykyiseen liiketoimintaan liittymättömien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen uusille markkinoille. Kuitenkin tämä strategiovaihtoehto saa kaikkein alhaisimmat keskiarvot kaikissa toteutuneen kasvun luokissa.

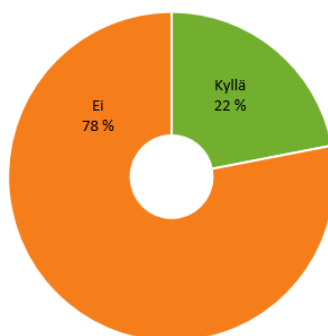
Yrityksiltä kysyttiin myös, aikovatko he toteuttaa kasvustrategiaansa omaa toimintaa kehittämällä vai yritysostojen kautta. Lähes kaikki (99 prosenttia) aikoo kasvaa kehittämällä omaa toimintaansa. Lisäksi 22 prosenttia yrityksistä aikoo toteuttaa kasvua myös liiketoiminta- tai yritysostoin (Kuvio 19).

Valittu kasvustrategia aiotaan toteuttaa kehittämällä omaa toimintaa



n=245

Valittu kasvustrategia aiotaan toteuttaa liiketoiminta- ja yritysostoin



n=223

Kuvio 19. Kasvustrategian toteuttaminen.

Aikaisemmassa kasvuyritystutkimuksessa 14,4 % vastanneista arvioivat toteuttavansa kasvun liiketoiminta- ja yritysostoin. Kuten jo aiemmin todettiin, omistajanvaihdoksista on tullut yhä useammalle yritykselle osa kasvustrategiaa. Lähes neljännes vastaajista aikoo toteuttaa kasvunsa liiketoiminta- ja yritysostoin. Voidaan siis päätellä, että osa vastaajista aikoo käyttää hybridistrategiaa eli aikovat kasvaa sekä omaa toimintaa kehittämällä että ostamalla liiketoimintaa tai yrityksen. Vain yksi prosentti vastanneista aikoo käyttää kasvustrategianaan pelkästään liiketoiminta/yritysostoa. Seuraavassa taulukossa 29 on verrattu jatkuvan kasvun eri kasvuvasteilla kasvaneiden yritysten aiottuja kasvustrategioita.

Taulukko 29. Toteutuneen kasvun ja yritysten valitseman kasvustrategian välinen yhteys.

Miten valittu kasvustrategia aiotaan toteuttaa?		Yritysten jatkuva kasvu					
		Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen, ei jatkuvaa 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

Kuten taulukosta voidaan huomata, kohtalaisen kasvun yritykset aikovat muita useammin toteuttaa kasvunsa liiketoiminta- ja yritysostoin. Tämä saattaa viitata siihen, että yrityksellä on tavoitteena tehdä kasvupyrahdyks ja sen toteuttaminen ei onnistu pelkästään omaa toimintaa kehittämällä. Voi myös olla, että yritys tarvitsee sellaisia resursseja, joita ei ole markkinoilla tarjolla (esim. osaavaa työvoimaa) ja sen hankkiminen onnistuu nopeimmin liiketoiminta/yritysostolla.

Tutkimusten mukaan yritys ei voi kuitenkaan jatkuvasti toteuttaa ulkoisen kasvun strategiaa, koska se sitoo pääomia ja ostetun liiketoiminnan/yrityksen integrointi vie aikaa ja sitoo organisaationaalisia resursseja. Yritykset voivat vaihdella ulkoisen ja sisäisen kasvun vaiheita tai toteuttaa niitä samanaikaisesti jollakin ajanjaksolla. Liiketoiminta/yritysosto näkyy yleensä myös yrityksen henkilöstön kasvuna.

Seuraavassa taulukossa 30 on esitetty valitun kasvustrategian yhteyttä eri kasvuun vaikuttaviin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat kehittämissuuntautuneisuus, yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus, uuden kehittäminen, markkinointikyvykyys, digitaalinen

kyvykkyys, liiketaloudellinen menestyminen, toimintaympäristön epävarmuus ja innovaatiokyvykkyys.

Taulukko 30. Valitun kasvustrategian yhteys eri tekijöihin.

	Valittu kasvustrategia aiotaan toteuttaa liike- toiminta- ja yritysostoin		p
	Kyllä (n=49)	Ei (n=173)	
	ka.	ka.	
Kehittämissuuntautuneisuus	5,2	4,7	0,000
Yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus	5,3	4,6	0,000
Uuden kehittäminen	5,3	4,8	0,032
Markkinointikyvykkyys	4,7	4,0	0,000
Digitaalinen kyvykkyys	5,2	4,7	0,010
Liiketaloudellinen menestyminen	5,1	4,5	0,001
Toimintaympäristön epävarmuus	4,6	4,1	0,033
Innovaatiokyvykkyys	4,7	4,1	0,000

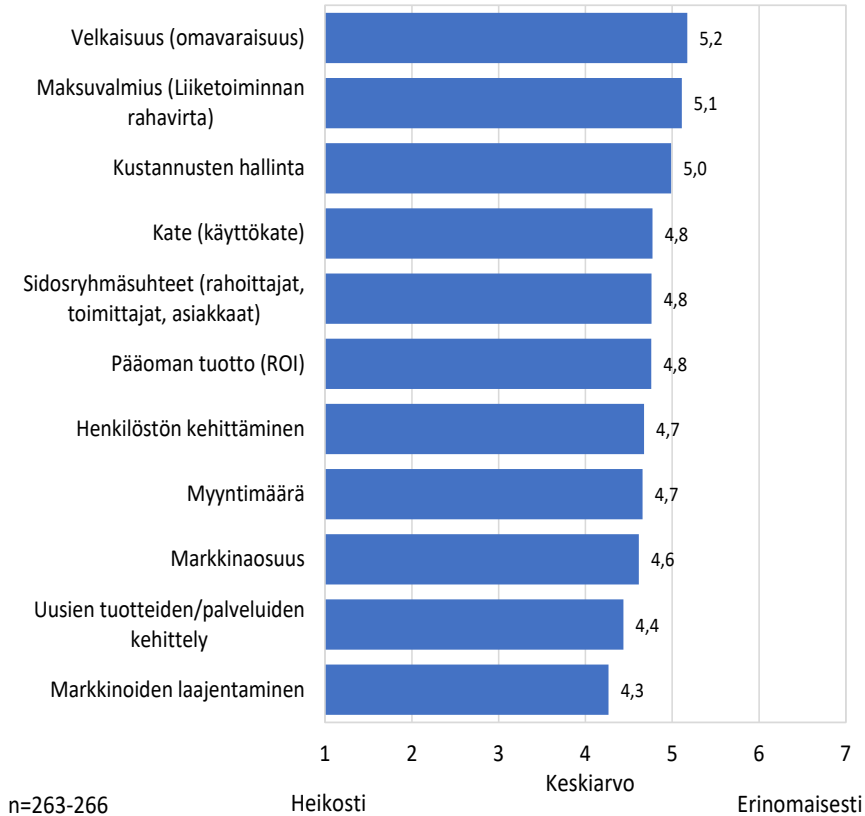
Kuten taulukosta voidaan havaita valitulla kasvustrategialla on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys lähes kaikkiin em. tekijöihin. Mikäli yritys aikoo toteuttaa kasvun liiketoiminta- ja yritysostoin, se on kehittämissuuntauneempi, innovatiivisempi ja kyvykkäämpi markkinoinnissa kuin ne yritykset, jotka pyrkivät kasvamaan pelkästään orgaanisesti kehittämällä omaa toimintaansa. Ne ovat myös liiketoiminnallisesti menestyneempiä. Ne myös toimivat epävarmassa ympäristössä ja pyrkivät kehittämään uutta. Viimemainitut viittaavat siihen, että epävarmassa ympäristössä saavutetaan nopeammin markkinat ostamalla niillä jo toimiva liiketoiminta/yritys ja samalla saadaan omaan toimintaan jotain uutta, joka auttaa saavuttamaan kasvutavoitteet.

3.6 Yrityksen menestyminen

Yrityksen menestymistä tarkastellaan useasta näkökulmasta. Ensimmäisenä näkökulmana on vastaajien oma arvio yrityksen kehittymisestä suhteessa kilpailijoihin. Tämä sisältää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita, joista viimeainitusta käytetään käsitettä liiketoiminnallinen kehittyminen. Toisena menestymisen kuvaajana käytetään yritysten tilinpäätöstietoja, jotka on saatu Suomen Asiakastieto Oy Voitto+-tilinpäätöstietokannasta.

Ensimmäisenä menestymistä mitattiin 11 väittämällä, jotka siis sisältävät sekä taloudellisia että ei-taloudellisia osa-alueita. Väittämien suhteen vastaajaa pyydettiin arvioimaan kuinka hyvin oma yritys on kehittynyt kullakin osa-alueella suhteessa kilpailijoihin. Menestymistä mitattiin 7-portaisella Likertin asteikolla. Taloudellista kehittymistä kuvataan seuraavilla väittämillä: pääoman tuotto (ROI, kate (käyttökate), maksuvalmius (liiketoiminnan rahavirta), velkaisuus (omavaraisuus) ja kustannusten hallinta. Liiketoiminnallista kehittymistä kuvataan seuraavilla väittämillä: uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, myyntimäärä, markkinaosuus, markkinoiden laajentuminen, henkilöstön kehittäminen ja sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat). Kuviossa 20 on esitetty vastausten keskiarvot.

Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin?



Kuvio 20. Yritysten arvio omasta kehittämisestään suhteessa kilpailijoihin.

Kuviosta 20 huomataan, että vastaajat arvioivat erityisesti taloudellisen kehittämisensä paremmaksi kuin ei-taloudellisen kehittämisen. Kaikkien muiden taloudellisen kehittämisen osa-alueet paitsi pääoman tuotto arvioidaan ei-taloudellisen osa-alueen kehittämistä paremmaksi. Kaiken kaikkiaan vastaajat kuitenkin arvioivat kehittyvänsä keskimäärin paremmin kuin kilpailijansa.

Taloudellinen kehittyminen ja liiketoiminnallinen kehittyminen korreloivat positiivisesti keskenään ($r=0,413^{**}$, $p<0,001$). Lisäksi liiketoiminnallinen kehittyminen korreloi kaikkien muiden

tekijöiden kanssa tilastollisesti merkitsevästi paitsi julkinen sektori asiakkaana kanssa ($r=-0,104$, $p=0,094$). Erityisesti kehittämissuuntautuneisuus ($r=0,603^{**}$, $p<0,001$), ja yrittäjämäisen orientaation innovatiivisuus ($r=0,588^{**}$, $p<0,001$) korreloivat liiketoiminnallisen kehittymisen kanssa. Taloudellisen kehittymisen kanssa puolestaan korreloivat jossain määrin markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyys.

Taulukko 31. Menestymisen yhteys kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.

	ka	Liiketoiminnallinen kehittyminen		Taloudellinen kehittyminen	
			p		p
Uuden kehittäminen	4,9	,496**	0,000	,131*	0,036
Olemassa olevan kehittäminen	5,7	,315**	0,000	,159*	0,010
Yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus	4,7	,588**	0,000	,176**	0,005
Yrittäjämäinen orientaatio: riskinotto	4,6	,457**	0,000	0,093	0,136
Kehittämissuuntautuneisuus	4,7	,603**	0,000	,173**	0,005
Innovaatiokyvykkyys	4,2	,464**	0,000	,148*	0,017
Markkinoiden epävarmuus	4,2	,141*	0,022	0,012	0,849
Suhde paikallisyhteisöön	4,2	,327**	0,000	,154*	0,013
Julkinen sektori asiakkaana	1,6	-0,104	0,094	0,058	0,353
Coopetition	4,4	,169**	0,006	0,001	0,993
Digitaalinen kyvykkyys	4,8	,550**	0,000	,144*	0,020
Markkinointikyvykkyys	4,1	,634**	0,000	,233**	0,000
Markkinaorientaatio	5,2	,556**	0,000	,227**	0,000
Digitaalinen orientaatio	5,0	,495**	0,000	0,106	0,087

Kun verrataan kehittymistä jatkuvan kasvun yrityksiin, voidaan todeta, että taloudellisella menestymisellä ei ole yhteyttä kasvuun, mutta sen sijaan liiketoiminnallinen menestyminen korreloi tilastollisesti jatkuvan kasvun kanssa ($r=0,211^*$, $p<0,001$). Kun liiketoiminnallinen kehittyminen luokitellaan kolmeen luokkaan (1=alle kilpailijoiden tason, 2=saman verran kuin kilpailijat, 3=kilpailijoita

paremmin), tulokset osoittavat, että niillä yrityksillä, joilla ei ole ollut jatkuvaa kasvua, 66,5 % yrityksistä arvioi kehittymisen saman tasoiseksi kuin kilpailijat ja 18,4 % arvioi kehityksensä paremmaksi kuin kilpailijoilla. Sen sijaan kohtalaisen kasvun yrityksistä 41,9 % arvioi kehittymisensä saman tasoiseksi kuin kilpailijat, mutta 48,6 % arvioi kehittyneensä liiketoiminnallisesti paremmin kuin kilpailijat. Nopean kasvun yrityksistä taas 36,4 % arvioi kehittyneensä kilpailijoita paremmin ja 63,6 % saman verran kuin kilpailijat. Kehittymisensä alle kilpailijoiden tason ei viime mainitussa kasvuluokassa arvioinut yksikään vastaaja.

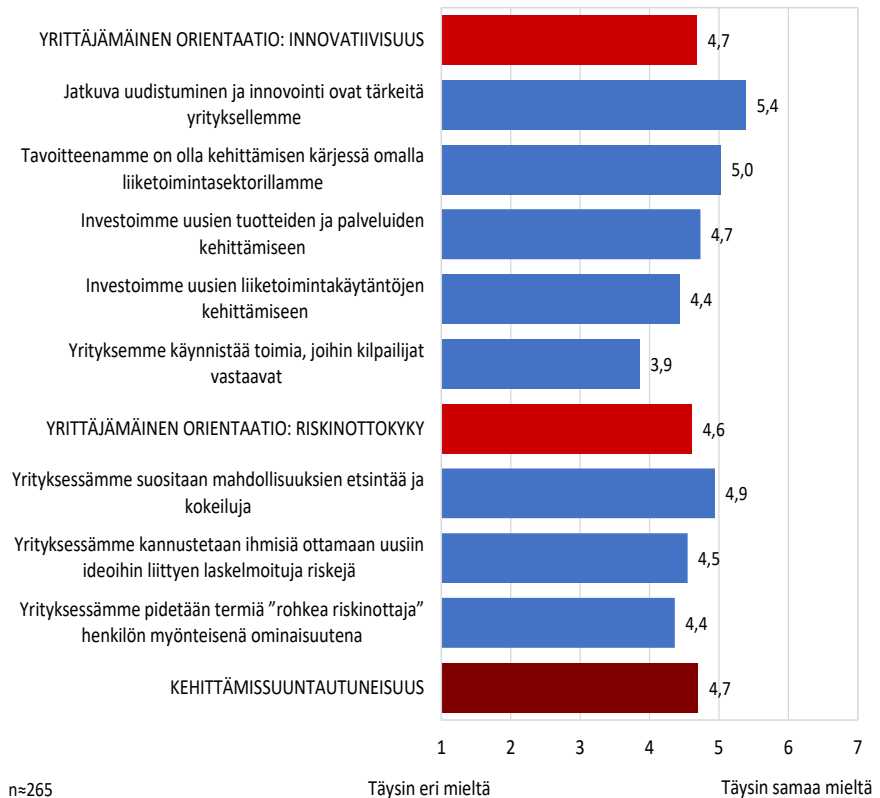
3.7 Yrittäjämäisen orientaation yhteys kasvuun

Yrittäjämäinen orientaatio (EO) muodostuu kolmesta ulottuvuudesta: innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinotto. Tähän tutkimukseen kehitettiin uusi mittari, jonka väittämät yhdistettiin kolmesta eri tutkimuksesta. Vastaajille esitetyt väittämät olivat: 1) Jatkuva uudistuminen ja innovaatiot ovat tärkeitä yrityksessämme (innovatiivisuus), 2) Investoimme uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (innovatiivisuus), 3) Investoimme uusien liiketoimintakäytäntöjen kehittämiseen (innovatiivisuus), 4) Yrityksemme käynnistää toimia, joihin kilpailijat vastaavat (proaktiivisuus), 5) Tavoitteenamme on olla kehittämisen kärjessä omalla liiketoimintasektorillamme (proaktiivisuus), 6) Pyrimme aina olemaan aloitteellisia kilpailijoita vastaan (proaktiivisuus), 7) Yrityksessämme pidetään termiä "rohkea riskinottaja" henkilön myönteisenä ominaisuutena (riskinotto), 8) Yrityksessämme suositaan mahdollisuuksien etsintää ja kokeiluja (riskinotto), ja 10) Yrityksessämme kannustetaan ihmisiä ottamaan uusiin ideoihin liittyen laskelmoituja riskejä (riskinotto).

Tässä tutkimuksessa käytetyistä väittämistä tehtiin faktorianalyysi. Analyysin perusteella innovatiivisuus ja proaktiivisuus latautuivat samalle faktorille ja niistä käytetään tässä yhdessä käsitettä yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus. Toinen

faktori nimettiin yrittäjämäinen orientaatio: riskinotto. Kehittämissuuntautuneisuus (ka 4,7) yleisesti sekä yrittäjämäisen orientaation innovatiivisuus (ka 4,7) ja riskinotto (ka 4,6) ovat vastanneilla yrityksillä kohtalaisen korkeat. Korkeimmat keskiarvot innovatiivisuudesta jatkuvan uudistumisen ja innovoinnin tärkeys yrityksille (ka 5,4) ja yrityksen tavoitteesta olla kehityksen kärjessä omalla liiketoimintasektorillaan (5,0). Heikoin kohta löytyy siitä, kuinka proaktiivisesti yritys toimii markkinoilla suhteessa kilpailijoiden toimii (ka 3,9). Toiseksi heikoimmat kohdat ovat uusiin liiketoimintakäytäntöihin investoimisessa (ka 4,4) ja suhtautumisesta henkilöstön motivointiin riskinottoon (ka 4,4).

Yrityksen asenne innovaatioihin ja kehittämiseen



Kuvio 21. Yritysten kehittämissuuntautuneisuus, innovatiivisuus ja riskinotto.

Näitä tuloksia ei voida suoraan verrata aikaisemman kasvuyritystutkimuksen tuloksiin, koska tässä käytettiin uusia väittämiä yrittäjämäisen orientaation operationalisoinnissa. Myös käytetty asteikko (1 - 7) on tässä eri kuin aikaisemmassa tutkimuksessa (1 - 5). Kuitenkin suuntaa antavana voitaisiin todeta, että innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden yhteinen keskiarvo oli aikaisemmassa tutkimuksessa 2,9, joka suhteutettuna asteikkoon on hieman alhaisempi kuin tässä tutkimuksessa (4,7/7). Riskinoton keskiarvo oli aikaisemmassa tutkimuksessa 2,6, joka on selvemmin alhaisempi kuin innovatiivisuus tässä tutkimuksessa (4,6/7).

Yrittäjämäinen orientaatio (kehittämissuuntautuneisuus, innovatiivisuus ja riskinotto) korreloi positiivisesti kaikkien muiden kasvuun vaikuttavien tekijöiden kanssa paitsi julkinen sektori asiakkaana. Lisäksi korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä muiden suhteen paitsi riskinotolla ja taloudellisella kehityksellä. Erityisesti uuden kehittäminen korreloi innovatiivisuuden ($r=0,664$, $p<0,001$) ja riskinoton ($r=0,588$, $p<0,001$) kanssa. Innovatiivisuuden kanssa korreloivat myös digitaalinen orientaatio ($r=0,638$, $p<0,001$) ja liiketoiminnallinen menestyminen ($r=0,626$, $p<0,001$). Riskinoton kanssa korreloivat markkinaorientaatio ($r=0,549$, $p<0,001$) ja digitaalinen orientaatio ($r=0,532$, $p<0,001$). Yhteenvetona voidaan todeta, että mitä markkinaorientoituneempia yritykset ovat ja mitä vahvemmin ne pyrkivät kehittämään uutta sitä innovatiivisempia ne ovat. Niillä on myös riskinottoa kehittämisen tukena.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan yrittäjämäisellä orientaatiolla on todettu olevan vaikutusta yritysten kasvuun. Tässä tutkimuksessa jatkuvan kasvun yrityksiä (vähintään 5 % vuosittaista jatkuvaa kasvua) tarkasteltaessa kohtuullisen kasvun yritykset ovat kehittämissuuntauneempia kuin ei-kasvaneet tai nopean kasvun yritykset. Nopean kasvun yritykset ovat kuitenkin selvästi kehittämissuuntauneempia kuin ei-kasvaneet yritykset. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat siis, että yrityksen kehittämissuuntautuneisuus vaikuttaa yritysten kasvuun.

Kehittämissuuntautuneisuus korreloi myös tilastollisesti merkitsevästi yrityksen kasvutavoitteiden kanssa. Yritykset, joilla ei ole kasvutavoitteita tai pyrkivät säilyttämään asemansa markkinoilla arvioivat kehittämissuuntautuneisuutensa selvästi alhaisemmaksi kuin yritykset, joilla on kasvutavoitteita. Sekä kohtalaisen kasvun yritykset että nopean kasvun yritykset arvioivat kehittämissuuntautuneisuutensa selvästi korkeammaksi kasvua tavoittelemattomiin yrityksiin verrattuna. Kuitenkin huomattavaa on, että kohtalaisen kasvun yritykset arvioivat sen korkeammaksi kuin nopean kasvun yritykset. Yrittäjämäisen orientaation innovatiivisuus ja riskinotto korreloivat myös merkitsevästi yrityksen kasvun kanssa ja myös keskenään. Yrittäjämäisen orientaation innovatiivisuus ja riskinotto korreloivat tilastollisesti merkitsevästi myös yrityksen kasvutavoitteiden kanssa. Voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset arvioivat sekä innovatiivisuuden että riskinoton korkeammaksi kuin jatkuvan kasvun yritykset (Taulukko 32).

Taulukko 32. Kasvutavoitteiden ja toteutuneen jatkuvan kasvun yhteys yrittäjämäiseen innovatiivisuuteen ja riskinottoon.

	Kasvutavoitteet ja toteutunut kasvu		
	Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen	Kohtalainen kasvu 5-19%	High growth vähintään 20%
	ka	ka	ka
Yrittäjämäinen orientaatio: innovatiivisuus	5,7	5,2	5,3
Yrittäjämäinen orientaatio: riskinotto	5,7	5,2	5,1

Yhteenvedona voi todeta, että voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset pyrkivät kehittymään innovatiivisuudella ja riskinotolla selkeämmin kuin ne yritykset, joilla kasvu on jo toteutunut. Merkille pantavaa on, että high growth yrityksillä riskinotto on alhaisempi, mikä voi viitata siihen, että kasvun toteuduttua pyritään hallitsemaan kasvun tuomia haasteita. Usein nopea kasvu näkyy taloudellisissa tunnusluvuissa ennen kaikkea maksuvalmiudessa, joka voi heijastua halun ottaa riskejä ylipäättään.

3.8 Toiminnan painopisteiden yhteys kasvuun

Tutkimuskirjallisuudessa uuden kehittämisellä (exploration) ja olemassa olevan kehittämisellä (exploitation) on todettu olevan yhteys yrityksen kasvuun. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Hen ja Wongin (2004) operationalisointia yrityksen kehittämisstrategiavaihtoehtoista. Olemassa olevan kehittäminen liittyy toiminnan tehostamiseen, olemassa olevien tuotteiden laadun parantamiseen, joustavuuden lisääminen ja kulujen vähentäminen. Uuden kehittäminen puolestaan liittyy olemassa olevien tuotteiden/palveluiden valikoiman kasvattaminen, uusien teknologioiden omaksuminen, uusien markkina-alueiden löytäminen, ja uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittäminen.

Uuden kehittämisen strategia edellyttää yritykseltä muutosta toiminnassa, kun taas olemassa olevan kehittämisstrategia kuvastaa jatkuvuutta. Jatkuvuus näyttäytyy muun muassa siten, että yritys pyrkii hyödyntämään nykyistä tuote- ja palvelutarjontaansa olemassa olevilla markkinoilla. Uuden kehittämiseen keskittyvässä toiminnassa pyritään luomaan uusia tuotteita ja palveluja, mikä puolestaan sisältää enemmän epävarmuutta ja riskiä. Tällöin yrityksen painopiste on uuden oppimisessa ja kehittämisessä, uusien markkinoiden tavoittamisessa ja pidemmän aikavälin tuloksen varmistamisessa. Erilaiset aikaperspektiivit heijastavat myös lopputulosta. Uuden kehittämisen lopputulos on ennalta arvaamaton, epävarma ja etäinen, kun taas olemassa olevan kehittäminen tuottaa varmempia, positiivisempia ja ajallisesti läheisempiä tuloksia. Olemassa olevan kehittämisellä ylläpidetään ja laajennetaan nykyistä osaamista etsimällä tehokkuutta ja parannuksia vähittäisillä innovaatioilla. Uuden kehittäminen sen sijaan tuo mukanaan uuden osaamisen kehittämisen ja kokeilemisen lisäämään variaatiota ja uutuutta radikaalimpiin innovaatioihin. Näihin molempiin samanaikainen keskittyminen edellyttää yritykseltä kykyä hallita näiden välisiä jännitteitä.

Kuviossa 22 on esitetty vastausten keskiarvot. Olemassa olevan kehittäminen (ks 5,6) saa joka kohdassa korkeammat keskiarvot kuin uuden kehittäminen (ka 4,8). Erityisen korkealle arvioidaan toiminnan tehostaminen (ks 5,9) ja olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden laadun parantaminen (ka 5,7). Uuden kehittämisessä korkeimman arvon (ka 5,1) saa olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden valikoiman kasvattaminen ja toiseksi korkeimman (ka 5,0) uusien teknologioiden omaksuminen.



Kuvio 22. Yrityksen toiminnan painopisteet.

Olemassa olevan kehittäminen ei korreloi erityisen vahvasti muiden kuin markkinaorientaation ($r=0,392$, $p<0,001$) ja liiketoiminnallisen kehittyminen kanssa ($r=0,328$, $p<0,001$). Sen sijaan uuden kehittäminen korreloi positiivisesti ja merkitsevästi mm. yrittäjämäisen orientaation innovatiivisuuden ($r=0,664$, $p<0,001$) ja riskinoton ($r=0,588$, $p<0,001$) kanssa, digitaalisen orientaation

($r=0,549$, $p<0,001$), markkinaorientaation ($r=0,541$, $p<0,001$), digitaalisen kyvykkyyden ($r=0,539$, $p<0,001$), ja liiketoiminnallisen kehittämisen ($r=0,518$, $p<0,001$) kanssa. Toisin sanoen uuden kehittämiseen liittyy innovatiivisuuden ja riskinoton lisäksi myös tietoisuus markkinoista sekä digitalisaatioon liittyvä kehittäminen. Liiketoiminnallinen kehittämisen kuvaa tässä vastaajan arviota kehittämisestä muiden kuin taloudellisten tunnuslukujen suhteen suhteessa kilpailijoihin.

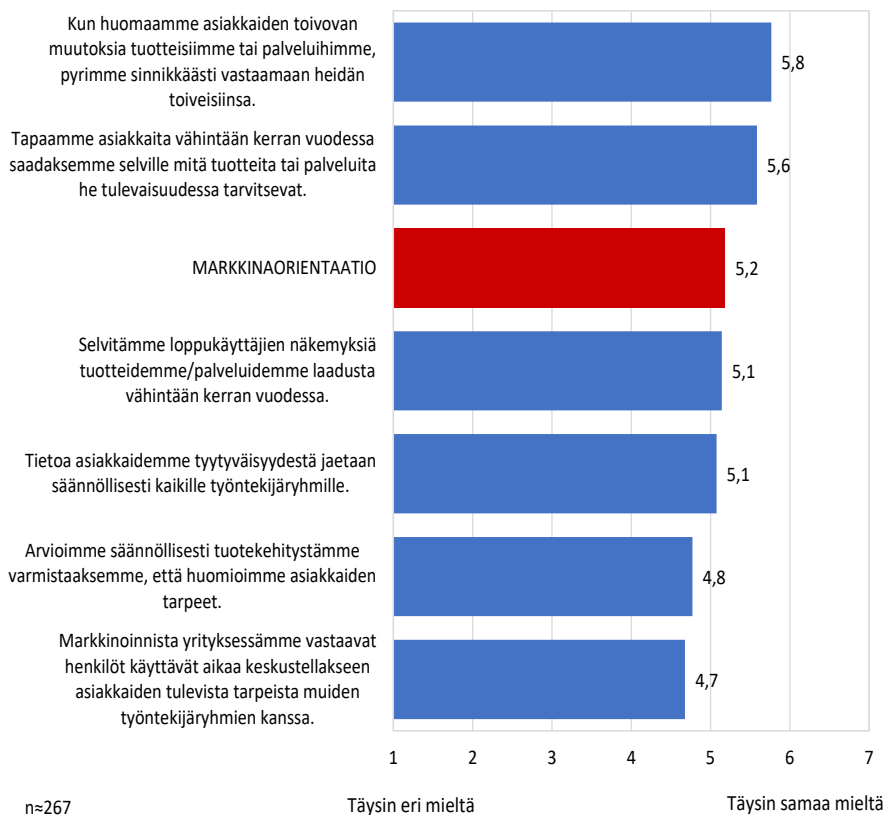
Olemassa olevan kehittäminen keskiarvo on kohtalaisen kasvun yrityksillä (ka 5,6) vain hieman korkeampi kuin nopean kasvun yrityksillä (ka 5,5). Uuden kehittäminen saa jonkin verran alhaisemmat keskiarvot (ka 5,2 ja 5,1), eivätkä nekään poikkea toisistaan kuin hieman. Sen sijaan yrityksillä, joilla ei ole jatkuvaa kasvua, olemassa olevan kehittäminen saa kasvuyrityksiä hieman korkeamman keskiarvon (ka 5,7) ja uuden kehittäminen hieman alhaisemman arvon (ka 4,9) kuin kasvuyritykset.

Aikaisempaan kasvuyritystutkimukseen verrattuna suhde olemassa olevan/uuden kehittämisen suhteen on pysynyt samana. Molemmissa tutkimuksissa painottuu olemassa olevan kehittäminen. Aiemmin näiden välinen ero oli kuitenkin hieman suurempi kuin nyt. Aikaisempaan verrattuna muiden painopisteiden arvot ovat nyt hieman korkeampia, mutta joustavuus on arvioitu samantarvoiseksi painopisteeksi molemmissa. Toiminnan tehostaminen on molemmissa merkittävin painopiste, samoin kuin olemassa olevien tuotteiden/palveluiden laadun parantaminen on toisena merkittävänä painopisteenä. Jonkin verran merkitystään aikaisempaan verrattuna ovat kasvattaneet muut uuden kehittämisen osa-alueet paitsi uusien markkina-alueiden löytäminen.

3.9 Markkinaorientaation ja markkinointikyvyk- kyiden yhteys kasvuun

Markkinaorientaatiota mitattiin kuuden väittämän avulla. Korkeimmat keskiarvot markkinaorientaatiosta löytyvät asiakkaiden toiveisiin vastaamisesta (ka 5,8) ja asiakkaiden säännöllisestä tapaamisesta (ka 5,6). Yleisesti ottaen kaikkien yritysten keskiarvo markkinaorientaatiosta on 5,2, mikä on kohtalaisen korkea (asteikolla 1 - 7). Heikoin osuus markkinaorientaatiossa on selkeästi yhteinen tiedon jakaminen asiakkaiden tarpeista koko henkilöstön kanssa. Heikoin keskiarvo (ka 4,7) löytyi väittämästä ”markkinoinnista yrityksessämme vastaavat henkilöt käyttävät aikaa keskustellakseen asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa”. Toiseksi heikoin kohta löytyi siinä, kuinka usein säännöllisesti yrityksessä arvioidaan sitä, että asiakkaiden tarpeet saadaan otettua huomioon tuotekehityksessä (ka 4,8). Kuviossa 23 on esitetty väittämien jakautuminen. Markkinaorientaatiosta muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,86).

Markkinaorientaatio



Kuvio 23. Yritysten markkinaorientaatio.

Jos vastauksia verrataan aiempaan aiempaan kasvututkimukseen vuodelta 2015, markkinaorientaation keskiarvo on parempi. Vuonna 2015 vastanneiden yritysten kesken markkinaorientaation keskiarvo oli 4,7, kun se tässä tutkimuksessa oli 5,2. Tämä on positiivinen huomio, koska markkinaorientaatiolla on todettu olevan selkeä yhteys toisaalta markkinointikyvykkyyden kehittymiseen, mutta myös menestymiseen ja kasvuun.

Vaikka keskiarvo eteläpohjalaisten yritysten osalta on noussut, edelleen maakunnasta löytyy sekä alhaisen että korkean markkinaorientaation yrityksiä. 25:llä prosentilla markkinaorientaatio jää alle 4.3, kun taas 25:llä prosentilla se on yli 6.1. Yritysten välillä

on siis selkeitä eroja siinä, miten hyvin asiakastarpeita osataan selvittää ja ottaa huomioon yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämisesssä.

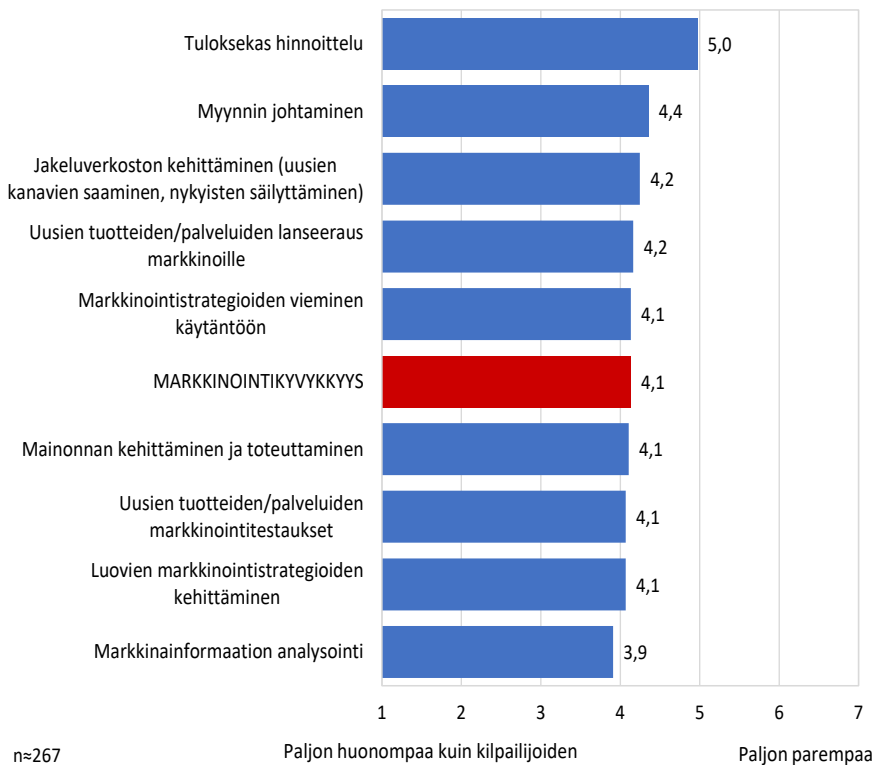
Markkinaorientaatio korreloi useiden muiden tutkimuksen muuttujien kanssa. Tässä on huomioitu yli 0,3 korrelaatiot. Markkinaorientaatio on yhteydessä yrittäjämäisen orientaation osa-alueisiin (innovatiivisuus $r=,58$, $p<0,001$, riskinottokyky $r=,55$, $p<0,001$), markkinointikyvykkyyteen ($r=,59$, $p<0,001$), yrityksen toiminnan painopisteisiin (uuden kehittäminen $r=,54$, $p<0,001$, olemassa olevan kehittäminen $r=,35$, $p<0,001$), digitaalisuuteen (orientaatio $r=,53$, $p<0,001$, kyvykkyyks $r=,54$, $p<0,001$), liiketoiminnalliseen menestymiseen ($r=,57$, $p<0,001$) sekä innovaatiokyvykkyyteen ($r=,42$, $p<0,001$).

Markkinaorientaatio on lievästi yhteydessä yrityksen kumulatiiviseen kasvuun ($r=,18$, $p<0,01$). Toisaalta se on yhteydessä myös yrityksen liiketoiminnalliseen kehittymiseen ($r=,57$, $p<0,001$), mikä vuorostaan on positiivisessa yhteydessä kasvuun. Markkinaorientaatiolla on myös voimakas yhteys markkinointikyvykkyyteen. Tämä on luonnollista, koska markkinaorientaation avulla yritys ymmärtää paremmin asiakkaiden tarpeita ja osaa siten suunnata markkinointiaan paremmin.

Markkinointikyvykkyyks näyttäisi olevan selkeästi heikommalla tasolla kuin markkinaorientaatio. Kaikkien vastanneiden kesken sen keskiarvo on 4,1, kun markkinaorientaation kohdalla se oli 5,2. Markkinointikyvykkyyttä kysyttiin yhdeksän kysymyksen avulla. Parhaimmaksi yritykset kokevan osaamisensa suhteessa tuloksetkaaseen hinnoitteluun (ka 5,0) ja myynnin johtamiseen (ka 4,4). Kaikista heikoimmalla tasolla osaaminen on kohdassa markkinainformaation analysointi (ka 3,9). Yritykset eivät koe kovin suurta osaamista myöskään luovien markkinointistrategioiden kehittämisesssä, uusien tuotteiden/palveluiden markkinointitesteauksessa, mainonnan osaamisessa tai markkinointistrate-

gioiden viemisessä käytäntöön. Näissä kaikissa keskiarvo on 4,1. Kuviossa 24 on esitetty vastausten jakautuminen markkinointikyvykkyyden osalta. Markkinointikyvykkyydestä muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alpha 0,93). Keskiarvomuuttujasta jätettiin kuitenkin pois tuloksekas hinnoittelu, koska se heikensi mittarin luotettavuutta.

Yrityksen markkinointi suhteessa tärkeimpiin kilpailijoihin



Kuvio 24. Yritysten markkinointikyvykkyys.

Markkinointikyvykkyys vaihtelee eteläpohjalaisissa yrityksissä. Heikoimmalla 25 prosentilla keskiarvo jää alle 3,4, kun taas parhaimmalla 25 prosentilla keskiarvo on yli 5.0. Eroja on siis selvästi yritysten kesken. Markkinointikyvykkyys korreloi useiden muiden muuttujien kanssa yli 0,3. Näitä ovat yrittäjämäisen orientaation osa-alueet innovatiivisuus ($r=,62$, $p<0,001$) ja riskinottokyky ($r=,47$, $p<0,001$), markkinaorientaatio ($r=,59$, $p<0,001$), toiminnan paino-

pistealueista uuden kehittäminen ($r=,45$, $p<0,001$) ja olemassa olevan kehittäminen ($r=,35$, $p<0,001$), digitaalinen orientaatio ($r=,53$, $p<0,001$), digitaalinen kyvykkyys ($r=,54$, $p<0,001$), liiketoiminnallinen kehittyminen ($r=,64$, $p<0,001$) ja innovaatiokyvykkyys ($r=,51$, $p<0,001$).

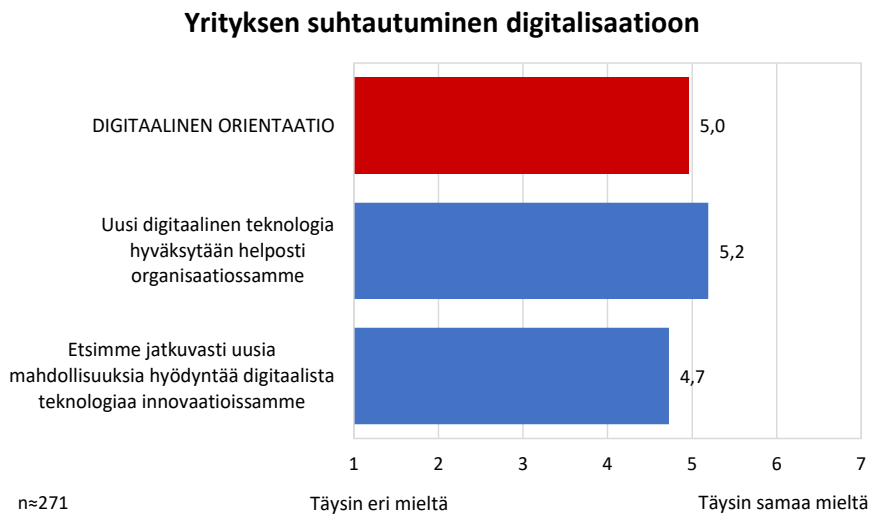
Markkinointikyvykkyys eroaa eri kasvuluokan yrityksillä, kuten aiemmissa luvuissa on esitetty. Yrityksillä, joilla ei ole jatkuvaa kasvua, keskiarvo on 4,0, kun taas kohtalaisen kasvun yrityksillä se on 4,7. Nopean kasvun yrityksillä markkinointikyvykkyuden keskiarvo on 4,2. Ero yritysten välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p<0,05$). Jos vertaillaan erikseen yrityksiä, joilla ei ole jatkuvaa kasvua ja yrityksiä, joilla jatkuva kasvu on vähintään 5 prosenttia, yritykset poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi ($p<0,01$) toisistaan. Jatkuvan kasvun yrityksillä markkinointikyvykkyuden keskiarvo on 4,6 ja muilla yrityksillä 4,0. Jos tarkastellaan sitä, miten yritys aikoo toteuttaa valitun kasvustrategian, selkeästi korkeampi markkinointikyvykkyys on niillä yrityksillä (ka 4,7), jotka aikovat ostaa liiketoimintaa kuin niillä, jotka eivät aio (ka 4,0). Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p<0,001$). Kasvuyrityksen johtamisesta kokemusta olevilla markkinointikyvykkyuden keskiarvo on 4,3, kun se muilla on vain 3,8. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p<0,001$).

Jos tarkastellaan yrityksen kasvua henkilöstön kasvun mukaisesti, markkinointikyvykkyydellä on selitysarvoa. Tulokset markkinointikyvykkyuden vaikutuksesta henkilöstön kasvuun esitetään tarkemmin luvussa 3.16.2. Yhteenvetona voi todeta, että markkinointikyvykkyydellä on positiivinen yhteys yritysten jatkuvaan kasvuun sekä henkilöstön kasvuun.

3.10 Digitalisaation yhteys kasvuun

Yritysten digitalisaatiota tarkasteltiin kahden eri kokonaisuuden avulla. Toinen oli digitaalinen orientaatio, jota mitattiin kahdella väittämällä ja toinen digitaalinen kyvykkyys, jota mitattiin viidellä

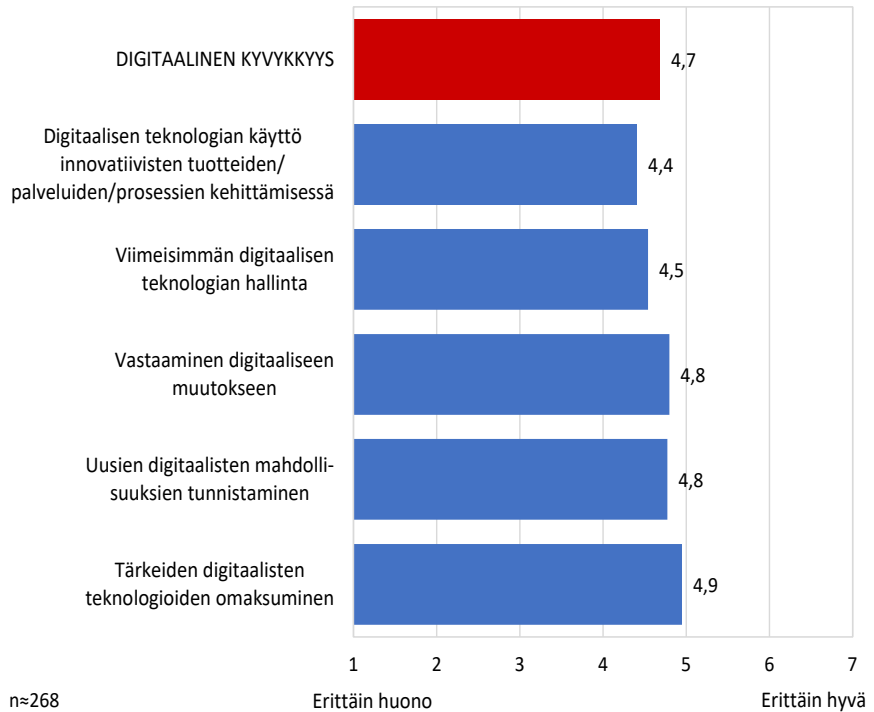
väittämällä. Digitaalinen orientaatio on yrityksillä verrattain korkea (ka 5,0). Yrityksissä hyväksytään kohtalaisen helposti uusi digitaalinen teknologia (ka 5,2), mutta hieman alhaisempi keskiarvo on siinä, miten yrityksissä jatkuvasti etsitään uusia mahdollisuuksia hyödyntää digitaalista teknologiaa innovaatioissa (ka 4,7). Kuviossa 25 on esitetty yritysten vastausten keskiarvot digitaaliseen orientaatioon liittyen. Digitaalisesta orientaatiosta muodostettiin oma keskiarvomuuttujansa, jonka luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alpha 0,88).



Kuvio 25. Yritysten digitaalinen orientaatio.

Yrityksen digitaalista kyvykkyyttä mitattiin viiden väittämän avulla. Digitaalisesta kyvykkyydestä muodostettiin myös keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,97). Yritysten keskiarvo digitaalisen kyvykkyyden osalta oli 4,7, mikä on vähän alhaisempi kuin digitaalisen orientaation kohdalla. Korkeimmaksi yritykset kokevat osaamisensa tärkeiden digitaalisten teknologioiden omaksumisen suhteen (ka 4,9) sekä uusien digitaalisten mahdollisuuksien tunnistamisen suhteen (ka 4,8). Toisaalta yritykset eivät ole yhtä hyviä viimeisimmän digitaalisen teknologian hallinnassa (ka 4,5) tai digitaalisen teknologian käytössä innovatiivisten tuotteiden/palveluiden/prosessien kehittämisessä (ka 4,4). Yritysten vastausten keskiarvot kysymyksien kohdalla on esitetty kuviossa 26.

Yrityksen digitaalinen kyvykkyys



Kuvio 26. Yritysten digitaalinen kyvykkyys.

Digitaalinen kyvykkyys on selkeästi yhteydessä yrityksen kasvuun samoin kuin digitaalinen orientaatio. Nopean kasvun yrityksillä molemmat ovat korkeammalla tasolla kuin muissa yrityksissä. Jos tarkastellaan digitaalista orientaatiota, sen keskiarvo on 4,8 yrityksillä, joilla ei ole jatkuvaa kasvua, 5,5 kohtalaisen kasvun yrityksillä ja 5,9 nopean kasvun yrityksillä. Ero on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$). Digitaalisen kyvykkyuden suhteen erot ovat samanlaiset. Alhaisin keskiarvo (4,5) on yrityksillä ilman jatkuvaa kasvua ja korkein (5,5) nopean kasvun yrityksillä. Kohtalaisen kasvun yrityksillä keskiarvo on 5,4. Ero yritysten kesken on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$). Näyttäisi siis siltä, että yrityksen asenne digitalisaatiota kohtaan ja osaaminen sen hyödyntämisessä ovat selvästi yhteydessä yritysten jatkuvaan kasvuun.

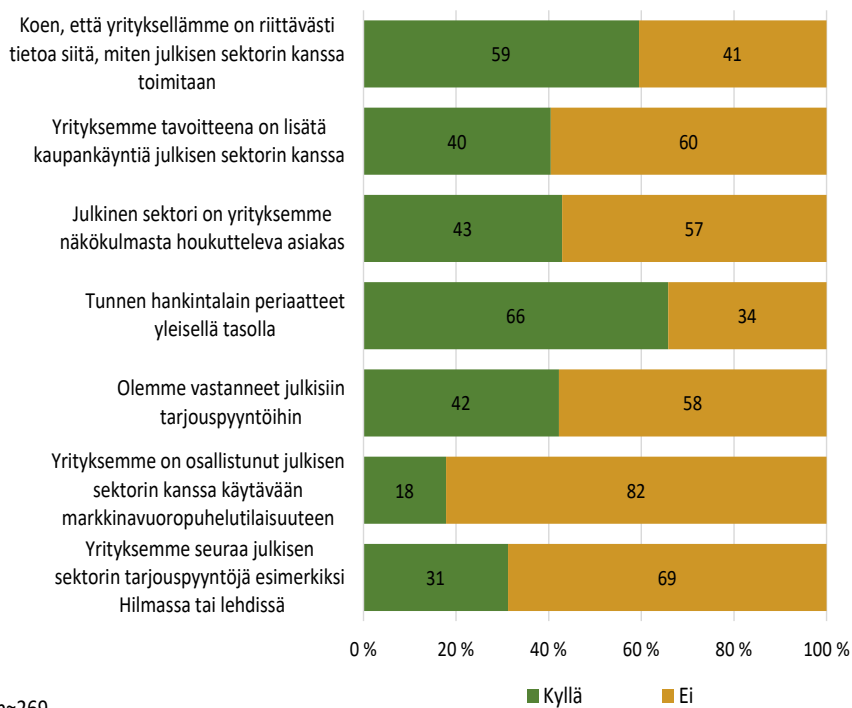
Digitaalisen orientaation taso eroaa sen mukaan, millä tavoin yritykset ovat hankkineet kasvaneen liikevaihdon edellyttämän lisäkapasiteetin ($p < 0,05$). Korkein keskiarvo digitaalisesta orientaatiosta on niillä yrityksillä, jotka ovat kasvattaneet työntekijämäärää (ka 5,4) verrattuna niihin, jotka ovat lisänneet ostoja alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta (ka 4,9) tai tehostaneet toimintaansa (ka 4,7). Digitaalinen orientaatio edellyttää henkilöstön osaamista ja henkilöresursseja, mikä osaltaan voi selittää tulosta.

Digitaalinen kyvykkyys on vuorostaan korkeammalla tasolla yrityksissä, jotka aikovat toteuttaa valitun kasvustrategian liiketoiminta- ja yritysostoin (ka 5,2), kuin niillä, jotka eivät suunnittele ostamista (ka 4,7). Ero on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$). Digitaalisen kyvykkyuden yhteyttä kasvuun ja menestymiseen mallinnettiin vielä tarkemmin. Tulokset mallista on esitetty luvussa 3.16.3.

3.11 Julkinen sektori asiakkaana ja yhteys kasvuun

Julkisen sektorin roolia asiakkaana mitattiin kysymyssarjalla, joka koostui seitsemästä väittämästä, joita vastaajat arvioivat kyllä–ei-ulottuvuudella. Kuviossa 27 on esitetty vastausten prosenttijakaumat, joista huomataan, että julkinen sektori ei ole suurimmalle osalle vastanneista eteläpohjalaisista yrityksistä kovin tuttu asiakas. Kiinnostusta julkisen puolen kanssa toimimiseen tuntuu kuitenkin löytyvän, sillä yli kolmannes vastaajista haluaisi tulevaisuudessa lisätä kaupankäyntiä sille sektorille.

Julkinen sektori yrityksen asiakkaana



Kuvio 27. Julkinen sektori yrityksen asiakkaana.

Faktorianalyysin avulla tarkasteltiin, muodostavatko jotkin yritysten ja julkisen sektorin välistä suhdetta kuvaavista väittämistä keskenään erityisen vahvoja riippuvuussuhteita. Havaittiin, että väittämät ”tunnen hankintalain periaatteet yleisellä tasolla” sekä ”koen, että yrityksellämme on riittävästi tietoa siitä, miten julkisen sektorin kanssa toimitaan” muodostivat yhdessä faktorin (latausten arvot 0,618 ja 0,810). Nämä väittämät koskivat yrityksen tietoa ja osaamista liittyen hankintalakiin ja julkisen sektorin kanssa toimimiseen. Toinen faktori muodostui väittämistä ”yrityksemme seuraa julkisen sektorin tarjouspyyntöjä” (0,568), ”olemme vastanneet julkisiin tarjouspyyntöihin” (0,585), ”julkinen sektori on yrityksemme näkökulmasta houkutteleva asiakas” (0,840) sekä ”yrityksemme tavoitteena on lisätä kaupankäyntiä julkisen sektorin kanssa” (0,855). Nämä väittämät puolestaan

koskivat yrityksen aktiivisuutta ja toimintaa suhteessa julkiseen sektoriin ja julkisiin tarjouspyyntöihin.

Ristiintaulukointeja eli riippuvuussuhteiden tarkasteluja eri muuttujien välillä tehtiin sekä yksittäisten väittämien että niistä edellä mainittujen faktorien avulla luotujen summamuuttujien avulla. Lisäksi ristiintaulukointeja varten luotiin yrittäjämäistä orientaatiota kolmella eri osa-alueella (innovointi, proaktiivisuus ja riskinotto) mittavaasta kysymyssarjasta (ks. Taulukko 5.) kaksiluokkainen summamuuttuja, jossa yrityksen asenne innovaatioihin ja kehittämiseen pelkistettiin siihen, onko yritys vastaajan mielestä innovatiivinen ja kehittämismyönteinen vain ei. Kuten edellä on esitetty, yrittäjämäistä orientaatiota koskevasta kysymyssarjasta näyttää muodostuvan kaksi faktoria: innovatiivisuus ja riskinotto. Tässä kohtaa analyysia kuitenkin katsottiin tarkoituksenmukaiseksi sisällyttää kaikki väittämät samaan summamuuttujaan. Sinänsä voidaan ajatella, että kaikki kyseiset väittämät kuvaavat innovatiivisuutta, koska riskinotto ja kehittämismyönteisyys ovat innovatiivisuuden edellytyksiä. Tällä tavoin tarkasteltuna 71,5 % vastaajista koki yrityksensä innovatiiviseksi ja kehittämismyönteiseksi.

Tarkasteltaessa yksittäisten väittämien ristiintaulukointeja taustamuuttujien suhteen havaitaan taulukossa 33 esitettyjä riippuvuussuhteita ja eroja vastaajaryhmien välillä. Tilastolliselle tarkastelulle luonteenomaiseen tapaan kiinnostus kohdistuu nimenomaan havaittuihin eroihin, ja taulukossa on esitetty Khiin neliö -testin p-arvot, jotka kuvaavat merkitsevyyttä tai riskitasoa eli todennäköisyyttä sille, että nollahypoteesi (ei ole eroja tai riippuvuuksia) hylätään, vaikka se pätee. Eli käytännössä ilmoitettu p-arvo 0.05 tarkoittaa 5 %:n riskitasoa ja sitä, että tulos pätee myös perusjoukossa 95 %:n varmuudella.

Taulukko 33. Yritysten kokemukset julkisen sektorin kanssa tehtävästä yhteistyöstä taustamuuttujien suhteen tarkasteltuna.

Julkinen sektori yrityksen asiakkaana	Vas- taajan asuin- paikka	Yri- tyksen koko	Työn- tekijä- määrän kehitys	Kokemus kasvu- yrityksen johtami- sesta	Inno- vatiiv- isuus
Tunnen hankintalain periaatteet yleisellä tasolla					0,003
Koen, että yrityksellä on riittävästi tietoa siitä, miten julkisen sektorin kanssa toimitaan	0,015				
Olemme vastanneet julkisiin tarjouspyyntöihin		0,025			0,001
Yrityksemme seuraa julkisen sektorin tarjouspyyntöjä			0,041		
Yrityksemme on osallistunut julkisen sektorin kanssa käytävään markkinavuoropuhelutilaisuuteen				0,036	0,018
"Yrityksellä on vuorovaikutusta julkisen sektorin kanssa"				0,03	0,038
"Yrityksellä on tietoa ja osaamista toimia julkisen sektorin kanssa"	0,046				
Taulukon sarakkeissa olevien p-arvojen raja on 0,05 eli havaitun vastausten välisen eron todennäköisyys esiintyä sattumalta on pienempi kuin 5 %. < 0,05 on tilastollisesti melkein merkitsevä < 0,01 on tilastollisesti merkitsevä < 0,001 on tilastollisesti erittäin merkitsevä.					

Taulukossa 33 on esitetty väittämät myöntävien vastausten mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäinen väittämistä eli hankintalain tuntemus ja yritysten innovatiivisuus ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Itseään innovatiivisina pitävissä yrityksissä 73 % vastaajista kertoo tuntevansa hankintalain periaatteet yleisellä

tasolla, kun vastaava luku on ei-innovatiivisissa yrityksissä 54 %. Tilastollisesti melkein merkitsevä riippuvuus havaitaan, kun tarkastellaan yritysten tietomäärää koskien julkisen sektorin kanssa toimimista suhteessa vastaajan asuinpaikkaa. Samalla paikkakunnalla yrityksen kanssa asuvista 60 % kokee, että yrityksellä on riittävästi tietoa siitä, miten julkisen sektorin kanssa toimitaan, kun vastaava osuus yrityksen sijaintipaikkakunnan ulkopuolella asuvien keskuudessa on 42 %. Vastaava yhteys vastaajan asuinpaikkakunnan ja julkisen sektorin kanssa toimimisessa tarvittavan tiedon ja osaamisen välillä havaitaan myös silloin, kun tarkastellaan faktorianalyysin perusteella luotua summamuuttujaa.

Yrityksen koko näyttää vaikuttavan siihen, kuinka ahkerasti julkisiin tarjouspyyntöihin vastataan ja tarjouskilpailuihin osallistutaan. Mikroyritysten vastaajista 38 % on vastannut julkisiin tarjouspyyntöihin, kun vastaavat osuudet ovat pienyrityksissä 51 % ja keskisuurissa yrityksissä 67 %. Henkilöstöressurssien niukkuus pienissä yrityksissä varmasti vaikuttaa siihen, että yrityksissä ei ole aikaa perehtyä julkisen sektorin tarjouspyyntöihin tai tarjousten tekemisessä tarvittavaan byrokraatiaan. Myös yrityksen innovatiivisuus heijastuu julkisiin tarjouspyyntöihin vastaamiseen. Itseään innovatiivisina pitävistä yrityksistä puolet on vastannut julkisiin tarjouspyyntöihin, kun ei-innovatiivisten yritysten kohdalla tarjouspyyntöihin on vastannut vain 28 %.

Kiinnostus seurata julkisen sektorin tarjouspyyntöjä esimerkiksi Hilma-verkkopalvelussa tai lehdissä näyttää olevan yhteydessä yrityksen työntekijämäärän kehityksen kanssa. Niissä yrityksissä, joissa työntekijämäärä on vähentynyt viimeisten viiden vuoden aikana, noin 16 % vastaajista seuraa julkisen sektorin tarjouspyyntöjä, kun työntekijämääräänsä kasvattaneissa yrityksissä vastaava luku on 36 %. Yrityksen kasvaessa on todennäköisesti ollut tarvetta löytää yrityksen tuotteille tai palveluille uusia markkinoita, ja julkinen sektori on koettu tällöin yhtenä vaihtoehtona.

Kasvuyrityksen johtamiskokemuksen ja julkisen sektorin välisen vuoropuhelun välillä näyttää olevan tilastollisesti melkein merkitsevä riippuvuus. Ne vastaajat, joilla on kokemusta kasvuyrityksen johtamisesta, näyttävät osallistuneen julkisen sektorin kanssa käytävään markkinavuoropuheluun useammin kuin ne, joilla ei ole kokemusta kasvuyrityksen johtamisesta. Tosin kasvuyritystäkin johtaneista vain 24 % ilmoittaa käyneensä markkinavuoropuhelua julkisen sektorin kanssa. Lisäksi yrityksen innovatiivisuus näyttää lisäävän todennäköisyyttä käydä markkinavuoropuhelua, sillä innovatiivisten yritysten vastaajista 24 % on osallistunut markkinavuoropuheluun, kun vastaava luku on ei-innovatiivisten yritysten kohdalla 11 %.

Väittämien ”julkisen sektori on yrityksemme näkökulmasta houkutteleva asiakas” sekä ”tavoitteena on lisätä kaupankäyntiä julkisen sektorin kanssa” kohdalla ei havaittu riippuvuuksia tai eroja taustamuuttujien suhteen. Sen sijaan tarkasteltaessa yritysten ja julkisen sektorin välisen vuorovaikutuksen aktiivisuutta kuvaavaa summamuuttujaa suhteessa taustamuuttujiin havaittiin, että kokemus kasvuyrityksen johtamisesta ja yrityksen innovatiivisuus näyttävät lisäävän aktiivisuutta toimia julkisen sektorin kanssa.

3.12 Suhde paikallisyhteisöön ja yhteys kasvuun

Yrityksen suhdetta paikallisyhteisöön mitattiin kahdella kysymyssarjalla, jotka koostuivat yhteensä kuudestatoista väittämästä. Väittämien laadinnassa käytettiin apuna aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa luotuja mittareita (Besser 1998; Besser & Miller 2001), joiden avulla on tarkasteltu yritysten paikallisyhteisöä kohtaan tuntemaa vastuuta ja sen suhdetta yritysten menestymiseen ja kehittymiseen. Vastaajat saivat arvioida paikallisyhteisösuhdetta koskevia väittämiä seitsenportaisella asteikolla. Taulukossa 34 on esitetty väittämät vastausten keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä.

Vaikka kaikki esitetyt väittämät mittasivat yrityksen suhdetta paikallisyhteisöön, tarkasteltiin faktorianalyysin avulla vielä erikseen sitä, korreloivatko jotkin väittämistä erityisen hyvin toistensa kanssa. Analyysi tuotti kolmen faktorin mallin, jonka tulokset on esitetty taulukossa 34. latautumisarvoineen. Mukaan on otettu kaikki ne faktorilataukset, joiden arvo on vähintään 0,5, jota yleisesti pidetään riittävänä arvona. Faktoreista ensimmäinen koskee sitä, kuinka kunta suhtautuu yritystoiminnan edistämiseen ja tukemiseen. Toinen faktoreista puolestaan koostuu väittämistä, jotka kuvaavat yrityksen merkitystä paikallisyhteisössään ja sitä, kuinka yritys on paikallisyhteisössään tärkeä toimija. Kolmas faktori sen sijaan keskittyy yrityksen aktiivisuuteen paikallisyhteisössään.

Taulukko 34. Yritysten paikallisyhteisösuhdetta koskevat väittämät keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä sekä väittämien muodostamat faktorit latautumisarvoineen.

Yrityksen suhde paikallisyhteisöön	ka.	F1	F2	F3
Yrityksellemme on tärkeää säilyttää hyvä maine paikkakunnalla.	5,8		0,807	
Yrityksellemme on tärkeää tehdä yhteistyötä muiden paikallisten yritysten kanssa.	5,4		0,728	
Aina kun mahdollista, yrityksemme ostaa paikallisia tuotteita ja palveluita, vaikka ne maksaisivat enemmän.	5,2			0,525
Yrityksellemme on tärkeää tukea paikkakunnan kehittymistä ja menestystä.	5,1		0,613	
Kuntalaiset arvostavat yritystämme.	4,8			
Paikalliset asukkaat toivovat yrityksemme menestyvän.	4,8			
Kunnassamme vallitsee hyvä yhteishenki ja luottamus yritystoiminnan edistämisessä.	4,4	0,887		
Yrityksemme ottaa osaa säännöllisesti paikalliseen hyväntekeväisyyteen.	4,4			0,653
SUHDE PAIKALLISYHTEISÖÖN (keskiarvo)	4,2			
Kunnassa viedään asioita yhteisvoimin eteenpäin.	4,1	0,800		
Jos yrityksemme joutuisi siirtämään toimintojaan muualle, kokisin sen henkilökohtaisena tappiona.	4,0			
Yrityksemme osallistuu aktiivisesti paikallisiin kehittämishankkeisiin.	4,0			0,766
Yrityksemme tärkeimmät sidosryhmät ovat paikallisia.	3,9		0,585	
Olen aktiivisesti mukana paikallisessa järjestö- ja seuratoiminnassa (esim. yrittäjäjärjestöt, kyläyhdistykset).	3,8			0,625
Yrityksemme saa tarvitsemansa tuen kunnalta.	3,8	0,783		
Yrityksemme tiiviit suhteet paikallisyhteisöön rajoittavat yrityksen kasvua.	1,9			
Olen aktiivisesti mukana paikallispolitiikassa.	1,9			
n=269; asteikko 1-7, jossa 1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä				

Kun tarkastellaan keskiarvojen taustalla olevia vastausten suoria jakaumia tiivistäen ne kolmiluokkaiseksi samaa mieltä–ei osaa sanoa–eri mieltä -muuttujaksi, voidaan havainnollistaa, minkä-suuruuksista vastaajaosuuksista on kyse. Esimerkiksi noin 85 % vastanneista on sitä mieltä, että yritykselle on tärkeää säilyttää hyvä maine paikkakunnalla ja noin 76 %:lle vastaajista on tärkeää tehdä yhteistyötä muiden paikallisten yritysten kanssa. Sen sijaan yrityksissä koetaan, että tärkeimmät sidosryhmät jakautuvat melko tasaisesti paikallisten ja ei-paikallisten kesken. Vain vajaa 5 % vastaajista on sitä mieltä, että yrityksen tiiviit suhteet paikallisyhteisöön rajoittavat kasvua. Ja mikäli tarkastellaan kyseistä väittämää alkuperäisellä seitsemänluokkaisella asteikolla, havaitaan, että lähes 60 % vastaajista on täysin eri mieltä siitä, että tiiviit suhteet paikallisyhteisön kanssa rajoittaisivat yrityksen kasvua.

Ristiintaulukointeja eli riippuvuussuhteiden tarkasteluja eri muuttujien välillä tehtiin sekä yksittäisten paikallisyhteisösuhdetta koskevin väittämien että niistä faktorianalyysin perusteella luotujen summamuuttujien avulla. Kuten edellä on kuvattu, ristiintaulukoinneissa käytettiin yrittäjämäistä orientaatiota kolmella eri osa-alueella (innovointi, proaktiivisuus ja riskinotto) mittaavasta kysymyssarjasta luotua kaksiluokkaista summamuuttujaa, jossa yrityksen asenne innovaatioihin ja kehittämiseen pelkistettiin siihen, onko yritys vastaajan mielestä innovatiivinen ja kehittämismyönteinen vai ei.

Lisäksi yrityksen kehittymistä suhteessa kilpailijoihin viimeisten kolmen vuoden aikana mittaavasta kysymyssarjasta laadittiin kolmiluokkainen summamuuttuja, joka kuvaa yrityksen kilpailukyvyyn kehittymistä ja yrityksen menestymistä (vrt. edellä taulukko 34). Vastaukset tiivistettiin heikosti, melko hyvin sekä erittäin hyvin / erinomaisesti menestyneisiin yrityksiin. Näin tarkasteltuna vajaa 20 % vastaajista arvioi yrityksen heikosti menestyneeksi,

noin 47 % melko hyvin menestyneeksi ja noin 33 % erittäin hyvin tai erinomaisesti menestyneeksi.

Tarkasteltaessa yksittäisten väittämien ristiintaulukointeja taustamuuttujien suhteen havaitaan taulukossa 35 esitettyjä riippuvuussuhteita ja eroja vastaajaryhmien välillä. Taulukossa on keskitytty havaittuihin eroihin ja esitetty Khiin neliö -testin p-arvot.

Taulukko 35. Yritysten suhde paikallisyhteisöön taustamuuttujien suhteen tarkasteltuna.

Yrityksen suhde paikallisyhteisöön	Yrittäjä asuu paikkakunnalla	Kasvutavoite	Yrityksen koko	Kilpailukyyn kehittyminen	Innovatiivisuus	Työntekijämäärän muutos	Toimiala	Yrityksen sijainti
Yrityksellemme on tärkeää säilyttää hyvä maine paikkakunnalla.		0,005						
Yrityksellemme on tärkeää tehdä yhteistyötä muiden paikallisten yritysten kanssa.								0,034
Aina kun mahdollista, yrityksemme ostaa paikallisia tuotteita ja palveluita, vaikka ne maksaisivat enemmän.	0,016							
Yrityksellemme on tärkeää tukea paikkakunnan kehittymistä ja menestystä.		0,004			0,005			
Kuntalaiset arvostavat yritystämme.		0,027		0,002	0,005			
Paikalliset toivovat yrityksemme menestyvän.				0,026	0,000			
Kunnassamme vallitsee hyvä yhteishenki ja luottamus yritystoiminnan edistämisessä.			0,034		0,024			
Yrityksemme ottaa osaa säännöllisesti paikalliseen hyväntekeväisyyteen.		0,023	0,011	0,000	0,002	0,032		
Yrityksemme osallistuu aktiivisesti paikallisiin kehittämishankkeisiin.		0,005	0,004	0,001	0,000			
Yrityksemme tärkeimmät sidosryhmät ovat paikallisia.		0,03	0,047				0,003	
Olen aktiivisesti mukana paikallisessa järjestö- ja seuratoiminnassa.	0,024		0,014					
Yrityksemme saa tarvitsemansa tuen kunnalta.					0,011		0,012	0,03
Yritys on merkittävä paikallisyhteisön toimija.		0,009						
Yritys on aktiivinen paikallisyhteisön toimija.		0,004		0,001	0,002			
Taulukon sarakkeissa olevien p-arvojen on 0,05 eli havaitun vastausten välisen eron todennäköisyys esiintyä sattumalta on pienempi kuin 5 %. < 0,05 on tilastollisesti melkein merkitsevä < 0,01 on tilastollisesti merkitsevä < 0,001 on tilastollisesti erittäin merkitsevä.								

Taulukon 35 mukaisessa järjestyksessä tarkasteltuna yrityksen kasvutavoitteen ja maineen säilyttämisen välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä riippuvuus. Erityisen tärkeää tämä on kohtalaista kasvua tavoitteleville yrityksille, joista 93 % kokee, että yritykselle on tärkeää säilyttää hyvä maine paikkakunnalla. Niille yrityksille, joiden tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema, 85 % on tätä mieltä. 75 % yrityksistä, joilla ei ole kasvutavoitteita, näkee maineen säilyttämisen paikkakunnalla tärkeänä. Vastaajaryhmittäin tarkasteltuna alhaisin osuus on voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten joukossa, joskin niistäkin 66 % on sitä mieltä, että yritykselle on tärkeää säilyttää hyvä maine paikkakunnalla.

Ainoa tilastollinen riippuvuussuhde koskien väittämää yrityksen yhteistyösuhteista muiden paikallisten yritysten kanssa havaittiin yrityksen sijaintipaikan suhteen. Sijaintipaikan tarkastelua varten rakennettiin uusi muuttuja perustuen kansalliseen kaupunki-maaseutu-luokitukseen (Helminen ym. 2014). Tämä tarkoitti sitä, että vastausten postinumeroista tehtiin kaksiluokkainen muuttujan mukaan, onko postinumero pääosin kaupunkialuetta vai maaseutua. Näin tarkasteltuna 38 % vastanneista yrityksistä sijaitsi kaupunkialueilla (käytännössä Seinäjoella) ja 62 % maaseudulla, mikä pitkälti vastasi edellä esitetyissä tarkasteluissa käytettyä seutukuntajakoa (vrt. Kuvio 11). Maaseudulla toimivien yritysten keskuudessa oli aavistuksen verran enemmän niitä, joille oli tärkeää tehdä yhteistyötä muiden paikallisten yritysten kanssa (78 %). Vastaava luku oli kaupunkialueiden yrityksissäkin kuitenkin peräti 72 %.

Eroja taustamuuttujien suhteen vastauksessa väittämään koskien paikallisten tuotteiden ja palveluiden ostamista havaittiin ainoastaan koskien yrittäjän asumista paikkakunnalla. Niistä vastaajista, jotka asuvat samalla paikkakunnalla kuin missä yritys sijaitsee, 75 % ilmoittaa ostavansa paikallisia tuotteita ja palveluja. Paikkakunnan ulkopuolella asuvien keskuudessa tämä osuus on 64 %.

Yrityksen kasvutavoitteen ja paikkakunnan kehittymisen ja menestyksen tukemisen välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Erityisen huomioarvoista on se, että niistä yrityksistä, joilla ei ole lainkaan kasvutavoitteita ainoastaan 38 % pitää tärkeänä tukea paikkakunnan kehittymistä ja menestystä. Samalla näiden yritysten joukossa on myös paljon niitä, jotka eivät osaa muodostaa kantaansa kysymykseen. Sen sijaan markkina-aseman säilyttämiseen pyrkivien yritysten joukossa paikkakunnan kehittymisen tukemista pitää tärkeänä 64 % vastaajista, kohtalaista kasvua tavoittelevien joukossa 75 % ja voimakkaasti kasvuhakuistenkin joukossa 71 % vastaajista. Yksittäisenä huomiona voidaan silti todeta, että voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten joukossa on 23 % vastaajia, jotka sanovat suoraan, että paikkakunnan kehittymisen ja menestymisen tukeminen ei ole yrityksen tavoitteena. Paikkakunnan kehityksen ja menestyksen tukemisen sekä yrityksen koetun innovatiivisuuden kesken havaittiin niin ikään tilastollisesti merkitsevä riippuvuus. Innovatiiviseksi itsensä arvioivissa yrityksissä on vastaajista 73 % samaa mieltä siitä, että yritykselle on tärkeää tukea paikkakunnan kehittymistä ja menestystä, kun vastaava osuus on ei-innovatiiviseksi arvioituissa yrityksissä 53 %.

Yrityksen kasvutavoitteen ja koetun kuntalaisilta saadun arvostuksen välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä riippuvuus. Voimakkaasti kasvuhakuisista yrityksistä noin puolet vastaajista arvelee, että kuntalaiset arvostavat yritystä. Mielenkiintoista on huomata, että kohtalaista kasvua tavoittelevissa yrityksissä peräti 67 % vastaajista kokee kuntalaisten arvostavan yritystä. Sen sijaan yrityksissä, joilla ei ole kasvutavoitteita, noin 38 % vastaajista arvioi, että kuntalaiset arvostavat yritystä.

Yritykseen kohdistuva arvostus sekä kilpailukyvyn kehittyminen viimeisten kolmen vuoden aikana näyttävät niin ikään olevan riippuvuussuhteessa. Erittäin hyvin tai erinomaisesti kilpailukykyään kehittäneiden yritysten joukossa 74 % vastaajista koki,

että kuntalaiset arvostavat yritystä, kun heikosti kilpailukykyään kehittyneiden yritysten joukossa vastaava osuus oli 49 %. Lisäksi arvostuksen ja innovatiivisuuden välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä riippuvuus, kun innovatiiviseksi itsensä arvioivissa yrityksissä vastaajista 64 % kokee, että kuntalaiset arvostavat yritystä. Vastaava osuus on ei-innovatiiviseksi arvioiduissa yrityksissä 43 %.

Arviot paikallisten asukkaiden suhtautumisesta yrityksen menestymiseen näyttävät olevan riippuvuussuhteessa yrityksen innovatiivisuuteen sekä kilpailukyvyn kehittymiseen. Innovatiiviseksi itsensä arvioivista yrityksistä lähes 62 % kokee, että paikalliset asukkaat toivovat yrityksen menestyvän, kun taas ei-innovatiiviseksi itsensä arvioivien yritysten joukossa vastaava osuus on 35 %. Erittäin hyvin tai erinomaisesti kilpailukykyään viimeisten kolmen vuoden aikana kehittäneissä yrityksissä 64 % vastaajista arvioi, että paikalliset asukkaat toivovat yrityksen menestyvän, kun vastaava osuus on heikosti kilpailukykyään kehittäneiden yritysten keskuudessa 39 %.

Kokemukset siitä, vallitseeko kunnassa hyvä yhteishenki ja luottamus yritystoiminnan edistämässä näyttävät vaihtelevan yrityksen koon mukaan. Mikroyrityksissä reilusti alle puolet vastaajista on sitä mieltä, että kunnassa vallitsee hyvä yhteishenki ja luottamus, kun taas keskisuurten yritysten keskuudessa 79 % vastaajista kokee näiden asioiden olevan kunnossa.. Pienten yritysten vastaajat asettuvat näiden ääripäiden välimaastoon. Myös yrityksen innovatiivisuus ja suhtautuminen kunnan yritystoiminnan edistämiseen näyttävät olevan riippuvuussuhteessa. Yli puolet (53 %) innovatiivisista yrityksistä kokee, että kunnassa vallitsee hyvä yhteishenki ja luottamus yritystoiminnan edistämässä, kun ei-innovatiivisissa yrityksissä vastaava osuus on 42 %. Väittämä koskien yrityksen säännöllistä osallistumista paikalliseen hyväntekeväisyyteen näyttää olevan yhteydessä moniin yrityksen piirteisiin. Ensinnäkin paikalliseen hyväntekeväisyyteen

osallistumisen ja yrityksen kasvutavoitteen välillä on riippuvuussuhde. Voimakkaasti kasvua tavoittelevista yrityksistä 54 % ilmoittaa ottavansa säännöllisesti osaa paikalliseen hyväntekeväisyyteen ja kohtalaista kasvua tavoittelevista peräti 59 %. Sen sijaan markkina-aseman säilyttämiseen tähtäävistä yrityksistä 43 % ja sellaisista yrityksistä, joilla ei ole lainkaan kasvutavoitteita vain noin 26 % ilmoittaa osallistuvansa säännöllisesti paikalliseen hyväntekeväisyyteen. Tilastollisesti melkein merkitsevä riippuvuus havaitaan yritysten koon ja paikalliseen hyväntekeväisyyteen osallistumisen välillä. Siinä missä mikroyrityksistä vajaa 44 % ilmoittaa osallistuvansa säännöllisesti paikalliseen hyväntekeväisyyteen, on vastaava luku pienyritysten keskuudessa noin 57 % ja keskisuurten yritysten joukossa jo 79 %.

Yritysten kilpailukyvyyn kehityksen ja paikalliseen hyväntekeväisyyteen osallistumisen välillä havaitaan tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus. Niistä yrityksistä, joiden kilpailukyky on kehittynyt myönteisesti suhteessa kilpailijoihin viimeisten kolmen vuoden aikana 67 % ilmoittaa ottavansa osaa säännöllisesti paikalliseen hyväntekeväisyyteen, kun vastaava osuus on heikosti kilpailukykyään kehittäneiden yritysten keskuudessa noin 30 %. Myös yrityksen innovatiivisuudella ja osallistumisella paikalliseen hyväntekeväisyyteen vaikuttaa olevan yhteys. Innovatiivisina itseään pitävät yritykset ottavat todennäköisemmin osaa paikalliseen hyväntekeväisyyteen: 54 % innovatiivisista yrityksistä ilmoittaa ottavansa säännöllisesti osaa paikalliseen hyväntekeväisyyteen, kun ei-innovatiivisten yritysten keskuudessa hyväntekeväisyyteen säännöllisesti osallistuvien osuus on 38 %.

Niin ikään yrityksen työntekijämäärän kehityksen ja paikalliseen hyväntekeväisyyteen osallistumisen välillä on riippuvuus. Niistä yrityksistä, joissa työntekijämäärä on viimeisten viiden vuoden aikana lisääntynyt, 57 % ilmoittaa ottavansa säännöllisesti osaa paikalliseen hyväntekeväisyyteen, kun taas työntekijöitään vähentäneiden yritysten keskuudessa vastaava luku on 37 %.

Paikalliseen hyväntekeväisyyteen osallistumisen tavoin aktiivinen osallistuminen paikallisiin kehittämishankkeisiin on yhteydessä moniin yritysten tunnuspiirteisiin. Ensinnäkin niistä yrityksistä, jotka ovat voimakkaasti kasvuhakuisia, 50 % kertoo osallistuvansa aktiivisesti paikallisiin kehittämishankkeisiin. Vastaavasti yrityksistä, joilla ei ole lainkaan kasvutavoitteita, vain 13 % osallistuu aktiivisesti paikallisiin kehittämishankkeisiin. Yrityksen koon ja paikallisiin kehittämishankkeisiin osallistumisen välillä on myös yhteys. Mikroyrityksistä lähes puolet ilmoittaa, ettei osallistu aktiivisesti paikallisiin kehittämishankkeisiin, kun taas yli 50 henkilöä työllistävien keski suurten yritysten joukossa peräti 78 % vastaajista ilmoittaa osallistuvansa aktiivisesti paikallisiin kehittämishankkeisiin.

Yritysten kilpailukyvyyn kehittymisen ja paikallisiin kehittämishankkeisiin osallistumisen välillä näyttää olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus. Kilpailukykyään viimeisten kolmen vuoden aikana hyvin kehittäneistä yrityksistä lähes 56 % osallistuu aktiivisesti paikallisiin kehittämishankkeisiin, kun vastaava osuus on heikosti kilpailukykyään kehittäneiden joukossa alle 20 %. Niin ikään itsensä innovatiiviksi arvioivista yrityksistä lähes puolet ilmoittaa osallistuvansa aktiivisesti paikallisiin kehittämishankkeisiin, kun vastaava luku on ei-innovatiivisten yritysten keskuudessa noin 20 %.

Sidosryhmäsuhteita tarkasteltaessa havaitaan ensinnäkin se, että vastaukset vaihtelevat yrityksen toimialan ja koon suhteen. Palvelualan yrityksissä 55 % vastaajista näkee, että tärkeimmät sidosryhmät ovat paikallisia, kun vastaava luku muilla toimialoilla on noin 30 %. Keski suurissa yrityksissä ollaan eniten sitä mieltä, että tärkeimmät sidosryhmät ovat paikallisia (64 % vastaajista), kun vastaava osuus on mikroyritysten keskuudessa 41 %.

Voimakkaasti kasvuhakuisissa yrityksissä sekä yrityksissä, joissa ei ole lainkaan kasvutavoitteita, paikallisia sidosryhmiä pitää

noin 34 % vastaajista tärkeimpinä sidosryhmäsuhteina. Samalla kuitenkin on huomautettava, että nimenomaan voimakkaasti kasvuhakuisissa yrityksissä vastaajat eivät epäroilla ilmaista kantaansa, ja lähes 66 % vastaajista sellaisia, jotka eivät pidä paikallisia sidosryhmiä tärkeimpinä. Kohtalaista kasvua tavoittelevissa ja markkina-aseman säilyttämiseen pyrkivissä yrityksissä noin 45 % vastaajista pitää paikallisia sidosryhmiä tärkeimpinä.

Paikallisen järjestö- ja seuratoimintaan (esim. yrittäjäjärjestöt tai kyläyhdistykset) osallistumisen ja paikkakunnalla asumisen välillä havaitaan yhteys. Niistä yrittäjistä, jotka asuvat samalla paikkakunnalla kuin yritys sijaitsee, 45 % ilmoitti osallistuvansa aktiivisesti paikalliseen järjestö- ja seuratoimintaan, kun vastaava luku on muualla asuvien parissa noin 24 %. Riippuvuussuhde havaitaan myös yrityksen koon ja paikalliseen järjestö- ja seuratoimintaan osallistumisen välillä. Siinä missä mikroyritysten edustajista 39 % ilmoittaa osallistuvansa aktiivisesti paikalliseen yhdistystoimintaan, on vastaava luku pienyritysten keskuudessa 37 % ja keskisuurten yritysten joukossa lähes 79 %. Keskisuurten yritysten edustajat ovat siis aktiivisimpia osallistumaan paikalliseen järjestö- ja seuratoimintaan.

Taulukon 35 yksittäisistä väittämistä viimeisenä tarkasteltiin yrityksen kokemusta kunnalta saamastaan tuesta. Riippuvuussuhde havaittiin yrityksen toimialan ja yrityksen kunnalta saaman tuen välillä. Erityisesti teollisuuden alan yritykset kokevat, että ne saavat kunnalta tarvitsemansa tuen (52 % vastaajista samaa mieltä). Sen sijaan kaupan alan yrityksissä samaa mieltä olevia vastaajia on vain noin 20 %. Rakennusalan yrityksistä peräti 58 % on sitä mieltä, että he eivät saa tarvitsemaansa tukea kunnalta. Myös yrityksen innovatiivisuus ja kunnalta saatu tuki näyttävät olevan yhteydessä toisiinsa. Innovatiiviseksi yrityksensä arvioivista vastaajista 43 % kertoo saavansa tukea yritystoimintaan kunnalta, kun ei-innovatiivisten yritysten kohdalla vastaava osuus on 24 %. Mielenkiintoista on havaita, että kaupunki-maaseutu-luokittelun

mukaan myös havaitaan eroja suhtautumisessa kunnalta saatuun tukeen. Maaseutualueilla toimivista yrityksistä 43 % kokee saavansa kunnalta tarvitsemansa tuen yritystoiminnalle, kun kaupunkialueella toimivien yritysten keskuudessa vastaava luku on 28 %. Samalla on kuitenkin todettava, että eri mieltä olevien suhteen ei ole kovinkaan suuria eroja: 39 % maaseutuyrityksistä ja 43 % kaupunkialueilla toimivista yrityksistä ei koe saavansa riittävää tukea kunnalta.

Muiden yksittäisten väittämien ja taustamuuttujien suhteen ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja eri ryhmien välillä. Näiden yksittäisten väittämien ristiintaulukointien ohella tarkasteltiin myös väittämistä faktorianalyysin avulla muodostettuja summamuuttujia suhteessa taustamuuttujiin (ks. taulukko 35). Tällöin havaittiin, että kunnan suhtautumista yritystoiminnan edistämiseen ja tukemiseen kuvaava summamuuttuja ei näyttänyt muodostavan selkeitä riippuvuuksia taustamuuttujien suhteen. Sen sijaan yrityksen merkityksellisyyttä paikallisyhteisössä kuvaavan summamuuttujan ("yritys on merkittävä paikallisyhteisön toimija") ja yrityksen kasvutavoitteen välillä havaittiin yhteys. Erityisen huomionarvoista on se, että kohtalaista kasvua tai nykyisen markkina-aseman säilyttämistä tavoittelevien yritysten keskuudessa lähemmäs 90 % vastaajista koki, että yritys on yhteisössään tärkeä toimija. Voimakasta kasvua tavoittelevien yritysten keskuudessa vastaava osuus oli 75% ja niiden yritysten keskuudessa, joilla ei ole kasvutavoitteita, 64 %.

Taulukon 35 viimeisellä rivillä on esitetty kolmas summamuuttuja "yritys on aktiivinen paikallisyhteisön toimija". Väittämän sekä yrityksen kilpailukyvyn välillä havaittiin yhteys. Niistä yrityksistä, jotka kokevat kilpailukykynsä kehittyneen erittäin hyvin tai erinomaisesti ja yrityksen menestyneen suhteessa kilpailijoihinsa, peräti 80 % on sitä mieltä, että yritys on paikallisyhteisössään aktiivinen toimija. Sen sijaan heikosti kilpailukykyään kehittäneiden ja menestyneiden yritysten joukossa noin puolet vastaajista on tätä mieltä.

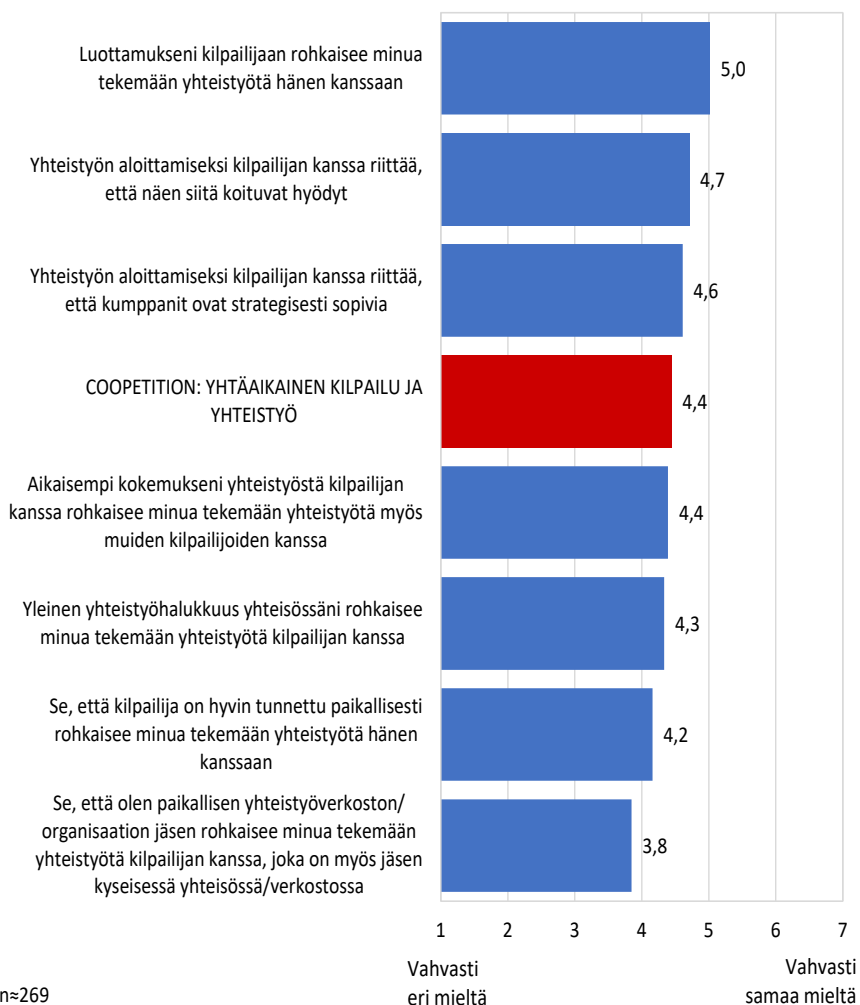
Niin ikään innovatiivisuus ja kehittämismyönteisyys sekä yrityksen aktiivisuus paikallisyhteisössä ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Niistä yrityksistä, jotka kokevat olevansa innovatiivisia, noin 70 % on samaa mieltä siitä, että yritys on myös aktiivinen paikallisyhteisön toimija. Ei-innovatiivisina itseään pitävien yritysten joukossa vastaava osuus jää noin puoleen vastaajista. Vaikka tässä analyysiosiossa tarkasteltiin ”innovatiivisuutta” yrittäjämäistä orientaatiota koskevasta kysymyssarjasta muodostettuna yhtenä kokoavana summamuuttujana, tehtiin kuitenkin koemielessä tarkastelu, jossa muodostettiin erikseen summamuuttuja niistä yrittäjämäisen orientaation viidestä väittämästä, jotka latautuivat faktorianalyyseissa ja joita erikseen nimitettiin innovatiivisuudeksi. Näin tarkasteluna edellä kuvatut tulokset kuitenkin säilyvät lähes identtisinä, ja lähinnä vain hieman vahvistuvat.

Innovatiivisuuden ohella kasvutavoitteet ja -halu ovat yhteydessä yrityksen aktiivisuuteen paikallisyhteisössään. Voimakkaasti kasvuhakuisten sekä kohtuullista kasvua tavoittelevien yritysten joukossa yli 70 % vastaajista arvioi, että yritys on aktiivinen paikallisyhteisön toimija. Sen sijaan niiden yritysten joukossa, joilla ei ole kasvutavoitteita, on vastaava osuus alle 38 %.

3.13 Coopetitionin yhteys kasvuun

Kilpailijayhteistyötä (coopetition) mitattiin kyselytutkimuksessa seitsenportaisen Likert-asteikkoisen väittämän avulla. Korkein keskiarvo koskee yritysten luottamusta kilpailijaan, joka rohkaisee tekemään yhteistyötä kilpailijan kanssa (ka 5,0). Yhteistyön aloittamisen suhteen yritykset kokevat korkealle oletetut yhteistyöstä koituvat hyödyt (ka 4,7) sekä sen, että kumppanit koetaan strategisesti sopiviksi (ka 4,6). Kaikista vähiten merkitykselliseksi yhteistyön suhteen koetaan se, että yritys on saman paikallisen yhteistyöverkoston/organisaation jäsen kuin kilpailijansa (ka 3,8). Kilpailijayhteistyöstä muodostettiin keskiarvomuttuja (ka 4,4) ja sen reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,87).

Yhteistyön tekeminen kilpailijoiden kanssa



Kuvio 28. Yhteistyö kilpailijoiden kanssa.

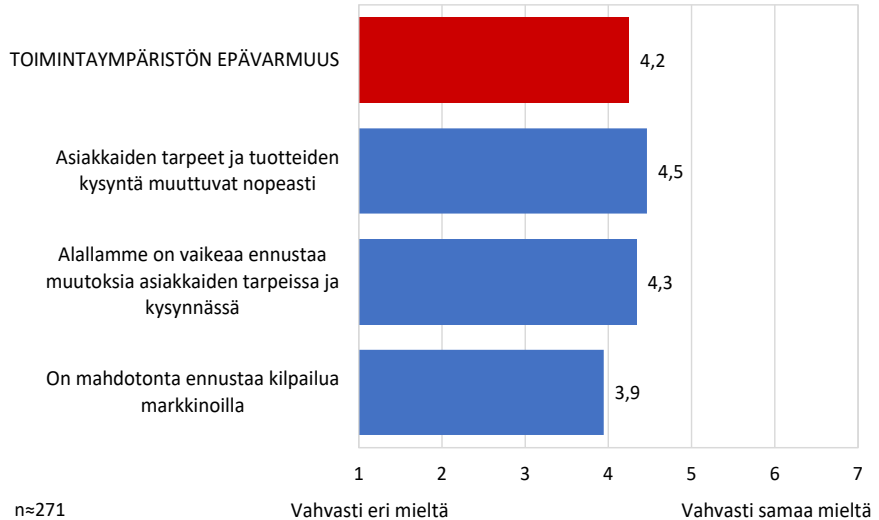
Jos kilpailijahteistyötä tarkastellaan suhteessa yrityksen kasvuun huomataan, että mitä enemmän yritykset ovat kasvaneet, sitä halukkaampia yritykset ovat tekemään yhteistyötä myös kilpailijoidensa kanssa. Yrityksillä, jotka eivät olleet kasvaneet keskiarvomuuttuja oli 4,4, kohtuullisen kasvun yrityksillä se oli 4,3 ja nopean kasvun yrityksillä 5,1. Näin ollen voidaan todeta, että

kaikkein eniten kasvaneilla nopean kasvun yrityksillä on eniten halukkuuksia kilpailijayhteistyöhön. Huomioitavaa kuitenkin on, että tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

3.14 Toimintaympäristön yhteys kasvuun

Liiketoimintaympäristön epävarmuutta mitattiin kolmen Likert-asteikkoisen väittämän avulla. Mikään väittämistä ei noussut verrattain korkeaksi tai matalaksi. Korkeimman keskiarvon (4,5) sai asiakkaiden tarpeet ja tuotteiden kysyntä muuttuvat nopeasti. Tästä on pääteltävissä, että keskimäärin liiketoiminnan muutoksia asiakkaiden tarpeiden tai tuotteiden kysynnän syhteen ei koeta varsin epästabiiliksi. Väittämä on mahdotonta ennustaa kilpailua markkinoilla oli keskimäärin (3,9) lähellä keskitasoa (4,0), joka tarkoittaa, että vastaajat eivät ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Liiketoimintaympäristön epävarmuudesta muodostettiin keskiarvomuuttuja (4,2), jonka reliabiliteetti oli hyväksyttävä (Cronbachin alpha 0,73). Tämä tukee aiempaa tulkintaa siitä, ettei liiketoimintaympäristöä koeta varsin epävarmaksi. Kyselytutkimus on kuitenkin toteutettu ennen COVID-19-pandemiaa ja oletettavasti vastaukset olisivat varsin erilaiset pandemian myötä, joka on tuonut alalle kuin alalle varsin paljon epävarmuutta ja epäjatkuvuutta. Liiketoimintaympäristöön COVID-19-pandemian myötä on varsin paljon vaikuttanut myös erilaiset rajoitukset viranomaisten toiminnan myötä, joka taas on vaikuttanut tuotteiden ja palveluiden kysyntään huomattavasti. Kaupankäynti eritoten kuluttajille on huomattavasti siirtynyt myös verkkokauppoihin ja erilaisiin toimituspalveluihin, joka on muuttanut liiketoiminnan käytäntöjä huomattavasti viimeksi kuluneen vuoden aikana. Liiketoimintaympäristön epävarmuudella ei vaikuttanut olevan yhteyttä kasvuun. Yritysten vastausten keskiarvot liiketoimintaympäristön epävarmuuteen liittyen on esitetty kuviossa 29.

Yrityksen liiketoimintaympäristö



Kuvio 29. Yritysten liiketoimintaympäristö.

3.15 Innovaatiokyvykkyyden yhteys kasvuun

Yrityksen innovaatiokyvykkyyttä mitattiin yhdeksän väittämän avulla. Innovaatiokyvykkyydestä muodostettiin myös keskiarvo-muuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,84). Yritysten keskiarvo innovaatiokyvykkyyden osalta oli 4,2. Korkeim-maksi yritykset arvioivat tuote- ja/ tai palveluvalikoiman laajenta-misen päämarkkinoilla uusien tuotteiden/ palveluiden kautta (ka 4,7) sekä markkinaosuuden kehityksen (ka 4,6). Heikoimmaksi osa-alueikseen yritykset mainitsevat laajentuminen uusiin koh-deryhmiin kotimaassa (ka 3,9), tuotevalikoiman laajentaminen päämarkkinoiden ulkopuolelle (ka 3,8), mutta erityisesti suurin heikkous on laajentuminen uusille markkinoille ulkomaille (ka 2,7). Yritysten vastausten keskiarvot kysymyksien kohdalla on esitetty kuviossa 30.

3.16 Kasvua selittävien asioiden mallintaminen

3.16.1 Malli yrittäjämäisen orientaation vaikutuksesta kasvuun

Alustavien tulosten perusteella voitiin olettaa, että yrittäjämäinen orientaatio on yhteydessä yritysten kasvuun. Yrityksen innovatiivisuus ja riskinotto liittyvät kehittämiseen, mutta niillä saattaa olla erilainen merkitys erilaisiin kasvun mittareihin. Lisäksi niillä saattaa olla erilainen aikajänne. Tästä syystä kasvuun liitettynä onkin syytä tarkastella yrittäjämäisen orientaation eri osa-alueita erikseen ja tutkia, miten ne vaikuttavat yrityksen kasvuun. Usein yrittäjämäinen orientaatio on tutkimuksissa käsitelty yksiulotteisena, ja sen liittäminen yrityksen kasvuun on aika-ajoin tuottanut tutkimuksellisesti ristiriitaisia tuloksia. Alkuperäinen konseptualisointi on lisäksi ollut paremmin isoille teollisuusyrityksille sopiva, mutta useissa tutkimuksissa todettu sopivan huonosti suomalaiseen pienyritysvaltaiseen yrityskenttään. Tässä tutkimuksessa testattiin uutta operationalisointia, jonka väittämät perustuivat kolmeen aikaisempaan tutkimukseen niitä yhdistelemällä.

Mallin rakentaminen aloitettiin alustavalla analyysillä (SPSS 21). Ensimmäiseksi tarkasteltiin aineiston muuttujien huipukkuutta ja vinoutumista. Uuden yrittäjämäisen orientaation mittarin testaamiseen käytettiin faktorianalyysia. Kaiser-Meyer-Olkin testi (.881) ja Bartlettin testi osoittivat hyvän soveltuvuuden faktorianalyysiin ($p < 0,001$). Faktorianalyysi johti kahteen faktoriin, joiden ominaisarvot olivat yli 1. Kommunaliteetit vaihtelivat välillä .542 ja .743. Ensimmäinen faktori selitti 59 prosenttia varianssista ja toinen faktori 13 prosenttia.

Viisi ensimmäistä väittämää (innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden) latautuivat ensimmäiselle faktorille. Nämä väittämät kuvaavat innovatiivisuutta. Väittämä 6 latautui molemmille faktoreille

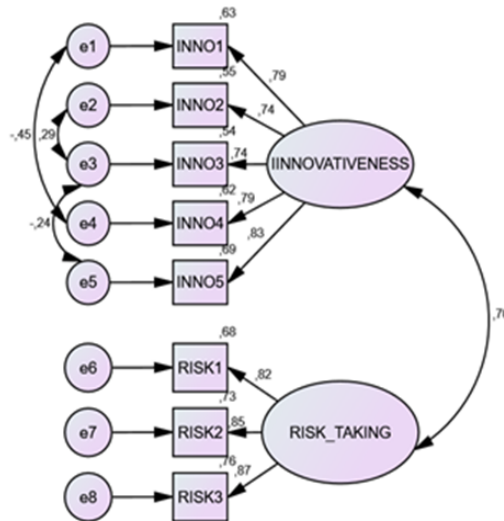
ja näin ollen jätettiin pois lopullisesta mallista. Loput kolme latautui toiselle faktorille ja kuvaavat riskinottoa. Taulukossa 36 on esitetty faktorien latautuminen. Tuloksena oli kaksifaktorinen malli, jota voitiin käyttää rakenneyhtälömallissa. Faktorianalyysi siis osoitti, että yrittäjämäinen orientaation on kaksiulotteinen: innovatiivisuus ja riskinotto. Proaktiivisuuteen liittyvät väittämät latautuivat innovatiivisuusfaktoriin.

Taulukko 36. Väittämien latautuminen kahden faktorin mallissa.

Muuttuja	Faktori 1: Innovatiivisuus	Faktori 1: Riskinotto
1	.685	.333
2	.785	.204
3	.695	.273
4	.661	.331
5	.704	.408
6	.530	.511
7	.309	.789
8	.335	.763
9	.291	.811

Yrittäjämäisen orientaation rakenteen moniulotteisuuden testaamisessa käytettiin rakenneyhtälömallia faktorianalyysin perusteella. Mallissa oletetaan a priori, että yrittäjämäinen orientaatio on kaksiulotteinen konstruktio, jossa on kaksi ulottuvuutta, innovatiivisuus ja riskinotto. Mallin sopivuutta arvioitiin Byrnen (2010) ehdottamille mittareilla: RMSEA pienempi kuin 0,008, NFI suurempi kuin 0,95, TLI suurempi kuin 0,95, CFI suurempi kuin 0,95, and CMIN/DF vähemmän kuin 3. Aineiston koko oli riittävä mallin testaamiseen rakenneyhtälömallinnuksella Hoylen (1995) suositusten mukaisesti eli otos yli 200, joten 18 muuttujaa on sopiva määrä.

Mallin sopivuus oli hyvä muokatulle kaksifaktoriselle mallille, CMIN / DF 1,97; CFI 0,98; NFI 0,98; RMSEA 0,061. Kuvio 31 esittää lopullisen mallin standardoiduilla arvioilla.



Kuvio 31. Lopullinen CFA malli standardoiduilla estimaateilla.

Toisessa vaiheessa rakenneyhtälömallia testattiin AMOSilla. Mallinnos ehdotti joidenkin virhetermien korreloimista keskenään. Byrnen (2010) mukaan saman mittarin muuttujien väliset virhetermit voivat korreloida keskenään, jonka vuoksi malliin sallittiin korreloinnit innovatiivisuutta mittaavien kysymysten 2 ja 3 sekä 3 ja 5 välillä. Rakenneyhtälömallin etuna on, että sitä voidaan käyttää tutkittaessa useita riippuvuussuhteita samanaikaisesti (Chin, Peterson & Brown 2008). Ensin tutkittiin muuttujien keskinäiset korrelaatiot. Taulukossa 37 on esitetty latenttien muuttujien ja kasvu muuttujien keskiarvot ja korrelaatiot. Menestymistä mitattiin taloudellisella ja ei-taloudellisella kehitymisellä suhteessa kilpailijoihin vastaajan oman arvion mukaan.

Taulukko 37. Menestyminen ja kasvu kahden faktorin mallissa.

Muuttuja	KA	SD	Cronbach's alpha	1	2	3
1. MENESTYMINEN	4,7	0,91	0,87	1		
2. KASVU	34,4	120,8	-	0,063		
3. RISKINOTTO	4,6	1,4	0,89	0,383***	0,195**	
4. INNOVATIIVISUUS	4,7	1,4	0,88	0,506***	0,159*	0,628***

*p<0,05 **p < 0,01; ***p < 0,001

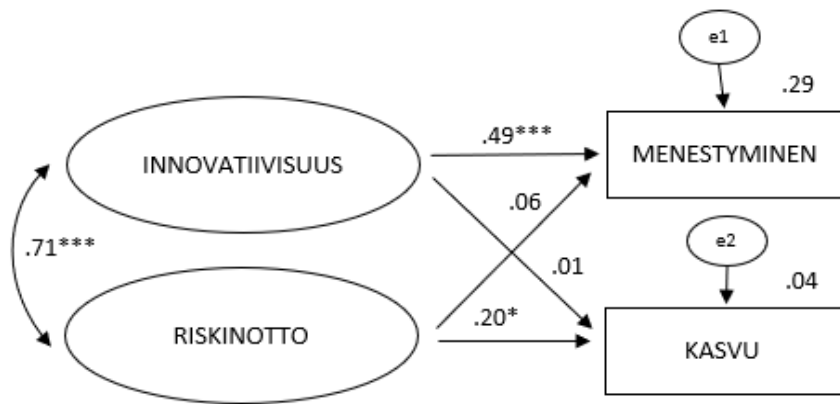
Seuraavassa taulukossa 38 esitetään rakennemallin estimointi. Innovatiivisuudella on positiivinen ja merkittävä suhde menestymisen kanssa ja riskinotolla on positiivinen ja merkitsevä suhde yrityksen kasvun kanssa.

Taulukko 38. Rakennemallin estimaatit.

		Esti- maatti	S.E.	C.R.	P
MENESTYMINEN	← INNOVATIIVISUUS	.30	.06	5.53	***
KASVU	← INNOVATIIVISUUS	.77	8.19	.09	.925
MENESTYMINEN	← RISKINOTTO	.04	.06	.64	.519
KASVU	← RISKINOTTO	17.75	8.99	1.97	*
RISK3	← RISKINOTTO	1.00			
RISK2	← RISKINOTTO	,959	,057	16,800	***
RISK1	← RISKINOTTO	,977	,061	16,117	***
INN05	← INNOVATIIVISUUS	1.00			
INN04	← INNOVATIIVISUUS	,941	,068	13,751	***
INN03	← INNOVATIIVISUUS	,859	,072	11,994	***
INN02	← INNOVATIIVISUUS	,856	,064	13,439	***
INN01	← INNOVATIIVISUUS	,822	,060	13,793	***

*p < 0.05; ***p < 0.001

Seuraavassa kuviossa on lopullinen rakennemalli standisoiduilla estimaateilla. Innovatiivisuudella on positiivinen ja merkitsevä vaikutus yrityksen menestymiseen ($\beta=.49$, $p<0,001$), innovatiivisuus liittyy myös kasvuun. Riskinotolla puolestaan on positiivinen ja merkitsevä vaikutus yrityksen kasvuun ($\beta=.20$, $p<0,05$), mutta ei yrityksen menestymiseen. Yrittäjämäisen orientaation ulottuvuuksilla on siis erilainen vaikutus kasvuun ja menestymiseen siten, että innovatiivisuus liittyy yrityksen menestymiseen ja riskinotto kasvuun.



* $p<0.05$; *** $p<0.001$

Kuvio 32. Rakennemallin standardoidut estimaatit.

Johtopäätöksenä voidaan esittää, että yrittäjämäinen orientaatio on tämän tutkimuksen mukaan kaksiulotteinen ja sen ulottuvuuksilla on erilaiset painoarvot sen mukaan mitataanko kasvua menestymisellä vai kasvulla (indikaattorina liikevaihdon kasvu). Proaktiivisuus ei ollut tunnistettavissa erilliseksi ulottuvuudeksi, vaan latautui innovatiivisuuden kanssa samalle faktorille. Näin ollen se kuvaa samaa ilmiötä. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa näin onkin; innovaatioita tehdään, jotta erottaudutaan markkinoilla kilpailijoista ja kilpailusta. Kuitenkin usein pk-yritykset käyttävät imitointistrategiaa (Wanasika & Conner 2011) mieluummin kuin edelläkävijä strategiaa. Edelläkävijyys tarkoittaa, että yritys on ensimmäisenä markkinoilla innovaati-

oilla, kehittämällä ja tuomalla markkinoille uusia tuotteita, teknologioita tai prosesseja. Strateginen imitointi puolestaan liittyy resurssien sitomista ja pitkän aikavälin sitoutumista vastaamaan edelläkävijän strategisia toimia.

Aikaisemmassa kirjallisuudessa on usein oletettu, että kaikki yrittäjämäisen orientaation ulottuvuudet vaikuttavat samalla tavalla niin kasvuun kuin menestymiseen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että innovatiivisuudella on merkitsevä positiivinen vaikutus menestymiseen, mutta ei kasvuun. Riskinotolla on positiivinen vaikutus kasvuun, mutta ei menestymiseen. Aikaisemmassa tutkimuksessa on riskinoton suhteen ollutkin ristiriitaisia tutkimustuloksia sen suhteesta menestymiseen ja kasvuun. Joissakin tutkimuksissa on esitetty, että riskinotolla ei ole lineaarista suhdetta menestymiseen (Begley & Boyd 1987), kun taas innovatiivisuuden ja menestymisen välillä on lineaarinen positiivinen suhde. Em. tutkimuksen mukaan kohtuullinen riskinotto auttaa parempaan menestymiseen kuin äärimmäinen riskinotto. Kun kasvua mitataan liikevaihdon kasvulla riskinottamisen ja kasvun välillä on kuitenkin positiivinen suhde.

3.16.2 Malli markkinointikyvykkyyden vaikutuksesta kasvuun

Alustavat tulokset antoivat olettaa, että markkinointikyvykkyys on yhteydessä yritysten kasvuun. Yleisesti kyvykkyudet liittyvät oleellisesti henkilöstön osaamiseen ja henkilöresursseihin. Tästä syystä haluttiin tutkia erityisesti sitä, onko markkinointikyvykkyydellä yhteyttä yritysten henkilömäärän kasvuun.

Testaamisessa käytettiin rakenneyhtälömallinnusta ja siinä latentin kasvukäyrän mallin testausta. Latentissa kasvukäyrässä on kaksi tärkeää muuttujaa: alkutilanne (icept) ja kehitys (slope). Malli edellyttää, että tutkittavasta kehityksestä on vähintään kolme mittausta. Tässä päädyttiin käyttämään henkilömäärää

kolmelta peräkkäiseltä vuodelta. Tiedot oli saatu yrityskohtaisesti Voitto+-tietokannasta. Henkilöstömäärä muutettiin luonnolliseksi logaritmiiksi (ln).

Latentin kasvukäyrän mallintamisessa rakennettiin ensin mitausmalli, joka kertoo yleisesti sen, miten yritykset eroavat henkilömäärän lähtötilanteen ja kasvun mukaan. Byrnen (2010), Steigerin (2007) ja Shevlinin ja Milesin (1998) suositusten mukaan tässä tutkimuksessa tarkasteltiin mallin sopivuutta seuraavien arvojen avulla: RMSEA pienempi kuin 0,08, NFI suurempi kuin 0,95, TLI suurempi kuin 0,95, CFI suurempi kuin 0,95, and CMIN/DF vähemmän kuin 3. Aineiston koko oli riittävä mallin testaamiseen rakenneyhtäkömallinnuksella Hoylen (1995) suosituksien mukaisesti.

Taulukossa 39 on kuvattu latentin kasvukäyrän estimaatit. Ensimmäisellä rivillä (ICEPT) kuvataan yritysten lähtötilannetta. Tulokset osoittavat, että yritykset eroavat henkilöstömäärältään toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Toisella rivillä (SLOPE) kuvataan kasvun kehittymistä. Tulokset osoittavat, että yritysten henkilöstön kasvukäyrät poikkeavat toisistaan myös tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Viimeinen rivi osoittaa kovarianssia lähtötilanteen ja kehityksen välillä. Tämä puolestaan kertoo sen, että lähtötilanne ei vaikuta henkilöstömäärän kasvuun – toisin sanoen pienemmät yritykset eivät kasva suurempia enemmän tai toisinpäin. On huomattava, että aineistossa kaikki yritykset ovat pk-yrityksiä. Mallin sopivuusarvot ovat erinomaiset (CMIN/DF 0,211; NFI 1,000; TLI 1,004; CFI 1,000, RMSEA 0,000).

Taulukko 39. Latentin kasvukäyrän estimaatit (lnKOKO).

	Esti- maatti	S.E.	C.R.	P
Keskiarvo: ICEPT	1,834	0,083	22,084	***
Keskiarvo: SLOPE	0,045	0,011	4,100	***
Kovarianssi: ICEPT ← → SLOPE	0,009	0,013	0,704	-
***p < 0,001				

Seuraavassa vaiheessa mallinnettiin markkinointikyvykkyyden vaikutusta yritysten kasvuun. Malli ottaa huomioon myös lähtötilanteen. Taulukossa 40 on esitetty testattava latentin kasvukäyrän mallin regression estimaatit. Markkinointikyvykkyys on tilastollisesti erittäin positiivisessa yhteydessä yrityksen lähtötilanteeseen (standardoitu regressiokerroin 0,24, $p < 0,001$). Tämä tarkoittaa sitä, että mitä suurempi pk-yritys on, sitä korkeammalla tasolla on sen markkinointikyvykkyys. Markkinointikyvykkyys vaikuttaa tilastollisesti merkitsevästi myös yrityksen henkilöstömäärän kasvuun (standardoitu regressiokerroin 0,24, $p < 0,01$). Eli mitä korkeampi markkinointikyvykkyys, sitä voimakkaampaa on yrityksessä ollut henkilöstömäärän kasvu. On muistettava, että tulos ei selity yrityksen koolla, koska aiempi mallinnus osoitti, ettei yrityksen koko itsessään selitä kasvua. Koko on kuitenkin yhteydessä markkinointikyvykkyyteen eli koolla voi olla välillinen vaikutus yrityksen osaamisen kautta.

Taulukko 40. Markkinointikyvykkyys ja kasvu, latentin kasvukäyrän estimaatit.

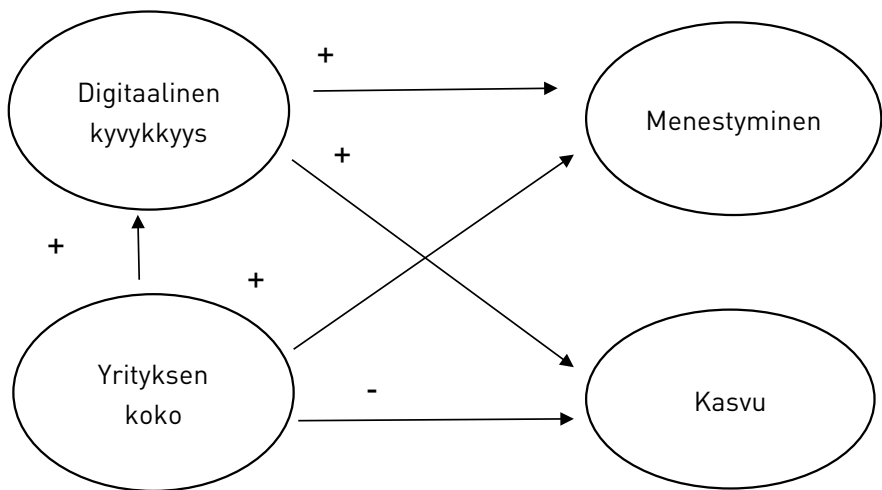
	Estimaatti	S.E.	C.R.	P
ICEPT ← Markkinointikyvykkyys	,234	,066	3,543	***
SLOPE ← Markkinointikyvykkyys	,025	,009	2,772	**
** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$				

Mallin sopivuusarvot ovat erinomaiset (DMIN/CF 0,834; NFI 0,997; RFI 0,994; TLI 1,001; CFI 1,000; RMSEA 0,000). Yhteenvetona voi todeta, että markkinointikyvykkyys on positiivisessa yhteydessä yritysten henkilöstömäärän kasvuun. Tämä on sinällään merkittävä löytö, koska työpaikkojen lisääntyminen on erittäin tärkeää yhteiskunnan kannalta. Markkinointikyvykkyyden kehittäminen yrityksissä on siten avainasemassa. Tämän hankkeen tulokset ovat myös osoittaneet, että markkinaorientaatiolla on voimakas yhteys markkinointikyvykkyyteen. Yrityksissä tarvitaan siis koko-

naisvaltaista markkinointiosaamisen kehittämistä, jotta yritysten kasvua voidaan parhaalla mahdollisella tavalla tukea.

3.16.3 Malli digitalisaation vaikutuksesta kasvuun

Digitalisaation vaikutuksesta tehtiin tarkempi analyysi. Rakenneyhtälömallinnuksen avulla testattiin mallia, jossa digitaalinen kyvykkyys vaikuttaa sekä yrityksen kasvuun että menestymiseen. Lisäksi oletettiin aiemman tutkimuksen perusteella, että yrityksen koolla on vaikutusta digitaalisen kyvykkyteen, kasvuun ja menestymiseen. Kuviossa 33 on esitetty testattava malli ja oletetut vaikutussuhteet. Yrityksen kokoa mitattiin henkilömäärällä, joka muutettiin luonnolliseksi logaritmiksi (\ln).



Kuvio 33. Testattava malli digitaalisen kyvykkyden vaikutuksesta.

Ensimmäiseksi tarkasteltiin aineiston muuttujien huipukkuutta ja vinoutumista digitaalisen kyvykkyden ja menestymisen osalta. Klinen (1998) mukaan arvojen olisi oltava välillä -1 ja 1, jotta muuttujan voidaan katsoa olevan normaalisti jakautunut. Tämä toteutui sekä yksittäisten muuttujien että varsinaisten

keskiarvomuuttujien osalta. Ennen SEMin käyttöä, muuttujien dimensionaalisuutta tutkittiin exploratiivisen faktorianalyysin avulla. Kaiser-Meyer-Olkin testi osoitti aineiston soveltuvan hyvin faktorianalyysiin (0,91). Faktorianalyysi tuotti kaksi faktoria, joiden ominaisarvo oli yli 1. Näin ollen tulokset tukivat teoreettista oletusta mittareista. Menestymistä mittaavat muuttujat latautuivat toiselle faktorille ja digitaalista kyvykkyyttä mittaavat muuttujat ensimmäiselle faktorille (ks. taulukko 41).

Taulukko 41. Faktorit ja muuttujien lataukset (alle .40 lataukset poistettu).

	Faktori	
	1	2
Menestyminen 1: Uusien tuotteiden kehittäminen		.508
Menestyminen 2: Myyntimäärä		.712
Menestyminen 3: Markkinaosuus		.772
Menestyminen 4: Markkinoiden kehittyminen		.777
Menestyminen 5: Henkilöstön kehittyminen		.635
Menestyminen 6: Sidosryhmäsuhteet		.678
Digitaalinen kyvykkyys 1: Tärkeiden digitaalisten teknologioiden hankkiminen	.849	
Digitaalinen kyvykkyys 2: Uusien digitaalisten mahdollisuuksien tunnistaminen	.876	
Digitaalinen kyvykkyys 3: Vastaaminen digitaaliseen muutokseen	.900	
Digitaalinen kyvykkyys 4: Uusien teknologioiden hallinta	.863	
Digitaalinen kyvykkyys 5: Innovatiivisten tuotteiden/palveluiden/prosessien kehittäminen digitaalisen teknologian avulla	.859	

Seuraavassa vaiheessa käytettiin rakenneyhtälömallinnusta (SEM) mallin testaamiseen. Rakenneyhtälömallinnuksen etuna on se, että se pystyy yhtäaikaaisesti tutkimaan useita suhteita Cheng (2001). Mallin sopivuutta tarkastellessa on hyvä käyttää

useita erilaisia arvoja (Yuan 2005; Byrne 2010). Byrnen (2010), Steigerin (2007) ja Shevlinin ja Milesin (1998) suositusten mukaan tässä tutkimuksessa tarkasteltiin mallin sopivuutta seuraavien arvojen avulla: RMSEA pienempi kuin 0,08, GFI suurempi kuin 0,95, AGFI suurempi kuin 0,85, NFI suurempi kuin 0,95, TLI suurempi kuin 0,95, CFI suurempi kuin 0,95, and CMIN/DF vähemmän kuin 3. Aineiston koko oli riittävä mallin testaamiseen rakenneyhtäkömallinnuksella Hoylen (1995) suositusten mukaisesti.

Ensimmäiseksi rakennettiin mittausmalli, jossa mittausmallin luotettavuutta tarkasteltiin konfirmatorisen faktorianalyysin avulla käyttämällä AMOS-ohjelmistoa. Mallinnos ehdotti joidenkin virhetermien korreloimista keskenään. Byrnen (2010) mukaan saman mittarin muuttujien väliset virhetermit voivat korreloida keskenään, jonka vuoksi malliin sallittiin korreloinnit menestymistä mittaavien kysymysten 2 ja 3 välillä sekä digitaalista kyvykkyyttä mittaavien kysymysten 2 ja 3 välillä, sekä kysymysten 4 ja 5 välillä. Taulukossa 42 on esitetty konfirmatorisen faktorianalyysin mallin sopivuusarvot. Ne osoittavat, että malli soveltuu hyvin aineistoon ja AVE (varianssin keskimääräinen selitys) jokaista latenttia muuttujaa kohti on yli suositellun arvon .50 (Hair ym. 1998). Taulukossa 43 on esitetty muuttujien keskiarvot, keskihajonnat, minimi- ja maksimit. Digitaalinen kyvykkyys korreloi menestymisen ja yrityksen kasvun kanssa antaen alustavaa tukea oletetuille vaikutussuhteille.

Taulukko 42. Mittausmallin arvot.

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
2.021	.943	.909	.964	.982	.975	.065

Taulukko 43. Muuttujat, keskiarvot (KA), keskihajonnat (SD), minimit, maksimit ja korrelaatiot

Muuttuja	KA	SD	min/max	1	2	3
1. Menestyminen	4.6	1.1	1.5/7.0	1		
2. Digitaalinen kyvykkyys	4.7	1.5	1.0/7.0	.575***	1	
3. Yrityksen koko (Ln)	1.9	1.3	0.0/5.34	.304***	.163*	1
4. Kasvu (%)	33.0	118.4	-100/1600	.195**	.204***	-0.40
***p < 0.001, **p<0.01, *p<0.05						

Rakennemalli muodostettiin esitettyjen hypoteettisten suhteiden mukaan. Taulukossa 44 on esitetty rakennemallin sopivuusarvot, jotka osoittavat mallin sopivan hyvin aineistoon. Testatun mallin arvot ovat selkeästi hyvät toisin kuin itsenäisen mallin, josta puuttuvat ehdotetut suhteet muuttujien välillä.

Taulukko 44. Rakennemallin sopivuusarvot.

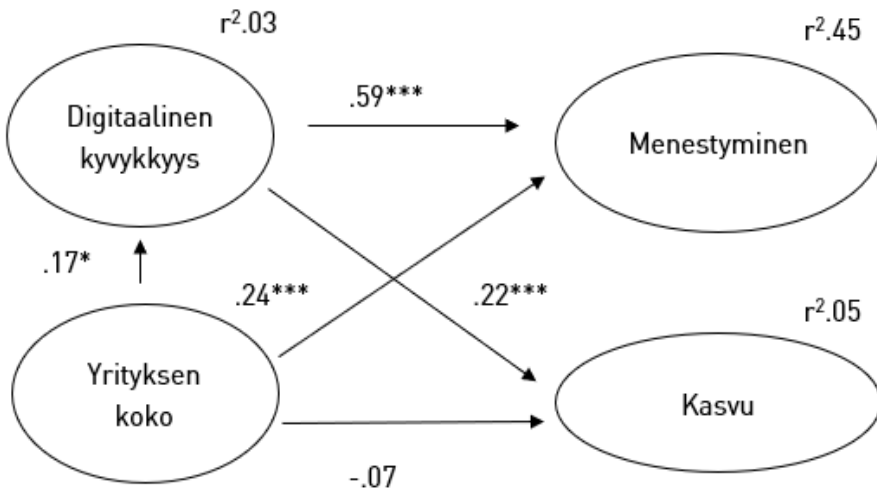
	CMIN/DF	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Testattu malli	2.016	.949	.960	.973	.065
Saturoitu malli		1.00		1.00	
Itsenäinen malli	26.234	.00	.00	.00	.324

Taulukko 45 esittää rakennemalliin liittyvä regressiot. Yrityksen koolla on positiivinen yhteys digitaaliseen kyvykkyyteen eli pienemmällä yrityksillä on heikompi digitaalinen kyvykkyys kuin suuremmilla yrityksillä. Yrityksen koolla on myös positiivinen yhteys yrityksen menestymiseen eli suuremmat yritykset ovat menestyneet pienempiä paremmin suhteessa markkinaosuuden kasvattamiseen, uusien tuotteiden kehittämiseen, myyntimäärän kehittymiseen, henkilöstön kehittymiseen ja yhteiskuntasuhteiden kehittymiseen. Digitaalisella kyvykkyydellä on positiivinen ja merkitsevä vaikutus sekä yrityksen menestymiseen että yrityksen kasvuun. Yrityksen koolla ei ollut yhteyttä yrityksen kasvuun toisin kuin oletettiin aiemman tutkimuksen perusteella.

Taulukko 45. Rakennemalliin liittyvät regressiot.

	Esti- mate	S.E.	C.R.	P
Digitaalinen kyvykkyys ← Koko (Ln)	,177	,071	2,497	*
Menestyminen ← Digitaalinen kyvykkyys	,420	,055	7,695	***
Menestyminen ← Koko (Ln)	,180	,046	3,901	***
Menestyminen 1 ← Menestyminen	1,000			
Menestyminen 2 ← Menestyminen	,981	,114	8,567	***
Menestyminen 3 ← Menestyminen	1,009	,112	9,018	***
Menestyminen 4 ← Menestyminen	1,182	,123	9,604	***
Menestyminen 5 ← Menestyminen	1,070	,114	9,375	***
Menestyminen 6 ← Menestyminen	1,088	,112	9,701	***
Digitaalinen kyvykkyys 1 ← Digitaalinen kyvykkyys	1,000			
Digitaalinen kyvykkyys 2 ← Digitaalinen kyvykkyys	1,105	,047	23,599	***
Digitaalinen kyvykkyys 3 ← Digitaalinen kyvykkyys	1,117	,044	25,276	***
Digitaalinen kyvykkyys 4 ← Digitaalinen kyvykkyys	1,099	,050	22,025	***
Digitaalinen kyvykkyys 5 ← Digitaalinen kyvykkyys	1,142	,053	21,363	***
Kasvu ← Digitaalinen kyvykkyys	20,118	5,942	3,386	***
Kasvu ← Koko (Ln)	-6,332	6,351	-,997	,319
*p<0.05 ***p < 0.001				

Kuviossa 34 on esitetty lopullinen malli ja standardoidut estimaatit. Digitaalisella kyvykkyydellä on positiivinen yhteys menestymiseen ($\beta=.59$, $p<0,001$) ja yrityksen kasvuun ($\beta=.22$, $p<0,001$). Yrityksen koolla on positiivinen suhde menestymiseen ($\beta=.24$, $p<0,001$). Yrityksen koolla ei ole yhteyttä yrityksen kasvuun, mikä ei anna tukea alkuperäisen mallin oletukselle. Yrityksen koolla on positiivinen yhteys digitaaliseen kyvykkyYTEEN ($\beta=.17$, $p<0,05$). Koko malli selittää 45 prosenttia menestymisen vaihtelusta ja 5 prosenttia kasvun vaihtelusta. Yrityksen koko selittää ainoastaan kolme prosenttia digitaalisen kyvykkyYDEN vaihtelusta, vaikka suhde onkin positiivinen ja merkittävä. Vahvin suhde mallissa on digitaalisen kyvykkyYDEN ja yrityksen menestymisen välillä.



Kuvio 34. Lopullinen ja testattu malli digitaalisen kyvykkyuden vaikutuksesta.

3.17 Muita alustavia tutkimusmalleja

Kilpailijayhteistyömuotoiset liikesuhteet, jotka koostuvat samanaikaisesta yhteistyöstä ja kilpailusta, ovat viime aikoina saaneet merkitystä ja kiinnostusta sekä teoreettisesta että käytännön näkökulmasta. Kilpailijayhteistyö on esitetty hyödyllisenä strategiana suorituskyvyn lisäämiseksi ja kilpailuedun turvaamiseksi. Aiemmat tutkimukset perustuvat kuitenkin yleisesti suuriin yrityksiin ja pk-yrityksistä tehtyjä tutkimuksia on suhteellisen vähän. Tämän hankkeen kyselyaineiston pohjalta on tehtävissä useampia tutkimuksia kilpailijayhteistyöhön liittyen, millä voidaan rikastaa kansainvälistä huippututkimusta aiheesta.

Alustavasti hankkeen aikana on tunnistettu kolme tutkimusaihiota, joista ensimmäisessä tutkitaan kilpailijayhteistyön vaikutuksia innovaatiotoimintaan. Aiheesta on olemassa aiempia tutkimuksia, mutta suurin osa aiemmasta tutkimuksesta perustuu suuryritysten kvalitatiivisiin tutkimuksiin, joissa keskitytään kilpailijayhteistyön ja innovaation väliseen yhteyteen välittämättä

yhteyden mediaattoreista eli välittäjistä. Näin ollen me keskitymme pk-yrityksiin ja etsintästrategian (exploration) ja digitaalisten kyvykkyyksien mediaatiovaikutuksiin kilpailijayhteistyön ja innovaatiotoiminnan välissä. Toinen tutkimusaihiomme keskittyy yrittäjämäisen orientaation vaikutuksiin kilpailijayhteistyöhön ja siihen miten digitaalinen orientaatio hillitsee tätä vaikutusta. Myös toista sekä kolmatta tutkimusaihioiden aluetta vaivaa sama ongelma, että aiempia tutkimuksia on tehty lähinnä suuryrityksiin liittyen ja useimmiten ne ovat kvalitatiivisia, eli tämän hankkeen kyselyaineisto tarjoaa otollisen kvantitatiivisen tutkimuspohjan pk-yritysten näkökulmasta myös näille aihioille. Kolmannessa tutkimusaihiossa keskitymme kilpailijayhteistyön vaikutukseen pk-yritysten tulokseen. Tässä otetaan huomioon myös kasvupyrkimysten hillitsevä vaikutus kyseiseen suhteeseen.

Tarkemmat tutkimustulokset tullaan julkaisemaan myöhemmin alan lehdissä.

4 KASVUYRITYSTEN LUOKITTELUT, PILOTIT JA YHTEISTYÖMALLI

4.1 Luokittelumalli pilotointien taustalla

Hankkeen tavoitteena oli luokitella eteläpohjalaiset yritykset kasvuyrittäjyyden mallin pohjalta ja tunnistaa eri luokkiin kuuluvat kasvuyritykset. Näille tunnistetuille yrityksille pilotoitiin valittuja toimenpidekokonaisuuksia yritysten tarpeiden mukaisesti. Luokittelumallissa hyödynnettiin aiemman kasvuyrittäjyystutkimuksen (Sorama ym. 2015) tuloksia sekä tässä hankkeessa toteutetun selvityksen tuloksia. Luokkien rakentamisessa otettiin huomioon kaksi tekijää: yrityksen kasvuaikomukset ja toteutunut kasvu. Koska tavoitteena on tukea yrityksiä kasvamaan, luokitteluun ei otettu mukaan yrityksiä, joilla ei ole ollenkaan kasvuaikomuksia. Luokkien avulla pyrittiin tunnistamaan potentiaalisimmat eteläpohjalaiset yritykset, joiden kasvua valituilla toimenpidekokonaisuuksilla voitaisiin tukea. Pilotointeja varten muodostettiin näiden pohjalta kolme luokkaa:

- 1) Yritykset, joilla ei ole vielä jatkuvaa kasvua, mutta korkeat (30 %:n) kasvutavoitteet (20 yritystä).
- 2) Nice growth eli kohtuullisen kasvun yritykset, joilla jatkuva kasvu viimeisen kolmen vuoden aikana on ollut 5 - 19% (36 yritystä).
- 3) High growth eli nopean kasvun yritykset, joilla jatkuva kasvu viimeisen kolmen vuoden aikana on ollut vähintään 20 % (11 yritystä).

Kyselyn avulla tunnistettiin yritykset eri luokkiin. Ensimmäiseen luokkaan kuului kyselyyn vastanneista yrityksistä 20 yritystä, toiseen luokkaan 36 yritystä ja kolmanteen luokkaan 11 yritystä. Näitä yrityksiä lähestyttiin pilotointeja varten. Pilotit toteutettiin kuudelle yritykselle eri kasvuluokista. Kaksi pilottia toteutettiin

y yrityksille, jolla oli korkeat kasvutavoitteet, mutta jatkuvaa kasvua ei ollut vielä kolmen vuoden aikana. Toinen näistä yrityksistä oli nuori, jonka kasvu oli ollut voimakasta ensimmäisen ja toisen vuoden aikana, ja kasvuennusteet olivat merkittävät. Yksi pilotti toteutettiin nopean kasvun yritykselle ja kolme pilottia kohtuullisen kasvun yrityksille.

Pilotointien suunnittelussa huomioitiin yrityksen kasvustrategiat. Kun tarkasteltiin eri luokkien tyypillisimpiä kasvustrategioita, ensimmäisen luokan yritykset pääsääntöisesti pyrkivät kasvamaan uusasiakashankinnan kautta sekä kehittämällä uusia palveluja nykyisille markkinoille. Kohtuullisen kasvun eli toisen luokan yrityksissä kasvua vuorostaan haettiin nykyisten asiakassuhteiden kehittämällä, uusasiakashankinnalla, uusien palveluiden kehittämällä ja maantieteellisellä laajentamisella. Tämän luokan yrityksistä iso osa aikoi kasvaa yritysostoin. Myös nopean kasvun eli kolmannen luokan yritykset hakivat kasvua asiakassuhteiden kehittämällä, uusasiakashankinnalla, uusien palveluiden kehittämällä sekä maantieteellisellä laajentamisella. Myös tässä luokassa osa aikoi kasvaa ostamalla. Pilottien alussa käytiin jokaisen yrityksen omat tarpeet vielä läpi, jonka jälkeen päätettiin pilotoitavasta toimenpidekokonaisuudesta. Pilotoinnit kuvataan tarkemmin luvussa 4.3.

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin malli (Sorama ym. 2015) sekä tässä hankkeessa muodostettu luokittelumalli toimivat pohjana myös yhteistyömallin rakentamisessa. Tarkoituksena oli tuottaa TKI-toimijoiden yhteistyömalli tukemaan alueellista kasvuyrittäjyyden ekosysteemiä sekä tunnistaa kasvuyritysten tarpeisiin eri toimijoiden profiilit ja palvelut. Yhteistyömallia rakennettiin yhdessä Etelä-Pohjanmaan korkeakoulujen TKI-toimijoiden kesken pyöreän pöydän keskustelujen avulla, jotka kuvataan kappaleessa 4.3.

4.2 Pilotointien kuvaukset

4.2.1 Pilottiyritysten kuvaus

Pilotit toteutettiin yhteensä kuudelle yritykselle luokittelumallin pohjalta, joka on kuvattu luvussa 4.1. Kaksi pilottia toteutettiin yrityksille, jotka kuuluivat ensimmäiseen luokkaan (korkeat kasvutavoitteet, mutta ei vielä toteutunutta kasvua, Caset A ja B). Kolme pilottia (Caset D, E, F) toteutettiin kohtuullisen kasvun yrityksille ja yksi pilotti (C) nopean kasvun yritykselle. Seuraavaksi kuvataan pilottiyrietykset tarkemmin.

Case A

Yritys kuuluu ensimmäiseen luokittelumallin luokkaan eli yrityksiin, joilla on korkeat kasvutavoitteet (vähintään 30 %:n liikevaihdon kasvu), mutta jatkuvaa kasvua ei vielä ole ollut viimeisen kolmen vuoden ajanjaksolla. Yritys toimii sosiaalialalla ja se on innovoimassa uutta palvelukonseptia uudelle markkina-alueelle. Toisin sanoen kasvustrategiana on uusien palveluiden kehittäminen uusille markkinoille (diversifikaatio), mikä on strategiana kaikkein vaativin. Vaativaksi sen tekee se, ettei yrityksellä ole aiempaa kokemusta innovoitavasta palvelusta eikä markkinasta. Yritys on kuitenkin tehnyt aiheesta paljon markkinatutkimusta ja selvittänyt kysyntää etukäteen.

Yritys on kooltaan pieni ja työllistää kahdeksan työntekijää. Uuden palvelun kehittämiseen yritys on saanut tukea mm. Business Finlandilta, ja kasvuaikomukset ovat korkeat. Tavoitteena pilottiin otettiin uuden palvelukonseptin kirkastaminen sekä markkinointiviestinnän kehittäminen. Yrityksen kanssa toteutettiin työpajojen sarja, jossa käytiin läpi tavoitteet ja kasvustrategiat, palvelukulttuuri ja palvelukonseptin kehittäminen sekä palvelukonseptin viestintä. Lisäksi hyödynnettiin value proposition canvasia uuden palvelun selkeyttämiseksi. Pilotoitavaksi toimenpidekokonaisuudeksi valikoitui ”asiakassuhdejohtaminen ja palvelukulttuuri”, jonka sisältö on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3.2.

Case B

Yritys kuuluu ensimmäiseen luokittelumallin luokkaan eli yrityksiin, joilla on korkeat kasvutavoitteet (vähintään 30 % liikevaihdon kasvu), mutta jatkuvaa kasvua ei ole vielä ollut viimeisen kolmen vuoden aikana. Yritys perustettiin kuitenkin vasta vuonna 2017 ja viimeisen kahden vuoden aikana kasvu on ollut erittäin voimakasta (80 %) ja yritys tavoittelee edelleen kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Yritys valmistaa hopeakoruja lähinnä B2B-myyntiin ja sillä on 674 jälleenmyyjää Suomessa. Kooltaan yritys on pieni (alle 5 henkilöä). Yrityksen visiona on olla paras lisämyyntikonsepti mallistolla, joka viehättää hyvin valittua asiakaskuntaa ja on kaupallinen. Jälleenmyyjilleen yritys tarjoaa kokonaisvaltaisen lisämyyntikonseptin, johon kuuluu mm. valmiit mainokset printtiin ja someen, lahjapakkaukset, esillepano ja myyntioppaat.

Yrityksen kanssa käytiin läpi kasvutavoitteita ja kasvustrategioita. Pilotissa keskityttiin avainasiakkuuksien johtamiseen sekä strategian kirkastamiseen kansainvälisille markkinoille. Työskentelyssä käytiin läpi yrityksen kyvykkyksiä eri osa-alueilta sekä tehtiin kehittämissuunnitelma tunnistettujen kehittämiskohteiden eteenpäin viemiseksi. Pilotoitavaksi toimenpidekokonaisuudeksi valikoitui ”asiakassuhdejohtaminen ja palvelukulttuuri”, jonka sisältö on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3.2.

Case C

Yritys kuuluu nopean kasvun yrityksiin eli yrityksen liikevaihdon jatkuva kasvu on ollut vähintään 30 % viimeisen kolmen vuoden aikana. Yritys tarjoaa mekaniikka- ja automaattiosuunnittelua yritysasiakkaille. Yritys perustettiin vuonna 2015 kolmen hengen yrityksenä, mutta työllisti neljä vuotta myöhemmin 16 henkilöä. Yritys on systemaattisesti tavoitellut kasvua, mutta kasvu on silti ylittänyt yrityksen odotukset.

Yritys on pyrkinyt hyödyntämään digitalisaatiota voimakkaasti yrityksen kehittämisessä. Sähköiset järjestelmät suunniteltiin

alun perin kasvua varten ja ne ovat auttaneet henkilöstömäärän kasvaessa. Yritys tavoittelee edelleen kasvua ja aikoo laajentua maantieteellisesti. Lisäksi yrityksessä on kehitetty aivan uusia palvelutuotteita nykyisille ja uusille asiakkaille. Yrityksen kanssa käytiin läpi kasvutavoitteita, strategioita sekä kirkastettiin visiona value proposition canvasin avulla. Kasvustrategioissa yritys tavoitteli lisämyyntiä nykyisten asiakassuhteiden kehittämisen kautta muiden kasvustrategioiden lisäksi. Yrityksessä päädyttiin pilotoimaan kokonaisuutta ”asiakassuhdejohtaminen ja palvelukulttuuri”, jonka sisältö on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3.2.

Case D

Yritys D toimii palvelualalla ja kuuluu kohtuullisen kasvun yritysluokkaan. Yritys tarjoaa palveluitaan kaiken kokoisille yrityksille, yhdistyksille sekä julkiselle sektorille. Yrityksen palvelut jakautuvat muutamaankin eri kokonaisuuteen. Yrityksen pääpalvelutuote räätälöidään aina asiakkaan tarpeen mukaan hyvin pienistä kokonaisuuksista aina täysipäiväisten resurssien käyttöön asiakkaan tiloissa. Osalle asiakkaista tarjotaan myös erinäisiä tuotteita, jotka tukevat palvelukokonaisuutta. Asiakkuudet ovat tyypillisesti hyvin pitkiä ja kestäviä. Toinen palvelukokonaisuus on kohdistettu tapahtumatuotannolle ja onkin ollut erityisissä vaikeuksissa nyt COVID-19-pandemian myötä.

Yritys on markkinajohtaja alueella on onkin ollut nyt laajentumassa maantieteellisesti lähialueille. Laajentumisessa on käytetty yhteistyökumppaneita sekä yritysostojen mahdollisuutta ei ole suljettu pois. Yrityksen ongelmana on ollut, että strategiatyötä ei ole saatu vietyä loppuun vaan se on aina jäänyt syystä tai toisesta kesken. Näin ollen yrityksessä pilotoitiin teemaa ”kilpailijayhteistyö ja strategia”.

Case E

Yritys kuuluu kohtuullisen kasvun yrityksiin ja toimii elintarvikealalla. Yrityksellä on toimintaa lähes valtakunnallisesti eri

puolella Suomea. Kasvu on tapahtunut pääsääntöisesti yritys-kaupoilla. Tällä hetkellä yritys toimii ikään kuin konsernina, jossa on kaikkiaan toista kymmentä erillistä yritystä ja työntekijöitä noin 250. Yritys kehittää aktiivisesti uusia tuotteita, ja tätä kautta haluaa kasvattaa markkinaosuuttaan eri asiakasryhmissä. Yritys myy tuotteitaan vähittäiskauppaketuille, mutta sillä on myös omia suoria myyntipisteitä. Tavoitteena yrityksellä on olla vahva valtakunnallinen toimija ja tunnettu brändi omilla tuotteillaan. Yrityksen kasvu on tapahtunut pitkälti perustajan oman vision varassa. Tällä hetkellä yritys on jo niin suuri, että perustaja ei enää kykene olemaan kaikessa mukana, vaan hänen on annettava vastuuta yksiköiden vetäjille ja selkeyttä sisäisiä prosesseja, kuten viestintää. Yrityksen kanssa toteutettiin strategiaprosessia neljän työpajan kautta, jonka avulla selkeytettiin mm. yrityksen visio, arvot ja tavoitteet. Pilotoitavaksi teemaksi tuli ”kilpailija-yhteistyö ja strategia”, jonka sisältö on kuvattu kohdassa 4.3.3

Case F

Yritys F kuuluu kohtuullisen kasvuluokan yrityksiin ja toimii elintarvikealalla. Yrityksen nykyisiä asiakkaita ovat vähittäiskaupasektori ja sen kautta kuluttaja-asiakkaat sekä oman brändin että private label -tuotteiden kautta ja elintarvike- sekä rehuteollisuus. Tällä hetkellä myynnin volyymit ovat rehuteollisuuden puolella, mutta yritys tahtoi jatkossa vahvistaa elintarvikesektorin osuutta. Yrityksessä on mietinnässä yritystoiminnan laajentaminen joko tuoteinnovaatioiden, maantieteellisen laajentumisen tai uusasiakashankinnan kautta. Viime vuosina se onkin jo tehnyt aktiivista työtä tuoteinnovaatioiden tuomisessa markkinoille. Yritys haluaa profiloitua jäljitettävänä ja laadukkaana lähituotteiden valmistajana, että se pystyisi erottumaan pahimmista kilpailijoistaan.

Yritys on mikroyritys, joka työllistää alle 10 henkilöä, mutta sillä on suuri joukko sopimustuottajia raaka-aineen valmistukseen. Yritys on perustettu 1990-luvulla useiden kymmenien osak-

keenomistajien toimesta markkinoita hallinneen suuryrityksen vastavoimaksi. Yrityksen perustamiseen saatiin asiantuntijatukea myös alueellisesta elintarvikealan yrittäjyyden kehittämishankkeesta. Pilotoinnissa keskityttiin uusasiakashankintaan julkisen sektorin kautta. Pilottityöpajoissa käytiin läpi yrityksen vahvuuksia, markkinointiatoimia ja suhteita asiakkaisiin sekä keskityttiin julkisen sektorin erityispiirteisiin asiakkaana.

Taulukossa 46 on kuvattu yhteenveto pilottiyrityksistä toimialan, henkilöstön ja liikevaihdon suhteen.

Taulukko 46. Pilottiyritykset.

Yritys	Toimiala	Henkilöstö	Liikevaihto
A	Sosiaalialan palvelut	1-10	0,3 M€
B	Tukkukauppa	1-10	0,5 M€
C	Asiantuntijapalvelut	11-20	0,8 M€
D	Palveluala	100-200	3,5 M€
E	Elintarviketeollisuus	250	16 M€
F	Elintarviketeollisuus	1-10	1,8 M€

4.2.2 Asiakassuhdejohtaminen ja palvelukulttuuri

Asiakassuhdejohtamisen ja palvelukulttuurin kehittämisen kokonaisuutta pilotoitiin case-yrityksissä A, B ja C Seinäjoen ammattikorkeakoulun toimesta. Kokonaisuus valittiin yhteistyössä yritysten kanssa heidän kasvustrategioidensa perusteella. Pilotin ensimmäisessä vaiheessa yrityksen kanssa käytiin läpi yrityksen tavoitteet, toteutunut kasvu, valitut kasvustrategiat ja kasvun kannalta oleelliset kyvykkyydet. Lisäksi yritysten visiota kirkastettiin value proposition canvasin avulla. Seuraavaksi kuvataan sen tarkoitusta tarkemmin.

Value proposition canvas pitää sisällään kaksi kokonaisuutta: asiakkaan osuuden ja yrityksen arvon tuotannon asiakkaalle. Asiakkaan osuudessa käydään läpi, mitkä ovat asiakkaan omat

tehtävät (mitä asiakkaan pitää saada tehdyksi/ratkaistuksi), johon yrityksen tuote tai palvelu tarjoaa vastauksen. Lisäksi tarkastellaan asiakkaan hyötyjä eli miten asiakas hyötyy yrityksen tarjoamasta palvelusta tai tuotteesta, mitä asiakas odottaa ja tarvitsee. Kolmanneksi tarkastellaan asiakkaan ns. kipukohtia eli negatiivisia kokemuksia, tunteita tai riskejä, jotka liittyvät kyseisen tehtävän ratkaisemiseen. Tämän jälkeen tarkastellaan yrityksen tarjoamaa arvoa suhteessa edellä esitettyihin kolmeen asiakkaan kohtaan. Näitä ovat hyödyn tuottajat, eli mitä hyötyä yrityksen tuote tai palvelu asiakkaalle tuottaa, miten tuote tai palvelu vähentää asiakkaan kipukohtia, ja mitkä ovat yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut arvon tuottamisessa. Tästä syntyy kokonaisuutena value proposition canvas.

Seuraavassa vaiheessa yrityksen kanssa käytiin läpi palvelukulttuuria. Käytettävä työkalu on kehitetty toisessa SeAMKin hankkeessa (Palvelukulttuuri ja alustatalous). Työkalu perustuu VTT:n palvelukulttuurin oppaaseen, mutta sitä on edelleen kehitetty soveltumaan paremmin pienille yrityksille. Yritykselle toteutettavassa pilotissa työkalua muokattiin edelleen soveltumaan juuri kyseiselle yritykselle. Yrityksen kanssa käytiin läpi seuraavat osa-alueet:

- 1) Asiakassuhde: asiakassuhteen laatu, asiakasymmärryksen muodostuminen, asiakasymmärryksen taso ja asiakaslupaukset.
- 2) Palveluliiketoiminnan ymmärrys: palvelujen hinnoittelu asiakasnäkökulmasta ja palvelujen ansaintamallit.
- 3) Kehityskäytännöt: impulssi kehitykseen, palvelujen yhteiskehittäminen, palvelujen kehittäminen asiakasyhteistyössä, kehitysmahdollisuuksien arviointi ja kehitysmahdollisuuksien hyödyntäminen.

Lopputuloksena arvioitiin yrityksen kanssa palvelukulttuurin tasoa eri osa-alueiden kohdalla. Tasot olivat myyntisuuntautunut, palvelusuuntautunut ja asiakassuuntautunut.

Viimeisessä vaiheessa yrityksen kanssa käytiin läpi avainasiakkuuksien kehittämistä. Tässä hyödynnettiin Mäntynevan (2019) kehittämää KAM-konseptia, jonka pohjalta suunniteltiin yrityksessä toteutettava työpaja. KAM-konsepti pitää sisällään seuraavat osakokonaisuudet:

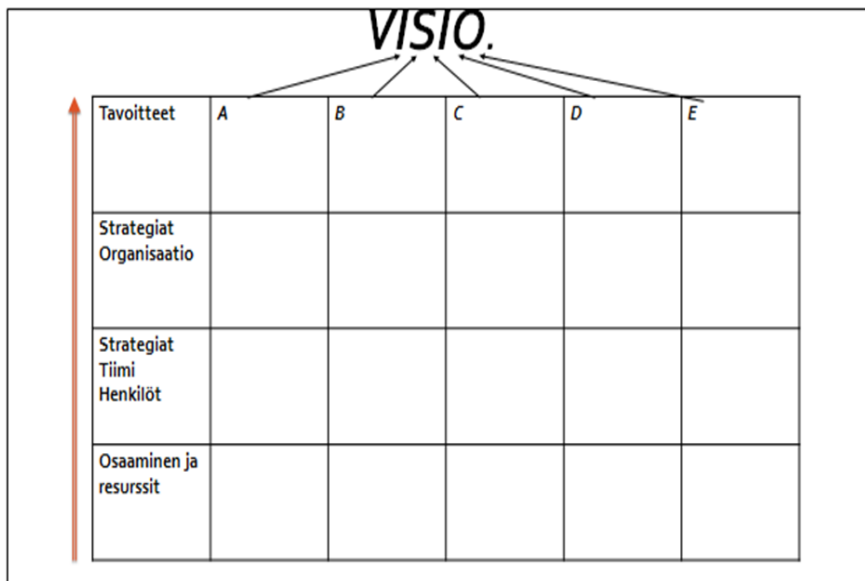
- 1) Avainasiakkuuksien valintaprosessi
- 2) Avainasiakkaiden ryhmittelykriteerit
- 3) Tarjooman muodostaminen avainasiakkaille
- 4) Avainasiakkuuksien hoitaminen ja työkalut
- 5) Avainasiakastoimintaa tukevat prosessit
- 6) Avainasiakastoimintaan liittyvät mittarit
- 7) Riskien hallinta avainasiakkuuksissa
- 8) Tärkeimmät kehityskohteet yrityksissä.

Lopuksi yritykselle muodostettiin kehittämissuunnitelma aiempien vaiheiden pohjalta, joka käytiin viimeisessä työpajassa läpi. Kokemukset piloteista olivat erinomaisia ja ne tukivat hyvin yrityksen kehittämistavoitteita ja kasvustrategioita.

4.2.3 Kilpailijayhteistyö ja strategia

Vaasan yliopistossa testattiin hankkeessa yritysten D ja E kanssa strategisen johtamisen konsultointi/facilitointi palvelukokonaisuutta. Molemmilla yrityksillä oli sama tarve, eli systematisoida omaa strategiatyöskentelyään. Yritykset olivat kasvaneet pitkälti perustajan/perustajien omien visioiden varassa. Orgaanisen kasvun sekä yrityskauppojen myötä molemmat yritykset olivat tulleet sen verran suuriksi, että yrityksen (strategiseen) johtamiseen tarvittiin uusia työkaluja. Vaasan yliopiston avustuksella tavoitteena oli yritysten strategisen johtamisen tehostaminen, sisäisten prosessien selkiyttäminen, konkreettisten tavoitteiden ja mittareiden asettaminen sekä ennen kaikkea henkilöstön saaminen mukaan strategiseen suunnitteluun, joka osaltaan edesauttaa strategian jalkauttamista yrityksessä. Molemmat yritykset olivat myös siinä

vaiheessa, että visioita, missiota ja tavoitteita tuli uudelleen miettiä. Yritykset toimivat valtakunnallisesti, joten tarpeen oli myös miettiä kuinka arvot ja brändi näkyvät asiakkaisiin päin. Yritysten tavoitteena oli kasvusta huolimatta säilyttää nykyiset vahvuudet, kuten ketterä toimintatapa ja avoin organisaatiokulttuuri. Vaasan yliopiston tutkijoiden johdolla strategiatyöskentelyä lahestyttiin strategiakartan (ks. kuvio 35) avulla molemmissa yrityksissä. Ennen strategiakartan käyttöä molemmissa yritystapauksissa uudelleenmääriteltiin yritysten visio, missio ja arvot.



Kuvio 35. Strategiakartta.

Strategiakartan tarkoituksena on työstää yrityksen strategiaa eri osa-alueineen aina hyvin konkreettisiin toimenpiteisiin asti. Valmis strategiakartta vastaa siihen, että millä strategisilla keinoilla yritys pyrkii saavuttamaan visionsa. Strategia nähdään siis keinoina saavuttaa asetetut tavoitteet. Strategiakarttaa 'täytettäessä' tulee hyvin myös esille yrityksen muita tarpeita, ja noin kolmen-neljän kuukauden mittaisen strategiatyöskentelyn aikana pystyy hyvin tarjoamaan yrityksille myös muita työkaluja tukemaan strategia- ja johtoryhmätyöskentelyä. Strategiatyökaluja,

joita käsitelimme työpajojen aikana olivat mm. Sinisen meren strategia (Kim & Mauborgne 2004), SWOT- ja PESTEL-analyysi, resurssianalyysi (Barney 1991), riskianalyysi, asiakassegmentointi ja Kotterin 8-askelisen muutosprosessimalli (Kotter 1996). Tässä avaamme prosessin pääpiirteittäin ja lopuksi pohdimme mitä tämä pilotti opetti siitä, miten korkeakoulutoimija voi toimia ulkopuolisena sparraajana yrityksen strategiaprosessissa.

Strategiaprosessin tavoitteena oli synnyttää näkemys yrityksen kehittymisestä tulevien kolmen – viiden vuoden aikana. Yksi tärkeimpiä asioita strategiatyöskentelyyn liittyen on nykytilanteen ymmärtäminen ja haasteiden näkeminen. Tulevaisuuden tavoittelu lähtee liikkeelle nykyisyydestä ja siitä, että kaikki ymmärtävät lähtökohdan samalla tavalla. Tämän takia strategiaprosessi käynnistettiin tutkimusvaiheella, minkä tarkoitus oli luoda kokaiskuva yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta. Näin ollen strategiaprosessi aloitettiin alkukartoituksella, jonka tarkoitus oli avata tämän hetkistä tilannetta Vaasan yliopiston tutkijoille. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että yrityksen johtoon kuuluvia henkilöitä haastateltiin ennalta määritellyn teemahaastattelun avulla. Tämän lisäksi benchmarkattiin muita saman toimialan toimijoita sekä analysoitiin toimialojen tilannetta.

Alkukartoitusten jälkeen alkoi varsinainen strategiatyöskentely. Molempien yritysten kanssa pidettiin neljä strategiatyöpajaa, kestoaltaan kukin noin kolme tuntia. Strategiatyöpajojen välillä yrityksille annettiin 'kotitehtäviä', jotka liittyivät strategiakartan täyttämiseen. Strategiakartan lisäksi työpajoissa työstettiin yrityksen esille nostamia teemoja. Kussakin työpajassa työskentelyä taustoitettiin alustuksilla; joko yrityksen edustaja kertoi, miten strategiakartta on edennyt, millaisia tarpeita on noussut esiin tai sitten Vaasan yliopiston tutkijat alustivat sovitusta aiheesta. Alla on lyhyesti kuvattu strategiaprosessin eteneminen työpajoittain. Ensimmäisen työpajan teema oli 'strategioista visioihin'. Yhdessä yrityksen kanssa käytiin lävitse mitä tarkoittaa visio, missio, tavoit-

te, arvot, strategia ja miten ne linkittyvät toisiinsa. Näitä termejä refleктоitiin yrityksiin ja miten ne niillä ilmenevät ja tarkoittavat. Työpajassa lähdimme myös konkreettisesti työstämään visiota, missiota ja arvoja. Työpajassa keskusteltiin paljon myös siitä miten jokaisen työntekijän on oleellista ymmärtää mikä on yrityksen strategia ja mikä on kunkin oma rooli strategian toteuttamisessa. Toisessa työpajassa äänessä olivat enemmän yritykset itse. Molemmat olivat edenneet strategiakartan kanssa siten, että palautetta vision, mission ja arvojen määrittämiseen oli kerätty työntekijöiltä. Palautteen kerääminen on tarpeellista, jotta henkilöstö saadaan alusta lähtien sitoutettua prosessiin. Saadun palautteen pohjalta työpajassa hiottiin entisestään edellä mainittuja. Yritys D oli ensimmäisen ja toisen työpajan välillä täyttänyt strategiakarttaa itsenäisesti pitkälle. Tämä työpaja tarjosi hyvin mahdollisuuden käydä kohtia läpi isommalla porukalla ja saada testata ajatuksia. Yrityksen E kanssa lähdimme työstämään yksityiskohtaisemmin tavoitteita eri liiketoimintaosa-alueille. Yrityksen tarpeiden mukaan työpajassa esiteltiin tässä vaiheessa prosessia myös muita strategiatyökaluja, kuten yritykselle D ympäristöanalyysi, ja yritykselle E asiakassegmentointi ja resurssianalyysi.

Kolmannessa työpajassa molemmilla yrityksillä teemana oli brändi ja riskien hallinta. Näiden avulla vielä konkreettisemmin pohdittiin miten viestiä yrityksen arvoa ja missiota ulospäin ja miten tätä voi mitata. Strategiatyöskentelyyn työkaluna esiteltiin riskianalyysi. Työpajan päätteeksi myös työstettiin strategiakarttaa. Tässä vaiheessa prosessia strategiakartta oli jo pitkällä, joten oli jo mahdollista miettiä sen jalkauttamista omaan yritykseen. Viimeiseen, eli neljänteen työpajaan teemoiksi nostettiin juuri tämä strategian implementointi. Toinen yritys halusi erityisesti saada sparrausta siihen, kuinka viedä muutosjohtamista läpi henkilökuntaan, kun toinen taas halusi saada konkreettisia työkaluja sisäiseen viestintään.

Nämä pilotit todistivat, että yritykset saattavat kasvaa huomattavasti 'kokoaan suuremmiksi' perustajan oman vision turvin. Kasvu on ollut voimakasta, ja aikaa ei ole ollut laittaa sisäisiä prosesseja kuntoon eikä välttämättä miettiä mitä kaikella kasvulla tavoitellaan. Kasvunhallinta tuo kuitenkin eteen haasteita. Ulkopuolisen, objektiivisen tahon vetämä strategiaprosessi voi olla hyvä hetki yrityksille pysähtyä, miettiä ja laittaa perusasioita kuntoon. Molemmat yritykset olivat tyytyväisiä siihen, miten Vaasan yliopiston tutkijat kykenivät sparrauksen ja strategiatyöskenteilyn kautta työstämään strategiaa konkreettisiksi toimenpiteiksi. Työpajojen aineistot annettiin yritysten käyttöön.

4.2.4 Julkinen sektori asiakkaana

Uusiasiakashankinta julkiselta sektorilta oli pilotoinnin kohteena yrityksessä F ja pilotoinnin toteutti Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti. Pilotoinnin teema valikoitui yhteisissä keskusteluissa ennen työn varsinaista aloittamista. Yrityksellä oli etukäteen mietittynä neljä erilaista osa-aluetta, joissa sillä oli kehittämistarpeita ja alustavissa keskusteluissa päädyttiin kahden teeman eteenpäin viemiseen. Käytännössä työn edetessä kuitenkin päätettiin yhteisestä sopimuksesta lopulta keskittyä vain tähän yhteen teemaan.

Alkukartoituksen jälkeen yrityksen kanssa aloitettiin varsinainen työpajatyöskentely. Yrityksen kanssa toteutettiin kaikkiaan kolme yhteistä työpajaa sekä niiden välillä tehtyjä lisäselvityksiä ja "koti tehtäviä". Ensimmäisen työpajan teemana oli syventyä tarkemmin kohteena olevan yrityksen lähimenneisyyden tapahtumiin, tämän hetkiseen tilanteeseen sekä tulevaisuuden toiveisiin ja tavoitteisiin. Näiden perusteella aloitettiin analysoimaan yrityksen mahdollisia vahvuuksia ja heikkouksia uuden asiakassegmentin tavoittamisessa, ja mietittiin yhdessä osa-alueet, joissa yrityksellä olisi selkeästi lisätiedon tarvetta ja kehittämistä ennen liiketoiminnan aloittamista uudella sektorilla.

Työpajassa kaksi keskityttiin tarkemmin julkisen sektorin os-tajien ja keittiöiden vaatimuksiin elintarvikealan yrityksille ja erityisesti yrityksen edustaman alatoimialan tuotteille. Ruralia-instituutti toteutti pienen selvityksen julkiskeittiöiden edustajille niin Etelä-Pohjanmaalla kuin muuallakin Suomessa, ja tämän selvityksen tulokset käytiin läpi tässä toisessa työpajassa. Selvityksen tärkeintä antia yritykselle oli mm. keskustelu julkisen sektorin asettamista laatuksiteereistä vastaavanlaisille tuotteille, käytännön vinkit keittiöiden perusvaatimuksista sekä siitä miten ja millaisin markkina-argumentein julkisten keittiöiden kanssa kannattaisi kommunikoida. Lisäksi työpajassa käytiin läpi laa-jasti julkisen sektorin erityispiirteitä asiakkaana elintarvikealan yrityksen näkökulmasta. Yritys sai kaikki työpajassa läpikäydyt ja luodut aineistot käyttöönsä.

Kolmannessa työpajassa keskityttiin lähinnä hankintalain aset-tamiin reunaehtoihin julkisen sektorin kanssa toimittaessa sekä toisen Ruralia-instituutin tekemän selvityksen läpikäyntiin ja sen pohjalta keskusteluun ja toimintasuunnitelman laatimiseen. Toisessa työpajassa oli mietitty eri kanavia saavuttaa julkiset keit-tiöt, ja yhtenä kanavana oli tullut esille alueelliset lähitukkurit, joiden valikoimissa saattaa usein olla painotusta lähituotteille. Muutamilta alueellisilta tukkureilta tiedusteltiin mm. tukun va-likoimiin pääsemisen kriteereistä ja markkinointitoimista sekä kilpailutilanteesta yrityksen edustamassa tuoteryhmässä. Tämän selvityksen perusteella työpajassa analysoitiin ja kartoitettiin yrityksen vahvuudet ja mahdolliset kehittämiskohteet tuotteiden saamiseksi lähitukkureiden valikoimiin.

Lopputuloksena yrityksen tieto mahdollisesta uudesta asiakas-sektorista kasvoi merkittävästi ja yritykselle muodostui selkeä toimintasuunnitelma miten edetä tämän uuden asiakasryh-män kanssa. Ensimmäisiä yhteydenottoja mahdollisiin uusiin asiakkaisiin yritys teki jo pilotin aikana ja jatkossa yritys tulee osallistumaan mahdollisuuksien mukaan ainakin lähialueillaan

tai lähi- tai luomuruokaa korostavissa kaupungeissa mm. soveltuviin markkinavuoropuhelutilaisuuksiin ja erilaisiin julkisten keittiöiden järjestämiin lähiruokaan painottuviin teemaviikkoihin.

4.3 Yhteistyömallin rakentaminen kasvuyrittäjyyden tukemiseksi

Hankkeen tavoitteena oli luoda yhteistyömalli kasvuyritysten tukemiseen ja kasvuekosysteemin vahvistamiseen. Tarkoituksena on kehittää Etelä-Pohjanmaan tutkimus-, koulutus-, ja innovaatioalan toimijoiden yhteistyötä ja vahvistaa profilointia. Tällä pyrittiin kasvattamaan korkeakoulujen painoarvoa kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä sekä tukemaan eri kasvuluokkiin kuuluvien yritysten mahdollisuuksia kasvuun. Yhteistyömallissa tunnistetaan alueen eri TKI-toimijoiden profiilit ja palvelut. Toimenpiteenä käytettiin pyöreän pöydän tapaamisia, joihin kutsuttiin tutkimuksen painoalojen puheenjohtajia sekä muita avainhenkilöitä. Keskustelujen pohjalta syntyi yhteistyömalli sekä tunnistetut profiilit. Etelä-Pohjanmaalla tehdään tutkimusta ja kehittämistä seuraavilla painoaloilla:

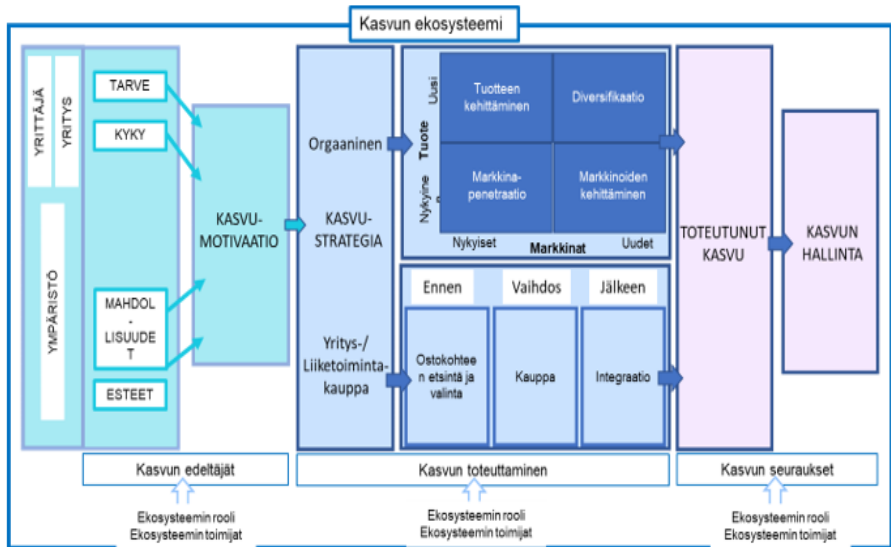
- 1) Kestävät ruokaratkaisut
- 2) Älykkäät teknologiat
- 3) Hyvinvointi ja luovuus
- 4) Yrittäjyys ja kasvu.

Näistä painoaloista Yrittäjyys ja kasvu -painoala on läpileikkaava, jolloin on tärkeää löytää rajapintoja muiden painoalojen kanssa. Seuraavassa kuvataan pyöreän pöydän keskustelut, tunnistetut profiilit ja palvelut.

Ensimmäinen pyöreän pöydän tapaaminen

Jokaiselle painoalalle annettiin tehtäväksi valmistella esitys oman painoalansa vahvuuksista, joilla painoala olisi mukana tukemassa alueen kasvuekosysteemiä ja kehittämässä keski-

näistä yhteistyötä. Toimeksianto rajattiin painoalalla tehtävään tutkimus- ja kehittämistyöhön (koulutusnäkökulma ei ollut mukana tässä yhteydessä). Toimeksiannossa pyydettiin pohtimaan painoalan vahvuuksia ja linkittämään ne kasvuekosysteemin viitekehykseen (esitetty kuviossa 36). Painoalojen vahvuuksia tuli tarkastella viitekehyksen osa-alueista: kasvun edeltäjät, kasvun toteutus ja kasvun seuraukset.



Kuvio 36. Pyöreän pöydän tapaamisessa esitelty kasvuekosysteemin viitekehys.

Toinen pyöreän pöydän tapaaminen

Toisessa pyöreän pöydän tapaamisessa painoalat esittelivät edellisessä tapaamisessa annetun toimeksiannon mukaiset tulokset. Esittelijöinä Yrittäjyys ja kasvu -painoalalta oli Sanna Joensuu-Salo, Kestävät ruokaratkaisut -painoalalta Terhi Junkkari, Hyvinvointi ja luovuus -painoalalta Jari Kolehmainen, ja Älykkäät teknologiat -painoalalta Juha Hirvonen.

Seuraavassa esitysten tuloksia eri painoalojen vahvuuksista kasvuekosysteemissä.

A. Yrittäjyys ja kasvu -painoalan vahvuudet kasvuekosysteemissä

Tällä hetkellä toimijoina ovat SeAMK, VY ja Ruralia-instituutti (HY), lisäksi yliopistokeskus. Painoalalla tehdään tutkimusta ja kehittämistyötä koko kentässä (vrt. kasvun viitekehys: kasvun edeltäjät, kasvun toteutus ja kasvun seuraukset). Painoalan tutkimuksessa mukana noin 20 henkilöä Etelä-Pohjanmaalla.

Visio: kansainvälisen innovaatioekosysteemin syntyminen kasvuyrittäjyyden tukemiseen.

Yrittäjyys ja kasvu -painoalan roolit ja välineet kasvuekosysteemissä:

Roolit: tietoisuuden nostaminen ja herättely, osaamisen kasvattaminen, uuden tiedon tuottaminen, toimintaympäristön kehittäminen.

Välineet: Korkeatasoinen tieteellinen tutkimus ja siihen liittyvä julkaisutoiminta, TKI-hankkeet, aluetalousmallien tuottaminen ja politiikkasuositukset, konkreettisten työkalujen kehittäminen yrityksille, artikkelit suurelle yleisölle ja sidosryhmäverkostot, koulutus (perus- ja täydennyskoulutus), sparraus ja konsultointi.

Vahvuudet:

SeAMK: kasvuyrittäjyys ja omistajanvaihdokset, digitalisaatio ja kasvu, yrittäjyysaikomukset, kiertotalous ja kestävä yrittäjyys.

VY: strateginen johtaminen, strategiakäytänteet, coopetition, ekoinnovaatiot, kiertotalous, kestävä kehitys, Afrikka ja kansainvälistyminen.

Ruralia-instituutti: maaseutukontekstin tuntemus, aluetalousmallit, julkisen sektorin ja pienyritysten välinen liiketoiminta, luontoyrittäjyyden kehittäminen, yhteiskunnallinen yrittäjyys, pienyritysten yhteiskuntavastuu ja suhdemarkkinointi.

Kasvun edeltäjät ja toimenpiteet:

Herättely: seminaarit, kirjoitukset, case-kuvaukset, työpajat, työkalut, sidosryhmäverkostot => vaikutus kasvumotivaatioon

Yrittäjyyden toimintamallien kehittäminen: vastuullinen liiketoiminta, yhteiskunnallinen yrittäjyys, liiketoimintakategoriat => vaikutus yleisesti kasvun edellytyksiin

Koulutus ja konsultointi: hankkeet ja perusopetus, tärkeää TKI:n ja opetuksen integrointi, myös webinaarit, avoin ja täydennyskoulutus => vaikutus kasvumotivaatioon ja kasvukykyyn.

Tutkimus: kasvuun vaikuttavat tekijät, kasvun edeltäjät, aluetalousmallit => tiedon valuttaminen kasvuekosysteemin toimijoille.

Kasvun toteuttamiseen liittyvä tuki:

Erilaiset **työkalut ja mallit** yrityksille kasvun tukemiseen (työkaluja mm. omistajanvaihdosten toteuttamiseen, markkinoinnin kehittämiseen, strategiseen johtamiseen, verkostojen kehittämiseen, palvelutalouteen, julkisiin hankintoihin).

TKI-hankkeiden työpajat ja koulutukset yrityksille, maksullinen palvelutoiminta.

Koulutus: erityisesti liiketalouden ja tekniikan yAMK ja MBA (SeAMK), kasvuyrittäjyyden maisteriohjelma, taideyrittäjyyden maisteriohjelma, MBA, Levonin täydennyskoulutus (VY), täydennyskoulutus (Ruralia).

Kyvykkyyksien kehittäminen (sparraus ja konsultointi): mm. omistajanvaihdokset, markkinointikyvykyys, palvelutalous, digitalisaatio yritysten kasvun mahdollistajana, verkostojen käyttö (coopetition), vastuullinen liiketoiminta, sidosryhmäjohtaminen, julkisen sektorin ja pienyritysten välinen liiketoiminta, b2b-liikesuhteiden kehittäminen, ruokajärjestelmä, niche-innovaatiot. Yrittäjyyden **toimintamallien kehittäminen**.

Kasvun seuraukset ja painoalan rooli

Kasvun seurausten hallinnassa edelleen koulutus tärkeänä osana (avoin, yAMK, maisteriohjelmat, täydennyskoulutus).

Tietoa hallitustyöskentelyn merkityksestä => tiedon valuttaminen eri sidosryhmille ja sitä kautta hallitustyöskentelyn tukeminen. Osaamista muutosjohtamiseen, konfliktien johtamiseen, johtamistaidot, sparraus.

Omistajanvaihdoksiin liittyen kasvun seurausten tutkimus ja konkreettiset työkalut.
 Politiikkasuositukset.

B. Kestävät ruokaratkaisut -painoalan vahvuudet kasvuekosysteemissä

Roolit: resurssien yhdistäjä, verkostojen rakentaja, tiedon tuottaja.

Välineet: TKI-hankkeet, yritysysteistyö, kv-yhteistyö, tutkimus- ja kehitysinfrastruktuuri rakentaminen, politiikkavaikuttaminen.

Vahvuudet: painoalan vahvuudet on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 47. Kestävät ruokaratkaisut painoalan vahvuudet.

Kasvun edeltäjät	<ul style="list-style-type: none"> • Ruokamaakunnassa resurssit ovat lähellä. Toimijat lähellä. Maakunnalliselle painoalalle on rahoitustakin saatavilla (ohjelmarahat) • Toimiva verkosto: Epanet, Into, Luke, SeAMK; tutkimusalat liittyvät laajasti ruokaan ja alkutuotantoon. • Lisäksi KV, agrifood S3-platform/EU, jossa Etelä-Pohjanmaa on mukana. • Riittävä panostaminen yrittäjyysasennekoulutukseen (esim. päiväkodit, ala- ja yläaste, lukio, SEDU, SeAMK), tässä työtä riittää vielä!
Kasvun toteuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Verkottuminen myös kansainvälisten toimijoiden kanssa (esim. Agro food –sektoriryhmä, Enterprise Europe Network, matchmaking-tapahtumat) tavoitteena saada EU-rahoitusta • Into Seinäjoki on vastikään päässyt mukaan EIT-food –verkostoon. • Tutkimus- ja kehittämishankkeet ovat aina vahvasti sidoksissa yritysten tarpeisiin, yritykset aina mukana valmistelusta lähtien. Yhteistyöllä pystytään käyttämään rahoituksia, joita kukaan ei voisi yksin saada. • Opetus, opinnäytteet ja käytäntö tekevät yhteistyötä. Vastataan tarpeisiin. • Vuoropuhelu on vahvuus. Kehitysaskeleista ja saavutuksista viestiminen. • Tutkimus- ja kehitysinfrastruktuurin rakentaminen (laboratoriot, digialustat, AR- ja VR-teknologiat).
Kasvun seuraukset	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjelmakausien vaihtuessa vaikutetaan paikallisesti ja valtakunnallisesti ohjelmatyöhön ja kehittämispolitiikkaan. • Ruoka ja agrobiotalous ovat salonkikelpoisia, kansallisesti ja strategisesti tärkeitä kehittämiskohteita. Pitkäjärjestyistä työtä, voittoja ei saada nopeasti. • Tutkimuksella ja kehittämistyöllä luodaan uusia avauksia, jotka tukevat alan yrityksiä. Vaikea ennustaa, mitkä avauksista kantavat ja elävät. • Alueen kirkkaampi profiloituminen, brändäytyminen ja vetovoiman kasvu. • Alueen kansainvälistymisasteen kohoaminen.

Painoala on toimialasidonnainen. Painoalan rajapinta muihin painoaloihin jää vielä tässä vaiheessa avoimeksi.

C. Hyvinvointi ja luovuus -painoalan vahvuudet kasvuekosysteemissä

Roolit: terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen (erityispainotuksena lapset ja nuoret), terveydenhuollon teknologia ja digitalisaatio, yhteisö, osallisuus ja paikallisuus, sekä taide ja kulttuuri.

Välineet: systemaattisia interventioita tutkimustiedon pohjalta.

Vahvuudet:

Vahva akateeminen verkosto integroituneena sekä perusterveydenhuoltoon että erikoissairaanhoidon.

Vahva monitoroiva ja ennaltaehkäisevä järjestelmä.

Monitieteinen lähestymistapa terveyteen ja hyvinvointiin.

Tutkimustiedon ja interventioihin liittyvän tiedon tuominen sosi-aali- ja terveysalan opetukseen.

Kasvun edeltäjät ja toimenpiteet: painoalalla on kiinnitettävä huomiota sekä pien- että kasvuyrittäjyyden tarpeisiin, kykyihin, edellytyksiin että mahdollisuuksiin.

Kasvun toteuttamiseen liittyvä tuki: painoalalla on edellytyksiä myös vahvaan kasvuyrittäjyyteen (esim. terveydenhuollon teknologia, hoiva-ala). Painoalan tutkimus-, kehitys- ja koulutustyössä kasvun toteuttamisen kysymykset eivät ole lähtökohtaisesti kovin vahvasti läsnä => tarvitaan tukea kasvuyrittäjyyden osaajilta.

Kasvun seuraukset ja painoalan rooli: painoalan yrittäjyydellä ja yritysten kasvulla on myös yhteiskunnallisia vaikutuksia (myös ongelmia), jotka linkittyvät hyvinvointialaan ja luovien alojen erityiseen luonteeseen.

Painoala on heterogeeninen, laajatoimialainen (ei kuitenkaan kasvuyrittäjyyden näkökulmasta läpileikkaava).

Rajapinta muihin painoaloihin: Yhteiskunnallinen yrittäjyys, julkisen ja yksityisen sektorin välinen liiketoiminta, teknologia.

D. Älykkäät teknologiat -painoalan vahvuudet kasvuekosysteemissä

Roolit: älykkäät teknologiat teollisuudessa (digitaalinen valmistus), ja hyvinvoinnissa: kestävät ruokajärjestelmät ja terveyden edistäminen sekä rakentamisessa (liittyy kaikkeen rakentamiseen).

Välineet: TKI-toiminta, laboratoriot, mittaukset ja testaukset

Vahvuudet: digitaalisen teknologian osaaminen ja siihen liittyvä tutkimus ja koulutus, innovaatioverkostot (myös kv).

Kasvun edeltäjät ja toimenpiteet: Alueellinen koulutus digitaalisessa valmistuksessa, automaatiassa, terveysteknologiassa ja rakentamisessa (kyky). Teknologisen osaaminen ja tutkimus kaikissa kärkiteemoissa (mahdollisuudet). Rakentamisen ja arkkitehtuurin alueellinen kehitystyö elinvoimaisuuden parantamisessa, innovaatioekosysteemin synnyttäminen alueelle (ympäristö).

Kasvun toteuttaminen ja toimenpiteet: Tuotekehitys, diversifikaatio ja markkinoiden kehittäminen kaikilla kärkiteemoilla toiminnan ytimessä. Toimintaa sekä hankkeissa että innovaatioekosysteemin verkostoissa (esim. IoT Compass Hub).

Kasvun seuraukset ja toimenpiteet: -

Painoala on toimialakeskittynyt. Rajapinta muihin painoaloihin: teknologiset ratkaisut eri toimialoilla, erityisesti terveysteknologia, yrittäjyys ja kasvu teknologian hyödyntämiseen perustuen.

Innovaatioiden kasvualusta=hyvinvoivat ja luovat ihmiset + laadukas koulutus + elinvoimaiset yhdyskunnat kaupungin ja maaseudun parhaita puolia yhdistäen.

Seuraavaan taulukkoon on kerätty tiivistetysti painoalojen nykyinen tuki ja palvelut kasvuekosysteemin viitekehukseen sijoitettuina.

Taulukko 48. Painoalojen tämän hetkinen tuki ja palvelut alueen yrityksille viitekehukseen sijoitettuna.

Painoalat	Kasvun edellytykset	Kasvun toteuttaminen	Kasvun seuraukset
Kestävät ruokaratkaisut	Aluetaloudellisten vaikutusten arviointi Frami FoodLab/ Prikka (analyysipalvelut, tuotetestaus) Työkalupakki: tuotekehitysprosessin eteneminen	Oppaita toiminnan kehittämiseen Elintarvikealan pk-yritysten neuvonta ja vientiosaamisen parantaminen (aitojamakuja.fi)	Analyysipalvelut Tuotetestauspalvelut Kestävien liiketoimintamallien sparraus Hiilimittarit Asenneilmastomittarit Hyvinvoinnin ja terveellisyysmittaukset Kuluttajamittaukset
Älykkäät teknologiat	Tuotannon simulaatiopalvelut Virtuaalitodellisuusmallien kehittämisspalvelut Laboratoriot Digikypsyyssmittaukset Teknologiaselvitykset Räätälöidyt koulutukset Valmistusmenetelmien testaus ja pilotointi Konenäön soveltuvuustestaus Patenttiselvitykset Opiskelijakilpailut yrityksille	Räätälöidyt koulutukset Digitalisaatioanalyysi	Datan keräys prosesseista ja datan analysointi Räätälöidyt koulutukset
Hyvinvointi ja luovuus	Yritysten innovaatioympäristön analyysi (digitaalinen palvelu)	Yrityksen digitalisaatioanalyysi	Työhyvinvoinnilla innovatiivisuutta ja kilpailukykyä (kartoitus ja kehittäminen) Liiketoiminnan digitaalisen transformaation analyysi
Yrittäjyys ja kasvu	Strategisen johtamisen sparraus ja työkalut Kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyvät palvelut Aluetalouden arvioinnit Yhteiskunnallisen yrittäjyyden prosessin sparraus (videot ja oppaat) Kasvuyrittäjyyteen ja -yrityksiin liittyvä koulutus	Työkalut omistajanvaihdoksiin Markkinoinnin kehittäminen Yhteistyön suorituskyvyn arviointimittaristo Markkinatutkimuspalvelut Toimialakohtaiset oppaat kehittämiseen Strategisen johtamisen sparraus ja työkalut Yritysverkostoihin liittyvä sparraus ja työkalut Yhteiskunnallisen yrittäjyyden prosessin sparraus (videot ja oppaat)	Strategisen johtamisen sparraus ja työkalut Muutosjohtamisen sparraus, työkalut Yhteiskunnallisen yrittäjyyden prosessin sparraus (videot ja oppaat)

Eri painoaloilla on jo nyt samoja toimijoita. Vaikuttaisi siltä, että toimijasta riippuen koko organisaatiotasolla tarvittaisiin enemmän integrointia painalojen välillä. Esimerkiksi SeAMK on mukana kaikilla painoaloilla, mutta eri yksiköt toimivat kuitenkin ensisijaisesti omaan toimintaan liittyvällä painoalalla.

Kaksi painoaloista on vahvasti toimialasidonnaisia, teknologiaan painottuva painoala on puolestaan toimialakeskittynyt. Yrittäjyys ja kasvu painoala on ns. läpileikkaava, ja sen toimijoita on mukana muiden painalojen toiminnassa, mutta kaikin osin yrittäjyys ja kasvu laajasti ei näy painalojen toiminnassa.

Seuraavassa taulukossa on puolestaan esitetty painalojen nykyinen tuki ja palvelut yritysten kasvuprofiilien mukaisesti.

Taulukko 49. Painoalojen tämän hetkinen tuki ja palvelut yrityksille kasvuyritysprofiilien mukaisesti.

Yritys- profiilit Painoalat	Korkea motivaatio, puutteita resursseissa, kyvykkyyksis- sä ja markkinoissa	Kohtuullisen kasvun yritykset	Nopean kasvun yritykset
Kestävät ruoka- ratkaisut	Aluetaloudellisten vaikutus- ten arviointi Frami FoodLab/Prikka (analyysipalvelut, tuotetestaus) Työkalupakki: tuotekehitys- prosessin eteneminen Oppaita toiminnan kehittä- miseen	Aluetaloudellisten vaikutusten arviointi Frami FoodLab/ Prikka (analyysipalvelut, tuotetestaus) Frami FoodLab/ Prikka (analyysipalvelut, tuotetestaus) Työkalupakki: tuotekehitysprosessin eteneminen Elintarvikealan pk-yritysten neuvonta ja vientiosaamisen parantaminen (aitojama- kuja.fi)	Markkinatutki- muspalvelut Kuluttajatutki- mukset Automaatio- koulutus Agri-hub-verkostot Simulointipalvelut (tekniikan kanssa yhteistyössä)
Älykkäät teknologiat	Tuotannon simulaatiopal- velut Virtuaalitodellisuusmallien kehittämispalvelut Laboratoriot Digikypsyysmittaukset Teknologiaselvitykset Räätälöidyt koulutukset Valmistusmenetelmien testaus ja pilotointi Konenäön soveltuvuustes- taus	Tuotannon simulaatio- palvelut Virtuaalitodellisuusmal- lien kehittämispalvelut Laboratoriot Digikypsyysmittaukset Teknologiaselvitykset Räätälöidyt koulutukset Valmistusmenetelmien testaus ja pilotointi Konenäön soveltuvuus- testaus	Datan keräys prosesseista ja datan analysointi
Hyvinvointi ja luovuus	Työhyvinvoinilla innova- tiivisuutta ja kilpailukykyä (kartoitus ja kehittäminen) DMT TOOL - digitalisaatio- analyysi BID TOOL -innovaatioympä- ristöanalyysi	DMT TOOL - digitalisaa- tioanalyysi BID TOOL -innovaatio- ympäristöanalyysi	
Yrittäjyys ja kasvu	Strategisen johtamisen sparraus ja työkalut Markkinoinnin kehittäminen Työkalut omistajanvaihdok- siin Kasvuun ja kansainvälistymi- seen liittyvät palvelut Yhteiskunnallisen yrittäjyy- den prosessin sparraus Yritysverkostoihin liittyvä sparraus ja työkalut Toimialakohtaiset oppaat kehittämiseen	Strategisen johtamisen sparraus ja työkalut Markkinoinnin kehittä- minen Työkalut omistajanvaihdok- siin Kasvuun ja kansainvälis- tymiseen liittyvät palvelut Yritysverkostoihin liittyvä sparraus ja työkalut	Strategisen johta- misen sparraus ja työkalut Markkinatutkimus- palvelut Muutosjohtamisen sparraus, työkalut Yritysverkostoihin liittyvä sparraus ja työkalut Työkalut omista- janvaihdoksiin

Kolmas pyöreän pöydän tapaaminen

Kolmannessa tapaamisessa esitettiin edellä olevat yhteenvedot (taulukot) painalojen esityksistä. Keskustelussa nousi esiin joitain tarkennuksia erilaisiin työkaluihin ja lisättiin uusia työkaluja. Keskustelussa nousi esiin, että toisessa hankkeessa (New knowledge interface NKI) rakennetaan innovaatioalustaa, joten siinä yhteydessä voitaisiin pilotoida painalojen integroituneempaa yhteistyötä.

Kestävät ruokaratkaisut -painoalalla koetaan yhteistyö positiivisena asiana, koska kaikkea muiden painalojen toiminnasta ei tiedetä. Isot linjaukset tiedetään, mutta kovin yleisellä tasolla. Puolen vuoden välein yhteistä tapaamista painalojen vetäjien kesken pidetään hyvänä ehdotuksena.

Yhteistyön integrointi on ajankohtainen asia (vrt. poliittiset ulostulot), joka voisi vastata tarpeeseen monitoimijaisesta korkeakoulu yhteisöstä, joka pystyisi tekemään merkittävämpiä asioita mitä se tällä hetkellä tekee. Painalojen toiminta on ollut yksi keskeinen yhteistyön foorumi, joka on koettu luontevana ja hyvänä tapana toimia ruohonjuuritasolla. Toisaalta painalojen toiminta on ollut hieman irrallinen ylemmistä yhteisistä hallinnollisista foorumeista, kuten K-jorystä. Kehittämisen kannalta olisi hyvä miettiä jatkossa resurssointia ja esimerkiksi pysyviä puheenjohtajia/sihteerejä. Tarvitaan myös pidempiaikaista ja rakenteellista sitoutumista. Esimerkiksi hankevalmisteluista vastaavien ihmisten keskeinen konteksti tulisi olla painoalayhteistyö. Uusien resurssien (esim. yliopistokeskuksen grant writer) käyttöä painoaloilla tulisi lisätä. Myös Tietoprovinsi voisi tulevaisuudessa nivoa painaloja kiinteämmin yhteen. Sen puitteissa voisi tapahtua aito yhteenkokoontuminen, joka olisi luontainen paikka vaihtaa painalojen välisiä kuulumisia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa on tarkasteltu yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista, pohdittu tuloksia käytännön liikkeenjohdon kannalta sekä esitetty toimenpidesuosituksia kasvuyrittäjyyden edistämisen näkökulmasta. Tutkimuksen päätarkoituksena oli tuottaa toimenpideehdotuksia uudelle ohjelmakaudelle kasvuyrittäjyyden edistämistoimenpiteiksi sekä tunnistaa kasvuyrittäjien palvelutarpeita.

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämä tutkimus tehtiin ajankohtana, jolloin COVID-19-pandemia ei ollut vielä iskenyt talouteen. Kuitenkin koko 2010-luku on ollut haasteellinen suomalaiselle elinkeinoelämälle. Vuoden 2009 jälkeinen aika on ollut haasteellista erityisesti teollisuuden yrityksille. Teollisuuden liikevaihtokuvaajan perusteella voidaan todeta, että teollisuus ei ole saavuttanut samaa tasoa kuin ennen finanssikriisiä. Palvelualat sen sijaan ovat kasvattaneet liikevaihtoaan aina vuoteen 2020 asti. Kaupanalan liikevaihtokuvaaja on vuositasolla jonkin verran vaihdellut, mutta ollut kasvava aina vuoteen 2020 asti. Lasku on ollut vuonna 2020 kuitenkin pienempi kuin kahdella em. toimialalla. Edellinen kasvuyritystutkimus tehtiin ajanjaksona, johon finanssikriisi osui keskivaiheille ja sen vaikutukset näkyivät ko. tutkimuksen tuloksissa. Erityisesti se, ettei teollisuusyritykset enää saavuttaneet taantuman jälkeen sellaista kasvuvaihetta kuin ennen finanssikriisiä, vaan kasvu oli epätasaista koko 2010-luvun. Yhteenvetona voidaan todeta, että yritystoiminta on aina riippuvainen siitä ympäristöstä, jossa toimitaan, ja ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yritysten kasvumahdollisuuksiin ennakoimattomasti ja niin, ettei yrityksillä ole aina mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Nämä taustatekijät on pidettävä mielessä tämän tutkimuksen tuloksia arvioitaessa.

Kyselyn kokonaisaineistoksi muodostui 273 yrityksen vastaukset. Kyselylomake laadittiin teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen

kuten aikaisemmissakin kasvututkimuksissa ja lomake pyrittiin rakentamaan niin, että ainakin osa kysymyksistä vastasi aikaisempia ja mahdollisti myös vertailua kehityssuunnista aikaisemman tutkimuksen kanssa.

5.1.1 Yrittäjien/johtajien ja yritysten taustatiedot ja niiden vaikutus

Suurin osa vastaajista (67 %) oli yrityksen yrittäjiä/omistajia. Vastaajista suuri enemmistö (83 %) oli miehiä, mutta naisten osuus edelliseen tutkimukseen nähden oli hieman korkeampi. Vastaajien keski-ikä oli 51 vuotta, mikä on 4 vuotta alhaisempi kuin edellisessä tutkimuksessa. Yrittäjäkokemusta vastaajilla oli keskimäärin 18 vuotta vastaten edellisen tutkimuksen tulosta. Myös vastaajien koulutustaustassa on tapahtunut muutosta. Vastaajat ovat korkeammin koulutettuja kuin aiemmin, mikä vastaa yleistä koulutustason nousua. Vastaajilla oli selvästi aiempaa enemmän kokemusta kasvuyritysten johtamisesta sekä yrityksen/liiketoiminnan ostoista ja myynistä. Näillä kaikilla yrittäjään/johtajaan liittyvillä taustatekijöillä on tutkimuskirjallisuuden mukaan vaikutusta yrityksen kasvuun. Tässä tutkimuksessa vastaajan sukupuolella oli vaikutusta erityisesti toimintaympäristön epävarmuuden ja innovaatiokyvykkyyden kanssa - miehet kokevat epävarmuuden alhaisempana kuin naiset. Samoin miehet arvioivat innovaatiokyvykkyytensä korkeammalle kuin naiset. Nuoremmat yrittäjät (alle 40-vuotiaat) puolestaan ovat kehittämissuuntautuneempia, ottavat enemmän riskiä, tekevät enemmän yhteistyötä kilpailijoiden kanssa ja heidän yrityksensä liiketoiminnallinen menestyminen on parempi kuin vanhemmilla vastaajilla. Korkeakoulututkinnon suorittaneet vastaajat ovat digitaalisesti orientoituneempia ja arvioivat digitaaliset kyvykkyytensä paremmiksi kuin muiden koulutusasteiden vastaajat. Kuitenkin koulutustausta ei näytä suoraviivaisesti vaikuttavan muuten kuin niin, että perusasteen koulutuksen saaneilla arviot eri kasvuun vaikuttavien tekijöiden suhteen ovat kautta linjan

alhaisemmat kuin muiden koulutusasteiden vastaajilla. Lisäksi erityisesti kasvuyritysten johtamiskokemuksella on selkeästi vaikutusta kasvuun vaikuttaviin tekijöihin.

Vastaajayrityksissä oli eniten palvelualan yrityksiä (46 %) ja seuraavaksi eniten teollisuusalan yrityksiä (34 %). Palvelualan yritysten määrä on selvästi korkeampi kuin aikaisemmassa tutkimuksessa. Tämä vastaa yleistä toimialarakenteen muutosta. Kaupan alan yrityksiä oli nyt vastaajissa vähemmän. Kuitenkin juuri kaupan alalla on tapahtunut suuri muutos ja kaupan alan yritykset arvioivat digitaalisen orientaationsa ja digitaalisen kyvykkyytensä, samoin kuin markkinointikyvykkyytensä selvästi korkeammaksi kuin muiden toimialojen vastaajat. Teollisuusyrityksissä ei vielä ollut samalla tavalla lähdetty digitalisaatiokehitykseen mukaan. Vastaajien yritykset ovat keskimäärin 2-4 henkilöä työllistäviä. Yritykset ovat siis pienempiä kuin aikaisemmassa tutkimuksessa. Tämä liittyy todennäköisesti palveluyritysten kasvaneeseen määrään vastaajissa. Kiteytettynä voidaan todeta, että mitä suurempi yritys on, sitä korkeammaksi vastaaja arvioi kasvuun vaikuttavat tekijät. Erityisesti kehittämissuuntautuneisuus, innovatiivisuus, markkinaorientaatio, markkinointikyvykkyys, liiketoiminnallinen menestyminen ja innovaatiokyvykkyys ovat korkeammat yli 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä kuin sitä pienemmissä.

5.1.2 Yritysten kasvu ja siihen vaikuttavat tekijät

Lähes puolella vastaajien yrityksistä työntekijämäärä on lisääntynyt viimeisen viiden vuoden aikana. Vastaajayritysten kasvu on aikaisempaan tutkimukseen verraten tapahtunut useammin yritys/liiketoimintaostoin, joka usein näkyy myös työntekijöiden määrän kasvuna. Yritykset, jotka ilmoittavat työntekijämääränsä vähentyneen ovat useimmiten alle 3 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Kun kasvua tarkastellaan liikevaihdon kumulatiivisena kasvuna viimeisen kolmen vuoden aikana, vähintään 10 % kasvua oli yli puolella vastaajista. Kumulatiivinen kasvu on ollut pääosin joko

alle 10 prosentin kasvua tai vähintään 30 prosentin kasvua. Kumulatiiviseen kasvuun liittyy erityisesti kehittyminen ja uudistuminen asiakaslähtöisesti digitaalisuutta hyödyntäen yhteistyössä muiden yritysten kanssa.

Kun kasvua tarkastellaan jatkuvana kasvuna viimeisen kolmen vuoden aikana, voidaan todeta, että kohtalaisen kasvun (kasvu 5 - 19 %) yrityksiä oli 13 % ja nopean kasvun (high growth) (vähintään 20 % kasvu) yrityksiä 4 %. Jatkuvaan kasvuun yltää näin ollen vain suhteellisen pieni osa yrityksistä. Kun tulosta verrataan aikaisempaan ja erityisesti 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä saatuihin tuloksiin, voidaan todeta, että murroskausi on muuttanut oleellisesti yritysten kasvun mahdollisuuksia kuin sen edellytyksiäkin. Tästä kertoo jo sekin, että kaksi aikaisempaa laajaa kasvuyritystutkimusta voitiin toteuttaa lähes samalla yritysjoukolla, kun niistä vain pieni osa tunnistettiin tämän tutkimuksen kasvuyrityksiksi.

Yritykset ovat pääasiassa kasvaneet orgaanisesti, mutta aikaisempaan tutkimukseen verrattuna ostot alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta ovat lisääntyneet selvästi. Yritykset, joilla myös tulevaisuudessa on tavoitteena kasvu, pyrkivät kasvamaan nykyisillä markkinoilla nykyisillä tuotteilla ja palveluilla ja lisäämällä uusasiakashankintaan nykyisillä markkinoilta. Tämä viittaa siihen, että yritykset katsovat markkinoilla olevan edelleen kasvupotentiaalia. Kuitenkin nopean kasvun yritykset panostavat jonkin verran muita enemmän maantieteelliseen laajentamiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla ja myös kokonaan uusien asiakasryhmien saavuttamiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla. Lisäksi nopean kasvun yritykset pyrkivät kasvamaan muita yrityksiä enemmän diversifikaatiolla, vaikka kaiken kaikkiaan vain pieni osa kasvuyrityksistä aikoo käyttää diversifikaatiostrategiaa ja kasvamaan uusille markkinoille uusilla tuotteilla/palveluilla, jotka eivät liity nykyisiin tuotteisiin/palveluihin. Kohtalaisen kasvun yritykset sen sijaan pyrkivät muita yrityksiä useammin toteut-

tamaan kasvunsa yritys/liiketoimintaostoin. Tämä saattaa viitata siihen, että kun kasvu on kenties kasvupyrkimyksistä huolimatta jäänyt vain kohtalaiseksi, on yrityksillä tarve saada aikaan selvä kasvuhyppäys. Tällaisen toteuttamisen on todettu useimmiten onnistuvan nimenomaan ostamalla: kapasiteettia, osaamista ja muita resursseja sekä markkinaosuuksia. Lisäksi ne yritykset, jotka aikovat toteuttaa kasvunsa yritys-/liiketoimintaostoin, ovat muita yrityksiä kehittämissuuntatuneempia, innovatiivisempia, markkinointikyvykkäämpiä, digitaalisesti kyvykkäämpiä, ja innovaatiokyvykkäämpiä sekä kokevat markkinoiden epävarmuuden suurempana kuin muut yritykset. Tämä viittaa siihen, että yrityksissä on jo tehty kaikki voitava kasvun toteuttamiseksi, mikä ei kuitenkaan ole toistaiseksi onnistunut ja seuraava kasvuhyppäys vaatii uuden kasvustrategian.

Menestymistä mitattiin tässä tutkimuksessa mm. taloudellisilla ja ei-taloudellisilla mittareilla. Kasvuyritysten vastaajat arvioivat menestyvänsä kilpailijoitaan paremmin erityisesti taloudellisilla mittareilla mitattuna ja arvioi ne myös ei-taloudellisia mittareita (liiketoiminnallinen kehittyminen) korkeammaksi muiden osalta kuin pääoman tuoton suhteen. Kuitenkin näillä molemmilla on selkeä yhteys toisiinsa. Taloudellisella kehitymisellä on yhteys markkinaorientaatioon ja markkinointikyvykkyyteen. Liiketoiminnallisella kehitymisellä puolestaan on yhteys lähes kaikkiin kasvuun vaikuttaviin tekijöihin. Erityisesti innovatiivisuuteen, kehittämissuuntatuneisuuteen, digitaaliseen kyvykkyyteen, markkinointikyvykkyyteen ja markkinaorientaatioon. Tämän perusteella voidaan yleisesti todeta, että yrityksen kyvykkyydet ja aktiivinen kehittäminen edesauttavat liiketoiminnallista kehittymistä ja menestymistä. Sen sijaan vahva asiakassuuntatuneisuus aikaansaa myös taloudellista menestystä. Liiketoiminnallisen menestyminen liittyy erityisesti jatkuvaan kasvuun ja erityisesti nopeaan kasvun yritykset arvioivat kehittämisensä vähintäänkin samantasoisiksi kuin kilpailijoilla, vaikka kohtalaisen kasvun yrityksistä lähes puolet arvioi kehittämisensä kilpailijoita paremmaksi.

Lisäksi tarkasteltiin erikseen kasvuun vaikuttavista tekijöistä yrittäjämäisen orientaation, toiminnan painopisteiden, markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden, digitalisaation, julkinen sektori asiakkaana, suhde paikallisyhteisöön, coopetitionin (samanaikainen kilpailu ja yhteistyö), toimintaympäristön ja innovaatiokyvykkyyden suhdetta yritysten kasvuun.

Yrittäjämäisellä orientaatiolla on yhteys useaan muuhun kasvuun vaikuttavaan tekijään. Erityisesti innovatiivisuudella ja riskinotolla on yhteys uuden kehittämiseen. Tämä on oikeastaan itsestäänselvyys. Uuden kehittäminen edellyttää innovatiivisuutta ja kaikki uusi merkitsee myös riskiä. Innovatiivisuudella on yhteys myös digitaaliseen orientaatioon ja liiketoiminnalliseen menestymiseen. Voidaankin todeta, että tämän hetken innovaatiot perustuvat vahvasti digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämiseen liiketoiminnassa, mikä puolestaan auttaa yritystä myös liiketoiminnallisessa kehittymisessään. Digitaalinen orientaatio on yhteydessä myös riskinottoon. Tämä puolestaan viittaa siihen, että digitalisaation tuomien mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen edellyttävät yritykseltä epävarmuudesta huolimatta halua uusiutua lisääntyvästä riskistä huolimatta. Myös markkinaorientaatiolla ja riskinotolla on yhteys. Markkinaorientoituneet yritykset pyrkivät kehittymään markkinamuutosten mukana olemalla innovatiivisempia ja samalla niillä on myös riskinottoa kehittämisen tukena. Huomattavaa kuitenkin on, että voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset ovat innovatiivisempia ja halukkaampia riskinottoon kuin kohtuullisen kasvun tai nopean kasvun yritykset. Merkillepantavaa erityisesti on, että yrityksissä kaikkein vähiten panostetaan toimiiin, joihin kilpailijat vastaisivat. Ne eivät siis toimi erityisen proaktiivisesti, vaan mieluummin odottavat kilpailijoiden toimia, joihin itse vastaavat.

Toiminnan painopisteiden (olemassa olevan kehittäminen vs. uuden kehittäminen) osalta merkittävin huomio on, että yritykset painottavat toiminnassa selvästi olemassa olevan kehittämistä.

Erityisesti yrityksissä pyritään tehostamaan toimintaa ja tuotteiden/palveluiden laadun parantamista. Uuden kehittämisessä keskitytään eniten tuote/palveluvalikoiman kasvattamiseen ja uusien teknologioiden omaksumiseen ja vähiten uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittämiseen. Voidaan siis huomata, että aivan samoin kuin aikaisemmassakin kasvuyritystutkimuksessa yritykset pitäytyvät kaikesta toimintaympäristön murroksesta ja muutoksesta huolimatta olemassa olevaan sen sijaan, että pyrkiisivät aktiivisesti uudistumaan ja vastaamaan jo tapahtuneeseen muutokseen. Vielä vähemmän yritykset ovat varautumassa tulossa oleviin yritysten toimintaedellytyksiin oleellisesti vaikuttaviin muutoksiin toimintaympäristössään. Aikaisempaan verrattuna ero olemassa olevan kehittämisen ja uuden kehittämisen välillä on kuitenkin pienentynyt.

Olemassa olevan kehittämisellä on jonkin verran yhteyttä markkinaorientaation ja liiketoiminnallisen kehittymisen kanssa. Liiketoiminnallinen kehittyminen kuvaakin monilta osin juuri olemassa olevan kehittämistä. Markkinaorientaatiolla saattaa olla samansuuntainen vaikutus, koska asiakkaatkaan eivät välttämättä ole keskittyneet pohtimaan tulevaisuuden tarpeitaan. Uuden kehittämiseen liittyy innovatiivisuuden ja riskinoton lisäksi tietoisuus markkinoista (markkinaorientaatio) sekä digitalisaatioon (digitaalinen orientaatio ja digitaalinen kyvykkyys) liittyvä kehittäminen.

Markkinaorientaatio on vastausten tässä tutkimuksessa keskiarvolla mitaten aikaisempaan tutkimukseen verrattuna korkeampi. Tätä voidaan pitää positiivisena, koska markkinaorientaatiolla on selkeä yhteys niin markkinointikyvykkyYTEEN kuin menestymiseen ja kasvuunkin. Edelleen kuitenkin löytyy myös suhteellisen alhaisen markkinaorientaation yrityksiä. Yritysten välillä on siis suuria eroja siinä, miten asiakastarpeita selvitetään ja otetaan ne huomioon yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Kuten jo aikaisemmin todettiin, markkinaorientaatiolla on yhteys

sekä innovatiivisuuteen että riskinottoon. Lisäksi sillä on yhteys markkinointikyvykkyyteen, uuden kehittämiseen, mutta myös olemassa olevan kehittämiseen, digitalisuuteen, liiketoiminnalliseen menestymiseen ja innovaatiokyvykkyyteen.

Markkinointikyvykkyys on kuitenkin selkeästi heikommalla tasolla kuin markkinaorientaatio. Myös markkinointikyvykkyys vaihtelee eteläpohjalaisissa yrityksissä huomattavasti. Kuitenkin markkinointikyvykkyydellä havaittiin yhteys sekä innovatiivisuuden ja riskinoton, markkinaorientaation, uuden kehittämisen ja myös olemassa olevan kehittämisen kanssa. Lisäksi sillä on yhteys digitaalisen orientaation, digitaalisen kyvykkyyden, liiketoiminnallisen menestymisen ja innovaatiokyvykkyyden kanssa. Markkinointikyvykkyys eroaa eri kasvuluokkien yrityksillä. Kohutuullisen kasvun yritykset arvioivat markkinointikyvykkyytensä korkeammaksi kuin yritykset, joilla ei ole jatkuvaa kasvua tai nopean kasvun yritykset. Lisäksi huomionarvoista on, että markkinointikyvykkyys on selkeästi korkeampi niillä yrityksillä, jotka aikovat toteuttaa kasvunsa yritys/liiketoimintaostoin. Myös johtamiskokemuksella on merkittävä vaikutus yrityksen markkinointikyvykkyyteen.

Digitalisaatio jaettiin kahteen osa-alueeseen: digitaalinen orientaatio ja digitaalinen kyvykkyys. Digitaalinen orientaatio on yrityksillä suhteellisen korkea. Erityisesti digitaalisen teknologian hyväksyminen on arvioitu korkeaksi, mutta vain hieman alhaisemmaksi arvioidaan, miten yrityksessä jatkuvasti etsitään mahdollisuuksia hyödyntää digitaalista teknologiaa innovaatioissa. Digitaalinen kyvykkyys arvioitiin vain hieman alhaisemmaksi kuin digitaalinen orientaatio. Korkeimmalle yritykset arvioivat osaamisensa tärkeiden digitaalisten teknologioiden omaksumisessa, mutta eivät koe olevansa erityisen hyviä viimeisimmän teknologian hallinnassa tai digitaalisen teknologian käytössä innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden prosessien kehittämisessä. Digitaalinen orientaatio vaihtelee sen mukaan, miten

yritys on hankkinut liikevaihdon edellyttämän lisäkapasiteetin. Korkein digitaalisen orientaation taso on yrityksillä, jotka ovat kasvattaneet työntekijämääräänsä verrattuna yrityksiin, jotka ovat lisänneet ostoja alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneiltaan.

Perusteluna on, että digitalisaatio liittyy vahvasti osaamiseen ja sen hyödyntämiseen sekä yrityksen henkilöstöresursseihin, jotka ovat yhteydessä myös jatkuvaan kasvuun. Toisaalta voi olla, että yritykset, joilla on digitaalista osaamista, ovat kyenneet hyödyntämään sitä suhteessa niihin yrityksiin, joilla sellaista ei ole. Tämä siitä syystä, että tämän hetken työmarkkinoilla käydään kiivasta kisa digitalisaation osaajista.

Sekä digitaalinen orientaatio että digitaalinen kyvykkyys ovat selkeästi yhteydessä yrityksen kasvuun. Erityisesti nopean kasvun yrityksillä molemmat ovat korkeammat kuin muilla yrityksillä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksen asenne digitalisaatiota kohtaan ja osaaminen sen hyödyntämisessä ovat selvästi yhteydessä yritysten jatkuvaan kasvuun.

Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin julkista sektoria asiakkaana ja sen yhteyttä kasvuun. Henkilöstöressurssien niukkuus vaikuttaa siihen, ettei yrityksissä ole aikaa perehtyä julkisen sektorin tarjouspyyntöihin tai tarjousten tekemisessä tarvittavaan byrokraatiaan. Itseään innovatiivisina pitävät yritykset vastaavat muita useammin julkisen sektorin tarjouspyyntöihin. Myös työntekijämääräänsä kasvattaneet yritykset ovat muita enemmän vastanneet julkisen sektorin tarjouspyyntöihin. Jossain määrin kokemus kasvuyritysten johtamisesta vaikuttaa myös vuorovaikutukseen julkisen sektorin kanssa, vaikkakin vain neljännes näistä ilmoittaa käyneensä markkinavuoropuhelua. Sekä innovatiivisuus että kokemus kasvuyrityksen johtamisesta näyttäisivät lisäävän todennäköisyyttä toimia aktiivisesti julkisen sektorin kanssa. Varsinaisesti tässä ei tutkittu julkisen sektorin asiakkuutta suhteessa yritysten toteutuneeseen kasvuun.

Myös yrityksen suhdetta paikallisyhteisöön ja sen suhdetta kasvuun tutkittiin tässä tutkimuksessa. Tulosten perusteella näyttää siltä, että etenkin niille yrityksille, jotka tavoittelevat kohtalaista kasvua, on tärkeää säilyttää maine paikkakunnalla, osallistua paikalliseen hyväntekeväisyyteen, saada arvostusta paikallisilta asukkailta sekä tehdä yhteistyötä paikallisten sidosryhmien kanssa. Sen sijaan voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten keskuudessa maineen säilyttämistä paikkakunnalla tai paikallisia sidosryhmäsuhteita ei pidetä niin merkittävinä kuin kohtalaista kasvua tavoittelevien yritysten keskuudessa. Samanaikaisesti voidaan havaita, että kasvuhaltuimpien yritysten osallistuminen paikallisiin kehittämishankkeisiin on kaikkein vähäisintä ja nämä myös kokevat muita vähäisempänä tarpeen tukea paikkakunnan kehittymistä ja menestymistä. Erityisen huomionarvoista on se, että kohtalaista kasvua tai nykyisen markkina-aseman säilyttämistä tavoittelevien yritysten keskuudessa vastaajat kokevat kaikkein selvimmin, että yritys on yhteisössään tärkeä toimija. Nämä kasvutavoitteita koskevat huomiot heijastavat monin tavoin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa havaittuja paikallisyhteisön ja yrityksen välisen suhteen ulottuvuuksia. Yritykset, jotka pyrkivät hakemaan voimakasta kasvua, joutuvat varmistamaan, ettei suhde paikallisyhteisöön muodostu liian tiiviiksi, mikä voi pahimmillaan olla kasvua rajoittava tekijä. Toisaalta yritykset, joissa ei ole lainkaan kasvutavoitteita, eivät kykene tai halua osallistua aktiivisesti paikallisyhteisön menestyksen tukemiseen, vaan pyrkivät lähinnä itse selviytymään.

Lisäksi tarkasteltiin yritysten samanaikaista kilpailua ja yhteistyötä (coopetition) ja sen yhteyttä yritysten kasvuun. Tuloksista voidaan todeta, että mitä enemmän yritykset ovat kasvaneet, sitä halukkaampia ne ovat tekemään yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa. Toisin sanoen nopean kasvun yritykset ovat halukkaampia yhteistyöhön, vaikkakaan yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä. Yritykset eivät pitäneet toimintaympäristöä erityisen epävarmana silloisessa tilanteessa. Tulos saattaisi olla tämänhetkessä

tilanteessa kenties toinen. Toimintaympäristön epävarmuudella ei myöskään todettu olevan yhteyttä kasvuun. Innovaatiokyvykkyydellä sen sijaan todettiin olevan yhteys kasvuun. Kohtalaisen kasvun yrityksillä innovaatiokyvykkyys oli hieman korkeampi kuin nopean kasvun yrityksillä, mutta ero ei ollut suuri.

Tässä tutkimuksessa myös mallinnettiin kasvua selittäviä tekijöitä. Ensimmäisenä rakenneyhtälömallina esitettiin yrittäjämäisen orientaation vaikutusta kasvuun. Yrittäjämäinen orientaatio on tämän tutkimuksen tulosten perusteella kaksiulotteinen (innovatiivisuus ja riskinotto) ja näillä ulottuvuuksilla on erilaiset painoarvot sen mukaan, mitataanko kasvua menestymisellä (performance) vai liikevaihdon kasvulla (growth). Tulokset osoittavat, että innovatiivisuudella on positiivinen merkitsevä vaikutus menestymiseen, mutta ei kasvuun. Riskinotolla puolestaan on positiivinen vaikutus kasvuun, mutta ei menestymiseen.

Toisena rakenneyhtälömallina esitettiin markkinointikyvykkyyden ja kasvun välinen suhde. Tuloksena on, että markkinointikyvykkyys on positiivisessa yhteydessä henkilöstömäärän kasvuun. Tämä on merkittävää, koska työpaikkojen syntyminen on yhteiskunnan kannalta avainasemassa ja näin ollen markkinointikyvykkyyden kehittäminen olisi yrityksille tärkeimpiä kehittämiskohteita. Koska markkinaorientaatiolla on puolestaan vahva yhteys markkinointikyvykkyyteen, olisi yritysten kasvun tukemisessa kokonaisvaltaisen markkinointiosaamisen kehittäminen avainasemassa.

Kolmas rakenneyhtälömalli luotiin digitalisaation vaikutuksesta kasvuun. Tulosten mukaan digitaalinen kyvykkyys on yhteydessä sekä yrityksen kasvuun että menestymiseen. Yrityksen koolla todettiin olevan positiivinen yhteys digitaaliseen kyvykkyyteen (pienillä yrityksillä heikompi kuin suuremmilla). Yrityksen koolla oli positiivinen yhteys myös yrityksen menestymiseen – suuremmat yritykset ovat menestyneet pienempiä paremmin

suhteessa markkinaosuuden kasvattamiseen, uusien tuotteiden kehittämiseen, myyntimäärän kehittymiseen, henkilöstön kehittymiseen sekä yhteistyösuhteiden kehittymiseen. Digitaalisella kyvykkyydellä puolestaan on positiivinen ja merkitsevä vaikutus sekä yrityksen kasvuun että menestymiseen. Yrityksen koolla ei sen sijaan ollut vaikutusta kasvuun, vaikka aikaisempi tutkimus niin antoi olettaa.

5.2 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

Tutkimuskirjallisuus nostaa esiin iän ja sukupuolen yrittäjän taustaan liittyvinä tekijöinä, joilla on todettu olevan yhteys yrityksen kasvuun. Alle 40-vuotiaat vastaajat olivat tässä tutkimuksessa kehittämissuuntatuneempia, ottivat enemmän riskiä, tekivät muita vastaajia enemmän yhteistyötä kilpailijoiden kanssa ja arvioivat yrityksen liiketoiminnallisen menestymisen korkeammalle kuin muut vastaajat. Lisäksi miehet kokivat markkinoiden epävarmuuden vähäisemmäksi kuin naisvastaajat. Miehet myös kokivat innovaatiokyvykkyytensä korkeammalle kuin naiset. Vastaajan ominaisuuksilla kuten iällä ja sukupuolella ei kuitenkaan ollut suoraa yhteyttä kasvuun, vaan niiden yhteys yrityksen kasvuun tapahtuu väliintulevien muuttujien kautta. Tutkimuskirjallisuudessa onkin esitetty iän ja sukupuolen vaikuttavan mm. kasvuaikomuksiin ja kasvumotivaatioon (Gielnik ym. 2012). Kasvuaikomuksilla todettiin tässä tutkimuksessa olevan merkitsevä yhteys jatkuvaan kasvuun sekä heikompi yhteys kumulatiiviseen kasvuun. Lisäksi kirjallisuudessa on esitetty yrittäjyyskokemusta ja kokemusta kasvuyrityksen johtamisesta (Gielnik ym. 2012) kasvuun liittyvinä tekijöinä. Tulokset osoittavat, että kokemuksella kasvuyrityksen johtamisesta oli yhteys erityisesti yrityksen jatkuvaan kasvuun.

Yritykseen liittyviä taustatekijöitä on myös tutkimuskirjallisuudessa yhdistetty yritysten kasvuun. Niiden on lisäksi todettu määrittävän enemmän yrityksen kasvua kuin yrittäjään liittyvien tekijöiden (muiden kuin kasvuaikomusten ja -motivaation) suh-

teen. Tutkimuksissa on esitetty mm. yrityksen ikää ja kokoa sekä strategista orientaatiota (Barringer ym. 2005; Morone & Testa 2008), toimialaa, ja innovaatioita (Bentzen ym. 2006) sekä sijaintia ja alueen toimialarakennetta (Pe'er ym. 2016) yrityksen kasvuun liittyvinä tekijöinä. Tässä tutkimuksessa yrityksen koko vaikuttaa kasvuun väliintulevien muuttujien kautta, kuten kehittämissuuntautuneisuuden, innovatiivisuuden, markkinaorientaation, markkinointikyvykkyyden, liiketoiminnallisen menestymisen ja innovaatiokyvykkyyden kautta. Nämä olivat muihin yrityksiin nähden korkeammat erityisesti yli 20 henkilöä työllistävillä yrityksillä.

Wiklundin ja McKelvien (2010) mukaan yrityksen kasvua voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: kasvu tuloksena, kasvun seuraukset ja kasvuprosessi. Tutkimussuunnat ovat tutkimuksellisesti erillisiä, mutta käytännössä niillä on monia päällekkäisyyksiä. Tässä tutkimuksessa pääasialliset näkökulmat ovat kasvu tuloksena ja kasvu seurauksena. Ensin mainitussa keskitytään tutkimaan niitä tekijöitä, joiden seurauksena yritys on kasvanut. Toisessa puolestaan tutkitaan niitä muutoksia, joita kasvu yrityksessä on saanut aikaan. Pääpaino tässä tutkimuksessa on kuitenkin tutkia niitä tekijöitä, joiden seurauksena yritys on kasvanut. Tässä tutkimuksessa tällaisina tekijöinä voidaan tunnistaa yrittäjämäinen orientaatio (innovatiivisuus, riskinotto), markkinointikyvykkyys, markkinaorientaatio, olemassa olevan vs. uuden kehittäminen, digitaalinen orientaatio, digitaalinen kyvykkyys, coopetition (samanaikainen yhteistyö ja kilpailu), taloudellinen menestyminen, ei-taloudellinen menestyminen, julkinen sektori asiakkaana, suhde paikallisyhteisöön, markkinoiden epävarmuus, ja innovaatiokyvykkyys. Näiden muuttujien todettiin tutkimuksessa korreloivan keskenään.

Yritysten kasvun indikaattoreina käytetään usein liikevaihdon tai henkilöstömäärän kasvua, ja niitä voidaan tilanteesta ja asiayhteydestä riippuen käyttää myös toisiaan täydentävänä (Kiviluoto 2011). Lisäksi kasvua tarkastellaan sekä nopean kasvun

että kohtuullisen kasvun näkökulmasta, koska keskittyminen pelkästään nopean kasvun yrityksiin ei anna moniulotteisesta kasvuyrittäjyydestä kokonaiskuvaa. Esimerkiksi silloin, kun tutkitaan myös kasvun ja kannattavuuden välistä suhdetta, saattaa niiden positiivinen yhteys toteutua paremmin kohtuullisen kasvun yrityksissä kuin nopeasti kasvavissa yrityksissä. Tässä tutkimuksessa tutkittiin erikseen kohtuullisen kasvun yrityksiä ja nopean kasvun yrityksiä ja niiden kasvun selittäjiä. Lisäksi tässä tutkittiin myös yrityksen menestymistä, jota mitattiin sekä taloudellisella että ei-taloudellisella mittarilla. Menestymisen mittaamiseen käytettiin Chapmanin ja Kihnin (2009) käyttämää mittaristoa, jolla mitataan yrityksen kehittymistä suhteessa kilpailijoihin vastaajan oman arvion mukaan. Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti tässä tutkimuksessa huomioitiin myös yritykset, jotka olivat kasvuhakuisia. Viime mainittu siitä syystä, että tämä on se yritysryhmä, jonka tukemiseen tulisi kasvuekosysteemissä kiinnittää erityistä huomiota. Tutkimuksen vastaajayrityksistä 53 % oli selvästi kasvuhakuisia.

Kun verrataan kohtalaisen kasvun ja nopean kasvun yrityksiä keskenään, ensimmäinen huomio on, että lähes samat tekijät vaikuttavat molempien kasvuun. Kuitenkin kohtalaisen kasvun yritykset saivat korkeampia (keskiarvoilla mitattuna) arvoja kuin nopean kasvun yritykset, mutta sellaiset tekijät kuin digitaalinen orientaatio, digitaalinen kyvykkyys, liiketoiminnallinen menestyminen ja innovaatiokyvykkyys saavat nopean kasvun yrityksillä korkeampia arvoja kuin kohtalaisen kasvun yrityksillä. Voidaan siis todeta, että digitalisoituminen, innovointi ja menestyminen ovat olleet nopean kasvun yritysten kasvun mahdollistajia. Lisäksi yrityksen taloudellisella menestymisellä ei ole yhteyttä kasvuun, mutta liiketoiminnallisella menestymisellä on yhteys jatkuvaan kasvuun.

Yrittäjämäinen orientaatio on tämän tutkimuksen mukaan kaksiulotteinen ja sen ulottuvuuksilla on erilaiset painoarvot sen

mukaan, mitataanko kasvua menestymisellä vai kasvulla (indikaattorina liikevaihdon kasvu). Proaktiivisuus ei ollut tunnistettavissa erilliseksi ulottuvuudeksi, vaan latautui innovatiivisuuden kanssa samalle faktorille. Näin ollen se kuvaa samaa ilmiötä. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa näin onkin; innovaatioita tehdään, jotta erottaudutaan markkinoilla kilpailijoista ja kilpailusta. Kuitenkin usein pk-yritykset käyttävät imitointistrategiaa (Wanasika & Conner 2011) mieluummin kuin edelläkävijästrategiaa. Edelläkävijyys tarkoittaa, että yritys on ensimmäisenä markkinoilla innovaatioilla, kehittämällä ja tuomalla markkinoille uusia tuotteita, teknologioita tai prosesseja. Strateginen imitointi puolestaan liittyy resurssien sitomista ja pitkän aikavälin sitoutumista vastaamaan edelläkävijän strategisia toimia.

Aikaisemmassa kirjallisuudessa on usein oletettu, että kaikki yrittäjämäisen orientaation ulottuvuudet vaikuttavat samalla tavalla niin kasvuun kuin menestymiseen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että innovatiivisuudella on tilastollisesti merkitsevä positiivinen vaikutus menestymiseen, mutta ei kasvuun. Riskinotolla on positiivinen vaikutus kasvuun, mutta ei menestymiseen. Aikaisemmassa tutkimuksessa on riskinoton suhteen ollut ristiriitaisia tutkimustuloksia sen suhteesta menestymiseen ja kasvuun. Joissakin tutkimuksissa on esitetty, että riskinotolla ei ole lineaarista suhdetta menestymiseen (Begley & Boyd 1987), kun taas innovatiivisuuden ja menestymisen välillä on lineaarinen positiivinen suhde. Em. tutkimuksen mukaan kohtuullinen riskinotto auttaa parempaan menestymiseen kuin äärimmäinen riskinotto. Kun kasvua mitataan liikevaihdon kasvulla, riskinottamisen ja kasvun välillä on kuitenkin positiivinen suhde.

Markkinointikyvykyys on positiivisessa yhteydessä yritysten henkilöstömäärän kasvuun. Markkinointikyvykyys on yksi yrityksen tärkeistä resursseista, mikä auttaa yritystä menestymään kilpailussa ja toisaalta myös kasvattamaan liikevaihtoaan. Tämä tukee aiempaa käsitystä yrityksen resurssien merkityksestä

suhteessa kasvuun (Barney 1991; Penrose 1959). Myös Foroudi ym. (2017) löysivät yhteyden yrityksen markkinointikyvykkyyden ja yrityksen kasvun välillä. Onkin tärkeää, että yrityksissä hankitaan markkinointiosaamista joko sisältä tai ulkoa. Liu ja Yang (2019) ehdottavatkin, että pk-yritysten on tärkeää yhdistää sisäisiä kyvykkyyksiä ja ulkoisia resursseja rakentamalla strategisia verkostoja. Näin pienikin yritys pystyy menestymään kilpailussa. Markkinointikyvykkyys on yksi keskeisistä osaamisen alueista, joihin pk-yrityksen kannattaa panostaa.

Digitaalisella kyvykkyydellä on myös positiivinen yhteys menestymiseen ja yrityksen kasvuun. Samoin kuin markkinointikyvykkyys, digitaalinen kyvykkyys liittyy yrityksen osaamiseen ja resursseihin. Toisaalta yrityksen koolla on positiivinen yhteys digitaaliseen kyvykkyyteen, mikä luonnollisesti tarkoittaa sitä, että isommilla yrityksillä on paremmin resursseja kuin pienillä. Näin ollen pienten yritysten kannalta onkin erityisen tärkeää rakentaa verkostoja, joiden avulla oma resurssiperusta kasvaa. Digitalisaation ja kasvun välistä suhdetta on tutkittu aiemmin vain vähän. Yksi harvoista on Foroudin ym. (2017) tutkimus, joka osoitti positiivisen suhteen yrityksen digitaalisen teknologian käytön ja yrityksen kasvun välillä. Tämän tutkimuksen tulokset antavat tälle tukea. Digitaalinen kyvykkyys on tärkeä resurssi yrityksessä, joka edesauttaa yrityksen kasvua ja menestymistä.

Lopuksi tuloksista voidaan lisäksi nostaa esiin, että kohtuullisen kasvun yritykset aikoivat toteuttaa tulevan kasvunsa nopean kasvun yrityksiä useammin liiketoiminta-/yritystoin. Lisäksi todettakoon, että liiketoiminnallisella menestymisellä oli positiivinen yhteys yritysten jatkuvan kasvun kanssa, mutta taloudellisella menestymisellä ei tällaista suhdetta ollut.

Toisena kokonaisuutena tässä raportissa esiteltiin korkeakoulu-toimijoiden yhteistyömalli, jonka tarkoituksena on tukea kasvuyrittäjyyden ekosysteemin kehittymistä. Sen osalta voidaan tode-

ta, että painoaloilla tehdään merkittävää työtä kasvuyrittäjyyden edistämiseksi, mutta lisää yhteistyötä ja integrointia tarvitaan myös tulevaisuudessa. Tässä hankkeessa tuotetut yhteistyömallit, palvelumatriisit ja -kuvaukset tarjoavat hyvän pohjan yhteistyön laajentamiselle tulevaisuudessa.

5.3 Tulosten pohdintaa käytännön liikkeenjohdon kannalta

5.3.1 Kasvun ytimessä markkinointi

Tulokset osoittavat, että osaaminen sekä markkinoinnissa että digitalisaation hyödyntämisessä ovat keskiössä, kun tarkastellaan yritysten menestymistä ja kasvua. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksissä on panostettava näiden molempien osaamisen kehittämiseen. Yritykset voivat kuitenkin hankkia osaamista myös ulkopuolisista verkostoista, jolloin kaikkea ei tarvitse osata itse. Siitä huolimatta yrityksen on osattava strategisella tasolla suunnitella sekä markkinointia että digitalisaation hyödyntämistä oman yrityksensä näkökulmasta.

Markkinointikyvykyys tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys osaa suunnitella ja johtaa markkinointia menestyksekkäästi. Tähän liittyy oikeanlainen resurssointi yrityksen sisällä, sekä ymmärrys siitä, mitä osaamista hankitaan ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Markkinointia on suunniteltava tavoitteelliseksi, sen on oltava mitattavaa, ja sen toteuttamista on seurattava. Markkinointikyvykyyteen liittyy myös asiakassuhteiden hallinta. Sillä on selvä yhteys kasvustrategioihin, koska uusasiakashankinta (markkinoiden kehittäminen) ja nykyisten asiakassuhteiden kehittäminen (markkinapenetraatio) ovat molemmat osa valittujen kasvustrategioiden toteutusta. Toisin sanoen kasvua voidaan hakea siitä, että nykyiset asiakkaat ostavat lisää tai sitten hankkia uusia asiakkaita nykyisistä asiakasryhmistä tai löytää kokonaan uusia segmenttejä. Markkinointiosaamiseen liittyy

oleellisesti se, että asiakassuhteiden hallinta on suunniteltua ja siinä hyödynnetään myös markkinaorientaatiota. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakasymmärrystä pyritään aktiivisesti lisäämään asiakastiedolla, jota myös hyödynnetään yrityksen palvelu- ja tuotekehitysprosesseissa. Yrityksessä on tärkeää miettiä prosessit, jolla asiakastietoa kerätään asiakasrajapinnasta ja miten tieto saadaan koko yrityksen käyttöön. Myös kilpailijatiedon hyödyntäminen tulisi olla suunnitelmallista ja organisoitua. Kolmas keskeinen markkinointiosaamiseen liityvä asia on brändiosaaminen. Yrityksellä tulisi olla selkeä brändi, jota johdetaan ja kehitetään asiakasymmärryksen pohjalta.

5.3.2 Digitalisaation merkitys menestymisessä ja kasvussa

Digitalisaatiolla on suuri merkitys yrityksessä monella tavalla. Ensinnäkin digitalisaation avulla voidaan tehostaa eri prosesseja. Esimerkiksi markkinoinnin saralla voi hyödyntää automaatiota, ja erilaiset järjestelmät voivat tukea asiakassuhdejohtamista. Digitalisaation avulla voidaan saada parempaa ja analysoidumpaa asiakastietoa. Samoin digitalisaatio voi tehostaa tuotannon prosesseja esim. robotiikan avulla. Big data tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia asiakassuhteiden kehittämiseen. Asiakkaan ei pitäisi olla enää markkinoinnin kohde, vaan aktiivinen toimija, jonka kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Asiakasdata tarjoaa mahdollisuuksia tämän vuorovaikutuksen kehittämiseen. Digitalisaatio auttaa yritystä siis johtamaan tiedolla eri prosessejaan sekä tehostamaan toimintaansa. Lisäksi tekoälyn mahdollisuudet yrityksen tuote- ja palvelukehityksessä ovat suuret. Toisin sanoen digitalisaatio voi muokata yrityksen kaikki kasvustrategioita: sitä voidaan hyödyntää markkinapenetraatiossa (esim. asiakassuhteiden hallinta, markkinoinnin automaatio), markkinoiden kehittämisessä (esim. digitaalinen markkinointiviestintä, big data), tuotekehityksessä (esim. älyn lisääminen tuotteisiin) tai diversifikaatiossa (esim. uudet digitaaliset tuotteet uusille markkinoille hyödyntämällä digitaalisia jakelukanavia). Digitalisaatio

ei ainoastaan muuta yritysten tapaa toimia, mutta sen lisäksi se voi muokata liiketoimintamalleja. Yritysten olisikin hyvä pohtia digitalisaatiota kahdelta kannalta: miten yrityksessämme hyödynnetään uutta teknologiaa eri prosesseissa ja toisaalta, millaisia uusia ansaintalogiikoita ja liiketoimintamalleja digitalisaation avulla yritys voisi kehittää.

Osaamisen kehittäminen vaatii koulutusta, oikeanlaista asennetta elinikäiseen oppimiseen ja verkostoja. Näitä kaikkia yrityksissä olisi kehitettävä, jotta paras mahdollinen kasvupotentiaali saavutettaisiin. Kasvun ytimessä on lopulta valmius oppia uutta, tarttua uusiin mahdollisuuksiin sekä muokata omia resurssejaan näiden uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

5.3.3 Samanaikaisen yhteistyön ja kilpailun yhteys kasvuun

Tämän hankkeen tulokset näyttävät, että samanaikainen yhteistyö ja kilpailu (coopetition) voi vaikuttaa kasvuun myönteisellä tavalla. Coopetitionin myötä pk-yritykset voivat saada uusia asiakkaita ja markkinoita. On kuitenkin huomioitavaa, että coopetition saattaa johtaa jännitteisiin ja konflikteihin, siitä syystä, että kilpailu ja yhteistyö periaatteessa ovat toistensa vastakohdat. Yritysten täytyy huomioida mahdolliset jännitteet ja löytää niille ratkaisukeinot. Coopetitionin riski on opportunistinen käyttäytyminen, ja samalla kilpailukyvyn heikkeneminen.

Lisäksi on myös tärkeää, että coopetition on pk-yritysten strategian mukainen. Yritysten johdon pitäisi huolellisesti analysoida yrityksen sisäiset tekijät kuten resurssit, kompetenssit, strategiat ja tavoitteet, ja miten mahdollinen coopetition liittyy näihin. Coopetition ei ole yksinään ratkaisukeino kasvuun, vaan yritysjohdon pitäisi selvittää miten sitä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla tavoitellun kasvun saavuttamiseen.

5.4 Suositukset jatkotoimenpiteiksi

Jatkotoimenpiteitä on pohdittu sekä tutkimuksen tulosten että pyöreän pöydän keskustelujen perusteella. Tutkimustulosten perusteella vaikuttaa siltä, että digitalisaatio on erityisesti nopean kasvun yrityksissä jo selkeästi hyödynnetty mahdollisuus. Näissä tuloksissa ei näy vielä pandemian aikaansaamaa ”pakkodigitalisaatiota”. Todennäköisesti tulevaisuuden kasvuyritykset osaavat hyödyntää digitalisaation tuomia kasvumahdollisuuksia laajasti ja myös syvällisesti. Jatkossa onkin tärkeää kiinnittää huomiota niihin kasvuhalukkaisiin yrityksiin, joiden kasvun esteenä on digitaalinen osaaminen.

Tuloksista nousee esille myös yritysten vahva orientoituminen olemassa olevan kehittämiseen. Elämme murroskautta ja olemme siirtymässä teollisesta yhteiskunnasta ”älykkyyden aikakaudelle”. Tämä edellyttäisi yritysten strategista suuntautumista tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja varautumista niiden hyödyntämiseen. Tällainen vaatii yrityksiltä strategista uudistumista. Lisäksi yrityksissä olisi osattava ennakoida tulevia muutoksia, sillä strategiaa tehdään tulevaisuutta varten ja sitä tehdään, että yritys menestyisi tulevaisuudessa. Olemassa olevassa pitäytymisen ei todennäköisesti pitkällä aikavälillä tue yritysten kasvua. Tästä syystä tarvitaan entistä vahvempia toimenpiteitä yritysten strategisen uudistumisen kehittämiseen.

Jatkossa yhteistyötä painoalojen välillä voidaan lisätä esimerkiksi painoalojen vetäjien säännöllisten tapaamisten sekä NKI-hankkeessa kehitettävän alustan avulla. Grand writer -palvelujen hyödyntäminen painoalojen yhteisten tutkimus- ja kehittämishankkeiden suunnittelussa on myös yksi vaihtoehto. Tietoprovinsi-mallia voidaan kehittää jatkossa vielä enemmän painoalojen integroivaan suuntaan ja luontevaksi tiedonvaihdon foorumiksi.

Painoalojen edustajien sitoutuminen ja osallistuminen kasvuyrittäjyysfoorumin toimintaan on myös tärkeää nostaa esille. Tämä luontevasti nostaisi niiden painoarvoa ja lisäisi painoalojen välistä yhteistyötä kasvuyrittäjyyden ekosysteemissä myös maakunnan muiden toimijoiden kanssa. On tärkeää jatkossa pitää huolta maakunnan kasvuyrittäjyydestä ja kasvuyrityksistä, koska vain kehittyvä ja uudistuva elinkeinoelämä luo pohjan hyvinvoinnille yhteisössä. Kasvuekosysteemin toimivuuden ja vaikutusten lisäksi tarvitaan kasvuyrittäjyyteen/-yrityksiin liittyvää tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Luontainen foorumi tämän tiedon levittämiseksi on Kasvuyrittäjyysfoorumi, jonka kautta tieto leviää koko kasvuekosysteemiin. Painoalojen on edelleen luotava ja ylläpidettävä yhteistyösuhteita yrityksiin ja mietittävä yritystoimintaa myös kasvun näkökulmasta. Tämän pohjalta painoaloilla kyetään tuoteistamaan yritysten kasvua tukevia palveluja. Tässä hankkeessa tunnistettiin TKI-toimijoiden erilaiset profiilit ja kasvuyrityksille tarjottavat palvelut. Seuraavaksi tämän tiedon levittäminen vielä paremmin koko kasvuekosysteemin käyttöön on tärkeää.

LÄHTEET

Aghion, P., Fally, T. & Scarpetta, S. 2007. Credit constraints as a barrier to the entry and post-entry growth of firms. *Economic policy* 52 (22), 731 - 79. doi: 10.1111/j.1468-0327.2007.00190.x

Albaladejo, M. & Romijn, H. 2000. Determinants of innovation capability in small UK firms: an empirical analysis. Eindhoven Centre for Innovation Studies. Working Paper 00.13.

Alegre, J., Lapiedra, R. & Chiva, R. 2006. A measurement scale for product innovation performance. *European journal of innovation management* 9 (4), 333 - 346. doi: 10.1108/14601060610707812

Alegre, J. & Chiva, R. 2008. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation* 28 (6), 315 - 326. doi: 10.1016/j.technovation.2007.09.003

Ancarani, F. & Costabile, M. 2010. Coopetition dynamics in convergent industries: Designing scope connections to combine heterogeneous resources. Teoksessa: S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. LeRoy (eds.) *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*. Cheltenham: Edward Elgar, 216 - 237.

Andriessen, D. 2004. IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of intellectual capital* 5 (2), 230 - 242. doi: 10.1108/14691930410533669

Ansoff, H. I. 1965. *Corporation Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Apilo, T. & Taskinen, T. 2006. *Innovaatioiden johtaminen*. Espoo: VTT. VTT tiedotteita 2330.

Arikan, A. T. 2009. Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters. *Academy of Management review* 34, 658 - 676. doi: 10.5465/amr.34.4.zok658

Artz, M., Homburg, C. & Rajab, T. 2012. Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: the role of performance-measure properties. *Accounting, organizations and society* 37 (7), 445 - 460. doi: 10.1016/j.aos.2012.07.001

Atuahene-Gima, K. 2005. Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing* 39 (October), 61 - 83. doi: 10.1509/jmkg.2005.69.4.61

Autio, E. & Thomas, L. 2016. Tilting the playing field: Towards an endogenous strategic action theory of ecosystem creation. Teoksessa: S. Nambisan (ed.) *Open innovation, innovation ecosystems, and entrepreneurship: Multidisciplinary perspectives*. New Jersey: World Scientific Publishing.

Baker, W. & Sinkula, J. 2009. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management* 47 (4), 443 - 464.

Balloni, V. & Iacobucci, D. 2001. Explaining the growth process through business cluster formation. *Conference Proceedings of RENT XV*, 22-23 November 2001, Turku, Finland.

Barber, B. & Odean, T. 2001. Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment. *Quarterly journal of economics* 116, 261 - 292. doi: 10.2139/ssrn.139415

Barbero, J., Casillas, J. & Feldman, H. 2011. Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International small business journal* 29 (6), 671 - 694. doi: 10.1177/0266242610378287

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17(1), 99 - 120. doi: 10.1177/014920639101700108

Barringer, B., Jones, F. F. & Neubaum, D. O. 2005. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of business venturing* 20 (5), 663 - 687. doi: 10.1016/j.jbusvent.2004.03.004

Baum, J. A. C., Li, S. X. & Usher, J. M. 2000. Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative science quarterly* 45 (4), 766 - 801. doi: 10.2307/2667019

Baum, R., Locke, E. & Smith, K. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management journal* 44, 292 - 303. doi: 10.2307/3069456

Becchetti, L. & Trovato, G. 2002. The determinants of growth for small and medium-sized firms: The role of the availability of external finance. *Small business economics* 19 (4), 291 - 306. doi: 10.1023/A:1019678429111

Beck, T., Demirguc-Kunt, A. & Maksimovic, V. 2005. Financial and legal constraints to firm growth: Does firm size matter? *Journal of finance* 1, 137 - 177. doi: 10.1111/j.1540-6261.2005.00727.x

Beckman, C. M., Haunschild, P. R. & Phillips, D. J. 2004. Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization science* 15, 259 - 275. doi: 10.1287/orsc.1040.0065

Begley, T. M. & Boyd, D. P. 1987. A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of management* 13 (1), 99 - 108. doi: 10.1177/014920638701300108

Bellini, E., Capaldo, G., Edström, A., Kaulio, M., Raffa, M., Ricciardi, M. & Zollo, G. 1999. Strategic paths of academic spin-offs: A comparative analysis of Italian and Swedish cases. *Proceedings of 44th ICSB World Conference, June 1996, Naples, Italy.*

Bengtsson, M. & Kock, S. 2014. Coopetition - Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management* 43 (2), 180 - 188. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.02.015

Benner, M. & Tushman, M. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management review* 28 (2), 238 - 256. doi: 10.5465/AMR.2003.9416096

Bentzen, J., Madsen, E. S. & Smith, V. 2006. The growth opportunities for SMC. *Journal of business and management* 7 (3), 139 - 145. doi: 10.1080/16111699.2006.9636134

Bessant, J., Phelps, B. & Adams, R. 2005. External knowledge: a review of the literature addressing the role of external knowledge and expertise at key stages of business growth and development. London: Advanced Institute of Management.

Besser, T. 1998. The significance of community to business social responsibility. *Rural sociology* 63 (3), 412 - 431. doi: 10.1111/j.1549-0831.1998.tb00686.x

Besser, T. L. & Jarnagin, S. K. 2010. Corporate social responsibility. Small businesses and small towns. History of corporate social responsibility project. Minneapolis, MN: Center for Ethical Business Cultures located at the Opus College of Business, University of St. Thomas - Minnesota.

Besser, T. & Miller, N. 2001. Is the good corporation dead? The community social responsibility of small business operators. *Journal of socioeconomics* 33, 221 - 241. doi: 10.1016/S1053-5357(01)00094-4

Besser, T. L. & Miller, N. 2013. Community matters: Successful entrepreneurship in remote US rural locations. *The International journal of entrepreneurship and innovation* 14 (1), 15 - 27. doi: 10.5367/ijei.2013.0104

Birkinshaw, J. & Gibson, C. 2004. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan management review* 45, 47 - 55.

Boardman, C., Bartley, J. & Ratliff, R. 1981. Small business growth characteristics. *American journal of small business* 5 (3), 33 - 45. doi: 10.1177/104225878100500307

Bosworth, G. 2012. Characterising rural businesses: Tales from the paperman. *Journal of rural studies* 28 (4), 499 - 506. doi: 10.1016/j.jrurstud.2012.07.002

Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R. & de Wit, G. 2004. The value of human capital and social capital investments for the business performance of startups. *Small business economics* 23, 227 - 236. doi: 10.1023/B:SBEJ.0000032032.21192.72

Bouncken, R. B. & Kraus, S. 2013. Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of business research* 66 (10), 2060 - 2070. doi: 10.1016/j.jbusres.2013. 02.032

Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P. & Kraus, S. 2018. Coopetition in new product development alliances: advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British journal of management* 29 (3), 391 - 410. doi: 10.1111/1467-8551.12213

Brancato, C. K., 1995. New performance measures: a research report. New York: The Conference Board. Report 1118-95-RR.

Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. 1996. *Coopetition*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.

Brown, D. J. & King, J. B. 1982. Small business ethics: Influences and perceptions. *Journal of small business management* 20 (1), 11 - 18.

Brush, C. G., de Bruin, A. & Welter, F. 2009. A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International journal of gender and entrepreneurship* 1 (1), 8 - 24. doi: 10.1108/17566260910942318

Burgers, W. P., Hill, C. W. L. & Kim, W. C. 1993. A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry. *Strategic management journal* 14, 419 - 432. doi: 10.1002/smj.4250140603

Burpitt, W. & Valle, M. 2010. Balancing exploration and exploitation in a declining industry: Antecedents to firm adaptation strategy and performance. *Journal of small business strategy* 21 (1), 1 - 17.

Byrne, B. 2010. *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. 2nd ed. New York: Routledge.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management* 31 (6), 515 - 524. doi: 10.1016/S0019-8501(01)00203-6

Cano, C., Carrillat, F. & Jaramillo, F. 2004. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International journal of research in marketing* 21, 179 - 200. doi: 10.1016/j.ijresmar.2003.07.001

Cassar, G. 2006. Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth. *Journal of business venturing* 21 (5), 610 - 632. doi: 10.1016/j.jbusvent.2005.02.011

Chapman, C. & Kihn, L.-A. 2009. Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society* 34 (2), 151 - 169. doi: 10.1016/j.aos.2008.07.003

Cheng, E. W. L. 2001. SEM being more effective than multiple regression in parsimonious model testing for management development research. *Journal of management development* 20 (7), 650 - 667. doi: 10.1108/02621710110400564

Cheng, Y. & Van de Ven, A. 1996. Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization science* 7, 593 - 614. doi: 10.1287/orsc.7.6.593

Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. 1998. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management accounting research* 9 (1), 1 - 19. doi: 10.1006/mare.1997.0060

Chin, W. W., Peterson, R. A. & Brown, S. P. 2008. Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders. *Journal of marketing theory and practice* 16 (4), 287 - 298. doi: 10.2753/MTP1069-6679160402

Coley, L., Mentzer, J. & Cooper, M. 2010. Is "consumer orientation" a dimension of market orientation in consumer markets? *Journal of marketing theory and practice* 18 (2), 141 - 154. doi: 10.2753/MTP1069-6679180203

Colombo, M. G. & Grilli, L. 2005. Entrepreneurs' human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view. *Research policy* 34, 795 - 816. doi: 10.1016/j.respol.2005.03.010

Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. & Woo, C. Y. 1994. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing* 9 (5), 371 - 395. doi: 10.1016/0883-9026(94)90013-2

Covin, J. G. & Miles, M. P. 2006. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. Teoksessa: S. Zahra (ed.) *Corporate entrepreneurship and growth*. Indianapolis: Ed-ward Elgar, 47 - 63.

Covin, J. & Slevin, D. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal* 10, 75 - 87. doi: 10.1002/smj.4250100107

Covin, J. & Slevin, D. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice* 16 (1), 7 - 26. doi: 10.1177/104225879101600102

Covin, J. G. & Wales, W. J. 2012. The Measurement of EO. *Entrepreneurship theory and practice* 36 (4), 677 - 702. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x

Cowling, M. 2006. Early stage survival and growth. Teoksessa: S. Parker (ed.) *Handbook of entrepreneurship research: the life cycle of entrepreneurial ventures*. Berlin: Springer, 477 - 504.

Cowling, M., Liu, W. & Zhang, N. 2018. Did firm age, experience, and access to finance count? SME performance after the global crisis. *Journal of evolutionary economics* 28, 77 - 199. doi: 10.1007/s00191-017-0502-z

Cressy, R. 1996. Pre-entrepreneurial income, cash-flow growth and survival of startup businesses: Model and tests on U.K. data. *Small business economics* 8, 49 - 58. doi: 10.1007/BF00391975

Czakon, W., Klimas, P. & Mariani, M. 2020. Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long range planning* 53 (1), 101875. doi: 10.1016/j.lrp.2019.03.001

Dalley, J. & Hamilton, B. 2000. Knowledge, context and learning in the small business. *International Small business journal* 18 (3), 51 - 60. doi: 10.1177/0266242600183003

Danneels, E. 2002. The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal* 23 (12), 1095 - 1121. doi: 10.1002/smj.275

Davidsson, P. 1991. Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing* 6 (6), 405 - 429. doi: 10.1016/0883-9026(91)90028-C

Davidsson, P., Achtenhagen L. & Naldi L. 2010. Small firm growth. *Foundations and trends in entrepreneurship* 6 (2), 69 - 166. doi: 10.1561/03000000029

Davidsson, P. & Klofsten, M. 2003. The business platform: Developing an instrument to gauge and assist the development of young firms. *Journal of small business management* 41 (1), 1 - 26. doi: 10.1111/1540-627X.00064

Davidsson, P. & Wiklund, J. 2000. Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. Teoksessa: D. Sexton & H. Landström (eds.) *The Blackwell handbook of entrepreneurship*. Oxford MA: Blackwell, 179 - 199.

Day, G. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing* 58 (4), 37 - 52. doi: 10.1177/002224299405800404

Day, G. 2011. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing* 75 (4), 183 - 195. doi: 10.1509/jmkg.75.4.183

Day, G. 2014. An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science* 42 (1), 27 - 28. doi: 10.1007/s11747-013-0348-3

Deakins, D. & Freel, M. 1998. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning organisation* 5 (3), 144 - 155. doi: 10.1108/09696479810223428

Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing* 18, 189 - 216. doi: 10.1016/S0883-9026(02)00080-0

Deshpandé, R., Farley, J. & Webster, F. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing* 57 (1), 23 - 37. doi: 10.1177/002224299305700102

Dimitratos, P., Lioukas, S. & Carter, S. 2004. The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International business re-view* 13 (1), 19 - 21. doi: 10.1016/j.ibusrev.2003.08.001

Dobbs, M. & Hamilton, R. 2007. Small business growth: Recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 13 (5), 296 - 322. doi: 10.1108/13552550710780885

Drahokoupil, J. & Jepsen, M. 2017. The digital economy and its implications for labour: 1. The platform economy. *European review of labour and research* 23 (2), 103 - 107. doi: 10.1177/1024258917701380

Edelman, L., Brush, C. & Manolova, T. 2005. Co-alignment in the resource-performance relationship: strategy as mediator. *Journal of business venturing* 20 (3), 359 - 983. doi: 10.1016/j.jbusvent.2004.01.004

Edvinsson, L. & Malone, M.S. 1997. *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots*. New York: Harper-Collins Publishers.

Eggers, F., Kraus, S., Hughes, N., Laraway, S. & Snyckerski, S. 2013. Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management decision* 51 (4), 524 - 546. doi: 10.1108/00251741311309643

Evans, D. S. 1987. The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries. *The Journal of industrial economics* 35 (4), 567 - 581. doi: 10.2307/2098588

Farrell, M. & Oczkowski, E. 1997. An Analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective. *Marketing bulletin* 8, 30 - 40.

Fisher, J. 1995. Contingency-based research on management control systems; categorization by level of complexity. *Journal of accounting literature* 14, 24 - 53.

Fisher, R. J., Maltz J. & Jaworski, B. J. 1997. Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification. *Journal of marketing* 61 (3), 54 - 70 doi: 10.2307/1251789.

Foreman-Peck, J., Makepeace, G. & Morgan, B. 2006. Growth and profitability of small and medium-sized enterprises: Some Welsh evidence. *Regional studies* 40 (4), 307 - 319. doi: 10.1080/00343400600725160

Foroudi, P., Gupta, S., Nazarian, A. & Duda, M. 2017. Digital technology and marketing management capability: achieving growth in SMEs. *Qualitative market research* 20 (2), 230 - 246. doi: 10.1108/QMR-01-2017-0014

Fort, T. C., Haltiwanger, J., Jarmin, R. S. & Miranda, J. 2013. How firms respond to business cycles: the role of firm age and firm size. *IMF Economic review* 61 (3), 520 - 559. doi: 10.1057/imfer.2013.15

Franke, N., Keinz, P. & Steger, C. 2009. Testing the value of customization: when do customers really prefer products tailored to their preferences? *Journal of marketing* 73 (5), 103 - 21. doi: 10.1509/jmkg.73.5.103

Galaskiewicz, J. 1985. *Social organization of an urban grants economy: A study of business philanthropy and nonprofit organizations*. New York: Academic Press.

Gatignon, H. & Xuereb, J.M. 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research* 34 (1), 77 - 90. doi: 10.1177/002224379703400107

George, G. D., Wood R. & Khan R. 2001. Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and regional development* 13 (3), 269 - 285. doi: 10.1080/08985620110058115

Geroski, P. A. & Gugler, K. 2004. Corporate growth convergence in Europe. *Oxford economic papers* 56 (4), 597 - 620. doi: 10.1093/oep/gpf055

Ghemawat, P. & Ricart Costa, J. 1993. The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic management journal* 14 (S2), 59 - 73.

Gielnik, M. M., Zacher, H. & Frese, M. 2012. Focus on opportunities as a mediator of the relationship between business owners' age and venture growth. *Journal of business venturing* 27 (1), 127 - 142. doi: 10.1016/j.jbusvent.2010.05.002

Gilbert, B., McDougall, P. & Audretsch, D. 2006. New venture growth: A review and extension. *Journal of management* 32, 926 - 950. doi: 10.1177/0149206306293860

Gnyawali, D. R. & Charleton, R. T. 2018. Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coopetition. *Journal of management* 44, 2511 - 2534. doi: 10.1177/0149206318788945

Gnyawali, D. R. & Park, B. J. 2011. Coopetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research policy* 40 (5), 650 - 663. doi: 10.1016/j.respol.2011.01.009

Govindarajan, V. 1984. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, organizations and society* 9 (2), 125 - 135. doi: 10.1016/0361-3682(84)90002-3

Govindarajan, V. & Fisher, J. 1990. Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business unit performance. *Academy of Management journal* 33 (2), 259 - 285. doi: 10.2307/256325

Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology* 91 (3), 481 - 510.

Gray, C. 2002. Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of small business and enterprise development* 9 (1), 61 - 72. doi: 10.1108/14626000210419491

Grinstein, A. 2008. The relationship between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European journal of marketing* 42 (1/2), 115 - 134. doi: 10.1108/03090560810840934

Grönroos, C. 2016. Internationalization strategies for services: a retrospective. *Journal of services marketing* 30 (2), 129 - 132. doi: 10.1108/JSM-11-2015-0354

Gupta, A., Smith, K. & Shalley, C. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management journal* 49 (4), 693 - 706. doi: 10.2307/20159793

Hagel, J. 2002. Kasvuvipu. Myynnin kasvattaminen voittoja uhraamatta. Muiden yritysten resursseja hyödyntämällä voi varmistaa kasvustrategian tuloksellisuuden. *Yritystalous* 6, 39 - 48.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. 1998. *Multivariate data analysis*. 5th ed. New York: Prentice Hall International.

Hakala, H. 2011. Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientation. *International Journal of management reviews* 13 (2), 199 - 217. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x

Haltiwanger, J. C., Jarmin, R. S. & Miranda, J. 2013. Who creates jobs? Small vs. large vs. young. *The Review of economics and statistics* 95 (2), 347 - 361. doi: 10.1162/REST_a_00288

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management review* 9 (2), 193 - 206. doi: 10.2307/258434

Harms, R., Reschke, H., Kraus, S. & Fink, M. 2010. Antecedents of innovation and growth: Analyzing the impact of entrepreneurial orientation and goaloriented management. *International journal of technology management* 52 (1 - 2), 135 - 152. doi: 10.1504/IJTM.2010.035859

He, Z.-L. & Wong, P.-K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical testing of the ambi-dexterity hypothesis. *Organization science* 15 (4), 481 - 494. doi: 10.1287/orsc.1040.0078

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchel, W., Peteraf, M. & Singh, D. 2007. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Milton Keynes: Blackwell Publishing.

Hermann, F., Kessler, A. & Fink, M. 2010. Entrepreneurial orientation and business performance: A replication study. *Schmalenbach business review* 62 (2), 175 - 196. doi: 10.1007/BF03396804

Holmqvist, M. 2004. Experiential learning processes of exploitation and exploration: an empirical study of product development. *Organization science* 15 (1), 70 - 81. doi: 10.1287/orsc.1030.0056

Homburg, C. & Pflesser, C. 2000. A multiplelayer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research* 37 (4), 449 - 263. doi: 10.1509/jmkr.37.4.449.18786

Hoyle, R. H. 1995. *Structural equation modeling*. Thousand Oaks: SAGE.
Huang, K. F. & Yu, C. M. J. 2011. The effect of competitive and non-competitive R&D collaboration on firm innovation. *Journal of technology transfer* 36 (4), 383 - 403. doi: 10.1007/s10961-010-9155-x

Hult, G. T. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. 2004. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33 (5), 429 - 438. doi: 10.1016/j.indmarman.2003.08.015

Härmälä, V., Lamminkoski, H., Salminen, V., Halme, K. & Autio, E. 2017. Yrittäjyyden uudet suunnat: selvitys hallituksen toimenpiteistä yrittäjyyden vahvistamiseksi. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 75/2017.

Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice* 33 (1), 19 - 46. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x

Ittner, C., Larcker, D. & Randall, T. 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society* 28 (7/8), 715 - 741. doi: 10.1016/S0361-3682(03)00033-3

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science* 52 (11), 1661 - 1674. doi: 10.1287/mnsc.1060.0576

Jaworski, B. & Kohli, A. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of marketing* 57 (3), 53 - 70. doi: 10.2307/1251854

Joensuu, S., Viljamaa, A., Katajavirta, M., Kettunen, S. & Mäkelä, A. 2015. Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyys eteläpohjalaisissa kasvuyrityksissä. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 21. [Viitattu 1.3.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-26-7>

Joensuu-Salo, S., Hakola, J., Katajavirta, M., Nieminen, T., Liukkonen, J., Pakkanen, J. & Nummela, J. 2017. Pk-yritysten digitalisaatio Etelä-Pohjanmaalla. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 125. [Viitattu 1.3.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-63-2>

Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljamaa, A. & Varamäki E. 2018. The effect of market orientation, marketing capability and digitalization on firm performance with internationalized SMEs. *Administrative sciences* 8 (31). doi:10.3390/admsci8030031

Johannisson, B. 1990. Economics of overview: guiding the external growth of small firms. *International small business journal* 9 (1), 32 - 44. doi: 10.1177/104226624269000900104

Joshi, M. P., Kashlak, R. J. & Sherman, H. D. 1998. How alliances are reshaping telecommunications. *Long range planning*, 31, 542 - 548. doi: 10.1016/S0024-6301(98)80047-2

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2020. Mikä on julkinen hankinta? [Verkkosivusto]. Helsinki: Kuntaliitto. [Viitattu 12.2.2021]. Saatavana: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/mika-julkinen-hankinta>

Jääskeläinen, J. & Tukiainen, J. 2019. Anatomy of public procurement. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT Working papers 118. [Viitattu 1.3.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-274-236-0>

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review* 70 (1), 71 - 79.

Katila, R. & Ahuja, G. 2002. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management journal* 45 (6), 1183 - 1194. doi: 10.2307/3069433

Keiningham, T., Aksoy, L., Perkins-Munn, T. & Vavra, T. 2005. The brand-customer connection. *Marketing management* 14 (4), 33 - 37.

Khin, S. & Ho, T. C. 2019. Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International journal of innovation science* 11 (2), 177 - 195. doi: 10.1108/IJIS-08-2018-0083

Kim, W. & Mauborgne, R. 2004. Blue Ocean Strategy. *Harvard business review* (October), 76 - 84.

Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. 2005. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing* 69 (2), 24 - 41. doi: 10.1509/jmkg.69.2.24.60761

Kiviluoto, N. 2011. Rediscovering profitability in entrepreneurship: Evidence from Finnish high-technology startups. Åbo: Åbo Akademi University Press.

Kline, R. B. 1998. Principles and practice of structural equation modeling. New York: Guilford Press.

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing* 54 (2), 1 - 18. doi: 10.1177/002224299005400201

Kohli, A., Jaworski, B. & Kumar, A. 1993. MARKOR: A Measure of market orientation. *Journal of Marketing research* 30 (4), 467 - 477. doi: 10.2307/3172691

Koivisto, T. 2005. Developing strategic innovation capabilities of enterprises: Theoretical and methodological outlines of intervention. Espoo: VTT. VTT Publications 586.

Kolvareid, L. & Bullvås, E. 1996. Growth intentions and actual growth: the impact of entrepreneurial choice. *Journal of entrepreneurial culture* 4 (1), 1 - 17. doi: 10.1142/S0218495896000022

Kotter, P. 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kuusisto, M. 2017. Organizational effects of digitalization: A literature review. *International journal of organization theory and behavior* 20 (3), 341 - 362. doi: 10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003

L 29.12.2016/1397. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista.

Laitinen, E. K. 2007. Yritysten kasvustrategian vaikutus tilinpäätöstunnuslukuihin eteläpohjalaisilla yrityksillä. Teoksessa: E. Varamäki, M. Saarakkala & E. Tornikoski (toim.) *Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 5, 204 - 228.

Lawson, B. & Samson, D. 2001. Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management* 5, 377 - 400. doi: 10.1142/S1363919601000427

Lee, I. H. & Marvel, M. R. 2014. Revisiting the entrepreneur gender-performance relationship: a firm perspective. *Small business economics* 42, 769 - 786. doi: 10.1007/s11187-013-9497-5

Lenka, S., Parida, V. & Wincent, J. 2017. Digitalisation capabilities as enablers of value cocreation in cervitizing firms. *Psychology & Marketing* 34 (1), 92 - 100. doi: 10.1002/mar.20975

Levie, J. 1997. Patterns of growth and performance: An empirical study of young, growing ventures in France, Ireland and Scotland. Teoksessa: P. Reynolds (ed.) *Frontiers of entrepreneurship 1997*. Welleslet, MA: Babson College, 419 - 443.

Levinthal, D. & March, J. 1993. The myopia of learning. *Strategic management journal* 14 (special issue), 95 - 112. doi: 10.1002/smj.4250141009

Li, Y., Liu, Y. & Liu, H. 2011. Coopetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of operations management* 29 (1 - 2), 128 - 142. doi: 10.1016/j.jom.2010.07.006

Linturi, R. & Kuusi, O. 2018. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018 - 2037: Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Eduskunta. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018. [Viitattu 1.3.2021]. Saatavana: <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2017-AK-159984.pdf>

Liu, H.-M. & Yang, H.-F. 2019. Managing network resource and organizational capabilities to create competitive advantage for SMEs in a volatile environment. *Journal of small business management* 57 (2), 155 - 171. doi: 10.1111/jsbm.12449

Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, F. 2006. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management* 32, 646 - 672. doi: 10.1177/0149206306290712

Lumpkin, G. & Dess, G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management review* 21, 135 - 172. doi: 10.2307/258632

Lumpkin, G. & Dess, G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing* 16, 429 - 451. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00048-3

Luo, X., Slotegraaf, R. J. & Pan, X. 2006. Cross-functional "coopetition": The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of marketing* 70, 67 - 80. doi: 10.1509/jmkg.70.2.067

Lähdesmäki, M., Siltaoja, M. & Spence, L. 2019. Stakeholder salience for small Businesses: A social proximity perspective. *Journal of business ethics* 158, 373 - 385. doi: 10.1007/s10551-017-3707-z

Lähdesmäki, M. & Suutari, T. 2012. Keeping at arm's length or searching for proximity? Corporate social responsibility as a reciprocal process between small businesses and the local community. *Journal of business ethics* 108 (4), 481 - 493. doi: 10.1007/s10551-011-1104-6

Lähdesmäki, M. & Takala, T. 2012. Altruism in business: an empirical study of philanthropy in the small business context. *Social responsibility journal* 8 (3), 373 - 388. doi: 10.1108/17471111211247947

Länsiluoto, A., Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., Viljamaa, A. & Sorama, K. 2019. Market orientation and performance measurement system adoption impact on performance in SMEs. *Journal of small business management* 57 (3), 1027 - 1043. doi: 10.1111/jsbm.12393

Löfström, M., Bates, T. & Parker, S.C. 2014. Why are some people more likely to become small-businesses owners than others: Entrepreneurship entry and industry-specific barriers. *Journal of business venturing* 29 (2), 232 - 251. doi: 10.1016/j.jbusvent.2013.01.004

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uud. p. Helsinki: Edita.

Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P. & Dewhurst, M. 2017. A future that works: Automation, employment and productivity. McKinsey & Company.

March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science* 2, 71 - 87. doi:10.1287/ORSC.2.1.71

Mateev, M. & Anastasov, Y. 2010. Determinants of small and medium sized fast growing enterprises in Central and Eastern Europe: a panel data analysis. *Financial theory and practice* 34 (3), 269 - 295.

Matsuno, K., Mentzer, J. & Özsoy, A. 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of marketing* 66 (3), 18 - 32. doi: 10.1509/jmkg.66.3.18.18507

McGill, M., Slocum, J. W. Jr. & Lei, D. 1992. Management practices in learning organizations. *Organizational dynamics* 21 (1), 5 - 17. doi: 10.1016/0090-2616(92)90082-X

McKelvie, A. & Wiklund, J. 2010. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship theory and practice* 34 (2), 261 - 288. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x

McKelvie, A., Wiklund, J. & Davidsson, P. 2006. A resource-based view of organic and acquired growth. Teoksessa: J. Wiklund, D. Dimov, J. Katz & D. Shepherd (eds.) *Entrepreneurship: Frameworks and empirical investigations from forthcoming leaders in European research*. Amsterdam: Elsevier, 179 - 199.

McMahon, J. M. & Harvey R. J. 2006. An analysis of the factor structure of Jones' moral intensity construct. *Journal of business ethics* 64 (4), 381 - 404. doi: 10.1007/s10551-006-0006-5

Meyer, H. 1998. My enemy, my friend. *Journal of business strategy* 19 (5), 10 - 16. doi: 10.1108/eb039962

Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science* 29 (7), 770 - 791. doi: 10.1287/mnsc.29.7.770

Miner, J., Smith, N. & Bracker, J. 1994. Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technology innovative firms: interpretations from follow-up data. *Journal of applied psychology* 79 (4), 627 - 630. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.627

Miotti, L., & Sachwald, F. 2003. Co-operative R&D: Why and with whom? An integrated framework of analysis. *Research policy* 32 (8), 1481 - 1499. doi: 10.1016/S0048-7333(02)00159-2

Moreno, A. M. & Casillas, J. C. 2008. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship theory and practice* 32 (3), 507 - 528. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x

Morone, P. & Testa, G. 2008. Firms growth, size and innovation. *Economics of innovation and new technology* 17 (4), 311 - 329. doi: 10.1080/10438590701231160

Morris, M., Kocak, A. & Özer, A. 2007. Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of small business strategy* 18 (1), 35 - 55.

Morrison, A., Breen, J. & Shameem A. 2003. Small business growth: Intention, ability, and opportunity. *Journal of small business management* 41 (4), 417 - 425. doi: 10.1111/1540-627X.00092

Mu, J., Bao, Y., Sekhon, T., Qi, J. & Love, E. 2018. Outside-in marketing capability and firm performance. *Industrial marketing management* 75, 37 - 54. doi: 10.1016/j.indmarman.2018.03.010

Mäkinen, H. 2001. On the growth of new start-up companies and their networks. Conference proceedings of RENT XV, 22-23 November 2001, Turku, Finland.

Narver, J. & Slater, S. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54 (4), 20 - 35. doi: 10.2307/1251757

Noble, C., Sinha, R. & Kumar A. 2002. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing* 66 (4), 25 - 39. doi: 10.1509/jmkg.66.4.25.18513

Nunes, P. M., Gonçalves, M. & Serrasqueiro, Z. 2013. The influence of age on SMEs' growth determinants: empirical evidence. *Small business economics*, 40 (2), 249 - 272. doi: 10.1007/s11187-011-9363-2

Nurmela, M. & Rintala, P. 2014. Innovaatioilmaston muutostalkoot: Inno-barometri-projekti. Gearshift Group. Teknologiateollisuus. Sitra.
O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. 2013. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management perspectives* 27 (4), 324 - 338. doi: 10.2139/ssrn.2285704

Orser, B., Hogarth-Scott, S. & Riding, A 2000. Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of small business management* 38 (4), 42 - 58.

Pe'er, A., Vertinsky, I. & Keil, T. 2016. Growth and survival: The moderating effects of local agglomeration and local market structure. *Strategic management journal* 37 (3), 541 - 564. doi: 10.1002/smj.2331

Pelham, A. 2000. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management* 38 (1), 48 - 67.

Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.

Penrose E. 1968. *The theory of the growth of the firm*. 4. ed. Oxford: Basil Blackwell.

Perdomo-Ortiz, J., González-Benitoa, J. & Galende, J. 2006. Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation* 26, 1170 - 1185. doi: 10.1016/j.technovation.2005.09.008

Perren, L. 1999. Factors in the growth of microenterprises (Part 1): Developing a Framework. *Journal of small business and enterprise development* 6 (4), 365 - 385. doi: 10.1108/EUM0000000006805

Ponikvar, N. & Kejzar, K. Z. 2014. The puzzle on the causality of the productivity and employment growth: evidence from firmlevel data. *Applied economics* 46 (14), 1642-1651. doi: 10.1080/00036846.2014.881974

Poutziouris, P. 2003. The strategic orientation of owner-managers of small ventures: Evidence from the UK small business economy. *International journal of entrepreneurial behavior & research* 9 (5), 185 - 214. doi: 10.1108/13552550310488929

Rantanen, H., Ukko, J. & Pekkola, S. 2008. Innovatiivisuuden mittaminen. Teoksessa: V. Harmaakorpi & H. Melkas (toim.) *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja 200, 121 - 131.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice* 33 (3), 761 - 787. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x

Reijonen, H. & Komppula, R. 2010. The adoption of market orientation in SMEs: required capabilities and relation to success. *Journal of strategic marketing* 18 (1), 19 - 37. doi: 10.1080/09652540903511282

Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. 2004. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research* 41 (4), 293 - 305. doi: 10.1509/jmkr.41.3.293.35991

Rice, J. & Galvin, P. 2006. Alliance patterns during industry life cycle emergence: the case of Ericsson and Nokia. *Technovation* 26, 384 - 395. doi: 10.1016/j.technovation.2005.02.005

Richbell, S. M., Watts, R. H. & Wardle, P. 2006. Owner-managers and business planning in the small firm. *International small business journal* 24 (5), 496 - 514. doi: 10.1177/0266242606067275

Ritala, P. 2009. Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International journal of intellectual property management* 3 (1), 39 - 55. doi: 10.1504/IJIPM.2009.022955

Ritala, P. 2012. Coopetition strategy: when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British journal of management* 23 (3), 307 - 324. doi: 10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x

Ritala, P., Kraus, S. & Bouncken, R. B. 2016. Introduction to coopetition and innovation: Contemporary topics and future research opportunities. *International journal of technology management* 71(1 - 2), 1 - 9. doi: 10.1504/IJTM.2016.077985

Riviezzo, A., Napolitano, M. R. & Garofano, A. 2013. Entrepreneurial orientation and market orientation in SMEs: An explorative study. Teoksessa: A. Fayolle, P. Kyrö, T. Mets & U. Venesaar (eds.) Conceptual richness and methodological diversity in entrepreneurship research. European research in entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar, 197 - 231.

Rosa, P. & Scott, M. 1999. Entrepreneurial diversification, business-cluster formation, and growth. *Environment and planning C: Politics and space* 17 (5), 527 - 547. doi: 10.1068/c170527

Rosenbröijer, C.-J. 1998. Capability development in business networks: A study of distribution in the fine paper sector in the United Kingdom. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration. *Ekonomi och samhälle* 69, 1 - 6.

Roy, P. & Yami, S. 2009. Managing strategic innovation through cooperation. *International journal of entrepreneurship and small business* 8 (1), 61 - 73. doi: 10.1504/IJESB.2009.024105

Ruffo, O. I., Mnisri, K. Morin-Esteves, C. & Gendron, C. 2018. Judgements of SMEs' legitimacy and its sources. *Journal of business ethics* 165, 395 - 410. doi: 10.1007/s10551-018-4063-3

Rust, R., Lemon, K. & Zeithaml, V. 2004. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing* 68 (1), 109 - 127. doi: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030

Sarkees, M., Hullahand, J. & Chatterjee, R. 2014. Investments in exploitation and exploration capabilities: balance versus focus. *Journal of marketing theory and practice* 22 (1), 7 - 23. doi: 10.2753/MTP1069-6679220101

Saunila, M. 2014. Performance management through innovation capability in SMEs. Lappeenranta University of Technology. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 582. Diss.

Schein, E. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management review* 25 (1), 217 - 226. doi: 10.2307/259271

Sharma, P. & Salvato, C. 2011. Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship theory and practice* 35 (6), 1199 - 1205. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00498.x

Shevlin, M. & Miles, J. N. V. 1998. Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and individual differences* 25 (1), 85 - 90. doi: 10.1016/S0191-8869(98)00055-5

Sinha, S. 2015. The Exploration–Exploitation dilemma: A review in the context of managing growth of new ventures. *Vikalpa* 40 (3), 313 - 323. DOI: 10.1177/0256090915599709

Sirén, C., Kohtamäki, M. & Kuckertz, A. 2012. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic entrepreneurship journal* 6 (1), 18 - 41. doi: 10.1002/sej.1126

Slater, S. F. & Narver, J. C. 1998. Customerled and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic marketing journal* 19, 1001 - 1006. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4

Slater, S. F. & Narver, J. C. 2000. The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of business research* 48 (1), 69 - 73. doi: 10.1016/S0148-2963(98)00077-0

Smith, P. L. & Oakley, E. F. 1994. A study of the ethical values of metropolitan and nonmetropolitan small business owners. *Journal of small business management* 32 (4), 17 - 27.

Soininen, J. S., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P. & Durst, S. 2013. Entrepreneurial orientation in small firms: values-attitudes-behavior approach. *International journal of entrepreneurial behavior & research* 19 (6), 611 - 632. doi: 10.1108/IJEBR-10-2012-0106

Sok, P., Snell, L., Lee, W. J. & Sok, K. M. 2017. Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. *Journal of service theory and practice* 27 (1), 231 -249. doi: 10.1108/JSTP-01-2016-0001

Sorama, K., Saarakkala, M., Järvenpää, M., Kohtamäki, M., Laitinen E. K., Länsiluoto, A., Tornikoski, E., Varamäki, E., Heikkilä, T. & Lautamaja, M. 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. Helsinki: Tekes. Tekesin katsaus 245/2009.

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. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20. [Viitattu 2.3.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-05-2>

Spence, L. J. 2004. Forever friends? Friendship, dynamic relationships and small firm social responsibility. Brunel University, Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability and Ethics. Working paper 8.

Spiro, R. & Weitz, B. 1990. Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of marketing research* 27 (1), 61 - 69. doi: 10.2307/3172551

Stam, W. & Elfring, T. 2008. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The mediating role of intra and extra industry social capital. *Academy of Management journal* 51 (1), 97 - 111. doi: 10.5465/amj.2008.30744031

Steiger, J. H. 2007. Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and individual differences* 42 (5), 893 - 898. doi: 10.1016/j.paid.2006.09.017

Steiner, A. & Atterton, J. 2015. Exploring the contribution of rural enterprises to local resilience. *Journal of rural studies* 40, 30 - 45. doi: 10.1016/j.jrurstud.2015.05.004

Stenholm, P., Pukkinen, T. & Heinoen, J. 2016. Firm growth in family businesses: The role of entrepreneurial orientation and the entrepreneurial activity. *Journal of small business management*, 54 (2), 69 - 73. doi: 10.1111/jsbm.12166

Suomen virallinen tilasto (SVT). Alueellinen yritystoimintatilasto. 2019. [Verkkajulkaisu].
Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 8.3.2021]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/alyr/2019/alyr_2019_2020-12-21_tie_001_fi.html

Takala, T. 2000. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologiat v. 2000 suomalainen yritys globalisoituvassa maailmassa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4, 589 - 601.

Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal* 28 (13), 1319 - 1350. doi: 10.1002/smj.640

Teece, D. J. 2014. The Foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management perspectives* 28 (4), 328 - 352. doi: 10.5465/amp.2013.0116

Thornhill, S. & White, R. E. 2007. Strategic purity: A multi industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic management journal* 28 (5), 553 - 561. doi: 10.1002/smj.606

Torre, A. & Gilly J.-P. 2000. On the analytical dimension of proximity dynamics. *Regional studies* 34 (2), 169 - 180. doi: 10.1080/00343400050006087

Troilo, G., De Luca, L.M. & Atuahene-Gima, K. 2014. More innovation with less? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation. *Journal of product innovation management* 31 (2), 259 - 277. doi: 10.1111/jpim.12094

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review* 38 (4), 8 - 30. doi: 10.2307/41165852

Tzokas, N., Carter, S. & Kyriazopoulos, P. 2001. Marketing and entrepreneurial orientation in small firms. *Enterprise and innovation management studies* 2 (1), 19 - 33. doi: 10.1177/0266242612455034

Ughetto, E. 2016. Growth of born globals: the role of the entrepreneur's personal factors and venture capital. *International entrepreneurship and management journal* 12, 839 - 857. doi: 10.1007/s11365-015-0368-1

Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B. 2016. Brand orientation and market orientation: From alternatives to synergy. *Journal of business research* 66 (1), 13 - 20. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.07.018

Varamäki, E. & Pihkala, T. 2002. External growth strategy. Paper presented at 2nd European Doctoral Programme Workshop 21 - 22 March 2002, Barcelona, Spain.

Varamäki, E., Saarakkala, M. & Tornikoski, E. 2007. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A. Tutkimuksia 5.

Varamäki, E. & Tornikoski, E. 2007. Kasvun ulkoiset strategiat. Teoksessa: M. Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum, 167 - 177.

Vassilakis, S. 2008 *Learning-by-doing*. Teoksessa: S. N. Durlauf & L. E. Blume (eds.) *The new Palgrave dictionary of economics*. 2nd ed. London: Palgrave Macmillan.

Venkatesan, R. & Kumar, V. 2004. Customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of marketing* 68 (4), 106 - 125. doi: 10.1509/jmkg.68.4.106.42728

Venkatraman, N., Lee, C. & Iyer, B. 2007. Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Unpublished Manuscript (Earlier Version Presented at the Academy of Management Meetings 2005), Wernerfelt.

Verheul, I. & Thurik, R. 2001. Startup capital: Does gender matter? *Small business economics* 16, 329 - 345. doi: 10.1023/A:1011178629240

Vermeulen, F. & Barkema, H. 2001. Learning through acquisitions. *Academy of Management journal* 44 (3), 457 - 476. doi: 10.2307/3069364

Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. 2005. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing* 69 (1), 80 - 94. doi: 10.1509/jmkg.69.1.80.55505

Voss, G. B. & Voss, Z. G. 2013. Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization science* 24 (5), 1459 - 1477. doi: 10.1287/orsc.1120.0790

Walter, A., Auer, M. & Ritter, T. 2006. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of business venturing* 21 (4), 541 - 567. doi: 10.1016/j.jbusvent.2005.02.005

Walters, J. & McNeely, C. L. 2010. Recasting title IX: Addressing gender equity in the science, technology, engineering, and mathematics professoriate. *Review of policy research* 27 (3), 317 - 332. doi: 10.1111/j.1541-1338.2010.00444.x

Wanasika, I. & Conner, S. L. 2011. When is imitation the best strategy? *Journal of strategic innovation and sustainability* 7 (2), 79 - 93.

Watson, J. 2012. Networking: gender differences and the association with firm performance. *International small business journal* 30 (5), 536 - 558. doi: 10.1177/0266242610384888

Wedel, M. & Kamakura, W. 2002. *Market segmentation: conceptual and methodological foundations*. 2nd ed. Norwell: Kluwer Academic Publishers.

Westhead, P. & Cowling, M. 1995. Employment change in independent owner-managed high-technology firms in Great Britain. *Small business economics* 7, 111 - 140. doi: 10.1007/BF01108686

Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D. 2009. Building an integrative model of small business growth. *Small business economy* 32, 351 - 374. doi: 10.1007/s11187-007-9084-8

Wiklund, J. & Shepherd, D. 2001. Intentions and growth: the moderating role of resources and opportunities. *Academy of Management proceedings* 2001. doi: 10.5465/APBPP.2001.6133075

Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic management journal* 24 (13), 1307 - 1314. doi: 10.1002/smj.360

Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small firm performance: A configurational approach. *Journal of business venturing* 20 (1), 71 - 79. doi: 10.1016/j.jbusvent.2004.01.001

Wiklund, J. & Shepherd, D. 2011. Where to from here? EO-as-Experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship theory and practice* 35 (5), 925 - 946. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00454.x

Wilson, J. O. S & Morris, J. E. 2000. The size and growth of UK manufacturing and service firms. *The Service industries journal* 20 (2), 25 - 38. doi: 10.1080/02642060000000018

Wolff, J. A., Pett, T. L. & Ring, J. K. 2015. Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis. *International journal of entrepreneurial behavior & research* 21 (5), 709 - 730. doi: 10.1108/IJEBR-12-2014-0221

Yami, S. & Nemeh, A. 2014. Organizing coopetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. *Industrial marketing management* 43 (2), 250 - 260. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.11.006

Yasuda, T. 2005. Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing. *Small business economics* 24 (1), 1 - 15. doi: 10.1007/s11187-005-7568-y

Yliherva, J. 2004. Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli: Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Oulu: Oulun Yliopisto. Tuotantotalouden osasto. Väitösk.

Yuan, K. H. 2005. Fit indices versus test statistics. *Multivariate behavioral research* 40 (1), 115 - 148. doi: 10.1207/s15327906mbr4001_5

Zhang, H., Shu, C., Jiang, X. & Malter, A. J. 2010. Managing knowledge for innovation: The role of cooperation, competition, and alliance nationality. *Journal of international marketing* 18 (4), 74 - 94. doi: 10.1509/jimk.18.4.74

Zhang, Y., Yang, X. & Ma, F. 2008. A quantitative analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their entrepreneurs in China. *Journal of small business and enterprise development* 15 (4), 675 - 688. doi: 10.1108/14626000810917799

Zhou, K. Z. & Wu, F. 2010. Technology capability, strategic flexibility and product innovation. *Strategic Management Journal* 31 (5-6), 547 - 561. doi: 10.1002/smj.830

Zhou, K. Z., Yim, C. K. B. & Tse, D. K. 2005. The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovation. *Journal of marketing* 69 (2), 42 - 60. doi: 10.1509/jmkg.69.2.42.60756

LIITTEET

LIITE 1. Kyselyn saatekirje.

Hyvä vastaanottaja!

Olemme valinneet yrityksenne mukaan kyselytutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää eteläpohjalaisten yritysten vahvuuksia, kasvumahdollisuuksia ja tulevaisuuden tarpeita. Tutkimuksen toteuttavat Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Vaasan yliopisto ja Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti. Tutkimus on osa ELY-keskuksen EAKR-rahoituksella toteutettua TKI Grow -hanketta.

Vastaamalla tähän kyselyyn saatte arvokasta tietoa oman yrityksenne tilasta suhteessa muihin alueen yrityksiin. Pääsette samalla vaikuttamaan yrityksille suunniteltavien palvelujen kehittämistyöhön. Olkaa hyvä ja vastatkaa kyselyyn 10.10.2019 mennessä alla olevasta linkistä: [\[kyselyn linkki\]](#)

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 5 kpl Delicard-lahjakorttia, (arvo 79 eur).

Tutkimus suoritetaan täysin luottamuksellisesti. Tulokset käsitellään tilastollisin menetelmin eikä tuloksissa raportoida yksittäisiä vastaajien, eikä yritysten tietoja. Tulokset julkaistaan tutkimusta toteuttavien korkeakoulujen julkaisusarjoissa. Lisäksi tuloksista julkaistaan artikkeleita maakuntalehdessä ja yrittäjien lehdessä.

Tämä kysely on lähetetty noin tuhannelle toimitusjohtajalle/toiminnasta vastuussa olevalle. Yhteystiedot on hankittu Voitto+-tiedostosta. Lisätietoja tutkimuksesta ja sen toteutuksesta antaa tarvittaessa TKI Grow projektipäällikkö KTT Marko Matalamäki, marko.matalamaki@seamk.fi Puh. 040 8300322.

Kiitos jo etukäteen vastauksestanne!

LIITE 2. Kyselylomake

Eteläpohjalainen pk-yritysten kasvukysely

Yrityksen nimi _____

Yrityksen toimiala

- 1 kauppa
- 2 teollisuus
- 3 palvelut
- 4 rakentaminen

Yrityksen työntekijämäärä (yrittäjä mukaan lukien) vuoden 2018 lopussa (henkilötyövuotta) _____

Mikä on roolinne yrityksessä? (Huom. Jos toimit sekä toimitusjohtajana että yrittäjänä, valitse vaihtoehto yrittäjä/omistaja)

- 1 toimitusjohtaja
- 2 yrittäjä / omistaja
- 3 muu _____

Jos vastasitte yrittäjä/omistaja, kuinka monta vuotta kaikkiaan olette toimineet yrittäjänä? _____

Syntymävuotenne? _____

Sukupuolenne

- 1 nainen
- 2 mies
- 3 muu

Mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa parhaiten koulutustas-
taanne?

- 1 kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu
- 2 lukio/ylioppilastutkinto
- 3 ammatillinen tutkinto
- 4 korkeakoulukoulututkinto

Onko teillä kokemusta

kasvuyrityksen johtamisesta? kyllä/ei
yrityksen myymisestä? kyllä/ei
yrityksen ostamisesta? kyllä/ei

Miten kauan yrityksenne on toiminut nykyisellä paikkakunnalla (vuotta)? _____

Asutteko itse samalla paikkakunnalla, missä yrityksenne sijaitsee? kyllä/ei

Mikä on yrityksenne sijaintipaikkakunnan postinumero? _____

Mikäli liikevaihtonne on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana, miten olette hankkineet kasvaneen liikevaihdon edellyttämän lisäkapasiteetin? Valitkaa tärkein vaihtoehtoista.

- 1 yrityksen työntekijämäärää on kasvatettu liikevaihdon kasvaessa
- 2 yritys on lisännyt ostoja alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta
- 3 yritys on tehostanut toimintaansa ts. liikevaihdon lisäys on tehty yrityksen olemassa olevilla resursseilla

Miten yrityksen työntekijämäärä on muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana henkilötyövuosilla mitattuna? Vastatkaa monta henkilötyövuotta on vähentynyt, lisääntynyt vai onko työntekijämäärä pysynyt ennallaan.

- 1 vähentynyt, kuinka monta henkilötyövuotta? _____
- 2 lisääntynyt, kuinka monta henkilötyövuotta? _____
- 3 pysynyt ennallaan

Miten kuvaisitte osuvimmin yrityksenne kasvutavoitteita seuraavan viiden vuoden aikana?

- 1 Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvutavoite väh. 30 % vuodessa).
- 2 Yritys tavoittelee kohtalaista kasvua (liikevaihdon kasvutavoite väh. 10 % vuodessa).
- 3 Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitakin prosentteja).
- 4 Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita.

Mikäli yrityksenne tavoitteena on kasvu, arvioi mihin kasvunne perustuu.

Arvioi asteikolla 1-7, jossa 1=eri mieltä ja 7=samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	6	7
Nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla							
Uusiasiakashankintaan nykyisiltä markkinoilta nykyisillä tuotteilla/palveluilla							
Uusien tuotteiden kehittämiseen nykyisille markkinoille							
Uusien palvelujen kehittämiseen nykyisille markkinoille							
Maantieteelliseen laajentamiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla							
Kokonaan uusien asiakasryhmien saavuttamiseen nykyisillä tuotteilla/palveluilla							
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen uusille markkinoille (liittyen nykyiseen liiketoimintaan)							
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen uusille markkinoille (eivät liity nykyiseen liiketoimintaan)							

Millä tavalla aiotte toteuttaa valitun kasvustrategianne?

Kehittämällä omaa toimintaa kyllä/ei

Liiketoiminta- ja yritysostoin kyllä/ei

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne asennetta innovaatioihin ja kehittämiseen? Arvioikaa asteikolla 1-7, jossa 1=täysin eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	6	7
Jatkuva uudistuminen ja innovointi ovat tärkeitä yrityksellemme							
Investoimme uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen							
Investoimme uusien liiketoimintakäytäntöjen kehittämiseen							
Yrityksemme käynnistää toimia, joihin kilpailijat vastaavat							
Tavoitteenamme on olla kehittämisen kärjessä omalla liiketoimintasektorillamme							
Pyrimme aina olemaan aloitteellisia (kilpailijoita vastaan)							
Yrityksessämme pidetään termiä ”rohkea riskinottaja” henkilön myönteisenä ominaisuutena							
Yrityksessämme suositaan mahdollisuuksien etsintää ja kokeiluja							
Yrityksessämme kannustetaan ihmisiä ottamaan uusiin ideoihin liittyen laskelmoituja riskejä							

Missä ovat yrityksenne toiminnan painopisteet? Arvioikaa asteikolla 1-7, jossa 1=ei lainkaan painopiste, 7=vahva painopiste.

	1	2	3	4	5	6	7
Uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittäminen							
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoidun kasvattaminen							
Uusien markkina-alueiden löytäminen							
Uusien teknologioiden omaksuminen							
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen							
Joustavuuden lisääminen							
Kulujen vähentäminen							
Toiminnan tehostaminen							

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystänne? Arvioi asteikolla 1-7, jossa 1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	6	7
Tapaamme asiakkaita vähintään kerran vuodessa saadaksemme selville mitä tuotteita tai palveluita he tulevaisuudessa tarvitsevat.							
Selvitämme loppukäyttäjien näkemyksiä tuotteidemme/palveluidemme laadusta vähintään kerran vuodessa.							
Markkinoinnista yrityksessämme vastaavat henkilöt käyttävät aikaa keskustellakseen asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa.							
Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille.							
Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme, että huomioimme asiakkaiden tarpeet.							
Kun huomaamme asiakkaiden toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme sinnikkäästi vastaamaan heidän toiveisiinsa.							

Jos vertaat yrityksesi markkinointia suhteessa tärkeimpiin kilpailijoihisi, onko se kuinka paljon parempaa/huonompaa seuraavilla osa-alueilla, kun 1=paljon huonompaa kuin kilpailijoiden ja 7=paljon parempaa kuin kilpailijoiden:

	1	2	3	4	5	6	7
Tuloksekas hinnoittelu							
Uusien tuotteiden/palveluiden markkinointitестukset							
Uusien tuotteiden/palveluiden lanseeraus markkinoille							
Jakeluverkoston kehittäminen (uusien kanavien saaminen, nykyisten säilyttäminen)							
Mainonnan kehittäminen ja toteuttaminen							
Myynnin johtaminen							
Markkinainformaation analysointi							
Luovien markkinointistrategioiden kehittäminen							
Markkinointistrategioiden vieminen käytäntöön							

Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana?

Arvioikaa asteikolla 1-7, jossa 1=heikosti, 7=erinomaisesti.

	1	2	3	4	5	6	7
Pääoman tuotto (ROI)							
Kate (käyttökate)							
Maksuvalmius (Liiketoiminnan rahavirta)							
Velkaisuus (omavaraisuus)							
Kustannusten hallinta							
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen							
Myyntimäärä							
Markkinaosuus							
Markkinoiden laajentaminen							
Henkilöstön kehittäminen							
Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)							

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne suhtautumista digitalisaatioon? Arvioikaa asteikolla 1-7, jossa 1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	6	7
Uusi digitaalinen teknologia hyväksytään helposti organisaatiossamme.							
Etsimme jatkuvasti uusia mahdollisuuksia hyödyntää digitaalista teknologiaa innovaatioissamme.							

Arvioikaa yrityksenne digitalisaatioon liittyvää kykyä seuraavilla osa-alueilla, kun 1=erittäin huono ja 7=erittäin hyvä.

	1	2	3	4	5	6	7
Tärkeiden digitaalisten teknologioiden omaksuminen							
Uusien digitaalisten mahdollisuuksien tunnistaminen							
Vastaaminen digitaaliseen muutokseen							
Viimeisimmän digitaalisen teknologian hallinta							
Digitaalisen teknologian käyttö innovatiivisten tuotteiden/palveluiden/prosessien kehittämisessä							

Kuvailkaa julkista sektoria yrityksenne asiakkaana.

Yrityksemme seuraa julkisen sektorin tarjouspyyntöjä esimerkiksi Hilmassa tai lehdissä.	kyllä	ei
Yrityksemme on osallistunut julkisen sektorin kanssa käytävään markkinavuoropuhelutilaisuuteen.	kyllä	ei
Olemme vastanneet julkisiin tarjouspyyntöihin.	kyllä	ei
Tunnen hankintalain periaatteet yleisellä tasolla.	kyllä	ei
Julkinen sektori on yrityksemme näkökulmasta houkutteleva asiakas.	kyllä	ei
Yrityksemme tavoitteena on lisätä kaupankäyntiä julkisen sektorin kanssa.	kyllä	ei
Koen, että yrityksellämme on riittävästi tietoa siitä, miten julkisen sektorin kanssa toimitaan.	kyllä	ei

Millainen on yrityksenne suhde paikallisyhteisöön? Arvioikaa asteikolla 1-7, jossa 1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	6	7
Aina kun mahdollista, yrityksemme ostaa paikallisia tuotteita ja palveluja, vaikka ne maksaisivat enemmän.							
Yrityksemme osallistuu aktiivisesti paikallisiin kehittämishankkeisiin.							
Yrityksemme ottaa osaa säännöllisesti paikalliseen hyväntekeväisyyteen.							
Olen aktiivisesti mukana paikallisessa järjestö- ja seuratoiminnassa (esim. yrittäjäjärjestöt, kyläyhdistykset).							
Yrityksemme tiiviit suhteet paikallisyhteisöön rajoittavat yrityksen kasvua							
Paikalliset asukkaat toivovat yrityksemme menestyvän.							
Kunnassa viedään asioita yhteisvoimin eteenpäin.							
Kunnassamme vallitsee hyvä yhteishenki ja luottamus yritystoiminnan edistämisessä.							

Millainen on yrityksenne suhde paikallisyhteisöön? Arvioikaa asteikolla 1-7, jossa 1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	6	7
Yrityksemme saa tarvitsemansa tuen kunnalta.							
Jos yrityksemme joutuisi siirtämään toimintojaan muualle, kokisin sen henkilökohtaisena tappiona.							
Kuntalaiset arvostavat yritystämme.							
Yrityksemme tärkeimmät sidosryhmät ovat paikallisia.							
Yrityksellemme on tärkeää säilyttää hyvä maine paikkakunnalla.							
Yrityksellemme on tärkeää tehdä yhteistyötä muiden paikallisten yritysten kanssa.							
Yrityksellemme on tärkeää tukea paikkakunnan kehittymistä ja menestystä.							

Arvioikaa seuraavia väitteitä liittyen yhteistyön tekemiseen kilpailijoiden kanssa asteikolla 1-7, jossa 1=vahvasti eri mieltä, 7=vahvasti samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	6	7
Yhteistyön aloittamiseksi kilpailijan kanssa riittää, että näen siitä koituvat hyödyt.							
Yhteistyön aloittamiseksi kilpailijan kanssa riittää, että kumppanit ovat strategisesti sopivia.							
Se, että kilpailija on hyvin tunnettu paikallisesti rohkaisee minua tekemään yhteistyötä hänen kanssaan.							
Se, että olen paikallisen yhteistyöverkoston/organisaation jäsen rohkaisee minua tekemään yhteistyötä kilpailijan kanssa, joka on myös jäsen kyseisessä yhteisössä/verkostossa.							
Luottamukseni kilpailijaan rohkaisee minua tekemään yhteistyötä hänen kanssaan.							
Yleinen yhteistyöhalukkuus yhteisössäni rohkaisee minua tekemään yhteistyötä kilpailijan kanssa.							
Aikaisempi kokemukseni yhteistyöstä kilpailijan kanssa rohkaisee minua tekemään yhteistyötä myös muiden kilpailijoiden kanssa.							

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne liiketoimintaympäristöä? Arvioikaa asteikolla 1-7, jossa 1=vahvasti eri mieltä, 7=vahvasti samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	6	7
Asiakkaiden tarpeet ja tuotteiden kysyntä muuttuvat nopeasti.							
Alallamme on vaikeaa ennustaa muutoksia asiakkaiden tarpeissa ja kysynnässä.							
On mahdotonta ennustaa kilpailua markkinoilla.							

Miten vertaisitte yrityksenne suoriutumista viimeisen kolmen vuoden ajalta verrattuna muihin yrityksiin, jotka toimivat samalla alalla? Arvoikaa asteikolla 1-7, jossa 1=suoriutui heikosti ja 7=suoriutui erittäin hyvin.

	1	2	3	4	5	6	7
Vaiheittain poistettavien tuotteiden korvaaminen uusilla							
Vaiheittain poistettavien palveluiden korvaaminen uusilla							
Tuote-/palveluvalikoiman laajentaminen päämarkkinoilla (uusien tuotteiden/palveluiden kautta)							
Tuote-/palveluvalikoiman laajentaminen pääasiallisen tuotealueen ulkopuolella							
Tuotevalikoiman laajentaminen päämarkkinoiden ulkopuolella							
Ympäristöystävällisten tuotteiden kehittäminen							
Markkinaosuuden kehitys							
Laajentaminen uusille markkinoille ulkomaille							
Laajentaminen uusiin kohderyhmiin kotimaassa							

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjojen aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin verkkosivuilta

<https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/>

ja Theseus-verkkokirjastosta **<https://www.theseus.fi>**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto

Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki

p. 040 830 0410

kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-40-2 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES