



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Joel Lukka

Kannattavan kasvun tekijät

Yrittäjien näkökulmasta tarkasteltuna

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|--|-------------------|----|
| Tekijä: | Joel Lukka | | |
| Tutkielman nimi: | Kannattavan kasvun tekijät : Yrittäjien näkökulmasta tarkasteltuna | | |
| Tutkinto: | Kauppateiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma | | |
| Työn ohjaaja: | Heini Pensar | | |
| Valmistumisvuosi: | 2024 | Sivumäärä: | 90 |

TIIVISTELMÄ:

Liiketoiminnan kasvu on yritystoiminnalle elinehto. Pienillä ja keskisuurilla (PK) yrityksillä on omat haasteensa kannattavan kasvun saavuttamiseksi. Yritysten johdolla on tärkeä rooli näiden tekijöiden tunnistamisessa ja siinä, millä tavalla he osaavat tämän tunnistetun tiedon pohjalta reagoida ja tehdä tarvittavia liiketoiminnan kehittämisen toimenpiteitä, joilla voidaan tavoitella mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa kasvua. Yritykset kohtaavat nykypäivän liiketoimintaympäristössään aiempaa enemmän myös ulkoisia uhkia, joihin yritysten tulee osata varautua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yrittäjien kokemuksia kannattavasta kasvusta. Erittäisesti pyritään löytämään niitä tekijöitä, jotka ovat kriittisiä kannattavan kasvun toteutumisen kannalta. Tutkimus tehdään laadullisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimusaineistoa kerätään teemahaastatteluilta haastatteleamalla kuutta (n = 6) suomalaista PK-yrittäjää tai PK-yrittäjätaustaista henkilöä. Keskeisenä ajatuksena haastateltavien valinnassa on ollut se, että ei valita varsinaisia kohdeyrityksiä, vaan halutaan löytää henkilöitä, jotka ovat olleet yrittäjinä mukana PK-yrityksen kasvun eri vaiheissa, yhdessä tai useammassa yrityksessä. Näin saadaan laajempaa näkemystä ja henkilökohtaista kokemusta siitä, mitkä ovat esimerkiksi niitä tekijöitä, jotka ovat kriittisiä kannattavan kasvun eri vaiheissa.

Tutkimus pohjautuu resurssipohjaiseen teoriaan. Tutkimuksen viitekehys yhdessä haastatteluaineiston kanssa, toimii perustana PK-yritysten päättäjille, kun he suunnittelevat kestäväää ja kannattavaa kasvua. Haastattelujen pohjalta on tunnistettu kolme tekijää, jotka voivat haastaa PK-yrityksiä niiden kannattavan kasvun tavoittelussa. Nämä ovat: puutteellinen ennakointi, sitouttavat investoinnit ja henkilöriippuvuudet. Analyysin tuloksena on tunnistettu myös kaksi laajempaa osaamiskokonaisuutta, joihin liittyvä osaaminen voi edesauttaa PK-yritysten kannattavan kasvun rakentamisessa. Nämä ovat liiketoimintaosaaminen ja johtamisosaaminen.

Haastatteluissa korostuvat yrittäjien kokemukset siitä, että kannattavalla kasvulla voi olla useita esteitä sen toteutumiselle, mutta yrityksissä tulee tunnistaa niistä keskeisimmät ja minimoida näiden vaikutus mahdollisimman pieneksi. Tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että se millä organisaatiosalla suurimmat haasteet kannattavaan kasvuun liittyen ovat, vaihtelee sen mukaan, missä kasvun vaiheessa yritys on menossa. Haastateltavilla yrittäjillä on selkeitä näkemyksiä myös kannattavaa kasvua haastavista tekijöistä ja nämä näkökulmat vaihtelevat jonkin verran sen mukaan, millainen yritystausta haastateltavalla on ja ovatko he joutuneet käsittelemään omassa liiketoiminnassaan kannattavaan kasvuun liittyviä haasteita.

AVAINSANAT: Kannattavuus, liiketoiminnan kasvu, kannattava kasvu, PK-yritys

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset | 8 |
| 1.2 | Tutkielman keskeiset käsitteet | 9 |
| 1.3 | Tutkielman rakenne | 10 |
| 2 | Pienten ja keski suurten yritysten kannattava kasvu | 11 |
| 2.1 | Tekijöitä kannattavan kasvun taustalla | 11 |
| 2.2 | Kannattava kasvu yrityksen menestyksen taustalla | 13 |
| 2.3 | Kannattavan kasvun mittaaminen | 15 |
| 2.4 | Suunnitelmallisuus kannattavassa kasvussa | 17 |
| 2.5 | Kannattavan kasvun johtaminen | 18 |
| 2.6 | Resurssiperusteinen teoria | 20 |
| 2.7 | PK-yritysten erityispiirteet liiketoiminnan kannattavan kasvun näkökulmasta | 23 |
| 2.7.1 | PK-yritysten kasvu | 25 |
| 2.7.2 | PK-yritysten kannattavuus | 27 |
| 2.8 | Tutkielman teoreettinen viitekehys | 28 |
| 3 | Tutkimusmenetelmät | 30 |
| 3.1 | Laadullinen tutkimusmenetelmä | 30 |
| 3.2 | Otanta | 31 |
| 3.3 | Teemahaastattelut | 33 |
| 3.4 | Teema-analyysi | 34 |
| 3.5 | Tutkimuksen luotettavuus | 36 |
| 3.6 | Tutkimuksen eettiset periaatteet | 39 |
| 4 | Tutkimustulokset: Yrittäjien kokemuksia kannattavan kasvun rakentamisesta | 41 |
| 4.1 | Tekijät kannattavan kasvun taustalla | 41 |
| 4.2 | Osaamisen merkitys kannattavassa kasvussa | 53 |
| 4.3 | Yhteenveto | 64 |
| 5 | Johtopäätökset | 70 |
| 5.1 | Tuloksiin liittyvä pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin | 70 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5.2 | Tutkimuksen vaikuttavuus ja hyödynnettävyys | 78 |
| 5.3 | Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset | 80 |
| 5.4 | Käytännön suositukset | 81 |
| | Lähteet | 84 |
| | Liitteet | 90 |
| | Liite 1. Teemahaastattelurunko | 90 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Yritysten luokittelukaavio kasvun ja kannattavuuden mukaan | 15 |
| Kuvio 2. Resurssiperusteinen teoria | 22 |
| Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys | 28 |
| Kuvio 4. Tutkimuksen teemarunko | 35 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Tutkimuksen osallistujat ja taustatiedot | 32 |
| Taulukko 2. Tutkimuksen keskeiset tulokset | 65 |

1 Johdanto

Liiketoiminnan kasvu on yritystoiminnalle yleensä elinehto. Kasvu on välttämätöntä sekä kansantalouksille että yrityksille (Herranen, 2020, s. 13). Jos kasvu hiipuu pidemmäksi aikaa, ainoa mahdollinen tapa kannattavaan liiketoimintaan, on kulurakenteen supistaminen ja optimoiminen, sillä kulut eivät ole koskaan laskeneet kuin hetkellisesti (s. 13). Andersen ja Samuelsson (2016) ovat tutkineet erityisesti pieniä ja keskisuuria (PK) yrityksiä ja ehdottavatkin, että PK-yritysten on oltava taloudellisesti kannattavia, jotta ne voivat varmistaa toiminnan jatkuvuuden sekä menestyä liiketoiminnassaan. Vaikka useat tutkimukset tuovat esille kannattavuuden tärkeyttä, yritysten kasvussa on kuitenkin usein haasteena se, että kannattavuus kärsii kasvun myötä.

Kannattavan kasvun tutkiminen on aiheena tärkeää, jotta kannattavuuteen voitaisiin kiinnittää huomiota myös kasvuvaiheessa. Aiheen tärkeyttä korostaa mm. Työ- ja elinkeinoministeriön Kestävän kasvun agenda -opas vuodelta 2018, joka on laadittu sitä varten, että poliittisessa päätöksenteossa osattaisiin tehdä johdonmukaisia päätöksiä kestävän talouskasvun eteen, yli hallituskausien. Oppaassa painotetaan, että Suomen hyvinvointi edellyttää kestävästä kasvusta. Kestävä kasvu rakentuu työllisyys- ja tuottavuuskehityksen pohjalle, jossa yrittäjyys on vahvasti mukana. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 5–6.)

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja siitä syystä on entistäkin tärkeämpää luoda edellytykset yrittäjyydelle ja pienyritysten kasvulle (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023). Viimeiset vuodet yritysten liiketoimintaympäristössä ovat olleet hankalasti ennakoitavia, sillä yritykset ovat kohdanneet useita kriisejä, joita ei ole etukäteen ehkä osattu odottaa realisoituviksi siinä laajuudessa, missä olemme ne kokeneet. Yritykset ovat joutuneet kohtaamaan maailmanlaajuisen pandemian vaikutukset, sodan vaikutukset Euroopassa ja sen seurauksena tulleet monet murrokset työelämässä ja ostokäyttäytymisessä, jotka heikentävät liiketoiminnan suunnitelmallista ennakoitavuutta (Suomen yrittäjät, Finnvera, Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024, s. 4–38). Näihin ovat vaikuttaneet esimerkiksi energian saatavuuden heikkeneminen ja käytön kustannusten nousu, korkea inflaatio ja sen myötä myös yleisen korkotason nousu, joka on ollut

seurausta keskuspankkien tiukentuneesta rahapolitiikasta. Nämä lähtökohdat huomioiden tässä tutkielmassa tehdyn tutkimuksen keskiössä on kannattava kasvu nimenomaisesti yrityksissä, joihin vallitseva taloustilanne vaikuttaa. Tutkielman kohteena ovat suomalaiset pienet ja keskisuuret (PK) yritykset ja niiden kannattavan kasvun edellytykset.

Kannattavaa kasvua on tutkittu Suomessa kohtuullisen vähän, mutta kansainvälisiä tehtyjä tutkimuksia aiheesta löytyy enemmän. Kannattavuuden ja kasvun eri tekijöitä on tutkittu yleensä erikseen, siten että kannattavuutta tutkitaan omana aiheenaan, ja kasvua omana aiheenaan. Yhdistelmänä yrityksen kasvua kannattavasti on vielä tutkittu vähän. Jonkin verran tutkimusta on kuitenkin löydettävissä. Pienten ja keskisuurten yritysten kannattavaa kasvua ovat tutkineet esimerkiksi Davidsson ja muut (2009). Tutkimuksessaan he selvittivät, millaiset edellytykset eri vaiheissa olevilla PK-yrityksillä on lähteä tavoittelemaan kannattavaa kasvua, ja esittävät, että yrityksen kasvu ei automaattisesti takaa kannattavuutta. Samalla kulmalla aihetta tutkivat myös Brännback ja muut (2009), jotka havaitsivat tutkimuksessaan, että aiempi kasvu on huono mittari siitä, millaista kasvu on tulevaisuudessa. PK-yritysten kannattavaa kasvua ja niiden keskinäistä yhteyttä ovat tutkineet myös Yazdanfar ja Öhman (2015), jotka toteuttivat useamman vuoden kestävä tutkimuksen ruotsalaisille PK-yrityksille. Tutkimuksessa korostetaan suunnitelmallisuutta kannattavan kasvun suhteen. Yritysten ei tulisi ajatella pelkkää kasvua erillisenä tekijänä ja olettaa, että kannattavuus tulee samalla myöhemmin, vaan tämä tulisi miettiä strategisesti niin, että kannattavuus ja kasvu tapahtuvat samanaikaisesti ja suunnitelmallisesti. Tuoreempaa tutkimusta löytyy Ben-Hafaïedhilta ja Hamelinilta (2022), jotka havaitsivat, että yritykset, jotka ovat saavuttaneet sekä kasvun että kannattavuuden kehitystä, ovat paljon todennäköisemmin olleet yrityksiä, jotka ovat kasvaneet hitaasti ja kannattavasti, kuin yrityksiä, jotka ovat kasvaneet nopeasti, mutta joiden kannattavuus on ollut heikkoa.

Kansainvälisissä tutkimuksissa yritysten kannattavaa kasvua on tutkittu resurssiperusteisen teorian valossa. Resurssiperusteisessa teoriassa tarkastellaan yrityksen resursseja ja niiden hyödyntämistä pysyvien kilpailuetujen luomisessa. Resurssiperusteisen teorian

mallin nähdään usein pohjautuvan Barney'n (1991) artikkeliin; Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Resurssiperusteisen teorian mukaan yritysten strategiset resurssit voidaan nähdä kestävien kilpailuetujen taustalla. Tässä tutkielmassa esitetty tutkimus nojaa resurssiperusteiseen teoriaan, sillä resurssiperusteisen teorian avulla voidaan tunnistaa yritysten pysyviä kilpailuetuja ja selittää sitä, miksi toiset yritykset menestyvät paremmin kuin toiset. Pysyvien kilpailuetujen on nähty olevan keskeisinä selittävinä tekijöinä useassa kannattavasta kasvusta tehdyssä tutkimuksessa. Tässä tutkielmassa laadittu tutkimus keskittyy suomalaisen yrittäjyyden kontekstiin, ja tuottaa uutta tietoa pienten ja keskisuurten yritysten erityispiirteistä yrityksen kasvuvaiheessa kannattavuuden näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on kartoittaa yrittäjien kokemuksia kannattavasta kasvusta. Erityisesti pyritään löytämään niitä tekijöitä, jotka ovat kriittisiä kannattavan kasvun toteutumisen kannalta. Näitä tekijöitä pyritään saamaan selville haastattelemalla suomalaisia PK-yrittäjiä tai PK-yrittäjätaustaisia henkilöitä ja vertaamaan näitä tuloksia aiempiin tehtyihin tutkimuksiin. Pääkysymyksenä tutkielmassa on löytää vastaus siihen: *”Millaisia kokemuksia yrittäjillä on kannattavan kasvun rakentamisesta?”*

Tutkimuksessa käytettyjä tutkimuskysymyksiä ovat:

-Mitkä tekijät haastavat PK-yritysten kannattavan kasvun saavuttamista?

-Millainen osaaminen edesauttaa PK-yritysten kannattavan kasvun rakentamisessa?

Tutkimuskysymyksillä pyritään muodostamaan syvällistä ymmärrystä yrittäjien kokeamista haasteista. Näiden kokemusten pohjalta tutkielman lopussa esitetään konkreettisia ehdotuksia, joita PK-yritykset voisivat suoraan hyödyntää kasvuvaiheessa kannattavuuden rakentamiseksi. Tärkeänä tekijänä olisi myös saada selville se, minkälainen

osaaminen tukee yrityksen kasvun suunnitelmallisuutta sekä kannattavuuden seurantaan, ja onko suomalaisilla PK-yrityksillä saatavilla tällaista osaamista.

1.2 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeiset käsitteet ovat kannattavuus, liiketoiminnan kasvu, kannattava kasvu sekä pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset). Tässä kappaleessa esitetään näiden keskeisten käsitteiden määritelmät, jonka avulla lukija saa käsityksen siitä, mitä ne tarkoittavat tämän tutkielman viitekehyksessä.

Kannattavuus: Yritystoiminnan kannattavuudella voidaan turvata yritysten jatkuvuutta. Yritystoiminnan kannattavuus perustuu siihen, että yritys tuottaa enemmän rahaa kuin sen kustannukset ovat (Suomi.fi-verkkotoimitus, 2021). Kannattavuus on siis tuottoa, joka syntyy, kun yrityksen liikevaihdosta on vähennetty kaikki kulut, jotka tietyllä ajanjaksolla syntyvät (Alarussi & Alhaderi, 2018). Kannattavilla yrityksillä on mahdollisuus jakaa osakkeenomistajille voittoa osinkoina, sekä myös kehittää toimintaansa (Suomi.fi-verkkotoimitus, 2021). Tässä tutkielmassa kannattavuutta tarkastellaan taloudellisten mittareiden kautta.

Liiketoiminnan kasvu: Yrityksen kasvua voidaan mitata monilla eri mittareilla. Tilastokeskuksen (n.d.) kasvuyrityksistä kertovan verkkosivuston mukaan yritysten kasvua voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön ja liikevaihdon kasvun osalta. Nämä ovat konkreettisia kasvun mittareita, joilla esimerkiksi eri toimialoilla toimivia yrityksiä voidaan vertailla keskenään. Tässä tutkielmassa kasvua käsitellään ensisijaisesti liikevaihdon kasvun kautta.

Kannattava kasvu: Kannattavaan kasvuun voidaan yhdistää sekä liikevaihdon että yritystoiminnan tuloksen tarkastelu esim. Kim & Mauborgne (1997). Tässä tutkielmassa kannattava kasvu nähdään yrityksen liikevaihdon sellaisena kasvuna, jossa myös

taloudellinen kannattavuus säilyy hyvänä, eri kannattavuuden taloudellisella mittareilla mitattuna. Näin voidaan varmistua toiminnan jatkuvuudesta.

PK-yritys: Pieniin ja keskisuuriin yrityksiin määritellään yritykset, joissa työskentelee alle 250 henkilöä ja joiden liikevaihto jää vuodessa alle 50 miljoonaan euroon. Lisäksi niiden taseen loppusumman tulee olla alle 43 miljoonaa euroa. Yritysten tulee myös täyttää riippumattomuusehto, joka tarkoittaa sitä, että yritysten osakkeista, joilla on äänivaltaa tai yrityksen pääomista, saa olla vain 25 % tai alle yhden sellaisen yrityksen omistuksessa, joihin ei sovellu PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmä. (Tilastokeskus, n.d.) Tässä tutkielmassa PK-yritykset määritellään kuuluviksi näiden raja-arvojen sisään.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkimus rakentuu viiden pääluvun ympärille. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa kerrotaan ilmiöstä, käydään läpi aiheen tärkeyttä ja sen yhteiskunnallista merkitystä. Tässä luvussa esitellään keskeiset käsitteet ja aiempi tutkimustieto aiheesta. Lisäksi määritellään tavoite, tutkimusongelma sekä tutkimuksessa käytetyt tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys ja olemassa olevaa kirjallisuutta. Kolmannessa luvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimusprosessia. Neljännessä luvussa esitetään keskeiset tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa tulkitaan näitä tuloksia luvussa 2 esitetyn aiemman tutkimustiedon pohjalta. Lopuksi tiivistetään uusi näkökulma PK-yritysten kannattavasta kasvusta ja ehdotetaan käytännön suosituksia yrittäjille aiheeseen liittyen. Lisäksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia, joita on tullut esille tutkimusta suorittaessa.

2 Pienten ja keskisuurten yritysten kannattava kasvu

Tässä tutkielmassa tutkittavana ilmiönä ja pääkäsitteenä on kannattava kasvu, joka nähdään yrityksen liikevaihdon sellaisena kasvuna, jossa myös taloudellinen kannattavuus säilyy hyvänä, eri kannattavuuden taloudellisella mittareilla mitattuna. Kannattavuuteen ja kasvuun liittyvän tutkimuksen tärkeyttä tuodaan esille monissa aiemmissa tutkimuksissa (esim. Gilbert ja muut (2006), sekä McKelvie ja Wiklund (2010), ks. tämän tutkielman luku 2.1 Tekijöitä kannattavan kasvun taustalla). Keskeisenä haasteena yritysten voimakkaassa kasvussa on kuitenkin usein se, että kannattavuus ei säily tarvittavalla tasolla kasvun myötä, joten yritykset keskittyvät usein ensin joko kannattavuuteen tai kasvuun, jotta he voivat lopulta saavuttaa kannattavaa kasvua (Jang, 2011). Yritysten kasvua käsitellessä, erityisesti kasvun muodostumista tulee tarkastella tarkemmin, sillä yritykset voivat kasvaa joko orgaanisesti tai yritysostojen kautta (Moreno & Coad, 2015, s. 208). Tässä tutkielmassa yritysten kasvua tarkastellaan ensisijaisesti orgaanisen kasvun kautta tulevana kasvuna.

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin kannattavaa kasvua pääkäsitteenä ja siihen olennaisesti liittyviä tekijöitä. Näitä osa-alueita ovat: Tekijöitä kannattavan kasvun taustalla, Kannattava kasvu yrityksen menestyksen taustalla, Kannattavan kasvun mittaaminen, Suunnitelmallisuus kannattavassa kasvussa, Kannattavan kasvun johtaminen, Resurssiperusteinen teoria. Luvussa käsitellään myös PK-yritysten liiketoiminnan kannattavaan kasvuun liittyviä erityispiirteitä. Tähän kuuluvat alaluvut: PK-yritysten kasvu, PK-yritysten kannattavuus. Luvun lopussa muodostetaan yhteenvetona tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2.1 Tekijöitä kannattavan kasvun taustalla

Tässä alaluvussa käsitellään yleisesti niitä ison kuvan tekijöitä, joita eri tutkimuksien mukaan on tunnistettu olevan kannattavasti kasvavien yritysten menestyksen taustalla. Näiden taustalla olevien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää PK-yritysten kasvun

suunnitellussa, sillä nämä pitäisi ottaa huomioon ensin, ennen kuin lähdetään tekemään tarkempia suunnitelmia kasvun suhteen.

Useat perustekijät vaikuttavat yritysten kasvun onnistumisen mahdollisuuteen. Davidson ja muut (2002) määrittelevät tutkimuksessaan, että yrityksen toimiala, aloituskoko, ikä, omistajuuden muoto ja oikeudellinen muoto ovat kaikki tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat taustalla yrityksen kasvuun. Tässä on hyvä huomioida, että tutkimus on tehty ruotsalaisten yritysten tietojen pohjalta, joten sitä ei vielä itsessään kannata yleistää koskemaan esimerkiksi kaikkia suomalaisia yrityksiä. Tästä on kuitenkin tehty myös muita tutkimuksia aiemmin Yhdysvalloissa, Saksassa, Australiassa ja Skotlannissa. Niissä saatiin samankaltaisia tuloksia ja tällä tutkimuksella pyrittiin vahvistamaan tutkimustuloksia myös ruotsalaisessa kontekstissa. Tästä voidaan ajatella, että tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää mahdollisesti suomalaistenkin yritysten osalta. Samanlaisia tuloksia saatiin myös Yazdanfarin ja Öhmanin (2015) tutkimuksessa ruotsalaisille PK-yrityksille. Tutkimuksessa havaittiin, että yritysten iällä ja toimialalla on vaikutusta yritysten kasvuun. Myös Coad ja Karlsson (2022) esittävät, että sellaiset pienemmät mikroyritykset, jotka ovat olleet olemassa jo pidemmän aikaa, eivät hyvin todennäköisesti pysty muuttamaan toimintaansa niin, että niistä voisi tulla nopeasti kasvavia yrityksiä. He perustelivat näkemystään sillä, että näiden yritysten yrittäjät eivät kovin helposti pysty muuttamaan omia vakiintuneita käytänteitään ja prosessejaan sellaisiksi, joita nopea kasvu vaatisi.

Yritysten iän vaikutusta yritysten kasvuun tuovat myös esiin Gilbertin ja kollegat (2006), jotka korostivat, että uusien ja jo vakiintuneiden yritysten kasvu on erilaista. Tutkijoiden mukaan uusien yritysten kasvua olisi tärkeää tutkia aiheena enemmän, sillä suoritetuissa tutkimuksissa selvitetään usein sitä, miksi kasvu tapahtuu, vaikka tärkeämpiä kysymyksiä olisi saada selville sitä, missä ja miten kasvu tapahtuu. Näiden kysymysten avulla voitaisiin saada selville myös mahdollisia ongelmakohtia uusien yritysten osalta ja näitä tunnistamalla voidaan selvittää miksi jotkut uusista yrityksistä epäonnistuvat liiketoiminnassaan. Myös McKelvie ja Wiklund (2010) tuovat esille sitä, että yritysten kasvua ja kannattavuutta tarkastellessa tulisi keskittyä siihen, miten yrityksissä aikaansaatu kasvu

tapahtuu, sen sijaan että keskityttäisiin siihen, kuinka paljon kasvua on saatu aikaan. Tämän avulla saadaan paljon hyödyllisempää tietoa kasvuun ja sen taustoihin liittyen.

Kannattavan kasvun taustalla on tutkimusten mukaan usein se, että PK-yritysten tulisi saada toiminta ensin kannattavaksi ja luoda tähän hyvän pohjat esimerkiksi pysyvien kilpailuetujen myötä, jonka jälkeen tuleva kasvu olisi todennäköisemmin kannattavaa. Yritysten menestystä nähdään usein mitattavan yrityksen kasvun kautta, vaikka pelkän kasvun mittaaminen ei kuitenkaan ole välttämättä paras tapa mitata yrityksen menestystä (Davidsson & muut 2009). Tästä syystä tarkasteluun on siis hyvä ottaa myös kannattavuuden näkökulma. Asimakopoulou ja muut (2009) tutkivat yritysten kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen koolla, kasvaneella myynnillä ja tehdyillä investoinneilla on positiivista vaikutusta yritysten kannattavuuteen. Vastaavasti taas yrityksen velka-asteella ja vaihto-omaisuudella oli negatiivista vaikutusta kannattavuuteen.

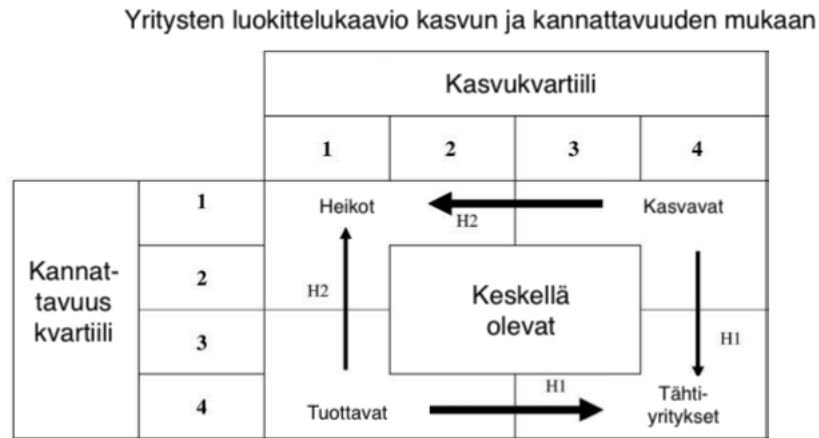
Yhteenvetona voidaan todeta, että erityisesti yrityksen ikä ja toimiala ovat merkittäviä tekijöitä, jotka on otettava huomioon, kun suunnitellaan kannattavaa kasvua. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan kannattavaa kasvua yrityksen menestyksen taustalla.

2.2 Kannattava kasvu yrityksen menestyksen taustalla

Kannattavuuden ja kasvun yhteyttä yrityksen menestyksen taustalla ovat tutkineet esimerkiksi Davidsson ja muut (2009). He tutkivat tätä yhteyttä resurssiperusteisen teorian näkökulman (RBW) kautta. He kirjoittavat tutkimuksessaan siitä, että monissa ennen heidän tutkimustaan kehitetyissä teorioissa on kasvun nähty vaikuttavan suoraan positiivisesti kannattavuuteen. Heidän tutkimuksensa lopputulema esittää kuitenkin, että yrityksen kasvu ei automaattisesti takaa kannattavuutta yritykselle. Tutkimuksessa esitetään, että kannattavuuden ja kasvun yhteys on monimutkainen kokonaisuus ja sen vuoksi yritysten ja niiden päättäjien tulisi ottaa tämä monitahoisempi näkemys huomioon, omassa päätöksenteossaan. Samanlaisiin tuloksiin on päästy muissakin myöhemmin aiheesta

tehdyissä tutkimuksissa (ks. Brännback ja muut (2009) sekä Ben-Hafaïedh & Hamelinin, (2022), joiden tutkimustulokset on esitelty tässä alaluvussa).

Davidssonin ja muiden tutkimuksen (2009) mukaan yritykset voidaan luokitella kasvun ja kannattavuuden luokittelukaavioon niiden suoriutumiskyvyn mukaan. Tämä on havainnollistettuna kuvioissa 1, jossa yritykset on jaettu viiteen suorituskykyryhmään niiden myynnin kasvun ja kannattavuuden perusteella. Nämä mittarit on suhteutettu muihin toimialalla toimiviin yrityksiin. Heikot yritykset ovat toimijoita, joissa sekä kannattavuus että kasvu ovat keskiarvon alapuolella ja ainakin toinen näistä on alimman kvartiilin alapuolella. Keskellä olevat yritykset ovat niitä toimijoita, joissa sekä kannattavuus että kasvu ovat joko kvartiileissa kaksi tai kolme. Tätä ryhmää käytetään sen vuoksi että minimoidaan tutkimuksen tuloksiin liittyviä riskejä. Korkean kasvun yritykset ovat niitä toimijoita, joissa on yli mediaanin oleva korkea kasvu, mutta kannattavuus on heikkoa eli alle mediaanin ja heikompi kuin keskitason yrityksillä. Tuottavat yritykset ovat toimijoita, joissa on alhainen kasvu, joka on heikompi kuin keskitasolla olevien yritysten kasvu, mutta vastaavasti taas yli mediaanin oleva korkea kannattavuustaso. Tähtiyritykset ovat toimijoita, joissa on korkea kannattavuus ja voimakas kasvu. Tähtiyrityksissä sekä kannattavuuden että kasvun tulee olla yli mediaanin ja lisäksi vähintään toisen näistä tulee olla korkeimmassa kvartiilissa. Heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että sellaiset yritykset, jotka ovat olleet kannattavia, mutta eivät ole kasvaneet vielä kovin voimakkaasti, pystyvät todennäköisemmin tekemään kovaa kasvua hyvällä kannattavuudella eli muuttuvat tähtiyrityksiksi, verrattuna yrityksiin, jotka lähtevät hakemaan heti kovaa kasvua, mutta eivät ole vielä saavuttaneet hyvää kannattavuustasoa.



Kuvio 1. Yritysten luokittelukaavio kasvun ja kannattavuuden mukaan (Davidsson ja muut 2009).

Brännback ja muut (2009) havaitsivat tutkimuksessaan samanlaisia yhtäläisyyksiä tuloksien osalta. Heidän tutkimuksensa osoitti myös, että aiempi kasvu on huono mittari siitä, millaista kasvu on tulevaisuudessa. Kasvua ja kannattavuutta tulisi arvioida ennemminkin sitä kautta, millaiset sisäiset resurssit yrityksellä on tällä hetkellä ja millainen on yrityksen markkinapotentiaali. Tutkimuksen mukaan tätä voidaan arvioida taloudellisen tiedon pohjalta. Aiheesta tehtiin näiden tutkimusten jälkeen laaja tutkimus Ben-Hafaïedhin ja Hamelininin (2022) toimesta. He halusivat toistaa tutkimuksen ja laajentaa otantaa lähes 40 prosenttiin kaikista EU:n PK-yrityksistä. Tässäkin tutkimuksessa saatiin aikaan samanlaisia tuloksia kuin aiemmissa tutkimuksissa on saatu.

Näiden tutkimusten pohjalta, yhteenvetona voitaisiin todeta, että yritysten tulee keskittyä ensin toimintansa kannattavuuteen, ennen kuin merkittävää kasvua kannattaa lähteä tavoittelemaan. Seuraavassa alaluvussa käsitellään kannattavan kasvun mittaamista.

2.3 Kannattavan kasvun mittaaminen

Yritysten kannattavuutta ja kasvua mitataan usein määrällisten mittareiden kautta, sillä ne antavat vertailukelpoisia lukuja, joita voidaan verrata esimerkiksi muihin alalla

toimiviin yrityksiin. Yritysten kasvusta ja sen mittaamisesta löytyy enemmän tietoa ja valmiita hyödynnettäviä mittareita kuin suoraan kannattavan kasvun mittaamisesta. Yritysten kasvua voidaan mitata esimerkiksi myynnin, markkinaosuuksien ja työntekijöiden määrän mukaan (Gilbert & muut, 2006). Työntekijöiden lukumäärää käytettiin keskeisenä mittarina myös Schutjensin ja Weverin (2000) tutkimuksessa, jossa selvitettiin aloitavien yritysten kasvun sekä menestymisen edellytyksiä ja pyrittiin selittämään näitä. Henkilöstön kasvun lisäksi toisena tärkeänä mittarina käytettiin liikevaihtotasoa kolmen toimintavuoden jälkeen. Kannattavuuden ja kasvun yhdistelmästä eli kannattavan kasvun mittaamisesta ovat kirjoittaneet esimerkiksi Kim ja Mauborgne (1997). Heidän artikkelissaan kannattavaan kasvun mittaamisessa huomioidaan sekä yritystoiminnan tulos että liikevaihto.

Yritysten kasvua tarkastellessa myös mittaamiseen käytetyillä kriteereillä ja mittareilla on vaikutusta siihen, pystytäänkö esimerkiksi nopeasti kasvavat yritykset tunnistamaan muiden yritysten joukosta (Delmar & muut, 2003). Nuorten yritysten kasvun ja kannattavuuden yhteyttä selvittävän tutkimuksen yhteydessä todettiin, että tulevaisuudessa tutkimuksissa tarkasteluun olisi hyvä ottaa tutkimukseen mukaan muitakin mittareita, kuten työllisyyden kasvu, sillä tällä olisi lisäarvoa esimerkiksi politiikan kannalta (Federico & Capelleras, 2015). Tästä voidaan ajatella, että pelkästään kannattavuuden ja kasvun mittaamisella ei vielä välttämättä voida tunnistaa esimerkiksi näitä nopeasti kasvavia yrityksiä. Mittaamisessa tulisi siis keskittyä siihen, että kasvu voidaan saavuttaa usealla eri tavalla ja sen vuoksi mittareiden tulee olla sellaisia, että näillä voidaan tämä huomioida (Delmar & muut, 2003). Näiden pohjalta voidaan todeta yhteenvetona, että kannattavaa kasvua tarkastellessa tällainen heikosti mittaava mittari voisi olla pelkästään kasvaneen liikevaihdon seuraaminen, koska se ei vielä kerro välttämättä mitään yrityksen kannattavuudesta.

Kannattavaa kasvua voidaan mitata myös esimerkiksi Linderin (2006) tutkimuksessaan esittämällä kannattavan kasvun asteikolla, jossa yritykset voidaan luokitella niiden tuloskasvun ja liikevaihdon kasvun sekä tulevaisuuden arvon kasvun mukaan. Nämä indikaattorit jaetaan sijoitetulla pääomalla, jotta ne voidaan suhteuttaa yrityksen kokoon ja

samalla nähdään se, millaisia pääomia kannattavan kasvun eteen on vaadittu. Nämä ovat kaikki mittareita, jotka ovat julkisesti saatavilla yrityksistä. Kannattavan kasvun asteikolla pyritään mittaamaan innovaatioiden ja innovatiivisuuden vaikutusta yritysten kannattavaan kasvuun. Asteikon avulla yrityksiä voidaan verrata muihin vastaaviin yrityksiin esimerkiksi samalla toimialalla. Kannattavan kasvun asteikolla voidaan verrata sekä menneitä että tulevia näkymiä ja näitä verrataan aina toimialan keskiarvoon.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kannattavan kasvun mittareiden avulla voidaan ohjata yritysten kannattavaa kasvua oikeaan suuntaan ja kartoittaa mahdollisten toimenpiteiden konkreettista vaikuttavuutta käytäntöön. Tässä tutkimuksessa haastattelujen avulla on tarkoituksena selvittää sitä, onko yrityksissä mitattu erikseen kannattavaa kasvua ja millä tavalla mittaamista on tehty, jotta voitaisiin ymmärtää tarkemmin sitä, onko kannattava kasvu oikeasti tavoitehakuista, vai tapahtuuko se vaan automaattisesti toiminnan kasvun myötä. Seuraavassa alaluvussa käsitellään liiketoiminnan suunnitelmallisuuden vaikutusta kannattavaan kasvuun.

2.4 Suunnitelmallisuus kannattavassa kasvussa

Suunnitelmallisuudella on suuri merkitys kannattavassa kasvussa. Kannattavaa kasvua suunnitellessa yrityksissä täytyy ymmärtää se, millaisiin tekijöihin heidän tulee keskittyä, jotta kannattavaa kasvua voidaan lähteä suunnitelmallisesti tavoittelemaan. Jang (2011) selvitti kannattavasta kasvusta tehdyssä tutkimuksessaan niitä strategisia valintoja, joilla kannattavaa kasvua voitaisiin saavuttaa. Tutkimuksessa havaittiin, että sellainen strategia, jossa keskitytään enemmän yritystoiminnan voitollisuuteen ja kannattavuuteen, mahdollistaa varmemmin kannattavan kasvun kuin strategia, jossa keskitytään kasvuun liittyviin tekijöihin. Kasvun ja kannattavuuden suhdetta voidaan tarkastella myös yrityksen markkina-alueisiin liittyvien strategioiden kautta kuten tehtiin Senderovitzin ja muiden (2016) tutkimuksessa. Siinä havaittiin, että sellaiset yritykset, jotka onnistuvat suunnitelmallisesti tekemään oikeita strategisia päätöksiä markkinoidensa suhteen, pystyvät vaikuttamaan näillä valinnoilla positiivisesti tulokseensa. Yritysten tulisi siis huomioida

kaikissa valinnoissaan se, että ei kehitetä pelkästään sellaisia ratkaisuja, jotka sopivat vain tiettyyn kapeaan markkinarakoon, koska tällöin mahdollisessa tulevassa kasvuvaiheessa, siirtyminen muille potentiaalisimmille markkinoille, on paljon hankalampaa.

Erilaisissa talousteorioissa ajateltiin ennen yleisesti, että kannattavuus tapahtuu automaattisesti kasvun myötä ja siihen ei tarvitse välttämättä erikseen kiinnittää suunnitelmallisesti niin paljon huomiota. Nykyaikaisempi tieteellinen suhtautuminen kannattavan kasvun suunnitteluun on erilaista. Esimerkiksi Yazdanfarin ja Öhmanin (2015) tutkimuksessa korostetaan suunnitelmallisuutta kannattavan kasvun suhteen. Tutkimuksessa havaittiin, että yritysten ei tulisi ajatella pelkkää kasvua erillisenä tekijänä ja olettaa, että kannattavuus tulee samalla myöhemmin, vaan tämä tulisi miettiä strategisesti niin, että kannattavuus ja kasvu tapahtuvat samanaikaisesti ja suunnitelmallisesti. Barringerin ja muiden (2005) tutkimuksessa havaittiin, että sellaisten yritysten, jotka ovat sitoutuneet kasvuun ja siihen liittyviin tavoitteisiin, on huomattavan paljon todennäköisempää saavuttaa nopea kasvutaso, verrattuna muihin yrityksiin, joissa ei ole samankaltaista suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta kasvun liittyen. Tätä perusteltiin sillä että, kasvun ollessa konkreettisenä tavoitteena, johon sitoudutaan, yrityksessä todennäköisemmin luodaan kasvulle otolliset olosuhteet ja kasvuun liittyvät valinnat otetaan huomioon myös päätöksenteossa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yritysten kannattavan kasvun tavoittelussa suunnitelmallisuudella on vaikutusta siihen, millaiset mahdollisuudet siinä on onnistua. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan kannattavan kasvun johtamista.

2.5 Kannattavan kasvun johtaminen

Hyvällä ja osaavalla johtamisella on kriittisen tärkeä rooli kannattavan kasvun onnistumisessa. Yazdanfarin ja Öhmanin (2015) mukaan PK-yritysten johto voi parantaa osaamistaan ja sitä myöten koko organisaation suoriutumiskykyä erilaisten saatavilla olevien yrityskoulutusohjelmien tai konsulttipalveluiden avulla, joita mm. valtiolliset organisaatiot

tarjoavat. Lisäksi he korostavat erilaisten taloushallinnon käytänteiden merkitystä kannattavan kasvun johtamisessa. Samanlaisia näkökulmia esitettiin myös Cressyn (2006) tutkimuksessa, jossa havaittiin, että sellaiset yritykset, joissa on osaava johto ja yrittäjät, joilla on lahjakkuutta, pystyivät kasvamaan nopeammin sekä pienemmillä kustannuksilla. Varsinkin yritystoiminnan alkuvaiheessa sellaiset yritykset, joissa ei ole niin paljon henkilöpääomaa eli osaamista, epäonnistuvat todennäköisemmin liiketoiminnassaan, sillä niissä saatetaan ottaa liian isoja riskejä kasvun suhteen. Baumin ja muiden (2001) tutkimuksessa korostetaan myös yrittäjän ominaisuuksia ja roolia kasvun suhteen. Osaava yrittäjä kykenee luomaan kasvulle sopivat edellytykset organisaation prosessien ja rakenteiden avulla. Kasvulle tulee määrittää konkreettiset tavoitteet ja kasvun onnistumista varten tarvitaan myös strategia ja selkeä visio, jonka koko organisaatio ymmärtää. Yhteenvetona voidaan todeta, että yrittäjällä on siis suuri rooli esimerkiksi organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja organisaatiokulttuuri taas mahdollistaa kasvun toteutumisen kannattavalla tavalla.

Page ja Tosh tuovat (2005, s. 1–187) esille kuusi kriittistä tekijää, jotka täytyisi ottaa huomioon kannattavan kasvun johtamisessa, ja joiden he korostavat olevan sellaisia, joita ilman kannattava kasvun saavuttaminen ja ylläpitäminen on mahdotonta. Näitä tekijöitä ovat asiakasuskollisuuden lisääminen, dynaaminen suunnittelu sekä budjetointi, liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen, tehokkuuden maksimointi johtamisessa, painottaminen liiketoiminnan luvuissa enemmän liikevoittoon tai liiketoiminnan tulokseen kuin pelkkiin tuloihin sekä henkilöstöhallinnon hyödyntäminen strategisena voimavarana. Asiakasuskollisuuden lisäämisellä tarkoitetaan sitä, että saadaan pidettyä nykyiset asiakkaat tyytyväisinä ja varmistettua heidän pysymisensä asiakkaina. Dynaamisella suunnittelulla ja budjetoinnilla tarkoitetaan sitä, että budjetoinnin pitää olla strategisesti johdettua ja joustavaa. Liiketoimintasuunnitelman osalta on tärkeää saada vietyä oikealla lailla käytäntöön ja samalla oppia historiassa tehdyistä virheistä. Johtaminen pitäisi ottaa huomioon kaikissa muodoissaan ja maksimoida sen tehokkuus. Kriittisten lukujen osalta korostetaan sitä, että kaikkien yrityksen johdossa tulisi olla niistä tietoisia ja huomioida, että alimmalla rivillä, jossa katsotaan tulosta, on suurempi merkitys kuin rivillä eli

liikevaihdolla. Henkilöstöhallinnan osalta tuodaan esille sen roolin tärkeyttä, sillä esimerkiksi iso osa asiakastyytyväisyydestä perustuu siihen, miten työntekijät heidät kohtaavat. Illoiset ja tyytyväiset työntekijät kohtelevat paremmin asiakkaita.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että osaavan johdon avulla yrityksen kasvulle voidaan määrittää konkreettiset tavoitteet ja luoda kasvua varten strategia ja visio, jotka koko organisaatio ymmärtää. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä kannattavasti kasvavan yrityksen menestykselle. Seuraavassa alaluvussa käydään läpi kannattavan kasvun kannalta keskeisiä tieteellisiä teorioita.

2.6 Resurssiperusteinen teoria

Kannattavasta kasvusta tehdyissä tutkimuksissa nousee esille muutamia yleisiä tieteellisiä teorioita, joita näissä on hyödynnetty. Yritysten resurssipohjainen näkemys (RBW) on yksi yleisimpiä alan tutkimuksissa käytettyjä teorioita. Resurssipohjaisen teorian kautta voidaan tarkastella yrityksen sisäisiä resursseja, luotujen kilpailuetujen lähteenä, ja sitä kautta näiden voidaan ajatella toimivan kannattavan kasvun pohjana esim. Davidsonin ja muiden tutkimus (2009), jossa he käyttivät RBW:tä tutkimuksessaan (ks. tämän tutkielman luku 2.2 Kannattava kasvu yrityksen menestyksen taustalla). Resurssiperusteista teoriaa ja sen hyödyntämistä kannattavan kasvun tutkimisen taustalla on avattu tarkemmin tässä alaluvussa.

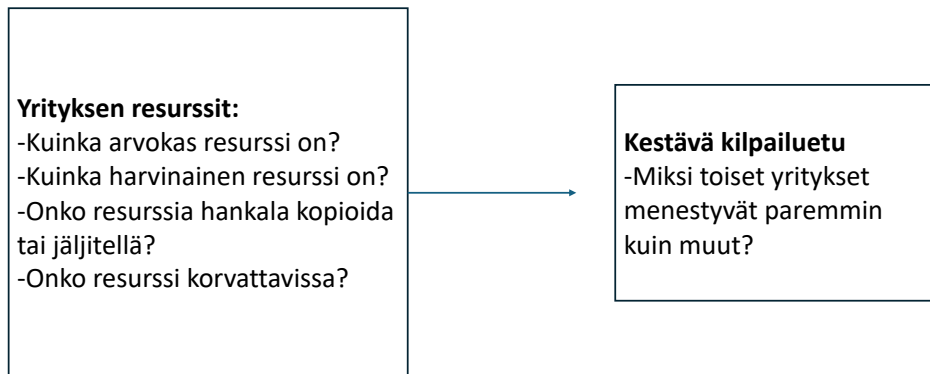
Muita kannattavan kasvun taustalla olevia hyödynnettäviä teoreettisia malleja voidaan nähdä olevan esimerkiksi erilaiset innovaatioteoriat, joissa yrityksen tuotteet, palvelut, käytössä olevat prosessit ja hyödynnetyt liiketoimintamallit, voidaan nähdä tekijöinä kannattavan kasvun taustalla. Tästä esimerkkinä on Morenon ja Coadin (2015) tehty tutkimus, jossa havaittiin, että nopeasti kasvavien yritysten taustalta löytyi monessa tapauksessa onnistunutta innovatiivisuutta ja uusia innovaatioita. Myös Audretsch ja muut (2014) tutkivat innovaatioiden ja yritysten kasvun yhteyttä ja havaitsivat, että innovaatioilla voidaan vaikuttaa yritysten kasvuun ja toiminnan tehokkuuteen ja sitä myöten myös

kasvun kannattavuuteen. Keskeisinä kannattavaan kasvuun liittyvinä innovaatioteorioina voidaan pitää Kimin ja Mauborgnen kehittämää Sinisen meren strategiaa (2005) ja teoriaa arvoinnovaatioista (1997). Näissä teorioissa innovaatiot eli uudet tavat tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, nähdään keskeisinä elementteinä kasvun luomisessa. (Kim & Mauborgne, 1997 & 2005.) Sinisen meren strategian ja arvoinnovaatioiden voidaan ajatella olevan sellaisia teorioita, joita kannattavaa kasvua suunnittelevien PK-yritysten kannattaisi hyödyntää toiminnassaan.

Tässä tutkielmassa esitetty tutkimus nojaa resurssiperusteiseen teoriaan, sillä se nousi yhtenä keskeisimpänä hyödynnettynä teoriana esille niissä tutkimuksissa, joita kannattavasta kasvusta on tehtynä. Resurssiperusteisen teorian mallin nähdään usein pohjautuvan Barney'n (1991) uranuurtavaan työhön Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Barney'n mukaan yritysten strategiset resurssit voidaan nähdä kestävien kilpailuetujen taustalla. Yritysten resursseja tarkastellaan neljän ulottuvuuden kautta, joita ovat resurssien arvo, se kuinka jäljitettäviä tai harvinaisia resurssit ovat sekä se, kuinka ne ovat korvattavissa (Barney, 1991). Resurssien oikeanlaisella käytöllä voi kuitenkin olla enemmän merkitystä kuin itse resursseilla. Yrityksen johdossa tulisi keskittyä siihen, millä tavalla yrityksessä resursseja hyödynnetään tällä hetkellä, ja voitaisiinko niitä hyödyntää vielä tehokkaammin (Wiklund & muut, 2009).

Tässä kappaleessa on käsitelty tarkemmin resurssipohjaisen mallin neljää eri ulottuvuutta Barney'n (1991) mukaan. Ensimmäisenä tekijänä ovat yrityksille arvokkaat resurssit, joilla tarkoitetaan sitä, että niiden tulee mahdollistaa yritykselle sellaisten strategioiden hyödyntäminen, joilla voidaan parantaa tehokkaasti niiden suorituskykyä. Arvokkaiden resurssien avulla yritykset voivat hyödyntää toimintaympäristön mahdollisuuksia tai neutralisoida mahdollisia uhkatekijöitä. Toisena tekijänä voidaan nähdä yritysten näkökulmasta harvinaiset resurssit, joilla voidaan varmistaa yritysten kilpailuetua entisestään. Mikäli aiemmin mainittuja arvokkaita resursseja on monella muullakin yrityksellä, niin silloin ne eivät ole vielä ratkaisevassa roolissa, mutta jos ne ovat lisäksi vielä harvinaisia, voidaan niitä pitää todellisena kilpailuetuna. Kolmantena kohtana ovat resurssit, joita on

hankala kopioida tai jäljitellä. Tämän ominaisuuden avulla voidaan varmistaa, että resurssit pysyvät kestävinä kilpailuetuina, sillä jos muut eivät pysty niitä hankkimaan tai luomaan, ovat tällaiset resurssit todellisia kilpailuetuja. Neljäntenä kohtana pidetään resurssien korvattavuutta eli sitä, kuinka helposti toiset yritykset voivat korvata resurssin jollain toisella ratkaisulla. Resurssiperusteisessa mallissa korvattavalla resurssilla ei ole välttämätöntä olla samanlaista suoraa vaikutusta organisaatioon kuin alkuperäisellä resurssilla on, mutta kuitenkin sitä voidaan hyödyntää strategisesti vastaavalla tavalla. Resurssiperusteisesta teoriasta on piirretty havainnollistava kuvio (Kuvio 2).



Kuvio 2. Resurssiperusteinen teoria (mukaillen Barney, 1991).

Resurssiperusteisen teorian avulla voidaan siis tunnistaa yritysten pysyviä kilpailuetuja ja selittää sitä, miksi toiset yritykset menestyvät paremmin kuin toiset. Pysyvien kilpailuetujen on nähty olevan keskeisinä selittävinä tekijöinä useassa kannattavasta kasvusta tehdyssä tutkimuksessa ja sen vuoksi PK-yrityksissä voisi olla hyvä hyödyntää tätä mallia kannattavan kasvun suunnittelussa ja toteutuksessa. Resurssiperusteisen teorian avulla voidaan selvittää sitä, miten yritykset voivat kasvattaa liiketulostaan sekä markkinaosuuttaan kestäväällä tavalla, hyödyntämällä yksilöllisiä resurssejaan kuten henkilöstöä, organisaatiokulttuuria tai yrityksessä käytettäviä teknologioita. Näiden resurssien avulla

yritykset voivat luoda uusia tuotteita ja palveluita, tehostaa prosessejaan tai vastata tehokkaammin markkinoilla oleviin tarpeisiin. Resurssiperusteista teoriaa voidaan hyödyntää myös tutkimuskysymyksiin vastatessa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa kannattava kasvu nähdään keino-ona edistää yrityksen taloudellista suorituskykyä, liiketoiminnan näkökulmasta kestävästi ja tehokkaasti. Kannattavaa kasvua tarkastellaan päämäärätietoisena ja strategisena toimintona. Tätä viitekehystä täydennetään seuraavassa alaluvussa asettamalla tutkimuksessa tavoiteltu näkökulma pääkäsitteen ympärille. Alaluvussa käsitellään niitä tekijöitä, joita PK-yritysten liiketoiminnan kannattavassa kasvussa tulee huomioida.

2.7 PK-yritysten erityispiirteet liiketoiminnan kannattavan kasvun näkökulmasta

Pieniin ja keskisuuriin yrityksiin määritellään Tilastokeskuksen mukaan (n.d.) yritykset, joissa työskentelee alle 250 henkilöä ja joiden liikevaihto jää vuodessa alle 50 miljoonaan euroon. Lisäksi niiden taseen loppusumman tulee olla alle 43 miljoonaa euroa. Yritysten tulee myös täyttää riippumattomuusehto, joka tarkoittaa sitä, että yritysten osakkeista, joilla on äänivaltaa tai yrityksen pääomista, saa olla vain 25 % tai alle yhden sellaisen yrityksen omistuksessa, joihin ei sovellu PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmä. Tässä tutkielmassa PK-yritykset määritellään kuuluviksi näiden raja-arvojen sisään.

Pienten ja keskisuurten yritysten on havaittu olleen haavoittuvammassa ja heikommassa asemassa erilaisten taloudellisten kriisien kuten koronapandemian ja 2008 vuoden finanssikriisin aikana (Esteve-Pérez & muut, 2022). Lähes kaikki Suomessa toimivat yritykset kuuluvat PK-yrityksiin ja yli 90 % näistä on alle 10 hengen mikroyrityksiä (Tilastokeskus (2023). PK-yrityksiä tulisi tukea ja suojella, koska suurin osa yrityksistä lukeutuu näiden joukkoon ja sitä myöten ne toimivat myös merkittävinä työllistäjinä. (Esteve-Pérez & muut, 2022). Yhteenvedona voidaan todeta, että PK-yritykset ovat merkittävän tärkeitä toimijoita yhteiskunnalle työllistäjinä ja bruttokansantuotteen kasvun mahdollistajina.

Tästä syystä PK-yrityksien kannattavaa kasvua on tärkeää tutkia, jotta niitä voitaisiin auttaa tulevaisuudessa kasvamaan kannattavammin ja samalla myös selviytymään paremmin mahdollisista kriiseistä sekä ulkoisista uhista, joita he voivat toimintansa osalta kohdata.

Yritysten pääomarakenteella on vaikutusta siihen, kuinka helposti toiminta voidaan saada kannattavaksi ja voidaanko sen avulla saavuttaa myös kasvua. Koreassa tehtiin vuonna 2018 ja 2019 tutkimusta PK-yrityksiin ja startup-yrityksiin liittyen Kangin (2020) toimesta. Tässä tutkittiin niiden kasvun kannattavuutta ja kestävyyttä. Tutkimuksessa selvisi, että alkuvaiheen pääomasijoittajien rahoitusosuudella ja sitä myöten riskipääomien kasvulla voi olla negatiivista vaikutusta yritysten kannattavuuteen. Tässä tuotiin esille sitä, että pääomasijoittajien tulisi keskittyä maltillisempaan kasvuun ja sijoittaa sellaisiin yrityksiin, joilla on liiketoimintamallit kunnossa ja toiminta on kannattavalla tasolla. Toisena merkittävänä tekijänä tuotiin esille sitä, että kasvun suhteen ei tule keskittyä pelkästään nopeaan liikevaihdon kasvuun, jos se on kannattamatonta, vaan kasvun tulee olla kestävä ja tukea yritystä yritystoiminnan jatkumista myös tulevaisuudessa. Tätä voidaan tukea rakentamalla yritykselle kestävä liiketoiminta- ja tulonhankkimismallit.

Kannattavassa kasvussa on johtamisella kriittisen tärkeä rooli. Useissa PK-yrityksissä toimitusjohtajan rooli korostuu vielä erikseen. Hmieleski ja Ensley (2007) tutkivat johtajuuden suhdetta yritysten menestykseen nopeasti kasvavien startup-yritysten keskuudessa. Heidän tutkimuksessaan tuotiin esille sitä, että johtajan ymmärtämättömyydellä, joko yrityksen sisäisiin toimintoihin tai yrityksen ulkoisiin toimintoihin liittyen, voi olla merkittävä vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Monet yritysten ulkoiset tekijät, vaikuttavat myös siihen, että yritykset eivät voi aina kasvaa kannattavasti. Pienyritysten kasvun esteitä selvittävässä tutkimuksessa (Gill & Biger, 2012) saatiin selville se, että erilaiset markkinasta tulevat haasteet ja tarvittavan rahoituksen puute voivat olla esteinä tulevalle kasvulle. Tutkimuksen mukaan näitä esteitä voitaisiin ennaltaehkäistä ja ratkaista osaavien liikkeenjohdon konsulttien avulla, jotka voivat olla apuna kehittämistoimissa. Seuraavassa alaluvussa käsitellään PK-yritysten kasvuun liittyviä tekijöitä.

2.7.1 PK-yritysten kasvu

PK-yritysten kasvua voidaan järjestelmällisesti tukea onnistumaan ja sitä voidaan tehostaa monella tapaa. Tässä aluvussa tarkastellaan tarkemmin, miten näitä elementtejä voidaan kehittää ja hyödyntää yrityksen kasvun hyväksi. Tutkimusten mukaan on olemassa tiettyjä tekijöitä, jotka haittaavat kannattavaa kasvua tai ne ovat jopa kokonaan esteitä sille, että kannattavaa kasvua voisi tapahtua. Yritysten on myös hyvä huomioida se, että toiminta ei edes aina kasva, vaikka sitä tavoiteltaisiin. Liiallinen kasvu voi olla myös haitallista yrityksille, sillä jos yritys kasvaa liian nopeasti ja kasvun myötä saavutettavat hyödyt ovat vähäisempiä kuin kasvun aiheuttamat kustannukset, saattaa tämä vaikuttaa jopa liiketoiminnan kestävyteen esimerkiksi heikentämällä yrityksen kassavirtaa (Coad & muut 2020). Tekijöitä nopean kasvun ja samalla myös korkean suorituskyvyn taustalla tarkasteltiin Nicholls-Nixonin (2005) tutkimuksessa. Siinä korostettiin organisaatorakenteiden ja -järjestelmien merkitystä onnistuneen kasvun taustalla. Organisaatiomuutoksien ja johtamiskäytänteiden kehittämisen avulla voidaan parantaa kasvun tuomien muutosten hallintaa ja lisätä kasvun kannattavuutta. Keskeisenä tekijänä näissä muutoksissa olisi pyrkiä kehittämään enemmän itseohjautuvaa organisaatiota, joka pyrkisi ratkaisemaan kasvun luomia haasteista, ja joka voisi pysyä paremmin kasvuvauhdin mukana kuin perinteisemmät johtamisjärjestelmät.

Demir ja muut (2017) suorittivat kirjallisuuskatsauksen, jossa kartoitettiin 39 artikkelin empiirisiä tutkimustuloksia niistä strategisista tekijöistä, joita voidaan nähdä olevan nopeasti kasvavien yritysten taustalla. Heidän katsauksessaan nostettiin esille viisi tekijää, joilla on vaikutusta yritysten nopeaan kasvuun. Näitä tekijöitä ovat inhimillinen pääoma, henkilöstöhallinto, strategia, erilaiset innovaatiot ja organisaation kyvykkyydet. Ensimmäisenä tekijänä kirjallisuuskatsauksessa nostettiin esille inhimillinen pääoma, joka on yksi keskeisimpiä tekijöitä nopeasti kasvavien yritysten taustalla. Inhimilliseen pääomaan luetaan esim. avainhenkilöiden osaaminen ja koulutus, yrityksen perustajien työkokemus ja tuntemus toimialasta sekä yrityksessä työskentelevien johtajien kognitiiviset kyvyt. Toisena tekijänä nähdään yritysten henkilöstöhallintoon liittyvät käytänteet. Henkilöstöhallinnan prosessien ja käytänteiden tulee olla systemaattisia ja ammattimaisia.

Työntekijöiden valinnalla on tärkeä rooli ja yrityksissä tulisi etsiä työntekijöitä, joilla on laajaa osaamista ja jotka ovat tarvittaessa myös valmiita joustamaan liiketoiminnan mukana. Osaavien työntekijöiden kouluttamiseen tulisi myös keskittyä ja pitää heidät tyytyväisinä, jotta he pysyvät yrityksessä riittävän pitkään. Kolmantena tekijänä kirjallisuuskatsauksessa nostetaan esille strategisen suunnittelun merkitys. Hyvän ja toimivan strategian avulla voidaan tavoitella korkeaa kasvua, mutta sitä voidaan hyödyntää myös kasvun hillitsemisessä, jotta se saadaan pidettyä järkevällä tasolla esimerkiksi yrityksen henkilöstöhallinnon käytäntöihin suhteutettuna. Yrityksen innovaatiot ja innovatiivisuus ovat neljäs kirjallisuuskatsauksessa esiin nostettu tekijä. Erityisesti prosessi-innovaatioilla on merkitystä yritysten tehokkuuteen ja sitä myöten myös kasvuun. Viimeisenä tekijänä kirjallisuuskatsauksen tuloksissa esitellään yritysten kyvykkyyksien yhteys korkeaan kasvuun. Yritysten taloudellisilla resursseilla nähtiin olevan vaikutusta varsinkin, jos ne osattiin yhdistää oikein muiden kyvykkyyksien kuten johtamiskyvyn kanssa. Yhteenvetona voidaan todeta, että mitä useampia näistä tekijöistä, yritykset osaavat toimintansa osalta huomioida, sitä todennäköisemmin he voivat kuulua näiden nopeasti kasvavien yritysten joukkoon. Tämä ei vielä automaattisesti takaa sitä, että kasvu olisi kannattavaa, vaan näihin tulee keskittyä sillä tavalla suunnitelmallisesti, että voimakkaan kasvun myötä saadaan pidettyä myös kannattavuus hyvällä tasolla kuten esimerkiksi Yazdanfarin ja Öhmanin (2015) tutkimuksessa tuotiin esille (ks. tämän tutkielman luku 2.4 Suunnitelmallisuus kannattavassa kasvussa).

Tutkimuksessa, jossa tutkittiin kasvun kannattavuutta, laatutasoa ja innovatiivisuutta, todettiin, että hyvän laatutason ja innovatiivisuuden yhdistelmällä voidaan saavuttaa kannattavaa kasvua, mutta hyvä laatutaso, tai pelkkä innovatiivisuus, eivät kuitenkaan yksittäisinä tekijöinä vielä varmistaisi nimenomaan kasvun ja kannattavuuden yhdistelmää (Cho & Pucik, 2005). Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan PK-yritysten kannattavuutta.

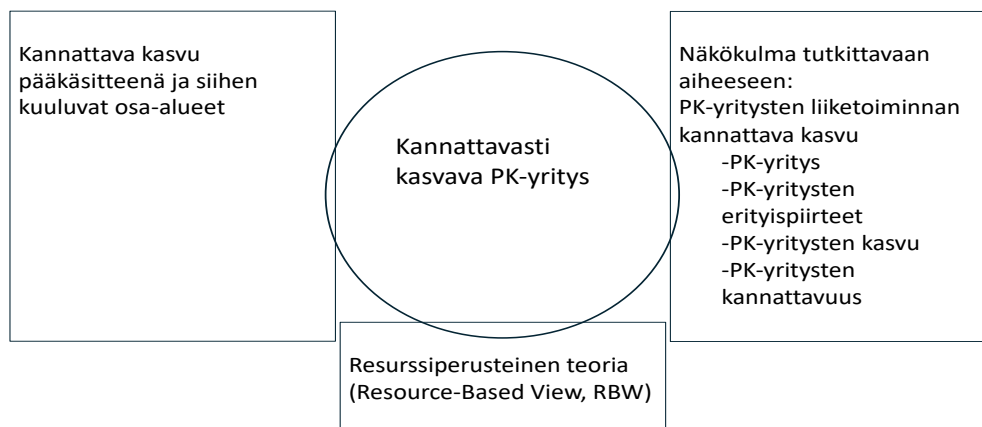
2.7.2 PK-yritysten kannattavuus

Usean eri tekijän voidaan nähdä vaikuttavan PK-yritysten kannattavuuteen. Esimerkiksi Leen ja Leen (2018) tutkimuksessa nostetaan yrityksen aiempi menestys esille yhtenä keskeisenä selittävänä tekijänä sille, että yritys ei saavuta enää kannattavaa kasvua tai kokonaan jopa epäonnistuu liiketoiminnassaan. He perustelevat tätä sillä, että aiempi menestys saattaa antaa virheellisen tyytyväisyyden tunteen ja aiheuttaa vääränlaista it-seluottamusta oman yrityksen toimintaa tai markkina-asemaa kohtaan. Tämä näkyy usein niissä päätöksissä tai suoritetuissa investoinneissa, joita yrityksessä tehdään. Esimerkkinä tästä voidaan pitää sitä, että vääränlainen tyytyväisyys oman yrityksen palvelua tai tyytyväisyyttä kohtaan voi johtaa helposti esimerkiksi tuotekehityksen vähenemiseen ja sitä myöten asiakkaat eivät koe enää saavansa samanlaista lisäarvoa kuin aiemmin.

Yritysten menestyksellä ja työntekijöiden tyytyväisyydellä ajatellaan usein olevan vaikutusta toisiinsa. Yritysten kilpailukykyyn ja henkilöstöön tehtyjen panostuksien osalta löydettiin yhteys, sillä ne yritykset, jotka kertoivat avoimesti tehdyistä toimenpiteistä ja henkilöstöön liittyvistä asioista, olivat usein kilpailukykyisimpiä ja heillä oli keskivertoa parempi markkina-asema (América Álvarez Domínguez, 2012). Myös Rauch ja Hatak (2016) tutkivat PK-yritysten henkilöstöresursseihin liittyvien käytänteiden vaikutusta yritysten suorituskykyyn. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että henkilöstöresursseihin tehdyillä panostuksilla oli vaikutusta yritysten suorituskykyyn. Tutkimuksessa tuotiin kuitenkin esille, että kaikilla panostuksilla ei ole samanlaista vaikutusta suorituskykyyn ja yrityksissä tulisi keskittyä niihin toimiin, jotka lisäävät työntekijöiden tunnetta siitä, että he voivat ottaa vastuuta ja olla mukana yrityksen päätöksenteossa. Näillä koettiin olevan suurempi vaikutus kuin palkkioilla tai kannustimilla, jotka ovat monesti myös kalliita yrityksille. Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijät voivat olla keskeisessä roolissa, kun kannattavuutta halutaan tavoitella. Sen vuoksi yrityksissä kannattaa keskittyä hyvien henkilöstökäytänteiden luomiseen ja arvioida kriittisesti sitä, mitkä ovat oikeasti niitä tekijöitä, jotka toimivat omalle henkilöstölle motivoivina tekijöinä. Seuraavassa alaluvussa muodostetaan tutkimukselle teorettinen viitekehys.

2.8 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys on tietynlainen näkökulma tutkittavaan aiheeseen, jonka mukaan havaintoja tarkastellaan (Alasuutari, 2011, luku 4., Teoreettinen viitekehys ja metodi). Tässä tutkielmassa hyödynnettävä teoreettinen viitekehys muodostuu käsiteltävästä kirjallisuudesta. Teoreettiseen viitekehukseen kuuluu kannattava kasvu pääkäsitteenä ja siihen olennaisesti liittyviä tekijät sekä PK-yritysten liiketoiminnan kannattavaan kasvuun liittyvät erityispiirteet, joka muodostaa näkökulman tutkittavaan aiheeseen ja sitä myöten koko tutkielmaan. Tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen on myös hyvä ottaa mukaan resurssiperusteinen teoria, jota käsitellään luvussa 2.6 Resurssiperusteinen teoria, (Resource-Based View, RBW), sillä tämä on keskeinen hyödynnettävä teoreettinen näkökulma monessa aiemmassa aiheesta tehdyssä tutkimuksessa. Nämä yhdessä muodostavat teoreettisen viitekehksen, johon myös tässä tutkielmassa kerättyä haastatteluaineistoa verrataan. Teoreettinen viitekehys on esitetty Kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, (Tutkijan oma teos, 2024, mukaillen Barney, 1991).

Tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä rakennettiin sellainen, että se tarjoaa kattavan lähestymistavan kannattavan kasvun strategioiden suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä viitekehys yhdessä haastatteluaineiston kanssa, toimii perustana PK-yritysten päättäjille, kun he suunnittelevat kestäväää ja kannattavaa kasvua. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkielmassa hyödynnettyjä tutkimusmenetelmiä ja perustellaan, miksi tutkimuksessa käytetyt menetelmät palvelevat tutkimusongelman tutkimista.

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää PK-yritysten kannattavaan kasvuun liittyviä tekijöitä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään sitä, ”Millaisia kokemuksia yrittäjillä on kannattavan kasvun rakentamisesta?” Tästä syystä laadullinen tutkimusmenetelmä sopi hyvin tässä tutkimuksessa käytetyksi tutkimusmenetelmäksi. Näitä kokemuksia pyrittiin saamaan selville haastattelemalla suomalaisia PK-yrittäjiä tai PK-yrittäjätaustaisia henkilöitä. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelua haastattelumuotona. Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksessa käytettyä metodologiaa ja arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

3.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista tarkastella määriteltyä tutkimusaihetta tai tutkittavaa ilmiötä, niiden henkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna, jotka ovat tutkimuksen kohteena (Puusa & Juuti, 2020). Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa ja tekemään siitä sellaisia tulkintoja, jotka ovat teoreettisesti tarkasteltuna mielekkäitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisen tutkimuksen menetelmillä pyritään löytämään ja saamaan selville tutkittavien henkilöiden ajatuksia, kokemuksia ja merkityksiä tutkimusaiheesta (Puusa & Juuti, 2020). Tämä tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, sillä tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään yrittäjien kokemuksia yrityksen kasvuvaiheesta kannattavuuden näkökulmasta monipuolisesti ja syvällisesti.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on, että tutkijalla on ajatus tai omia kokemuksia tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti, 2020). Tässäkin tutkimuksessa tutkimuksen tekijällä on omakohtaista käytännön kokemusta kannattavaan kasvuun liittyvistä haasteista ja PK-yritysten erityispiirteistä. Tutkimuksen esivaiheessa tekijä perehtyi aiheeseen kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten pohjalta sekä keskustellen eri asiantuntijoiden ja

yrittäjien kanssa tutkittavasta aiheesta. Tämän pohjalta syntyi käsitys kannattavuuden kriittisestä ja haastavasta roolista PK-yrityksen kasvuvaiheessa.

3.2 Otanta

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään tyypillisesti erilaisten haastattelumuotojen avulla. Haastattelut ovat keskusteluja, joille on tutkijan toimesta määritetty etukäteen tietty tavoite ja niiden tavoitteena on tuottaa aineistoa, jonka avulla tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä voidaan tehdä analyysiä ja johtopäätöksiä (Puusa & Juuti, 2020). Haastatteluiden avulla tuotettu aineisto sisältää haastateltavien henkilöiden omia kokemuksia sekä tulkintoja tutkimusaiheesta, jonka vuoksi siitä ei tule tehdä liian yleistettäviä päätelmiä (Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastatteluilla. Haastettuihin osallistui kuusi ($n = 6$) suomalaista PK-yrittäjää tai PK-yrittäjätaustaista henkilöä. Haastateltavat henkilöt olivat nuorimmillaan 30-vuotiaita ja vanhimmillaan 56-vuotiaita. Haastateltavien keskiarvoikä oli noin 42-vuotta. Haastateltavista henkilöistä kaksi on naisia ja neljä miehiä.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimuksen kohteena olevat henkilöt, joita haastatellaan, tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta aiheesta, ja heillä on siitä myös omakohtaista kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa haastateltavien valinta tehtiin harkinnanvaraisesti ja otantaan valittiin sellaiset henkilöt, jotka tuottavat tarkoituksenmukaista tietoa tutkimukseen. Valitut henkilöt joko toimivat tai ovat lähivuosina toimineet PK-yrittäjinä ja valinnassa oli tärkeää, että haastateltavilla on mahdollisimman paljon omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta. Keskeisenä ajatuksena haastateltavien valinnassa oli se, että ei valita varsinaisia kohdeyrityksiä, vaan haluttiin löytää henkilöitä, jotka ovat olleet yrittäjinä mukana PK-yrityksen kasvun eri vaiheissa, yhdessä tai useammassa yrityksessä. Näin pyrittiin luomaan syvällistä ymmärrystä yrittäjien henkilökohtaisista kokemuksista niistä tekijöistä, jotka ovat kriittisiä kannattavan kasvun eri vaiheissa. Haastateltaviin henkilöihin otettiin yhteyttä puhelimitse tammikuun 2024 aikana ja heidän kanssaan sovittiin tutkimukseen osallistumisesta. Alla

olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on nimetty osallistajat ja taustatieto heidän yrittäjätaustaansa liittyen.

Taulukko 1. Tutkimuksen osallistajat ja taustatiedot.

| | Taustatieto |
|----------------------|---|
| <i>Osallistuja 1</i> | Entinen yrittäjä, oli noin kaksi vuotta yrittäjänä ja yritys koki aika paljon haasteita yrittäjäuran aikana. Totesi, että heidän liiketoimintansa ei ole oikein missään vaiheessa ollut kannattavaa. |
| <i>Osallistuja 2</i> | Yrittäjä kertoi, että heidän liiketoimintansa on kasvanut tasaisesti vuosien varrella ja se on ollut useilla mittareilla tarkasteltuna hyvin kannattavaa. Useampi vuosi yrittäjäuraa takana. |
| <i>Osallistuja 3</i> | Yrittäjällä on pitkä yrittäjäkokemus ja näkemystä myös toiminnasta, joka ei ole aina kannattavaa. |
| <i>Osallistuja 4</i> | Henkilö, jolla on omakohtaista kokemusta ja osaamista kannattavaan kasvuun liittyen. Hänellä on kokemusta sekä PK-yrittäjänä toimimisesta että myös liiketoiminnan kehittämisestä ulkopuolisen asiantuntijan roolissa. |
| <i>Osallistuja 5</i> | Toiminut muutaman vuoden yrittäjänä. Haastateltavalla on kokemusta PK-yrittäjyyden alkuvaiheesta ja niistä toimista, joita aloittavan yrittäjän tulee huomioida toimintansa kasvattamisessa liiketoiminnan alkuvaiheessa. Yritystoiminnassa ollut menestyksekkästä kasvua ensimmäiset vuodet. |
| <i>Osallistuja 6</i> | Toiminut muutaman vuoden yrittäjänä. Haastateltava kommentoi, että heidän toiminnassaan on tähän mennessä keskitytty enemmän siihen, että liikevaihto kasvaisi, kuin varsinaisesti tuloksen kasvattamiseen |

3.3 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu soveltuu tilanteeseen, jossa painotetaan tutkittavien henkilöiden henkilökohtaisia näkökulmia tutkittavista aiheista (Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden avulla pyrittiin kartoittamaan kattavasti aineistoa niistä teemoista, joista tutkimusten kohteena olevilla henkilöillä on käytännön kokemusta sitoutumatta tarkkoihin kysymyksiin. Teemahaastattelujen avulla haastateltavien oli mahdollista nostaa haastatteluissa kokemuksiaan monipuolisesta ja myös ennalta laadittujen kysymysten ulkopuolelta. Teemahaastattelussa tutkija voi ohjata keskustelua tiettyyn suuntaan, mutta tavoitteena ei ole kuitenkaan kontrolloida keskustelua (Puusa & Juuti, 2020). Tämän tutkimuksen haastattelut etenivät tämän ajatuksen mukaan etukäteen valitun teemarungon ja tarkentavien kysymysten avulla. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-työkalulla keskustelumutoisina, ilman videokuva. Haastattelut nauhoitettiin aineiston käsittelyä ja analysointia varten.

Päätutkimuskysymystä ei tulisi esittää suoraan sellaisenaan tutkittaville henkilöille, jotta se ei ohjaa liikaa keskustelua vaikuttamalla tutkittavien henkilöiden mielipiteeseen aiheesta eikä tutkimus saisi olla myöskään pelkästään raportointia tehdyistä havainnoista, koska silloin selkeä analyysi aineistosta jää puuttumaan (Silverman, 2021, s. 322). Teemahaastattelua pidetään keskustelunomaisena hyvin vapaamuotoisena haastattelutapana, jossa keskustelu ei etene välttämättä johdonmukaisesti haastattelurungon mukaan, vaan tavoitteena on saada haastateltavat kertomaan tutkittavasta aiheesta ilman, että yksittäiset kysymykset tai niiden tietty järjestys ohjaisivat keskustelua liikaa (Puusa & Juuti, 2020). Nämä näkökulmat otettiin huomioon, kun muodostettiin teemahaastattelulle haastattelurunkoa. Haastattelurunko muodostettiin aiheesta löytyvän olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta. Tässä on hyödynnetty esim. Barney'n (1991) resurssiperusteisen teorian näkökulmia ja Demirin ja muiden (2017) suorittaman kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostetun aineiston löydöksiä. Siinä kartoitettiin 39 artikkelin empiirisiä tutkimustuloksia niistä strategisista tekijöistä, joita voidaan nähdä olevan nopeasti kasvavien yritysten taustalla. Katsauksessa nostettiin esille viisi tekijää, joilla on vaikutusta yritysten nopeaan kasvuun. Näitä tekijöitä ovat inhimillinen pääoma,

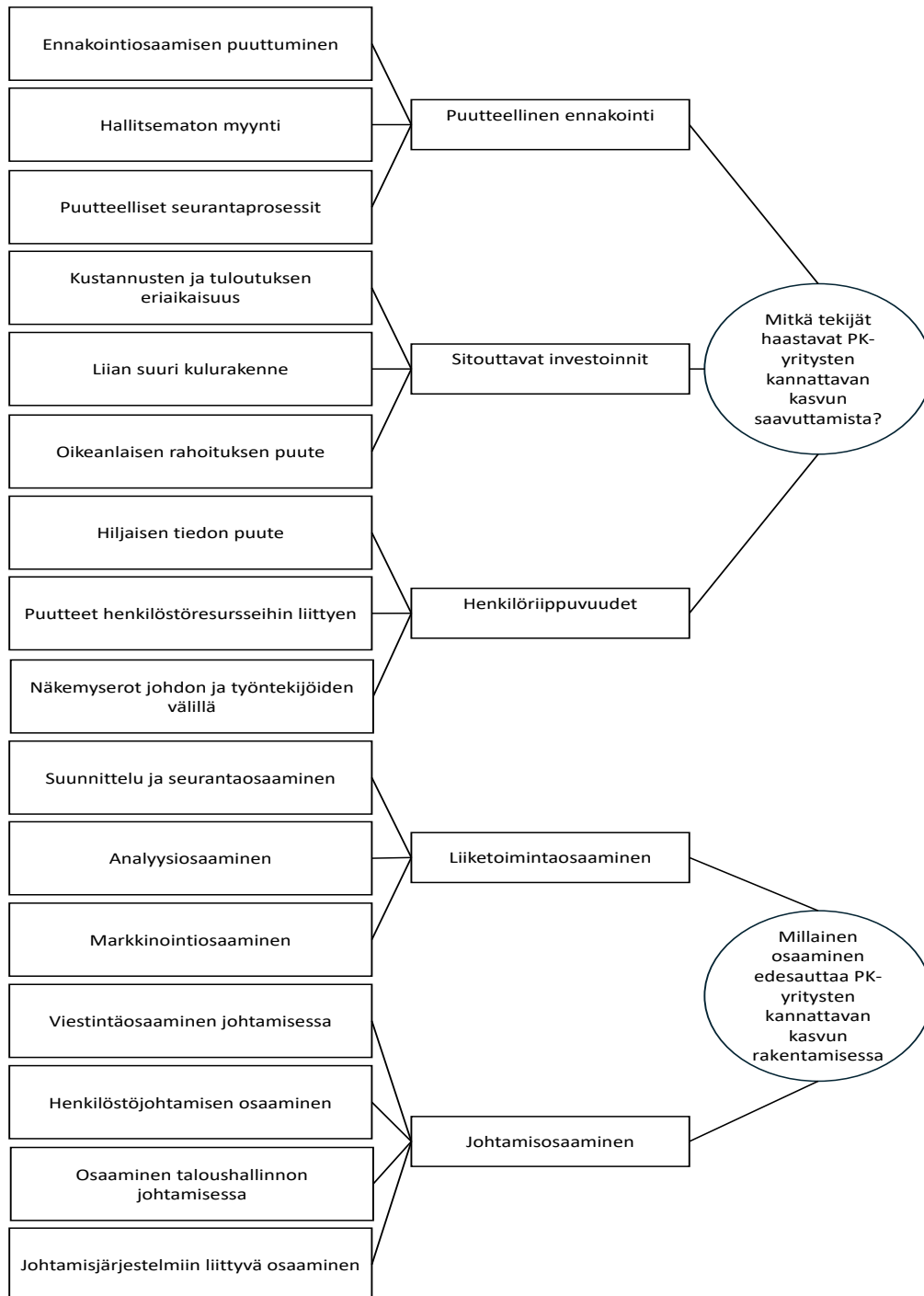
henkilöstöhallinto, strategia, erilaiset innovaatiot ja organisaation kyvykkyydet. Haastattelurunko on tutkimuksen liitetiedostona.

3.4 Teema-analyysi

Sisältöanalyysimenetelmillä tulkitaan tutkimusaineistoa siten, että aineisto luokitellaan kokonaisuuksiin. Haastatteluaineistoa voidaan pelkistää esimerkiksi teemoittelun avulla. Teemoittelussa tarkoituksena on selvittää ja luokitella aineistoa eri teemojen alle eli painotetaan sitä, millaisia asioita eri teemoista nousee esille (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sisällönanalyysiä analysointimenetelmänä. Nauhoitettu aineisto käytiin kokonaisuudessaan läpi litteroimalla se tekstiksi. Tämän jälkeen aineistoa käsiteltiin ja analysoitiin sellaisiksi kokonaisuuksiksi, joilla pyritään selittämään tutkittavaa ilmiötä ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kerätyistä haastatteluaineistoista tunnistettiin tekijöitä, jotka ovat keskeisiä kannattavan kasvun onnistumisen kannalta, ja joita PK-yritykset voisivat tulevaisuudessa hyödyntää liiketoimintansa kehittämässä ja suunnittelussa. Aineistoa analysoitiin Barney'n (1991) esittämän Resurssiperusteisen teorian näkökulmasta havainnoiden keskeisiä resursseja, joita yrittäjät nostivat esille haastatteluissa.

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana oli induktiivinen teema-analyysi. Induktiivisessa teema-analyysissä aineistoa koodataan eli jäsennellään aineistosta tehtyjen löydösten perusteella eikä aineistoa yritetä sovittaa mihinkään tiettyyn teoreettiseen malliin tai tutkijan omiin ennakkokäsityksiin tutkimusaiheesta (Braun & Clarke, 2006). Haastatteluaineistoa analysoitiin ja sitä koodattiin löydösten mukaan sillä tavalla, että muodostetut teemat ja niiden alateemat vastaavat tutkimuskysymyksiin kattavasti. Tutkimusaineistoa kertyi kohtuullisen paljon, joten sen pohjalta oli mahdollista muodostaa selkeitä teemoja. Teemojen muodostamisessa oli keskeistä se, että niiden sisältämistä tekijöistä löytyy selkeitä yhteyksiä toisiinsa ja näin teemalla voidaan suoraan vastata tutkimuskysymykseen tietystä näkökulmasta. Tällä varmistettiin se, että kahdessa eri teemassa olisi mahdollisimman vähän päällekkäisyyksiä. Teemoja oli aluksi muodostettu enemmän ja ne

sisälsivät samankaltaisuuksia, joten niitä täsmennettiin tutkimusprosessin edetessä selkeämmiksi kokonaisuuksiksi. Tähän on piirretty kuvio (Kuvio 4) havainnollistamaan teemojen ja alateemojen suhdetta tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 4. Tutkimuksen teemarunko, (Tutkijan oma teos, 2024).

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen haaste on siinä, että pystyttäisiin yhtä selkeästi osoittamaan tutkimustulosten validiteetti ja reliabiliteetti kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Hyvästä ja luotettavasta laadullisesta tutkimuksesta voidaan kuitenkin tunnistaa muutamia keskeisiä tekijöitä. Tutkimuksen tulee selkeästi ja läpinäkyvästi kertoa aineiston keruusta ja koko tutkimusprosessista, jotta lukija voi tehdä oman arvionsa ja johtopäätöksensä tutkimuksen luotettavuudesta (Meyrick, 2006). Tutkimuksen haastattelut suoritettiin etäyhteyksiä käyttäen, mikä mahdollisti sen, että haastattelut voitiin käydä haastateltaville kohtuullisen neutraaleissa ja luonnollisissa olosuhteissa ilman, että tutkija olisi fyysisesti paikalla, mahdollisesti vaikuttamassa keskustelun syvyyteen. Tällä haluttiin varmistua siitä, että keskustelu olisi mahdollisimman luontevaa.

Tutkimusten eettisiä valintoja, luotettavuutta ja tutkimukseen liittyviä rajoituksia on aina hyvä arvioida kriittisesti. Esimerkiksi Tuomen ja Sarajärven (2018) teoksessa kirjoitetaan siitä, että tutkimuksella ja tutkimuksen etiikalla on hieman ristiriitainen yhteys. Tutkimuksessa saadut tulokset vaikuttavat tehtyihin eettisiin ratkaisuihin ja samalla myös tutkijan omat henkilökohtaiset eettiset arvot vaikuttavat hänen tutkimuksensa suhteen tekemisiin ratkaisuihin. Toisaalta taas täytyy muistaa se, että tutkijan omilla eettisillä valinnoilla on ollut merkitystä siihen, millainen työstä, sen viitekehystä ja haastattelun teemarungosta muodostuu. Tässä on pyritty olemaan kuitenkin mahdollisimman objektiivisiä tutustumalla samalla kattavasti aiheesta aiemmin tehtyihin tuloksiin ja vertaamalla työssä käytettävää runkoa, sekä saaduista tuloksista muodostettuja johtopäätöksiä myös niihin.

Tutkimuksen validiteetti kuvastaa sitä, miten hyvin tutkimus vastaa siihen, mitä sillä pyrittiin mittaamaan (Silverman, 2021). Validiteetti voidaan nähdä myös päiväkirjanomaisena prosessina, jonka tarkoituksena on tehdä läpinäkyväksi tutkijan suorittamat valinnat (Cho & Trent, 2006). Tässä tutkimuksessa on pyritty huomioimaan monia tekijöitä, joilla validiteettia voidaan lisätä:

Koodaus: Haastatteluaineistoa analysoitiin ja sitä koodattiin löydösten mukaan sillä tavalla, että muodostetut teemat ja niiden alateemat vastaavat tutkimuskysymyksiin kattavasti. Koodauksessa on aina mahdollisuus jonkinasteiselle inhimilliselle virheelle analysoinnissa ja tulkinnessa, mutta aineisto oli videoitu sekä litteroitu ja tiettyjä vastauksia pystyttiin käymään useasti läpi, jotta niistä ymmärrettiin niiden keskeinen ajatus ja löydökset voitiin teemoitella selkeästi.

Vakaus: Teemat on pyritty muodostamaan, sillä tavalla, että samat teemat voidaan muodostaa aineistosta uudelleen myöhemmässäkin vaiheessa. Teemoja muokattiin ja täsmennettiin matkan varrella vastaamaan paremmin kokonaisuutta. Tällä haluttiin selkeyttää sitä, että keskeinen viesti tulee selkeästi ilmi tietystä teemasta.

Toistettavuus: Tutkimus on pyritty kokonaisuudessaan muodostamaan, sillä tavalla, että se on toistettavissa muidenkin tutkijoiden toimesta. Tutkimuksen teorian kirjoittaminen, haastattelut ja aineistojen analysointi tapahtuivat samaan aikaan, vuorotellen toteutettuna, alkuvuoden ja kevään aikana, jolloin voitiin varmistua siitä, että nämä kaikki tukevat toisiaan. Tämä mahdollistaa myös sen, että prosessinomaisesti samoja tietoja hyödyntämällä, muidenkin tutkijoiden pitäisi päästä jossain määrin samanlaisiin lopputuloksiin.

Tarkkuus: Tutkimusaineistoa kertyi kohtuullisen paljon, joten sen pohjalta oli mahdollista muodostaa selkeitä teemoja. Teemojen muodostamisessa oli keskeistä se, että niiden sisältämistä tekijöistä löytyy selkeitä yhteyksiä toisiinsa ja näin teemalla voidaan suoraan vastata tutkimuskysymykseen tietystä näkökulmasta. Tässä pyrittiin miettimään tarkkaan sitä, että kahdessa eri teemassa olisi mahdollisimman vähän päällekkäisyyksiä. Teemoja oli aluksi muodostettu enemmän ja ne sisälsivät samankaltaisuuksia, joten niitä täsmennettiin tutkimusprosessin edetessä selkeämmiksi kokonaisuuksiksi.

Reliabiliteetin avulla pyritään varmistamaan, että tutkimusaineisto on johdonmukaista ja luotettavaa (Silverman 2021). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään

esimerkiksi sillä, että luodaan haastateltaville riittävä anonymiteetti sekä mahdollisimman luontevat puitteet haastattelun toteuttamista varten. Tutkimusta varten on valikoitu henkilöitä, jotka oikeasti pystyisivät tuomaan relevanttia tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavien lukumäärä oli yksi keskeisimpiä etukäteen mietittyjä asioita. Tämä ratkaistiin niin, että haastateltavien lukumäärää lisättiin sen mukaan, miten aineistoa oli kertynyt. Viimeisten haastattelujen osalta ei enää kertynyt samalla tavalla uutta tietoa, kuin ensimmäistä haastatteluista, joten haastatteluaineisto koki tässä vaiheessa tietynlaisen kylläntymisen eli saturaation. Aineistoa kertyi kattavasti ja se oli samansuuntaista myös aiempien tutkimusten kanssa, joten sen voidaan ajatella olevan hyödynnettävistä muillekin PK-yrityksille tulevaisuudessa.

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteettiä voivat heikentää useat tekijät, jos tutkija ei osaa ottaa niitä huomioon tutkimusprosessissa. Haastattelutilanteissa on tärkeää tunnistaa se, että haastateltavat voivat kertoa asioista tavalla, joka näyttää heidän näkökulmastaan paremmalta kuin todellisuus on tai osa tiedoista voidaan jopa jättää kertomatta (Brink, 1993). Haastattelutilanteessa tuli jonkin verran vastaan tilanteita, joissa näytti siltä, että tässä kohtaa ei kerrota ihan kaikkea. Teemahaastattelu mahdollisti sen, että keskustelua voitiin vapaasti viedä eteenpäin teemarungon avulla ja asiaan voitiin vielä palata myöhemmin hieman eri kulmalla. Tämän avulla löydettiin kattavasti aineistoa eri kokonaisuuksista.

Tutkimusten tulosten kirjoittamisen osalta jonkin verran rajoituksia tai haasteita toi se, että haastateltavien henkilöiden täytyi pysyä kokonaan anonyymeina, jotta he ja ne yritykset, joissa he ovat nyt tai ovat olleet aiemmin mukana, eivät tule millään tavalla ilmi valmiista työstä. Tuloksissa pyrittiinkin löytämään sellaisia kannattavan kasvun tekijöitä, jotka eivät riipu yrityksistä tai toimialoista ja ovat hyödynnettävissä isossa osassa PK-yrityksiä, joten tutkimukseen saatiin laadukasta aineistoa, vaikka taustatietoja ei voidakaan tämän tarkemmin avata. Tämä myös mahdollisti sen, että haastateltavat uskalsivat oikeasti kertoa kokemuksistaan ja saadut vastaukset olivat sellaisia, että niitä ei välttämättä muuten olisi saatu selville.

3.6 Tutkimuksen eettiset periaatteet

Tässä tutkimuksessa on pyritty huomioimaan hyvin kattavasti eettiset periaatteet, joita tutkimuksen tekemiseen voi liittyä. Erityisesti on kiinnitetty huomiota henkilötietojen käsittelyyn, että niitä ei tule missään kohtaa ilmi. Valmiissa lopputuloksessa kerrotaan haastateltavista henkilöistä tai mahdollisista yrityksistä ainoastaan sen verran, että kyseessä on suomalaisia PK-yrityksiä tai -yrittäjiä. Tämä valinta tehtiin sen vuoksi, että haastateltaville henkilöille luvattiin, ettei heitä tai heidän yrityksään voi mitenkään tunnistaa valmiista lopputuloksesta. Näin ollen haastatteluissa pystyttiin oikeasti hyvin kattavasti keskustelemaan tutkimuksen kannalta oleellisista asioista, jotka liittyvät kannattavan kasvun tekijöihin, ilman että heidän olisi tarvinnut pelätä liikesalaisuuksien paljastumista. Tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista oli löytää yleisiä tekijöitä kannattavaan kasvuun liittyen, jolloin toimialalla tai yrittäjän tarkemmilla taustatiedoilla ei myöskään ole sen suurempaa merkitystä.

Kaikkien osallistujien kanssa käytiin etukäteen läpi se, mitä tutkimuksessa tullaan käsittelemään ja mikä heidän roolinsa tutkimuksen suhteen on. Haastateltavilta pyydettiin etukäteen suostumus yhteistyöhön ja heillä olisi ollut mahdollisuus kieltäytyä tai jättäytyä pois tutkimuksesta, missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Haastateltaville on myös kerrottu henkilötietojen käsittelystä, säilyttämisestä ja niiden tuhoamisesta EU:n GDPR-säädösten mukaisesti. Haastateltaville toimitettiin lisäksi etukäteen teemahaastattelurunko ja taustatiedot tutkimukseen liittyen, jotta he voivat vielä ennen haastattelua valmistautua haastatteluun ja kysyä tarvittaessa lisäkysymyksiä tai jopa jättäytyä pois, jos käsiteltävät asiat olisivat olleet sellaisia, joihin liittyvään tutkimukseen he eivät voi osallistua.

Haastatteluaineistoa säilytetään vain lyhyimmän tarvittavan ajan Vaasan yliopiston virallisen ohjeistuksen mukaisilla salatuilla pilvipalveluilla, joihin on pääsy vain tutkimuksen tekijällä. Lisäksi haastattelut, kalenterikutsut yms. muu aineisto, jossa nimiä olisi voitu käsitellä, nimettiin pelkästään nimikirjaimilla. Lopullisesta työstä henkilöitä ja yrityksiä ei voi tunnistaa. Tutkimus on kokonaisuudessaan tehty tutkimuseettisen

neuvottelukunnan virallisten ohjeiden mukaan, joissa käsitellään tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tutkimuksessa on ollut ohjaavana lähtökohtana edistää tutkimusaiheeseen liittyvää yleistä tietämystä ja samalla myös auttaa mukana olleita yrittäjiä saamaan uusia näkökulmia aiheeseen.

4 Tutkimustulokset: Yrittäjien kokemuksia kannattavan kasvun rakentamisesta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Haastatteluaineisto on koodattu tutkimuskysymyksiensä näkökulmasta tärkeimpiin teemoihin ja niiden alateemoihin. Haastattelujen keskeiset tulokset on kirjoitettu näiden teemojen alle ja näitä teemoja käsitellään tämän luvun alaluvuissa. Teemat on muodostettu ja nimetty haastatteluaineiston löydösten pohjalta.

Osallistujien kokemukset osoittivat, että useat tekijät vaikuttavat heikentävästi kannattavaan kasvuun. Haastateltavat kokivat, että näitä tekijöitä tunnistettaessa tulisi keskittyä yhteen tai useampaan kriittiseen tekijään, jotka voivat merkittävästi heikentää kannattavan kasvun edellytyksiä. Tutkimuksen tulokset viittasivat myös siihen, että se millä organisaatiotasolla suurimmat haasteet kannattavaan kasvuun liittyen ovat, vaihtelee sen mukaan, missä kasvun vaiheessa yritys on menossa.

Osallistujien vastauksissa korostui se, että haastateltavilla oli selkeitä näkemyksiä kannattavan kasvun taustalla olevista tekijöistä. Näkökulmat vaihtelivat jonkin verran sen mukaan, millainen yritystausta haastateltavalla oli, ja olivatko he joutuneet käsittelemään omassa liiketoiminnassaan kannattavaan kasvuun liittyviä haasteita.

4.1 Tekijät kannattavan kasvun taustalla

Tutkimuskysymyksen "Mitkä tekijät haastavat PK-yritysten kannattavan kasvun saavuttamista?" avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä siitä, mitkä tekijät tyypillisesti muodostavat haasteita pienille ja keskisuurille yrityksille pyrittäessä saavuttamaan kannattavaa kasvua. Analyysin tuloksena tunnistettiin kolme pääteemaa (Teema 1: Puutteellinen ennakointi, Teema 2: Sitouttavat investoinnit ja Teema 3: Henkilöriippuvuudet), jotka jaetaan alateemoihin. Tässä osiossa kuvataan näiden teemojen sisältöä tarkemmin.

Teema 1: Puutteellinen ennakointi

Aineistoista korostui selvästi yrittäjien kokemukset siitä, että kannattavalla kasvulla voi olla useita esteitä sen toteutumiselle, mutta yrityksissä tulee tunnistaa niistä keskeisimmät ja minimoida näiden vaikutus mahdollisimman pieneksi. Tämä teema on otsikoitu nimellä: Puutteellinen ennakointi, sillä teema kattaa yrittäjien kokemukset niistä puutteelliseen ennakointiin liittyvistä tekijöistä ja osa-alueista, joihin liittyvät haasteet yrityksissä voivat hankaloittaa kannattavan kasvun suunnitelmallista tavoittelua. Teeman sisällä korostui kolme päätekijää; 1.1 Ennakointiosaamisen puuttuminen, 1.2 Hallitsematon myynti ja 1.3 Puutteelliset seurantaprosessit. Näitä käytetään tässä teemassa alateemoina.

1.1 Ennakointiosaamisen puuttuminen

Suurin osa haastateltavista kommentoi, että kasvua ja sen kannattavuutta oli tavoiteltu tietoisesti. Kasvun hakemisessa korostui myös viime vuosien haastavammat ajat liiketoimintaympäristössä, jolla oli ollut vaikutusta siihen, millä tavoin kasvua on haettu. Osan yritysten liiketoimintaan näillä oli ollut jopa liiketoimintaa supistava vaikutus eli toiminta oli voinut kasvaa aiempina vuosina paljonkin, mutta suhdannevaihteluiden vuoksi liikevaihto ja kannattavuus olivat laskeneet edellisen tilikauden aikana. Tästä syystä keskeisenä tekijänä haastatteluissa nostettiin esille se, että puutteellinen osaaminen liiketoiminnan ennakoimisessa, voi aiheuttaa haasteita kannattavaan kasvuun liittyen.

Kyllä se vaan sitten ihan niinku heinäntekojärjellä, kun asiaa ajatellaan, niin kyllä se vaan tämmöinen niinku markkinoiden kyllästyminen kautta kysynnän väheneminen. Se vaan aikaansaa sitten sen, että niinku nytkin tässä tilanteessa missä nyt ollaan Suomessa niin moni yhtiö on tästä tekijästä niin kun suuren suurissa vaikeuksissa.

(Osallistuja 4)

Osallistuja 1 totesi, että heidän liiketoimintansa ei ole oikein missään vaiheessa ollut kannattavaa. Hän kertoi, että kannattava kasvu olisi vaatinut suunnitelmallisempaa ja

maltillisempaa tahtia, jossa eri funktioiden luvut olisi huomioitu tarpeeksi selkeästi toiminnan ennakoinnissa:

Ihan ensimmäisenähän tietenkin on se, että pystytään kasvamaan, sillä lailla, että se pysyy kannattavana, josta itsellä ei hirveästi ole kokemusta. Meillä esimerkiksi niin sehän ei ollut missään vaiheessa periaatteessa kannattavaa. Ensimmäinen tilikausi saatiin hädin tuskin positiiviseksi. Meillä se kasvu ei ollut kannattavaa, niin siinä mentiin välillä nopeaa, kun kasvettiin eli myynti toimi kyllä hyvin, mutta sitten taas meillä ei ollut tarpeeksi tietoa esimerkiksi asennuspuoleen kustannuksista.

(Osallistuja 1)

Yksi keskeisistä puutteelliseen ennakointiosaamiseen liittyvistä löydöksistä oli se, että kannattavaan kasvuun ei voi laatia budjettia, jossa ei ole laskettu liiketoiminnan näkökulmasta realistisia lukuja, vaan niitä on laskettu vähän sen mukaan, mitä haluttaisiin saavuttaa. Suunnitelmat tulisi tehdä aina sellaisiksi, että niissä on huomioitu erilaiset muutujat ja mietitty ihan konkreettisesti käytännön tason toimet, kuinka näihin asetettuihin tavoitteisiin oikeasti päästään.

Ei se vaan mene niin, että nyt pannaan tuommoiset luvut ja näitä lähdetään tavoittelemaan, mutta kukaan ei käytä hetkeäkään aikaa, että miten se tehdään. Että semmoinen ajatus, että no lisätään vähän myyjiä tuohon noin, niin sillähän se tulee, mutta kun ei se mene niin.

(Osallistuja 3)

Varsinkin kun jotakin uudempaakin liiketoimintaa käynnistellään, niin kyllähän se Excelillä näyttää niinku lukujen valossa hyvältä, mutta sitten kun aletaan tuota käytännössä sitä asiaa ajamaan ylös. Niin se mikä Excelillä näytti alkuun kahdessa vuodessa hyvältä, niin se käytäntö on osoittanut, että se vaatii kuitenkin sen 5–6 vuotta. Siellä on noin iso cäppi, että kyllä se pitää vaan niinku tuntea.

(Osallistuja 4)

Kun me mietitään tällä hetkellä tuotteita, vaikka vuoden päähän, niin vaikka on merkkejä siitä, että mikä voi tulla myymään vuoden päästä, niin silti sun on aika vaikea ennustaa sitä, että mikä todellisuudessa myy ja mihin hintaan, niin sitten on varmasti tehty ja tullaan vielä ehkä tekemäänkin semmoisia hutioistoja. Mistä me luullaan, että ne myy tai ne ei myykään täyteen hintaan esimerkiksi niin sitten jos tulee tämmöisiä kokeiluja niin ne näkyy nopeasti niinku kannattavuudessa.

(Osallistuja 6)

Myös yritysten strategiatyöhön liittyvillä heikkouksilla ajateltiin olevan yhteyttä kannattavaan kasvuun. Yrityksissä ei osata välttämättä tarpeeksi ennakoida tulevaa ja hyödynittää siinä dynaamista ja muuttuvaa strategiatyöskentelyä, jolla voitaisiin suunnitelmallisella tavalla ennakoida ja reagoida toimintaympäristön muuttuviin olosuhteisiin.

Tuo strategiatyöskentelyn puutteellisuus, että ei olla osattu ennakoida sitä, mitä tuleman pitää ja rakentaa niitä uusia kivijalkoja, että olisi tämmöinen dynaaminen strategia. Toisaalta strategiassa on aina tietyt osa-alueet hyvä olla ns. lähes kiveen hakattuja, mutta se ei tahdo nykyaikana kuitenkaan niinku olla pätevä. Pitää olla sitä ketteryyttä ja nimenomaan tässä strategisessa katsannossa keskittyä siihen, että ketteryys siinä, miten se kasvustrategia on toteutuskelpoinen tässä toimintaympäristössä ja sitten kun tilanne muuttuu vaikka kahden kuukauden päästä, niin miten siinä pystytään reagoimaan joustavasti ja mukautumaan olosuhteisiin.

(Osallistuja 4)

Viime vuosien useat kriisit ovat osoittaneet, että ulkoisiin tekijöihin on hyvä varautua kattavasti, jotta nämä vaikuttavat mahdollisimman vähän siihen suunnitelmalliseen tekemiseen, jolla kannattavaa kasvuhaetaan. Analyysin perusteella havaittiin, että liiketoiminta ei saisi olla välttämättä pelkästään yhden osa-alueen varassa, vaan toimintaa olisi hyvä pystyä jossain muodossa jatkamaan, vaikka ydinliiketoiminta-alue kohtaisi haastavampia aikoja esimerkiksi suhdannevaihteluiden muodossa. Tässä on kuitenkin hyvä tehdä selkeän suunnitelmallista harkintaa sen suhteen, kuinka paljon näihin muihin liiketoimintamahdollisuuksiin kannattaa tehdä panostuksia etukäteen, jos ydinliiketoiminta toimii hyvin ja kasvaa kannattavasti. Hyvänä apuna tässä voisi hyödyntää esimerkiksi skenaariotyöskentelyä, jossa eri ulkoisiin uhkiin varaudutaan riittävästi.

Varmaan semmoinen, että hommat ei saisi olla pelkästään yhden jalan varassa. Pitäisi kolmella jalalla vähintään seistä. Mutta sitten se, että sehän on ollut oikeasti niin hyvää liiketoimintaa, että samalla ammattitaidolla pääsisi muissa hommissa lähellekään semmoisia tuloksia. Niin, että kannattaako silloin hakea siihen rinnalle semmoista huomattavasti heikompaa hommaa.

(Osallistuja 2)

Huono tää markkinatilanne, että ehkä vähän ihmiset on varovaisempia ja se ehkä vähän myös rajoittaa rajoittaa sitä kasvua. Mutta tota, että haettaisiin sitä kasvua myös ulkomailta, mutta se se tietenkin vaatii taas niinku lisää resursseja sekä henkilöstöstä, että niinku rahallisia resursseja. Niin niin tota en tiedä onko se kuinka kannattavaa, mutta kyllä sitä kasvua niinku halutaan hakea myös sieltä.

(Osallistuja 5)

1.2 Hallitsematon myynti

Haastatteluissa tuli ilmi se, että hallitsematon myynti voi syödä kannattavan kasvun edellytyksiä. Osalla yrittäjistä oli kokemusta niin sanotusta huonosta kasvusta eli toiminta oli kasvanut, mutta kannattavuus ei ollut säilynyt hyvänä. Tähän löydettiin esimerkiksi sellaisia ratkaisuja, että yritysten tulisi toiminnassaan keskittyä suunnitelmallisesti skaalautuvaan liiketoimintaan, jossa henkilötyön osuutta saadaan mahdollisesti vähennettyä ja myyntiä haettaisiin enemmän ennakoitavien ja liiketoiminnallisesti kannattavien jatkuvien sopimusten kautta.

Haastatteluissa nousi esiin myös pakollisen kasvun kierre, joka huononsi yrityksen kannattavuustilannetta entisestään.

Tietenkin tietyn verran haluttiin myyntiä ja tavallaan kasvaa, mutta sitten se kasvoi myös sen takia vahingossa, että me myytin sen verran paljon. Myynnistä maksettiin jo palkat tavallaan heti, Mutta sitten kun on pitkä puskuri niin nehan sitten asennettiin, vaikka parin kolmen kuukauden päästä, niin myyntikulu tuli jo kuluksi paljon aiemmin. Mitä ne sitten saatiin asennettua. Siinä tuli semmoinen ongelma, että meillä tarvitsee kasvattaa esimerkiksi asennusta ihan sen takia, että saadaan enemmän rahaa kiertoon ja saadaan puskuria pois ja sitä kautta rahaa yritykseen, josta sitten pystytään maksamaan palkat. Oli pakko kasvaa, mutta sitten se oli huonoa kasvua, kun ei tiedetty tarkkaan mitä myydään.

(Osallistuja 1)

Tärkeänä teemana esiin nousi se, että yritysten tulee uskaltaa hinnoitella tuotteensa oikein, eikä pelätä liikaa asiakkaiden menetystä hinnoittelun vuoksi. Liiketoiminnassa ja ennen kaikkea myynnissä tulisi keskittyä ennustettavaan ja kannattavimpaan ydinliiketoimintaan, joka takaa tavoitellun voittoprosentin. Haastatteluissa nousi esille se, että toiminta ei saisi lähteä liikaa ohjautumaan lyhytnäköisesti toimintaympäristön ja markkinoiden muutosten mukaan, vaan toiminnassa pitäisi keskittyä strategiaan valintoihin, jotka tukevat pitkän tähtäimen suunnitelmaa, osallistuja 3: *”Tässä lähdettiin niinku laskalle, koska se oli niin hirveä se kaupanteon kiima ja kaikkea piti myydä.”*

1.3 Puutteelliset seurantaprosessit

Kannattavaa kasvua on tärkeää mitata, jotta voidaan varmistua esimerkiksi siitä, että pysytään suunnitelluissa tavoitteissa. Haastateltavien kokemukset paljastivat, että suurimmalla osalla yrittäjistä oli selkeitä kokemuksia kannattavan kasvun mittaamisesta. Osa yrittäjistä kertoi kuitenkin haastatteluissa, että heidän seurantaprosessinsa olivat puutteellisia. Näissä yrityksissä, joissa koettiin olevan puutteellisia seurantaprosesseja, kannattavaa kasvua ei ole myöskään ollut saavutettu samalla tavalla. Osallistuja 1 kertoi haastattelussa esimerkiksi kannattavan kasvun mittaamiseen liittyvistä haasteista:

Meillä ei ollut. Me kyllä puhuttiin niistä, että me tarvitaan mittareita ja budjetoitintia ja että niihin pitäisi keskittyä, mutta sitten käytännön tasolla niin niihin ei sitten kuitenkaan keskitytty tarpeeksi tavallaan. Kun se jo alusta lähti niin

kovasti eteenpäin, että siinä niitä tulipaloja piti sammutella niin sitten ei voinut tai ei ymmärretty sitä, että väkisin olisi pitänyt tavallaan saada ne näillä mittareilla mitattua, että mikä on. Missä tarvitsee muutoksia ja miten ne pitäisi mennä ja miten me luulla, että ne menee.

(Osallistuja 1)

Haastatteluissa nousivat esille muutkin yritysten toiminnot ja niihin liittyvät puutteelliset seurantaprosessit. Keskeisenä tekijänä tuotiin esille sitä, että yrityksissä tulisi keskittyä esimerkiksi siihen, että asiakas saa heti valmiin lopputuotteen ja koko prosessi toimii tehokkaasti. Keskenäisinä luovutetuista tuotteista tai palveluista voi aiheutua yritykselle mainehaittaa, mutta samalla se voi heikentää myös kannattavuutta ja kasvua, jos asioita jätetään roikkumaan ja lähdetään paikkailemaan myöhemmin.

Myös yrityksen yhteistyökumppaneilla koettiin olevan vaikutusta siihen, että ne voivat joissain tapauksissa olla kannattavan kasvun esteinä. Tämä on tärkeää tunnistaa liiketoiminnassa ja hyvät seurantaprosessit voivat auttaa siinä, että yhteistyökumppaneita voidaan johtaa tavalla, joka tukee sekä yrityksen kasvua että kannattavuutta.

Teema 2: Sitouttavat investoinnit

Toisena keskeisenä teemana aineistoista korostui yrittäjien kokemukset investoinneista, rahoituksesta tai liiketoiminnan kustannuksista tekijöinä, jotka voivat heikentää yrityksen kannattavaa kasvua. Tämä teema on otsikoitu nimellä: Sitouttavat investoinnit, sillä yrityksen tekemiin investointeihin voi sitoutua paljon yrityksen pääomia ja resursseja kannattavan kasvun näkökulmasta tarkasteltuna väärällä tavalla. Teeman sisällä korostui kolme päätekijää 2.1 Kustannusten ja tuloutuksen eriaikaisuus, 2.2 Liian suuri kulurakenne ja 2.3 Oikeanlaisen rahoituksen puute. Näitä käytetään tässä teemassa alateemoina.

2.1 Kustannusten ja tuloutuksen eriaikaisuus

Kasvuun liittyvät panostukset voivat heikentää yrityksen kannattavuutta hetkellisesti, sillä ne eivät välttämättä heti tuota yritykselle mitään. Tämä näkökulma on tärkeää huomioida, kun tarkastellaan kannattavaa kasvua ja sen toteutumista pitkällä aikavälillä.

Kustannusten ja tuloutuksen eriaikaisuus nousi haastattelussa esille esimerkiksi seuraavalla tavalla:

*Kannattavassa kasvussa pitää vähän pitää suitsia tiukalla, että se onnistuu. Tietenkin toinen puoli on se, että ei saa säästää itseään hengiltä. Semmoinen nähdä, että tuohonkin menee rahaa, mutta se kuuluu mennä, että se tuottaa jossakin muualla sitten.
(Osallistuja 2)*

Toisena teemaan liittyvänä tekijänä nousi esiin terve riskinotto-kyky, sillä jos yrityksessä ei uskalleta ottaa ollenkaan riskejä ja tehdä investointeja, ei toiminta voi silloin kasvaa, osallistuja 2: *”Säästää itsensä hengiltä ja pelkää liikaa kulujen kasvua, niin ei ole riskinotto-kykyä siinä asiassa. Pitää olla riskinotto-kykyä.”*

2.2 Liian suuri kulurakenne

Kannattavaa kasvua heikentävinä tekijöinä tunnistettiin esimerkiksi liian isot hallinnon kulut tai muut kiinteät kulut, suhteutettuna yrityksen toiminnan kokoon. Tärkeänä kannattavuutta heikentävänä teemana esiin nousi myös se, että jos liiketoimintaa tarkastellaan vääränlaisesta perspektiivistä, suhteutettuna siihen, minkä kokoisesta yrityksestä on kysymys. Tällä tarkoitetaan sitä, että kasvua ja siihen liittyviä kehitys- sekä investointitoimia voidaan lähteä tavoittelemaan esimerkiksi liian isoilla toimenpiteillä, vaikka kasvun kohteena olevalle yritykselle tällaisia toimia ei vielä tässä kasvun vaiheessa tarvitsisi suorittaa.

Yhtenä tärkeänä tekijänä tuotiin esille sitä, että yritystoiminnassa olisi hyvä suhtautua kriittisen tarkastelevasti kaikkiin kiinteisiin kuukausimaksullisiin sopimuksiin ja miettiä, olisiko näille olemassa mitään muuta parempaa ratkaisua.

*Siis kyllähän se kannattava kasvu varmaan on yritystoiminnassa ja varsinkin aloittelevassa yritystoiminnassa niin semmoinen haaste. Ensimmäinen vuosi on tosi haasteellinen. Saada niinku plusmerkkinen vuosi. Ja siitäkin eteenpäin. Se kulurakenteen kasvaminen, sitä ei ole hankala kasvattaa tai se helposti kasvaa nopeammin mitä tulopuoli.
(Osallistuja 2)*

Keskeisenä havaintona oli myös se, että kasvun myötä johtamisesta voi hävitä nopeastikin keskittyminen oleellisimpiin asioihin. Kannattavaa kasvua varten tulee olla budjetti ja suunnitelma siitä, miten se tehdään. Tämän pohjalta tulee tehdä rekrytoinnit ja laskea niille tarpeeksi pitkät ajat siihen, missä kohtaa ne alkavat tuottamaan. Tässä vaiheessa monet yritykset saattavat alkaa keskittymään usein, niihin vääriin asioihin, jotka eivät tuota yritykselle ja kannattavuus häviää nopeastikin näihin suunnitelman ulkopuolisiin toimiin, osallistuja 3: *”Siinä pitää olla tosi tiukkana. Ei niin, että otetaan vähän markkinointi-ihmistä ja sitten otetaan vähän assistentteja ja sitten ostetaan vähän ulkopuolelta osa palveluista ja niinku se palaa sinne se raha.”*

2.3 Oikeanlaisen rahoituksen puute

Muita haastatteluissa esiin nousseita teemoja olivat esimerkiksi rahoituksen merkitys kannattavan kasvun mahdollistavana taustatekijänä. Rahoituksella voidaan turvata liiketoiminnan kasvun alkuvaiheen vaatima aika eli se aika, jolloin investointeja on tehty, mutta toiminta ei ole vielä kannattavaa. Tämä mahdollistaa esimerkiksi yrityksen selviytymisen sinä aikana, kun rakennetaan uusia asiakkuuksia ja sopimuskantaa.

Rahoituksen kallistumisen ja sen järjestymiseen liittyvien haasteiden nähtiin vaikuttavan heikentävästi kannattavaan kasvuun.

”Rahoituskuvio, että miten rahoitus menee, tai miten rahaa saa, ja millä hinnalla, niin sehän on aivan hirveän iso juttu. Ja rahoituskuviot on aivan älyttömän tiukalla tällä hetkellä. Se raha, mikä makso kaksi vuotta sitten x euroa, nyt maksoo 3 kertaa x euroa.”

(Osallistuja 2)

”Tulee nyttien väistämättä tuolla talouspuolella rahoituspuolen asia, kun kasveetaan, niin yleensä se liiketoiminta vaatii lisää pääomia. Se tarvitsee sitten rahoittajaa ja rahoittaja tarvitsee turvaa siitä, että se liiketoiminta on varmasti kannattavaa ja sitten, kun varsinkin nyt viime aikoina korot on ollut nousussa ja riskipreemiot on isompia, niin tuota sehän tarkoittaa vaan sitä, että se menee tiukemmaksi tämmöisten niinku vakuuksien ja tämän lainarahan hankinta ja se voidaan jopa evätä.”

(Osallistuja 4)

”Ehkä pieni illuusio saattoi tulla monelle tuosta nollakorkojen ajasta, kun se kesti kuitenkin toistakymmentä vuotta. Niin tuota nyt, kun paluu niin sanottuun normaaliin on tapahtunut ja se on aikaansaanut monille varsinkin nuorille yrityksille semmoisia kassavirtaongelmia, jotka sitten on pahimmillaan aktualisoitunut sitten konkurssitapausten määrän kasvuna.”

(Osallistuja 4)

Teema 3: Henkilöriippuvuudet

Tämä teema on otsikoitu nimellä: Henkilöriippuvuudet, sillä haastatellut yrittäjät tunnistivat monia henkilöstöstä riippuvia tekijöitä, jotka voivat estää tai rajoittaa kannattavan kasvun saavuttamista. Teeman sisällä korostui kolme päätekijää 3.1 Hiljaisen tiedon puute, 3.2 Puutteet henkilöstöresursseihin liittyen ja 3.3 Näkemuserot johdon ja työntekijöiden välillä. Näitä käytetään tässä teemassa alateemoina.

3.1 Hiljaisen tiedon puute

Haastatteluja analysoitaessa vaikuttaa siltä, että yrityksessä olevalle hiljaiselle tiedolle ja yrityksessä aiemmin tehdyille toimille ja valinnoille kannattaa antaa jonkinlainen arvo, kun kannattavaa kasvua halutaan lähteä tavoittelemaan. Jos hiljaista tietoa ei osata hyödyntää oikealla tavalla tai työntekijät eivät halua tuoda sitä yrityksen johdon tietoon, voi se vaikuttaa heikentävästi yrityksen tuloksellisuuteen.

Yrityksen työntekijöiltä löytyy usein jo osaamista ja jopa valmiita ratkaisuja siihen, kuinka asioita kannattaisi tehdä. Osallistuja 4 nosti haastattelussa esiin kuitenkin sitä, että työntekijöille tulee pystyä osoittamaan selkeästi se lisäarvo ja ne konkreettiset hyödyt

toiminnan kehittämiseen liittyen eli he haluavat tietää ja tulla vakuuttuneeksi siitä, mitä he tulevat tästä hyötymään:

Kunhan se asennemaailma on kunnossa, että se mihin monesti on törmännyt, että on ihminen, jolla on hiljaista tietoa, mutta sitten se asennemaailma on vähän sellainen, että näitähän on kokeiltu. Sitten on niitä, joilla on kokemusta ja ne aidosti suhtautuu, että hei mahtavaa, että päästään kehittämään tuota edelleenkin, että vaikka tässä on niinku tehty 20 vuotta näin näitä asioita ja tuloksesta näkee, että on tehty myös paljon oikeita asioita, niin tuota ei me saada pysähtyä vaan se jatkuva kehitys ja tuotekehitys niin se on niinku isossa roolissa tuossa ja sitten sen kautta myös syntyy sitä kasvua.
(Osallistuja 4)

Haastattelujen yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijöitä voi saada arvokasta tietoa, jolla esimerkiksi työmenetelmiä voidaan kehittää paremmiksi.

3.2 Puutteet henkilöstöresursseihin liittyen

Yhtenä keskeisenä kasvun esteenä tunnistettiin yrityksen henkilöresursseihin liittyvät haasteet. Jos yritys ei löydä osaavaa henkilökuntaa, jota pystyttäisiin rekrytoimaan kasvun tueksi, niin yrityksen johdolla ei ole tällöin tarpeeksi aikaa käytettävissä esimerkiksi kehitys- ja suunnittelutyöhön, vaan aika kuluu käytännön päivittäisiin asioihin, osallistuja 6: *”Niin ja ehkä tällä hetkellä, kun meidän yrittäjien aika menee siihen ihan siihen perusoperatiivisen toiminnan pyörittämiseen, niin meillä ei ihan hirveästi kuitenkaan jää sitä kehitysaikaa.”*

Haastatteluissa tunnistettiin myös yrityksen rekrytointeihin liittyvät haasteet, sillä jos rekrytoinneissa ei onnistuta, ja joudutaan palkkaamaan henkilöitä, jotka eivät välttämättä ole kaikista sopivimpia työtehtäviinsä, ei yritys silloin todennäköisesti pysty kasvamaan niin voimakkaasti ja kannattavasti kuin ihannetilanteessa olisi mahdollista.

Haastatteluissa nousi esille myös se, että yrityksissä tulee kriittisesti pohtia työntekijöiden nykyisiä ja tulevia rooleja, sillä vääränlaisella roolituksella voi olla suuri heikentävä merkitys koko yksikön toimivuudelle, osallistuja 3: *”Jos sulla on kentällä hyvä työntekijä,*

mikä pyörittää toimintaa ja nauttii siitä, niin se ei tee siitä hyvää esimiestä tai johtamaan jotain yksikköä.” Oikeanlaista roolitusta voidaan tukea sillä, että mietitään tarkkaan rekrytoitavien henkilöiden osalta se, millaisiin työtehtäviin he ovat tulossa, ja onko tämä kyseinen henkilö varmasti oikea henkilö ominaisuuksiensa puolesta, hoitamaan tätä työtehtävää, tässä organisaatiossa.

3.3 Näkemuserot johdon ja työntekijöiden välillä

Kannattava kasvu ja siihen vaadittavat tekijät saatetaan nähdä erilaisina riippuen siitä, tarkastellaanko niitä työntekijöiden vai yrityksen johdon näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esiin sellainen asia, että mitä isompia muutoksia yrityksen rakenteissa on ollut viime aikoina esimerkiksi yritysostojen tai merkittäviin asemiin kohdistuneiden rekrytointien muodossa, sitä enemmän näihin näkemuseroihin tulee kiinnittää johtamisessa huomiota.

Vaikuttaa sille, että työntekijöiden näkökulmien huomiointi päätöksenteossa ei ole aina kaikille yrityksille niin selkeää. Johtamisessa olisi hyvä välillä aktiivisesti keskittyä tarkastelemaan asioita nimenomaan siitä näkökulmasta, miltä yksittäinen asia tai päätös näyttää työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna.

Jos niinku mieltii sieltä yrittäjän puolelta missä itse oli. Niin sieltä näkökulmasta helposti mieltii vaan lukujen ja tavallaan sen kautta, mutta sitten ei hoksaa ajatella niin sitä työntekijän arkea, että minkälainen se on. Siinä tosi helposti oikoo, jos siihen ei keskity. Siellä voi olla periaatteessa niitä keinoja, joihin pienillä jutuilla pystyisi vaikuttamaan. Jos siihen vaan keskittyy.

(Osallistuja 1)

Toisaalta haastattelussa kävi ilmi myös se, että työntekijätkään eivät aina ymmärrä tarkastella asioita yrityksen näkökulmasta. Heillä ei usein ole esimerkiksi realistista käsitystä niistä kuluista, joita heidän pyytämänsä asiat saattaisivat tuottaa yritykselle.

Työntekijöiden ja johdon välinen toiminta koettiin joissain yrityksissä myös keskeiseksi heikkoudeksi, jolla voi olla merkitystä kannattavaan kasvuun. Haastattelujen pohjalta

tehtynä yhteenvedona voidaan todeta, että haastavistakin näkemyseroista pitäisi pystyä ratkaisukeskeisesti keskustelemaan sekä hyväksymään erilaiset mielipiteet.

4.2 Osaamisen merkitys kannattavassa kasvussa

Tutkimuskysymyksen "Millainen osaaminen edesauttaa PK-yritysten kannattavan kasvun rakentamisessa?" avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä siitä, millaista osaamista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tarvitaan, jotta voidaan tavoitella mahdollisimman kannattavaa kasvua. Analyysin tuloksena tunnistettiin kaksi pääteemaa (Teema 1: Liiketoimintaosaaminen ja Teema 2: Johtamisosaaminen), jotka jakautuvat alateemoihin. Tässä osiossa kuvataan näiden teemojen sisältöä tarkemmin.

Teema 1: Liiketoimintaosaaminen

Aineistoista korostui selvästi yrittäjien kokemukset siitä, että monipuolisella liiketoimintaosaamisella koettiin olevan suuri vaikutus siihen, että yrityksissä osataan tehdä kannattavan kasvun suhteen oikeita toimia. Teema on otsikoitu yleisesti: Liiketoimintaosaaminen, sillä se kattaa kokonaisuudessaan ne liiketoimintaosaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvät toimet, joita kannattavan kasvun rakentaminen edellyttää. Teeman sisällä korostui kolme päätekijää, jotka toimivat myös alateemoina: 1.1 Suunnittelu- ja seurantaosaaminen, 1.2 Analyysiosaaminen ja 1.3 Markkinointiosaaminen.

1.1 Suunnittelu- ja seurantaosaaminen

Haastatteluaineiston pohjalta voidaan todeta, että suunnittelu- ja seurantaosaamisella on suuri rooli siinä, että kannattavaa kasvua varten osataan laatia oikeanlaiset suunnitelmat. Kasvun myötä on myös tärkeää kyetä noudattamaan laadittua suunnitelmaa ja seuramaan sitä, että suunta on oikea eikä suunnitelmasta lähdetä poikkeamaan, jos ei ole pakko. Tässä voi olla keskeisenä ratkaisevana tekijänä se, millainen johdon liiketoimintaosaaminen ja -ymmärrys on eli, jos näihin liittyy puutteita, tämä saattaa aiheuttaa helpon ja pitkällä aikavälillä myös kannattamattoman kasvun tavoittelemista väärillä toimenpiteillä, osallistuja 4: *"Se liiketoimintaosaamisen puute vaikuttaa siihen, että*

haetaan niinku tuota helpolta näyttävää kasvua semmoiselta semmoisesta bisneksestä, josta ei ei niin paljon kuitenkaan oikeasti ymmärretä.”

Kannattavan kasvun tavoittelussa tuotiin esille suunnitelmallisuutta ja tavoitehakuisuutta sen suhteen, että tavoitellaan sellaista kasvua, joka on pitkällä aikavälillä kaikkein kannattavinta. Kasvun tavoittelemisessa on tärkeää määrittää järkevät ja toteuttamiskelpoiset luvut kasvulle, osallistuja 3: *”Eli on kyllä ihan kokemusta jostain takavuosien ajalta, että oli päätetty vaan johtoryhmässä, että nyt tehdään tämmöiset lukemat ja näitä lähdetään hakemaan. Ne ei ole realismia.”* Merkittävänä huomiona nousee esiin myös se, että kasvun tavoitteleminen voi olla erilaista, riippuen siitä, missä kasvavan yrityksen vaiheessa kyseinen yritys on menossa.

Yksi keskeisistä suunnittelu- ja seurantaosaamiseen liittyvistä löydöksistä oli hyvin organisoitu johtoryhmätyöskentely, jossa käydään sopivassa suhteessa läpi sekä arkisia välitömiä liiketoiminnan operatiiviseen toimintaan liittyviä asioita, sekä pidemmän aikavälin strategista suunnittelua liiketoimintaympäristöön ja markkinoihin liittyvistä asioista. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi skenaariotyöskentelyä. Liiketoimintaosaamisen roolia korostettiin siinä, että ymmärretään se, onko tällä hetkellä tarpeen tehdä lyhyen aikavälin tarkastelua, vaan voidaanko nyt keskittyä pidemmän aikavälin suunnitteluun.

Kun markkinat ja toimintaympäristö elää ja muuttuu nykyisin niin nopeasti, niin väistämättä siinä ei aina onnistuta siinä 80–20 säännössä tuossa johtamistyössä, että sitä jonkun verran enemmän joudutaan sitä lyhyttä näkymää käsittelemään, jos on akuutti tilanne päällä.

(Osallistuja 4)

Suunnittelu- ja seurantaosaamisen rooli korostuu silloin, kun yrityksen ydintiimi on pieni. Haastatteluissa nousi esiin se, että pienelläkin tiimillä voidaan lähteä tavoittelemaan merkittäväkin kasvua, mutta silloin yrityksessä tulee tarkkaan harkita se, millä tavoin tämä on järkevintä toteuttaa käytännössä. Haastatteluissa tätä asiaa oli ratkaistu tehokkaan ulkoistamisen avulla eli ulkoistetaan sellaiset liiketoiminnan osa-alueet, jotka joku muu ulkopuolinen taho voi tehdä järkevällä vaihtoehtoiskustannuksella. Tämä

mahdollistaa sen, että yrittäjät tai yrityksen johto voivat keskittyä niihin osa-alueisiin, joista on eniten hyötyä koko yritykselle kasvun saavuttamisessa, osallistuja 5: *”Meilläkin on pieni tiimi ja sitten tosi paljon asioita on yhden henkilön varassa, niin sitten ollaan kyllä niinku pyritty hakemaan myös sitä tukea ulkoistamalla tiettyjä osa-alueita.”*

1.2 Analyysiosaaminen

Haastatteluaineistosta havaittiin, että tärkeänä liiketoimintaosaamisen taitona on myös analyysiosaaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että liiketoimintaa tulisi pystyä analysoimaan ja tunnistamaan sieltä ne menestyksen kannalta keskeiset tekijät, joihin tulee keskittyä. Yksi keskeisistä löydöksistä, joka samalla myös kannattavaa kasvua suunnittelevien yritysten tulisi ymmärtää oli se, että yritysten aiemmalla kannattavuudella oli vaikutusta siihen, millaiset kannattavan kasvun mahdollisuudet ovat tulevaisuudessa. Tätä perusteltiin sillä, että yrityksen perusrakenteiden ja prosessien ollessa kunnossa, yrityksellä on mahdollisuus hakea hallittua kasvua maltillisen riskinoton kautta, kun perusliiketoiminta ja yrityksen kassavirrat kestävät uuden liiketoiminnan aiheuttamat kokeilut haastavampinakin aikoina.

Siellä on vakiintuneet rakenteet siinä tekemisessä ja sitten, kun haetaan kasvua, niin siellä on sitten sitä hallittua riskinottoa ja silloin kun se on paino sanalla hallittu riskinotto, niin silloin se vielä mahdollistaa sen, että se tapahtuu niin, että se perusbisnes kantaa huonoinakin aikoina vielä niin, että yritys ei ajaudu likviditeettikriisiin. Yrityksen taseasema on niin sanottu lompssa kunnossa. Tämä mahdollistaa sitten myös sen kasvun jatkumisen semmoisena haastavana aikana.

(Osallistuja 4)

Yrityksissä on tärkeä kyetä myös ymmärtämään se, missä kohtaa johdon oma osaaminen ei enää välttämättä riitä. Osassa yrityksissä myös koettiin, että yrityksen ulkopuolisista henkilöistä, joilla on tarvittavaa osaamista, voisi olla apua siinä, että kannattavaa kasvua voidaan johtaa oikealla tavalla, osallistuja 1: *”Me yrittäjät tai ns. johtoporras, niin keskenään pyöriteltiin niitä asioita ja ongelmia, mutta siis jotakin ulkopuolista olisi ehdottomasti kannattanut käyttää myös.”*

Keskeisenä löydöksenä esille nousi myös yrityksen johdolta vaadittava ymmärrys siitä, miten aluksi kannattamaton kasvu, saadaan muutettua kannattavaksi kasvuksi.

Kun siis jo osakeyhtiölakihan lähtee siitä, että sen on tuotettava omistajilleen voittoa. Mutta sitten se, että miten se tehdään? Tähän on ollut viime vuosien teema joka paikassa tää kannattava kasvu. Mutta sitten, kun sitä kasvua tehdään, niin ymmärretäänkö oikeasti, että se ei ole aina välttämättä kannattavaa, mutta silloin pitää tietää, että missä vaiheessa se muuttuu kannattavaksi. Jos lähdet tekemään vain kannattavaa kasvua niinku laput silmillä, niin ei sitä välttämättä kovin paljon tule sitä kasvua. Eli silloin se juttu on riskinotto.
(Osallistuja 3)

Johtamisessa tulisi pystyä tarkastelemaan toimintaa sillä tavalla, mikä on pitkällä aikavälillä kaikista kannattavinta ja pyrkiä tekemään mahdollisimman paljon oikeita toimia tämän eteen. Aikaa tulisi järjestää siihen, että koko yrityksen toimintaa voitaisiin tarkastella enemmän kokonaisuuden näkökulmasta ja suorittaa näiden havaintojen pohjalta tarvittavia muutos- tai korjaustoimia eli johtamisessa ei saisi keskittyä liikaa pelkästään päivittäisten ongelmien ratkaisuun.

Tärkeysjärjestys on tällainen priorisointi siinä, että mitkä on nyt niinku niitä kriittisiä, niin siinä on sitten sillä johtamisen pelisilmällä iso merkitys, että missä järjestyksessä lähdetään asioita viemään eteenpäin. Mutta se ei poista sitä, että meillä on koko ajan esillä se kannattavan kasvun strategian tällainen visio, jossa se tavoiteltava on kirkkaana mielessä ja kun sitä muistetaan, ylläpitää Jory-palaverissa ja tässä johtamisen arjessa. Toisaalta lähiajan ja toisaalta sitten niitä muutaman vuoden päästä tavoiteltavia asioita niinku riittävän konkreettisesti esillä, niin tuota silloin yleensä alkaa helpommin löytämään niitä asioita, että missä järjestyksessä kannattaa ongelmia ratkoa.
(Osallistuja 4)

Keskeisenä havaintona haastatteluissa nousi esille se, että yrityksen ylimmässä johdossa tulisi kyetä tekemään tarkkaa analyysia sen suhteen, että mitkä ovat oikeasti niitä ulkoisia omaan liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä, joihin johtamisella ja omalla toiminnallaan voi vaikuttaa. Tällaisten asioiden osalta tilanteeseen on hyvä varautua, mutta niihin ei tule keskittyä liikaa. Jos yrityksen johto ymmärtää tämän, tällä voidaan tukea yrityksen johdon jaksamista merkittävästi ja samalla auttaa heitä keskittämään huomionsa niihin

oikeisiin asioihin, joilla toimintaa voidaan viedä eteenpäin ja kasvattaa kannattavasti. Tämän merkitys korostuu varsinkin pienten yhtiöiden osalta.

*Iso hoksaus, kun tuota jätti sen liiallisen ulkopuolelta tuleville uhille ja tämmöisille toimintaympäristön muutoksille, niin jätti niiden painoarvon vähemmälle ja sivummalle ja keskittyi siihen omaan parhaan tekemiseen joka päivä, että pysyy niinku illalla peiliin katsoessa sanomaan, että olen tehnyt parhaani.
(Osallistuja 4)*

Yrityksen ulkoisista uhista voidaan todeta yhteenvetona, että jotkut asiat ovat vain sellaisia, että ne tulee hyväksyä, mutta niihin ei voi välttämättä vaikuttaa.

1.3 Markkinointiosaaminen

Myös markkinoinnin roolin tärkeys tunnistettiin osana liiketoimintaosaamisen kokonaisuutta. Haastattelujen mukaan hyvällä markkinoinnilla ja siihen liittyvillä resurssipanostuksilla voitaisiin tavoitella vieläkin kovempaa kasvua.

*Jos se markkinointi olisi vielä jotenkin parempaa ja vielä kovempaa, että se saisi niinku oikeasti kaiken sen kasvun sieltä, mitä pystyy saamaan niinku valjastettua niin ainakin se on tietenkin yksi semmoinen, mitä tulee aina välillä pohdittua.
(Osallistuja 5)*

Markkinoinnin osalta tunnistettiin esimerkiksi ymmärrys ja osaaminen siitä, miten yrityksen verkkosivujen kävijämäärät voitaisiin saada paremmalla prosentilla vietyä kaupoiksi asti.

*Sinne niinku sivuillekin tulisi vielä enemmän sitä porukkaa, mutta tota myös sitten, että ne oikeasti konvertoituisi kaupoiksi vielä isommin. Niin se on kyllä kanssa tota tärkeä ja voisi tietenkin olla korkeammat noi konversioprosentit. Ne on ainakin semmoisia markkinoinnin haasteita tällä hetkellä.
(Osallistuja 5)*

Teema 2: Johtamisosaaminen

Aineistoista korostuivat selvästi yrittäjien kokemukset siitä, että johtamisosaaminen on kokonaisuudessaan yksi tärkeimpiä, kannattavan kasvun taustalla olevia tekijöitä. Teema

on otsikoitu yleisesti johtamisosaaminen, sillä tämä kattaa yrittäjien kokemukset sellaisesta osaamisesta ja niistä taidoista, jotka onnistuneeseen johtamiseen ja johtamisjärjestelmien luomiseen tarvittaisiin. Teeman sisällä korostui neljä päätekijää, joita hyödynnetään alateemoina: 2.1 Viestintäosaaminen johtamisessa, 2.2 Henkilöstöjohtamisen osaaminen, 2.3 Osaaminen taloushallinnon johtamisessa ja 2.4. Johtamisjärjestelmiin liittyvä osaaminen.

2.1 Viestintäosaaminen johtamisessa

Johtamisviestinnän taidoilla, koettiin olevan vaikutusta siihen, kuinka työntekijät saadaan antamaan itsestään paras mahdollinen lopputulos yrityksen hyväksi. Yhtenä keskeisenä kannattavaa kasvua lisäävänä tekijänä oli se, että koko yrityksellä ja myös sen yhteistyökumppaneilla, tulee olla yhteinen näkemys siitä valmiista lopputuotteesta tai palvelusta, mitä halutaan tavoitella ja millä tavoin tähän lopputulokseen tullaan pääsemään. Kannattavuus heikkenee nopeasti, jos kokonaisuuteen ei osata keskittyä ja esimerkiksi yhteistyökumppaneilta ei löydy ollenkaan joustavuutta, jos sitä tarvittaisiin. Johtamisviestintään liittyvä osaaminen on tässä keskeisessä roolissa.

Viestintäosaamiseen liittyvät ongelmat koettiin keskeisiksi johtamiseen liittyviksi ongelmiksi.

*Heikoin kohta on se työntekijöiden ja johdon välinen toiminta. Ja se ei ole välttämättä niinku edes näkemuseroaasia. Vaan se on johtamisen ongelma. Ja sen johtamisongelman aiheuttaa viestinnän epäselvyys. Sä et voi aina vetää sillä samalla moodilla kaikkien ihmisten kanssa vaan sun pitää asettua sen ihmisen asemaan mikä on työntekijänä siellä, niin sun pitää asettua tavallaan sen saapaisiin ja mukautua siihen rooliin.
(Osallistuja 3)*

Haastatteluissa tuotiin esille myös sitä, että toiset työntekijät pystyvät omaksumaan asioita ja yrityksen käytänteitä nopeammin kuin toiset. Tämä on myös keskeistä ymmärtää johtamisviestinnässä.

Se, että miten se samaan suuntaan soutaminen saadaan viestittyä, ja yhdenmukaiset tavoitteet. Joillakin ihmisillä on siihen muutokseen sopeutuminen nopeampaa, kun toisilla ja siellä voi olla niinku tämmöisiä viisinkertaisia eroja. Se on vaan käytännön tosiasia, jonka kanssa johtajan pitää pystyä elämään.
(Osallistuja 4)

2.2 Henkilöstöjohtamisen osaaminen

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta yhteenvetona, että suurimmat haasteet liittyvät monesti yrityksen johtamiseen, mutta myös henkilöstön keskeinen rooli strategisten kasvutavoitteiden saavuttamisessa tunnistettiin. Tästä syystä henkilöstöjohtamiseen liittyvä osaaminen koettiin tärkeäksi johtamisosaamisen muodoksi.

Hyvien ihmisjohtamistaitojen koettiin olevan kriittisenä tekijänä kannattavan kasvun taustalla. Esiin nousi tavoitteellinen valmentava johtaminen, jossa osataan puuttua epäkohtiin, mutta se tehdään oikealla tavalla, niin että se palvelee yhtiön etua pitkällä aikavälillä.

Silloin kun se tehdään väärin, että valmentavassa johtamisessa, jos liikaa nykyillään se ei toimi. Ja jos taas mennään toiseen ääripäähän ja käyttäydytään epäsopivasti eikä oteta niinku ihmisten johtamisessa oikealla tavalla vastuuta, niin mennään myös väärään päähän.
(Osallistuja 4)

Tärkeänä teemana tunnistettiin se, että työntekijät olisi hyvä saada osallistettua osaksi yhteistä suunnitelmaa, jolla kannattavaa kasvua lähdetään tavoittelemaan, osallistuja 4: *”Miten se henkilöstö niinku sitoutetaan ja otetaan mukaan tähän johtamisjärjestelmän mukaiseen tämmöiseen tuota. Strategia, tavoitteet, arvot, visio, missio ja ihmisten johtaminen. Miten se koko porukka osallistetaan siihen.”* Työntekijöille olisi hyvä tarjota myös mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, sillä tästä voi olla hyötyä koko yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi.

Keskeisenä henkilöstöjohtamisen taitona koettiin olevan ymmärrys siitä, että työntekijät ovat monella mittarilla mitattuna yrityksen tärkein voimavara. Hyvinvoivilla ja sitoutuneilla työntekijöillä koettiin olevan suuri merkitys kannattavaan kasvuun liittyen, sillä he

haluavat usein tuoda avoimesti esiin esimerkiksi yrityksessä olevia epäkohtia ja he ovat myös valmiita työskentelemään sen eteen, että nämä epäkohdat saadaan korjattua.

No, sillähän on valtava merkitys. Ne työntekijät, joiden kanssa oltiin puhuttu tuosta ja nehan oli periaatteessa tosi motivoituneita, niin ne tavallaan mietti myös niinku, että miten tästä saadaan järkevä. Miten tämä on kannattavaa ja missä me voidaan säästää, niin sieltäpäin tuli niinku tavallaan tuommoisia.
(Osallistuja 1)

Hyvinvoivien ja motivoituneiden työntekijöiden koettiin olevan keskeisessä asemassa myös silloin, kun liiketoiminta kohtaa koko yritykselle yhteisiä haasteita, joilla voi olla isokin vaikutus kannattavuuteen ja kasvuun liittyen.

Mun mielestä sillä on ihan niinku todella suuri merkitys. Mä muistan sen niinku, kun oli koronan ihan se alkuaika ja näytti siltä, että menee tosi huonosti tai tulee menemään huonosti. Sitä pelättiin. Sitten panostettiin tosi paljon semmoisiin koulutuksiin ja semmoiseen yhteishengen parantamiseen ja yhdessä laadittiin tavoitteet, jotka oli yhteiset. Eri alueilla oli omat niinku myyntipäivät ja siellä niinku tuntu, että se porukka oikein heräsi henkiin. Siitähän se tuli niinku ihan huippuvuosi meille.
(Osallistuja 5)

Tämä sama näkökulma laajennettiin yhdessä haastattelussa koskemaan myös yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä kuten suurimpia alihankkijoita. Koettiin, että mikäli yritys pystyy huolehtimaan mahdollisimman hyvin alihankkijoistaan, huomioimalla heitä vähän samalla tavalla kuin omia työntekijöitään, voi sillä olla iso merkitys yhteistyön sujumiselle ja sitä myöten myös kannattavuudelle ja kasvulle.

Yksi keskeisistä löydöksistä oli se, että henkilöstön rooli voi olla kannattavaan kasvuun liittyen todella suuri, mutta tämä myös riippuu ylimmän johdon tahtotilasta eli siitä, millaisena he näkevät henkilöstön roolin ja miten henkilöstö on sitoutettu mukaan kasvuun ja siihen liittyvään strategiatyöhön. Työntekijöille tulisi antaa oikea painoarvo ja heihin tulee panostaa myös oikeanlaisilla työhyvinvoinnin keinoilla. Haastatteluissa nousi esille se, että nämä työhyvinvoinnin toimet eivät useinkaan ole sellaisia, jotka oikeasti tukisivat henkilöstön jaksamista ja motivaatiota oikealla tavalla. Haastatteluiden pohjalta voidaan

todeta yhteenvedona, että kannattavan kasvun mahdollistavat ihmiset, jotka toimivat tiiviisti yhteistyössä yhteisen tavoitteen eteen. Näihin kuuluvat hyvinvoiva henkilöstö, joka on jaettu oikeanlaisiin tiimeihin, toimiva johtoryhmätyöskentely, jota johtaa osaava toimitusjohtaja sekä hallitus, jolla on oikeanlainen näkemys ja tahtotila kannattavaan kasvuun liittyen.

Että kun se johtamisjärjestelmä niinku niputetaan, niin siellä on ne tiimit, jotka tekevät sitä työtä siellä ihan ruohonjuuritasollakin, niin sieltä lähtien sitten johtoryhmään ja hallitukseen ja toimitusjohtaja siinä välissä. Niin tuota tämä kombo, kun saadaan pelaamaan, niin sillä tavalla se on. Toisaalta kuulostaa simppeleltä, mutta siinä on myös vahva vahva totuuden siemen, että se porukka se, kun se nivotaan hyvin yhteen ja johdetaan hyvin niin se myös sen kasvun sitten mahdollistaa.

(Osallistuja 4)

2.3 Osaaminen taloushallinnon johtamisessa

Yhtenä keskeisistä löydöksistä, joka tuli haastatteluissa esille, oli taloushallinnon rooli kannattavaan kasvuun liittyvissä haasteissa. Taloushallinnon osalta haasteita voivat tuottaa esimerkiksi taloushallinnon raportit ja taloushallinnon johtamisen käytännöt.

Tärkeänä koen sen, että tällainen taloushallinnon ja sen raportoinnin sekä taloushallinnon johtamisen merkitys ja rooli tässä kannattavassa kasvussa on luultuakin isompi. Suomalaisilla PK yrityksillä niinku on kovasti tekemistä siinä, että yhtiön johto on aidosti lukujen päällä eli eurojen päällä. Tällainen talousjohtamisen merkitys korostuu siinä kannattavan kasvun johtamisessa myös, että se on niinku raadollinen tosiasia, että siinä on isot haasteet monella yhtiöllä.

(Osallistuja 4)

Haastatteluissa nousi esille pitkäjänteinen tekemisen kannattavassa kasvussa. Esiin nousivat tavoitteet, joita kohti tulee pyrkiä, kun kasvua haetaan sekä se, että yrityksen kassan tulee olla kunnossa. Osa yrittäjistä kommentoi, että heidän toiminnassaan on tähän mennessä keskitytty enemmän siihen, että liikevaihto kasvaisi, kuin varsinaisesti tuloksen kasvattamiseen. Haastateltavat kuitenkin kommentoivat, että liiketoiminnan kasvussa myös tulokselliset tavoitteet tulevat yhä enemmän mukaan ja liiketoiminnassa täytyy huomioida nykyistä enemmän myös kannattavuuden näkökulmaa.

Joo no itsellä tietenkin se, että se olisi semmoista tervettä kasvua, että olisi niinku kassa kohtuu kunnossa ja se olisi semmoista niinku pitkäjänteistä se kasvu, että siinä niinku katsotaan pitkällä aikavälillä sitä yrityksen tavoitteita ja lähde-tään niitä tota hakemaan.

(Osallistuja 5)

No meillä on joka vuodelle ja tilikaudelle ollut liikevaihtotavoitteet. Elikkä se ta-voite tulee sieltä. Oikeastaan kaikki meidän tuommoiset numeroaliset liittyy tu-loslaskelmaan. Ja tuota liikevaihto ja tulostavoitteita on asetettu. Oikeastaan tähän mennessä on enemmänkin keskitytty siihen liikevaihdon kasvattamiseen kuin tuloksen kasvattamiseen, mutta pikkuhiljaa tässä, kun kasvaa tiettyyn pis-teeseen, niin sen täytyy olla myös yhä enemmän kannattavaa.

(Osallistuja 6)

Tärkeinä mittareina kannattavalle kasvulle pidettiin sekä käyttökate että liikevaihdon kasvua suhteessa liikevoittoon. Esille nousi myös kassavirtaan liittyvät laskelmat ja niiden pohjalta tehtävät ennusteet. Käyttökateen avulla pystytään saamaan parempaa kuvaa käytännön liiketoiminnan kannattavuudesta ja tekemään sen pohjalta tarvittavia johto-päätöksiä sekä välttämättömiä muutoksia. Käyttökateen osalta myös korostettiin ym-märrystä siitä, miten tiettyä käyttökateasoaa voidaan tavoitella.

Joo se hieman liiketoimintakohtaista, mutta kyllähän se yleisesti tuo käyttökate niinku mittarina on semmoinen tärkeä, että se on niin merkittävä osa sitä arkea, että ymmärretään se, että miten tuota, mitä käyttökateasoaa tavoitellaan.

(Osallistuja 4)

Analyysin perusteella havaittiin, että tyypillisin tapa mitata kannattavaa kasvua on tar-kastella sitä kuukausitasolla. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että sitä tulee tarkas-tella liiketoimintakohtaisesti ja arvioida sitä, mikä olisi sopiva havainnointiväli tietyille lii-ketoimintasegmentille. Kannattavan kasvun mittaamisen koettiin olevan keskeisessä roolissa, kun halutaan luoda onnistuneita työkaluja talousjohtamiseen.

Haastattelujen pohjalta yhteenvetona voidaan todeta, että kannattavan kasvun tavoitte-lemisessä on tärkeää määrittää järkevät luvut, jotka koko yritys tietää ja joiden tulee olla sellaiset, mihin kaikki henkilöt yrityksessä pystyvät sitoutumaan.

2.4 Johtamisjärjestelmiin liittyvä osaaminen

Kannattavan kasvun taustalta tunnistettiin muutamia tekijöitä, jotka tulisi huomioida, jotta nämä eivät muodostu ongelmaksi tulevalle kasvulle. Osallistujien kokemuksista tuli ilmi se, että kannattavan kasvun haasteet liittyvät hyvin usein yrityksen ylimpään johtoon tai johtamisjärjestelmiin. Keskeisenä ilmiönä haastatteluissa nousi esiin johtamiseen luotujen rakenteiden merkitys ja osaaminen, joka oikeanlaisten rakenteiden luomiseen tarvitaan. Tärkeänä teemana keskustelussa nousi esille myös johdon suhtautuminen kannattavan kasvun tavoitteluun.

Ensimmäinen ajatus tulee, että on itselle tuota hyvinkin tämmöinen läheinen aihe ja sitten toisena se merkitys siinä, että kuinka iso rooli on sillä, miten PK-yrityksen omistajat ja ylin johto siihen suhtautuu. Ja sitten toisella puolella on se, että miten iso painoarvo annetaan johtamiseen ja johtamiseen rakenteille. (Osallistuja 4)

Haastattelujen analyysi paljasti, että jo yksi isompi tekijä voi estää kannattavan kasvun toteutumisen. Ongelmana voi olla esimerkiksi yksi väärä henkilö johtoportaan, osallistuja 3: *”Sanoisin että sen aiheuttaa joku yksittäinen tekijä sen ison ongelman ja se pitää ratkaista. Siitä monesti lähtee sitten se virta aukeamaan, että pitää löytää se, mikä sen aiheuttaa. Ja se on yleensä tyypillisimmillään joku yksittäinen henkilö.”*

Haastatteluissa nousi esiin yrittäjien henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys siihen, miten hyvin yhteistyö yrittäjien välillä toimii. Jos yrittäjät osaavat hyödyntää henkilökohtaisia ominaisuuksiansa parhaalla mahdollisella tavalla ja keskittyä omiin vahvuusalueisiinsa, tällä on koettu olevan iso merkitys koko yrityksen prosessien toimivuudelle ja suora yhteys myös siihen, kuinka hyvin toiminta kasvaa ja miten kannattavaa se on.

Oikeanlaisella roolituksella koettiin olevan iso merkitys myös siihen, kuinka yritys osaa ja kykenee viemään toimintaa oikeaan suuntaan, osallistuja 1: *”Toinen mikä oli isompi tekijä oli myös tuo roolitus itsessään yrityksessä, että siellä ei välttämättä ole ollut ihan ne tekijät oikealla paikalla.”*

Johtoryhmätyöskentelyllä koettiin kuitenkin olevan keskeinen rooli kasvun onnistumisessa. Johtoryhmässä roolituksen merkitys korostuu entisestään ja jokaisen tulisi keskittyä omaan vastuualueeseensa ja kunnioittaa myös muiden tekemistä. Johtamisjärjestelmän tärkeyden nosti esille esimerkiksi osallistuja 3: ”*Johtamisjärjestelmä, se on se kaikista keskeisin ja homma.*”

Haastattelujen pohjalta yhteenvetona voidaan todeta, että yrityksen johtamisessa jokaisen tulee keskittyä omaan vastuualueeseensa ja antaa muiden vastata omista kokonaisuuksistaan eli toimitusjohtaja, joka ei luota alaisiinsa, vaan haluaa itse osallistua vähän kaikkeen, heikentää pahimmillaan koko yrityksen tuloksellisuutta.

4.3 Yhteenveto

Haastattelujen pohjalta saatiin kattavasti aineistoa, jonka pohjalta voidaan auttaa PK-yrityksiä kehittämään liiketoimintaansa, sillä tavalla, että yritys voi tavoitella mahdollisimman kannattavaa kasvua. Teemojen keskeisimmistä havainnoista ja tekijöistä on koottu vielä havainnollistava yhteenveto taulukkomuotoisena, mistä näkyy tarkemmin myös analyysin tulosten koodauksessa käytetty teemarakenne. Taulukossa (Taulukko 2) olevat keskeiset tulokset haluttiin nostaa kootusti ja tiivistetysti vielä esille, sillä nämä ovat suoraan monissa muissakin yrityksessä hyödynnettäviä käytännön toimia, sellaisilta yrittäjiltä, jotka ovat kokeneet useita kannattavaan kasvuun liittyviä haasteita tai löytäneet oman yrittäjäuransa varrella myös niitä tekijöitä, joilla kannattavaa kasvua voidaan tavoitella tehokkaammin.

Taulukko 2. Tutkimuksen keskeiset tulokset.

| Pääteema | Alateema | Keskeiset tekijät |
|--------------------------|--|--|
| Puutteellinen ennakointi | Ennakointiosaamisen puuttuminen | <ul style="list-style-type: none"> • Kannattavaan kasvuun ei osata laatia budjettia, jossa on laskettu liiketoiminnan näkökulmasta realistisia lukuja • Suunnitelmia ei ole tehty sellaisiksi, että niissä on huomioitu muuttujat ja mietitty käytännön tason toimet, kuinka näihin asetettuihin tavoitteisiin oikeasti päästään |
| Puutteellinen ennakointi | Ennakointiosaamisen puuttuminen | <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksissä ei osata välttämättä tarpeeksi ennakoida tulevaa ja hyödyntää siinä dynaamista ja muuttuvaa strategiatyöskentelyä, jolla voitaisiin suunnitelmallisella tavalla ennakoida ja reagoida toimintaympäristön muuttuviin olosuhteisiin |
| Puutteellinen ennakointi | Ennakointiosaamisen puuttuminen | <ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminta on pelkästään yhden osa-alueen varassa ja toimintaa ei pystytä jossain muodossa jatkamaan, jos ydinliiketoiminta-alue kohtaisi haastavampia aikoja esimerkiksi suhdannevaihteluiden muodossa • Apuna ei osata hyödyntää esimerkiksi skenaariotyöskentelyä, jossa eri ulkoisiin uhkiin varaudutaan riittävästi |
| Puutteellinen ennakointi | Hallitsematon myynti | <ul style="list-style-type: none"> • Hallitsematon myynti voi syödä kannattavan kasvun edellytyksiä • Toiminta saattaa ohjautua liian paljon lyhytnäköisesti toimintaympäristön ja markkinoiden muutosten mukaan, vaikka strategiset valinnat, jotka tukevat pitkän tähtäimen suunnitelmaa, ovat keskeisempiä • Yritys voi ajautua pakollisen kasvun kierteeseen, joka huonontaa kannattavuutta |
| Puutteellinen ennakointi | Puutteelliset seurantaprosessit | <ul style="list-style-type: none"> • Näissä yrityksissä, joissa koettiin olevan puutteellisia seurantaprosesseja, kannattavaa kasvua ei ole myöskään ollut saavutettu samalla tavalla |
| Sitouttavat investoinnit | Kustannusten ja tuloutuksen eriaikaisuus | <ul style="list-style-type: none"> • Osa investoinneista ja kuluista ovat pakollisia tietyssä vaiheessa, jotta ne voivat tuottaa yritykselle myöhemmin • Terve riskinotto kyky, jos yrityksessä ei uskalleta ottaa ollenkaan riskejä ja tehdä investointeja, ei toiminta voi silloin kasvaa |
| Sitouttavat investoinnit | Liian suuri kulurakenne | <ul style="list-style-type: none"> • Ei osata suhtautua tarpeeksi kriittisesti kaikkiin kiinteisiin toistuviin kuluihin |

| Pääteema | Alateema | Keskeiset tekijät |
|--------------------------|---|--|
| Sitouttavat investoinnit | Liian suuri kulurakenne | <ul style="list-style-type: none"> • Kasvua ja siihen liittyviä kehitys- sekä investointitoimia tavoitellaan liian isoilla toimenpiteillä, vaikka kasvun kohteena olevalle yritykselle tällaisia toimia ei vielä tässä kasvun vaiheessa tarvitsisi suorittaa • Ei ole laadittu budjettia ja suunnitelmaa kannattavalle kasvulle, jonka pohjalta voidaan tehdä rekrytoinnit ja laskea niille tarpeeksi pitkät ajat siihen, missä kohtaan ne alkavat tuottamaan • Usein keskitytään väärin suunnitelman ulkopuolisiin asioihin, jotka eivät tuota yritykselle ja joiden myötä kannattavuus heikkenee nopeasti |
| Sitouttavat investoinnit | Oikeanlaisen rahoituksen puute | <ul style="list-style-type: none"> • Rahoituksen kallistumisen ja sen järjestymiseen liittyvien haasteiden nähtiin vaikuttavan heikentävästi kannattavaan kasvuun • Rahoituksella voidaan turvata liiketoiminnan kasvun alkuvaiheen vaatima aika eli se aika, jolloin investointeja on tehty, mutta toiminta ei ole vielä kannattavaa. Tämä mahdollistaa esimerkiksi yrityksen selviytymisen sinä aikana, kun rakennetaan uusia asiakkuuksia ja sopimuskantaa |
| Henkilöriippuvuudet | Hiljaisen tiedon puute | <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksessä olevalle hiljaiselle tiedolle ja yrityksessä aiemmin tehdyille toimille ja valinnoille ei osata antaa oikeanlaista arvoa • Jos hiljaista tietoa ei osata hyödyntää oikealla tavalla tai työntekijät eivät halua tuoda sitä yrityksen johdon tietoon, voi se vaikuttaa heikentävästi yrityksen tuloksellisuuteen |
| Henkilöriippuvuudet | Hiljaisen tiedon puute | <ul style="list-style-type: none"> • Ei ymmärretä, että työntekijöiltä löytyy usein osamista ja valmiita ratkaisuja ongelmiin. • Työntekijät haluavat tietää, mitä he tulevat hyötymään, kun he tuovat tietoa toiminnan kehittämiseen liittyen. • Kun he ymmärtävät tämän, työntekijöitä voi saada arvokasta tietoa, jolla esimerkiksi työmenetelmiä voidaan kehittää paremmiksi |
| Henkilöriippuvuudet | Puutteet henkilöstöressurssiin liittyen | <ul style="list-style-type: none"> • Jos yritys ei löydä osaavaa henkilökuntaa, jota pystytäisiin rekrytoimaan kasvun tueksi, niin yrityksen johdolla ei ole tällöin tarpeeksi aikaa käytettävissä esimerkiksi kehitys- ja suunnittelutyöhön ja aika kuluu käytännön päivittäisiin asioihin |

| Pääteema | Alateema | Keskeiset tekijät |
|------------------------|--|---|
| Henkilöriippuvuudet | Puutteet henkilöstöresursseihin liittyen | <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksissä ei osata välttämättä kriittisesti pohtia työntekijöiden nykyisiä ja tulevia rooleja, sillä vääränlaisella roolituksella voi olla suuri heikentävä merkitys koko yksikön toimivuudelle |
| Henkilöriippuvuudet | Näkemyserot johdon ja työntekijöiden välillä | <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden ja johdon välinen toiminta usein keskeinen heikkous • Johtamisessa on tärkeää eri näkökulmien huomiointi eli miltä yksittäinen asia tai päätös näyttää työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna • Työntekijätkään eivät aina ymmärrä tarkastella asioita yrityksen näkökulmasta, sillä heillä ei usein ole esimerkiksi realistista käsitystä niistä kuluista, joita heidän pyytämänsä asiat saattaisivat tuottaa yritykselle |
| Henkilöriippuvuudet | Näkemyserot johdon ja työntekijöiden välillä | <ul style="list-style-type: none"> • Mitä isompia muutoksia yrityksen rakenteissa on ollut viime aikoina esimerkiksi yritysostojen tai merkittäviin asemiin kohdistuneiden rekrytointien muodossa, sitä enemmän näihin näitä näkemyseroja voi olla |
| Liiketoimintaosaaminen | Suunnittelu ja seurantaosaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Suunnitelmallisuus ja tavoitehakuisuus eli osataan hakea kasvua, joka on pitkällä aikavälillä kaikkein kannattavin • Osataan muodostaa toteuttamiskelpoiset ja järkevät luvut kasvulle • Keskeisenä tekijänä on johdon liiketoimintaosaaminen ja -ymmärrys, sillä osaamattomuus aiheuttaa kasvun tavoittelemista väärillä toimenpiteillä |
| Liiketoimintaosaaminen | Suunnittelu ja seurantaosaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Pienelläkin tiimillä voidaan onnistua tehokkaan ulkoistamisen avulla eli ulkoistetaan osa-alueet, jotka joku muu voi tehdä järkevällä vaihtoehtoiskustannuksella • Ulkoistaminen mahdollistaa keskittymisen niihin osa-alueisiin, joista on eniten hyötyä koko yritykselle kasvun saavuttamisessa |
| Liiketoimintaosaaminen | Suunnittelu ja seurantaosaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Hyvin organisoitu johtoryhmätyöskentely, jossa käydään sopivassa suhteessa läpi sekä arkisia välittömiä liiketoiminnan operatiiviseen toimintaan liittyviä asioita, sekä pitemmän aikavälin strategista suunnittelua liiketoimintaympäristöön ja markkinoihin liittyvistä asioista • Osataan hyödyntää esimerkiksi skenaariotyöskentelyä • Liiketoimintaosaamisen rooli eli ymmärretään se, onko tällä hetkellä tarpeen tehdä lyhyen aikavälin tarkastelua, vaan voidaanko nyt keskittyä pidemmän aikavälin suunnitteluun |

| Pääteema | Alateema | Keskeiset tekijät |
|------------------------|---------------------------------|--|
| Liiketoimintaosaaminen | Analyysi-osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Yritysten aiempi kannattavuus vaikuttaa kannattavan kasvun mahdollisuuksiin tulevaisuudessa, sillä yrityksen perusrakenteiden ja prosessien ollessa kunnossa, yrityksellä on mahdollisuus hakea hallittua kasvua maltillisen riskinoton kautta, kun perusliiketoiminta ja yrityksen kassavirrat kestävät uuden liiketoiminnan aiheuttamat kokeilut haastavampinakin aikoina |
| Liiketoimintaosaaminen | Analyysi-osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Johtamisessa osataan tarkastella sitä, mikä on pitkällä aikavälillä kaikista kannattavinta ja pyritään tekemään mahdollisimman paljon oikeita toimia tämän eteen • Ymmärretään järjestää aikaa siihen, että koko yrityksen toimintaa tarkastellaan enemmän kokonaisuuden näkökulmasta ja suoritetaan näiden havaintojen pohjalta tarvittavia muutos- tai korjaustoimia. • Johtamisessa tärkeää ymmärtää, että ei keskitytä pelkästään päivittäisten ongelmien ratkaisuun |
| Liiketoimintaosaaminen | Markkinointiosaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Markkinoinnin roolin tärkeys tunnistettiin osana liiketoimintaosaamisen kokonaisuutta, sillä markkinointiosaaminen ja siihen liittyvät resurssipanostukset voivat mahdollistaa suuremman kasvun tavoittelun |
| Johtamisosaaminen | Viestintäosaaminen johtamisessa | <ul style="list-style-type: none"> • Johtamisviestinnän taidoilla, koettiin olevan vaikutusta siihen, kuinka työntekijät saadaan antamaan itsestään paras mahdollinen lopputulos yrityksen hyväksi |
| Johtamisosaaminen | Viestintäosaaminen johtamisessa | <ul style="list-style-type: none"> • Johtamisviestinnässä keskeistä ymmärtää, että toiset työntekijät pystyvät omaksumaan asioita ja yrityksen käytänteitä nopeammin kuin toiset |
| Johtamisosaaminen | Henkilöstöjohtamisen osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Hyvien ihmisjohtamistaitojen koettiin olevan kriittisenä tekijänä kannattavan kasvun taustalla • Tavoitteellinen valmentava johtaminen, jossa osataan puuttua epäkohtiin oikealla tavalla, niin että se palvelee yhtiön etua pitkällä aikavälillä |
| Johtamisosaaminen | Henkilöstöjohtamisen osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvoivilla ja sitoutuneilla työntekijöillä suuri merkitys kannattavaan kasvuun liittyen, sillä he haluavat usein tuoda avoimesti esiin esimerkiksi yrityksessä olevia epäkohtia ja he ovat myös valmiita työskentelemään sen eteen, että nämä epäkohdat saadaan korjattua • Työntekijöiden osallistaminen osaksi yhteistä suunnitelmaa, jolla kannattavaa kasvua lähdetään tavoittelemaan |

| Pääteema | Alateema | Keskeiset tekijät |
|--------------------|--|---|
| Johtamis-osaaminen | Henkilöstöjohtamisen osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Kannattavan kasvun mahdollistavat ihmiset, jotka toimivat tiiviisti yhteistyössä yhteisen tavoitteen eteen • Hyvinvoiva henkilöstö, joka on jaettu oikeanlaisiin tiimeihin, toimiva johtoryhmätyöskentely, jota johtaa osaava toimitusjohtaja sekä hallitus, jolla on oikeanlainen näkemys ja tahtotila kannattavaan kasvuun liittyen muodostavat kannattavan kasvun perustan |
| Johtamis-osaaminen | Osaaminen taloushallinnon johtamisessa | <ul style="list-style-type: none"> • Taloushallinnon rooli kannattavaan kasvuun liittyvissä haasteissa • Taloushallinnon osalta haasteita tuottavat esimerkiksi taloushallinnon raportit ja taloushallinnon johtamisen käytännöt |
| Johtamis-osaaminen | Osaaminen taloushallinnon johtamisessa | <ul style="list-style-type: none"> • Käyttökate on tärkeä mittari, sillä sen avulla pystytään saamaan parempaa kuvaa käytännön liiketoiminnan kannattavuudesta ja tämän pohjalta voidaan reagoida ja tehdä tarvittavat muutokset • Liikevaihdon kasvu suhteessa liikevoittoon on myös tärkeä mittari • Voidaan käyttää myös kassavirtaan liittyviä laskelmia ja niiden pohjalta tehtäviä ennusteita • Ymmärrys siitä, miten tiettyä käyttökateasetasoa voidaan tavoitella |
| Johtamis-osaaminen | Johtamisjärjestelmiin liittyvä osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Johdon suhtautumisella kannattavaan kasvuun on suuri merkitys kasvun toteutumiselle • Johtamiseen luotujen rakenteiden merkitys kannattavan kasvun mahdollistajana |
| Johtamis-osaaminen | Johtamisjärjestelmiin liittyvä osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Jo yksi isompi tekijä voi estää kannattavan kasvun toteutumisen ja ongelmana on usein esimerkiksi yksi väärä henkilö johtoportaan |
| Johtamis-osaaminen | Johtamisjärjestelmiin liittyvä osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Johtoryhmätyöskentelyllä on keskeinen rooli kasvun onnistumisessa • Johtoryhmässä roolituksen merkitys korostuu entistään ja tässä on keskeistä, että jokaisella on oma vastuualue ja samalla myös kunnioitus muiden tekemistä kohtaan |

5 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli kartoittaa yrittäjien kokemuksia kannattavasta kasvusta. Erityisesti pyrittiin löytämään niitä tekijöitä, jotka ovat kriittisiä kannattavan kasvun toteutumisen kannalta. Näitä tekijöitä pyrittiin saamaan selville haastattelemalla suomalaisia PK-yrittäjiä tai PK-yrittäjätaustaisia henkilöitä ja vertaamaan näitä tuloksia aiempiin tehtyihin tutkimuksiin. Tärkeänä tekijänä oli myös saada selville se, löytyykö tietoa ja osaamista kasvuvaiheeseen jo esimerkiksi yritysten työntekijöiltä tai johdolta, ja minkälaista ulkopuolista apua näihin liittyen voisi olla hyvä saada. Tästä tutkielmasta haluttiin tehdä helposti luettava ja lähestyttävä teos, joka tarjoaa todellista hyötyä useille pienille ja keskisuurille yrityksille (PK-yrityksille).

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätöksiä. Eri alaluvuissa vastataan tutkimuskysymyksiin ja verrataan tutkimuksen keskeisiä tuloksia aiempien tutkimusten tuloksiin, sekä suoritetaan niiden pohjalta pohdintaa ja mietitään mahdollisia kehitysehdotuksia, joita PK-yrittäjien olisi hyvä huomioida toimintansa suunnittelussa. Lisäksi arvioidaan tutkimuksessa tehtyjä eettisiä valintoja, tutkimuksen luotettavuutta, siihen liittyviä rajoituksia ja annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Tuloksiin liittyvä pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Pääkysymyksenä tutkielmassa on löytää vastauksia siihen: *”Millaisia kokemuksia yrittäjillä on kannattavan kasvun rakentamisesta?”* Haastatteluissa korostuivat yrittäjien kokemukset siitä, että kannattavalla kasvulla voi olla useita esteitä sen toteutumiselle, mutta yrityksissä tulee tunnistaa niistä keskeisimmät ja minimoida näiden vaikutus mahdollisimman pieneksi. Tutkimuksen tulokset viittasivat myös siihen, että se millä organisaatiotasolla suurimmat haasteet kannattavaan kasvuun liittyen ovat, vaihtelee sen mukaan, missä kasvun vaiheessa yritys on menossa. Haastateltavilla oli selkeitä näkemyksiä myös kannattavaa kasvua haastavista tekijöistä ja nämä näkökulmat vaihtelivat jonkin

verran sen mukaan, millainen yritystausta haastateltavalla oli, ja olivatko he joutuneet käsittelemään omassa liiketoiminnassaan kannattavaan kasvuun liittyviä haasteita.

Kannattava kasvu on usean osatekijän summa ja, jotta päätutkimuskysymykseen voidaan vastata mahdollisimman kattavasti, muodostettiin kaksi muuta tutkimuskysymystä, joilla päätutkimuskysymykseen voidaan vastata: *”Mitkä tekijät haastavat PK-yritysten kannattavan kasvun saavuttamista?”* ja *”Millainen osaaminen edesauttaa PK-yritysten kannattavan kasvun rakentamisessa?”* Näiden pohjalta pystyttiin paremmin muodostamaan kokonais käsitystä kannattavasta kasvusta tutkimusaiheena ja luomaan konkreettisia kehitysehdotuksia, joita PK-yritykset voisivat suoraan hyödyntää kasvussaan.

Tutkimuskysymys 1: ”Mitkä tekijät haastavat PK-yritysten kannattavan kasvun saavuttamista?”

Haastattelujen pohjalta tunnistettiin kolme laajempaa kokonaisuutta, jotka voivat haastaa PK-yrityksiä niiden kannattavan kasvun tavoittelussa. Nämä ovat: puutteellinen ennakointi, sitouttavat investoinnit ja henkilöriippuvuudet.

Puutteelliseen ennakointiin havaittiin kuuluvan kolme päätekijää: ennakointiosaamisen puuttuminen, hallitsematon myynti ja puutteelliset seurantaprosessit. Toisena keskeisenä kokonaisuutena korostui sitouttavat investoinnit eli yrittäjien kokemukset investoinneista, rahoituksesta tai liiketoiminnan kustannuksista tekijöinä, jotka voivat heikentää yrityksen kannattavaa kasvua. Yrityksen tekemisiin investointeihin voi sitoutua paljon yrityksen pääomia ja resursseja kannattavan kasvun näkökulmasta tarkasteltuna väärällä tavalla. Sitouttaviin investointeihin nähtiin kuuluvan kolme päätekijää: kustannusten ja tuloutuksen eriaikaisuus, liian suuri kulurakenne ja oikeanlaisen rahoituksen puute. Haastatellut yrittäjät tunnistivat monia henkilöstöstä riippuvia tekijöitä, jotka voivat estää tai rajoittaa kannattavan kasvun saavuttamista, joten kolmas kokonaisuus on henkilöriippuvuudet, johon nähtiin kuuluvan kolme päätekijää: hiljaisen tiedon puute, puutteet henkilöstöresursseihin liittyen ja näkemyserot johdon ja työntekijöiden välillä.

Tutkimuskysymys 2: ”Millainen osaaminen edesauttaa PK-yritysten kannattavan kasvun rakentamisessa?”

Analyysin tuloksena tunnistettiin kaksi laajempaa osaamiskokonaisuutta, joihin liittyvä osaaminen voi edesauttaa PK-yritysten kannattavan kasvun rakentamisessa. Nämä ovat liiketoimintaosaaminen ja johtamisosaaminen.

Yrityksen johdon monipuolisella liiketoimintaosaamisella koettiin olevan suuri vaikutus siihen, että yrityksissä osataan tehdä kannattavan kasvun suhteen oikeita toimia. Liiketoimintaosaamisen kokonaisuus kattaa ne liiketoimintaosaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvät toimet, joita kannattavan kasvun rakentaminen edellyttää. Liiketoimintaosaamisen muodot, jotka tähän nähtiin kuuluvan ovat: suunnittelu- ja seurantaosaaminen, analyysiosaaminen ja markkinointiosaaminen. Aineistoista korostuivat selvästi yrittäjien kokemukset siitä, että johtamisosaaminen on kokonaisuudessaan yksi tärkeimpiä, kannattavan kasvun taustalla olevia tekijöitä. Johtamisosaaminen kattaa yrittäjien kokemukset sellaisesta osaamisesta ja niistä taidoista, jotka onnistuneeseen johtamiseen ja johtamisjärjestelmien luomiseen tarvitaan. Näitä ovat: viestintäosaaminen johtamisessa, henkilöjohtamisen osaaminen, osaaminen taloushallinnon johtamisessa ja johtamisjärjestelmiin liittyvä osaaminen.

Haastattelujen tulokset mukailevat monelta osin aiempaa tutkimustietoa aiheesta. Haastatteluissa nostettiin esille sitä, että puutteellinen osaaminen liiketoiminnan ennakoinnissa, voi aiheuttaa haasteita kannattavaan kasvuun liittyen. Samankaltaisia tuloksia on saatu aiemminkin tutkimuksissa. Keskeisenä haasteena yritysten voimakkaassa kasvussa on kuitenkin usein se, että kannattavuus ei säily tarvittavalla tasolla kasvun myötä, joten yritykset keskittyvät usein ensin joko kannattavuuteen tai kasvuun, jotta he voivat lopulta saavuttaa kannattavaa kasvua (Jang, 2011). Pienten ja keskisuurten yritysten on havaittu olleen haavoittuvammassa ja heikommassa asemassa erilaisten taloudellisten kriisien kuten koronapandemian ja 2008 vuoden finanssikriisin aikana (Esteve-Pérez & muut, 2022). Erilaiset kriisit, ulkoiset uhat ja niiden heikentävä vaikutus yritysten

liiketoimintaan liittyen tunnistettiin myös haastatteluissa, joissa nostettiin keskeisenä esille sitä, että puutteellinen ennakointiosaaminen voi heikentää kannattavuutta ja kasvua, kun yritys kohtaa esimerkiksi ulkoisia kriisejä.

Haastatteluissa tuli ilmi se, että hallitsematon myynti voi syödä kannattavan kasvun edellytyksiä. Aiemmissä tutkimuksissa on saatu osittain mukailevia tutkimustuloksia. Liiallinen kasvu voi olla myös haitallista yrityksille, sillä jos yritys kasvaa liian nopeasti ja kasvun myötä saavutettavat hyödyt ovat vähäisempiä kuin kasvun aiheuttamat kustannukset, saattaa tämä vaikuttaa jopa liiketoiminnan kestävyteen esimerkiksi heikentämällä yrityksen kassavirtaa (Coad & muut 2020). Haastatteluissa myös havaittiin, että näissä yrityksissä, joissa koettiin olevan puutteellisia seurantaprosesseja, kannattavaa kasvua ei ole myöskään ollut saavutettu samalla tavalla. Aiemmista tutkimustuloksista ei löytynyt suoraan vastaavia tuloksia, mutta osa aiemmista tutkimustuloksista voisi selittää tätä ainakin osittain. Varsinkin yritystoiminnan alkuvaiheessa sellaiset yritykset, joissa ei ole niin paljon henkilöpääomaa eli osaamista, epäonnistuvat todennäköisemmin liiketoiminnassaan, sillä niissä saatetaan ottaa liian isoja riskejä kasvun suhteen (Cressy 2006). Yrityksen aiempi menestys nousi esille yhtenä keskeisenä selittävänä tekijänä sille, että yritys ei saavuta enää kannattavaa kasvua tai kokonaan jopa epäonnistuu liiketoiminnassaan, sillä aiempi menestys saattaa antaa virheellisen tyytyväisyyden tunteen ja aiheuttaa vääränlaista itseluottamusta oman yrityksen toimintaa tai markkina-asemaa kohtaan (Leen ja Lee 2018). Vaikuttaa sille, että nämä ovat molemmat tuloksia, joissa puutteelliset seurantaprosessit voisivat selittävinä tekijöinä näille tuloksille ja seurantaprosesseja rakentamalla voitaisiin paremmin tunnistaa nämä ongelmat.

Yhtenä keskeisenä kasvun esteenä tunnistettiin yrityksen henkilöresursseihin liittyvät haasteet. Jos yritys ei löydä osaavaa henkilökuntaa, jota pystyttäisiin rekrytoimaan kasvun tueksi, niin yrityksen johdolla ei ole tällöin tarpeeksi aikaa käytettävissä esimerkiksi kehitys- ja suunnittelutyöhön, vaan aika kuluu käytännön päivittäisiin asioihin. Henkilöresursseihin liittyvät tekijät tunnistettiin myös aiemmissä tutkimuksissa, mutta niitä ei nähty suoraan kasvua estävinä tekijöinä. Työntekijöiden valinnalla on tärkeä rooli ja

yrityksissä tulisi etsiä työntekijöitä, joilla on laajaa osaamista ja jotka ovat tarvittaessa myös valmiita joustamaan liiketoiminnan mukana (Demir ja muut 2017). Osaavien työntekijöiden kouluttamiseen tulisi myös keskittyä ja pitää heidät tyytyväisinä, jotta he pysyvät yrityksessä riittävän pitkään (Demir ja muut 2017). Yrittäjien haastatteluissa nousi esiin myös se, että rahoituksen kallistumisen ja sen järjestymiseen liittyvien haasteiden nähtiin vaikuttavan heikentävästi kannattavaan kasvuun. Tästä löytyi myös aiempi vastaava tutkimustulos. Erilaiset markkinasta tulevat haasteet ja tarvittavan rahoituksen puute voivat olla esteinä tulevalle kasvulle (Gill & Biger, 2012).

Yhtenä tärkeänä tekijänä tutkimuksessa havaittiin, että suunnittelu- ja seurantaosaamisella on suuri rooli siinä, että kannattavaa kasvua varten osataan laatia oikeanlaiset suunnitelmat. Samankaltaisia tuloksia on saatu aiemmissakin tutkimuksissa. Sellaiset yritykset, jotka onnistuvat suunnitelmallisesti tekemään oikeita strategisia päätöksiä markkinoidensa suhteen, pystyvät vaikuttamaan näillä valinnoilla positiivisesti tulokseensa (Senderovitz ja muut 2016). Yritysten ei tulisi ajatella pelkkää kasvua erillisenä tekijänä ja olettaa, että kannattavuus tulee samalla myöhemmin, vaan tämä tulisi miettiä strategisesti niin, että kannattavuus ja kasvu tapahtuvat samanaikaisesti ja suunnitelmallisesti (Yazdanfar ja Öhman, 2015). Strategisella suunnittelulla on tärkeä merkitys, sillä hyvän ja toimivan strategian avulla voidaan tavoitella korkeaa kasvua, mutta sitä voidaan hyödyntää myös kasvun hillitsemisessä, jotta se saadaan pidettyä järkevällä tasolla esimerkiksi yrityksen henkilöstöhallinnon käytäntöihin suhteutettuna (Demir ja muut 2017).

Yrityksen kasvu ei automaattisesti takaa kannattavuutta yritykselle ja kannattavuuden ja kasvun yhteys on monimutkainen kokonaisuus ja sen vuoksi yritysten ja niiden päättäjien tulisi ottaa tämä monitahoisempi näkemys huomioon, omassa päätöksenteossaan (Davidsson ja muut 2009). Aiempi kasvu on huono mittari siitä, millaista kasvu on tulevaisuudessa ja siitä syystä kasvua ja kannattavuutta tulisi arvioida sitä kautta, millaiset sisäiset resurssit yrityksellä on tällä hetkellä ja millainen on yrityksen markkinapotentiaali (Brännback ja muut 2009). Samanlaisia tuloksia kuin aiemmissa tutkimuksissa on saatu, saatiin myös Ben-Hafaïedhin ja Hamelininin (2022) tutkimuksessa, jossa toistettiin

aiemmat tutkimukset ja laajennettiin otantaa lähes 40 prosenttiin kaikista EU:n PK-yrityksistä. Nämä olivat keskeisiä aiempia tutkimuslöydöksiä, jota kannattavan kasvun osalta löytyi. Yrittäjille tehdyissä haastatteluissa tunnistettiin myös osittain samankaltaisia löydöksiä tai näitä aiempia tutkimustuloksia selittäviä tekijöitä suunnittelu- ja seurantaosaamiseen liittyen. Johdon liiketoimintaosaamisella ja -ymmärryksellä koettiin olevan keskeinen merkitys tähän liittyen. Osaamattomuus aiheuttaa kasvun tavoittelemista väärillä toimenpiteillä. Tämän tulisi olla suunnitelmallista ja tavoitehakuista eli haetaan kasvua, joka on pitkällä aikavälillä kaikkein kannattavinta ja muodostetaan toteuttamiskelpoiset ja järkevät luvut kasvulle.

Tärkeänä liiketoimintaosaamisen taitona yrittäjien haastatteluissa tunnistettiin analyysiosaaminen. Liiketoimintaa tulisi pystyä analysoimaan ja tunnistamaan sieltä ne menestyksen kannalta keskeiset tekijät, joihin tulee keskittyä. Muissakin tutkimuksissa on tunnistettu liiketoiminnan analyysiosaamisen tärkeys. Tutkimuksissa selvitetään usein sitä, miksi kasvu tapahtuu, vaikka tärkeämpiä kysymyksiä olisi saada selville sitä, missä ja miten kasvu tapahtuu, sillä näiden kysymysten avulla voitaisiin saada selville myös mahdollisia ongelmakohtia uusien yritysten osalta ja näitä tunnistamalla voidaan selvittää, miksi jotkut uusista yrityksistä epäonnistuvat liiketoiminnassaan (Gilbert & Kollegat, 2006). Yritysten kasvua ja kannattavuutta tarkastellessa tulisi keskittyä siihen, miten yrityksissä aikaansaatu kasvu tapahtuu, sen sijaan että keskityttäisiin siihen, kuinka paljon kasvua on saatu aikaan, sillä tämän avulla saadaan paljon hyödyllisempää tietoa kasvuun ja sen taustoihin liittyen (McKelvie ja Wiklund 2010).

Henkilöstöjohtamisen osaamisen ja hyvien ihmisjohtamistaitojen koettiin olevan kriittisenä tekijänä kannattavan kasvun taustalla. Tämä oli tunnistettu myös muissa aiemmin tehdyissä tutkimuksissa. Tärkeänä tekijänä nähdään yritysten henkilöstöhallintoon liittyvät käytänteet eli henkilöstöhallinnan prosessien ja käytänteiden tulee olla systemaattisia ja ammattimaisia (Demir ja muut 2017). Yritysten kilpailukykyyn ja henkilöstöön tehtyjen panostuksien osalta löydettiin yhteys, sillä ne yritykset, jotka kertoivat avoimesti tehdyistä toimenpiteistä ja henkilöstöön liittyvistä asioista, olivat usein

kilpailukykyisimpiä ja heillä oli keskiarvoa parempi markkina-asema (América Álvarez Domínguez, 2012). Henkilöstöresurssien tehdyillä panostuksilla oli vaikutusta yritysten suorituskykyyn, mutta kaikilla panostuksilla ei ole samanlaista vaikutusta suorituskykyyn ja yrityksissä tulisi keskittyä niihin toimiin, jotka lisäävät työntekijöiden tunnetta siitä, että he voivat ottaa vastuuta ja olla mukana yrityksen päätöksenteossa, sillä näillä koettiin olevan suurempi vaikutus kuin palkkioilla tai kannustimilla, jotka ovat monesti myös kalliita yrityksille (Rauch ja Hatak 2016). Johtamisviestinnän taidoilla, koettiin olevan vaikutusta siihen, kuinka työntekijät saadaan antamaan itsestään paras mahdollinen lopputulos yrityksen hyväksi. Osittain samanlaisia tuloksia on saatu myös aiemmissa tuloksissa. Kasvulle tulee määrittää konkreettiset tavoitteet ja kasvun onnistumista varten tarvitaan myös strategia ja selkeä visio, jonka koko organisaatio ymmärtää (Baum ja muut 2001).

Yhtenä keskeisistä löydöksistä, joka tuli haastatteluissa esille, oli taloushallinnon rooli kannattavaan kasvuun liittyvissä haasteissa. Taloushallinnon osalta haasteita voivat tuottaa esimerkiksi taloushallinnon raportit ja taloushallinnon johtamisen käytännöt. Muisakin tutkimuksissa on tunnistettu erilaisten taloushallinnon käytänteiden merkitys kannattavan kasvun johtamisessa esim. Yazdanfar ja Öhman (2015). Yritysten menestystä nähdään usein mitattavan yrityksen kasvun kautta, vaikka pelkän kasvun mittaaminen ei kuitenkaan ole välttämättä paras tapa mitata yrityksen menestystä (Davidsson & muut 2009). Tästä syystä tarkasteluun on siis hyvä ottaa myös kannattavuuden näkökulma.

Haastattelujen pohjalta havaittiin, että kannattavan kasvun haasteet liittyvät hyvin usein yrityksen ylimpään johtoon tai johtamisjärjestelmiin. Keskeisenä ilmiönä haastatteluissa nousi esiin johtamiseen luotujen rakenteiden merkitys ja osaaminen, joka oikeanlaisten rakenteiden luomiseen tarvitaan. Samanlaisia tuloksia oli löydetty myös muissa aiemmissa tutkimuksissa. Johtajan ymmärtämättömyydellä, joko yrityksen sisäisiin toimintoihin tai yrityksen ulkoisiin toimintoihin liittyen, voi olla merkittävä vaikutus yrityksen suorituskykyyn (Hmieleski ja Ensley 2007). Organisaatiomuutoksien ja johtamiskäytänteiden kehittämisen avulla voidaan parantaa kasvun tuomien muutosten hallintaa ja lisätä kasvun kannattavuutta (Nicholls-Nixon 2005). Osaava yrittäjä kykenee luomaan kasvulle

sopivat edellytykset organisaation prosessien ja rakenteiden avulla (Baum ja muut 2001). Keskeisenä tekijänä näissä muutoksissa olisi pyrkiä kehittämään enemmän itseohjautuvaa organisaatiota, joka pyrkisi ratkaisemaan kasvun luomia haasteista, ja joka voisi pysyä paremmin kasvuvauhdin mukana kuin perinteisemmät johtamisjärjestelmät (Nicholls-Nixon 2005). Inhimillinen pääoma, johon luetaan kuuluvaksi esim. avainhenkilöiden osaaminen ja koulutus, yrityksen perustajien työkokemus ja tuntemus toimialasta sekä yrityksessä työskentelevien johtajien kognitiiviset kyvyt, on yksi keskeisimpiä tekijöitä nopeasti kasvavien yritysten taustalla (Demir ja muut 2017).

Tärkeänä teemana keskustelussa nousi esille myös johdon suhtautuminen kannattavan kasvun tavoitteluun. Aiemmissä tutkimuksissa on myös havaittu, että sellaiset pienemmät mikroyritykset, jotka ovat olleet olemassa jo pidemmän aikaa, eivät hyvin todennäköisesti pysty muuttamaan toimintaansa niin, että niistä voisi tulla nopeasti kasvavia yrityksiä, sillä näiden yritysten yrittäjät eivät kovin helposti pysty muuttamaan omia vakiintuneita käytänteitään ja prosessejaan sellaisiksi, joita nopea kasvu vaatisi (Coad ja Karlsson 2022). Yritysten, jotka ovat sitoutuneet kasvuun ja siihen liittyviin tavoitteisiin, on huomattavan paljon todennäköisempää saavuttaa nopea kasvutaso, verrattuna muihin yrityksiin, joissa ei ole samankaltaista suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta kasvun liittyen, sillä kasvun ollessa konkreettisenä tavoitteena, johon sitoudutaan, yrityksessä todennäköisemmin luodaan kasvuille otolliset olosuhteet ja kasvuun liittyvät valinnat otetaan huomioon myös päätöksenteossa (Barringer ja muut 2005).

Tässä tutkimuksessa tehtiin myös sellaisia keskeisiä havaintoja, joita ei ollut ainakaan suoraan havaittu aiemmissä tutkimuksissa. Kasvuun liittyvät panostukset voivat heikentää yrityksen kannattavuutta hetkellisesti, sillä ne eivät välttämättä heti tuota yritykselle mitään. Osa investoinneista ja kuluista ovat pakollisia tietyssä vaiheessa, jotta ne voivat tuottaa yritykselle myöhemmin. Tässä tunnistettiin myös terveen riskinottokyvyn merkitys, sillä jos yrityksessä ei uskalleta ottaa ollenkaan riskejä ja tehdä investointeja, ei toiminta voi silloin kasvaa. Kannattavaa kasvua heikentävinä tekijöinä tunnistettiin myös esimerkiksi liian isot hallinnon kulut tai muut kiinteät kulut, suhteutettuna yrityksen

toiminnan kokoon. Lisäksi liiketoimintaa saatetaan tarkastella vääränlaisesta perspektiivistä, suhteutettuna siihen, minkä kokoisesta yrityksestä on kysymys. Tällä tarkoitetaan sitä, että kasvua ja siihen liittyviä kehitys- sekä investointitoimia voidaan lähteä tavoittelemaan esimerkiksi liian isoilla toimenpiteillä, vaikka kasvun kohteena olevalle yritykselle tällaisia toimia ei vielä tässä kasvun vaiheessa tarvitsisi suorittaa.

Kannattava kasvu ja siihen vaadittavat tekijät saatetaan nähdä erilaisina riippuen siitä, tarkastellaanko niitä työntekijöiden vai yrityksen johdon näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esiin sellainen asia, että mitä isompia muutoksia yrityksen rakenteissa on ollut viime aikoina esimerkiksi yritysostojen tai merkittäviin asemiin kohdistuneiden rekrytointien muodossa, sitä enemmän näihin näkemyseroihin tulee kiinnittää johtamisessa huomiota. Myös hiljaisen tiedon rooli kannattavaa kasvua heikentävänä tekijänä nostettiin esille, sillä jos hiljaista tietoa ei osata hyödyntää oikealla tavalla tai työntekijät eivät halua tuoda sitä yrityksen johdon tietoon, voi se vaikuttaa heikentävästi yrityksen tuloksellisuuteen. Haastatteluissa tunnistettiin myös markkinoinnin vaikutus kasvuun. Haastattelujen mukaan hyvällä markkinoinnilla ja siihen liittyvillä resurssipanostuksilla voitaisiin tavoitella vieläkin kovempaa kasvua.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa havaittiin useita keskeisiä tekijöitä, joita ei ollut aiemmissa esille tulleissa tutkimuksissa vastaavalla tavalla havaittu. Nämä ovat tekijöitä, jotka on hyvä huomioida ja miettiä, millainen vaikutus näillä voi olla tietyn yrityksen liiketoiminnalle, mutta tässä täytyy tehdä myös kriittistä arviointia sen suhteen, että ovatko nämä tietyn otoksen näkökulmia aiheeseen ja tulisivatko samat vastaukset esille, jos haastattelut toistettaisiin toiselle vastaavalle otokselle. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tutkimuksen vaikuttavuutta ja hyödynnettävyyttä

5.2 Tutkimuksen vaikuttavuus ja hyödynnettävyys

Tieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksen tulokset voivat johtaa uusiin näkökulmiin ja mahdollisuuksiin alalla, sillä tutkimuksessa löydettiin resurssiperusteisen

teorian näkökulmasta tarkasteltuna useita yrityksen resursseihin liittyviä tekijöitä, mitkä voivat estää kannattavan kasvun toteutumisen tai heikentää sen onnistumisen mahdollisuuksia. Tutkimuksessa tunnistettiin myös useita keskeisiä osaamiseen liittyviä resurssitekijöitä, joilla voidaan tukea kannattavan kasvun rakentamista. Kannattavasta kasvusta on aiemmin tehty vain rajallisesti tutkimusta ja tämä tutkimus pyrki täyttämään tähän liittyvää tutkimusaukkoa. Useassa aiemmassa kannattavasta kasvusta tehdyssä tutkimuksessa keskityttiin enemmän selvittämään kannattavuuden ja kasvun yhteyttä ks. esimerkiksi Davidsson ja muut (2009), Brännback ja muut (2009), Yazdanfar ja Öhman (2015) ja Ben-Hafaïedh ja Hamelin (2022), vaikka keskeisenä tekijänä olisi ymmärtää niitä tekijöitä, jotka kannattavaan kasvuun vaikuttavat. Lisäksi tässä tutkimuksessa tunnistettiin erityisesti PK-yrityksiin liittyviä tekijöitä ja monessa aiemmassa tutkimuksessa on tutkittu aihetta enemmän yleisellä tasolla. Tämän tutkimuksen tärkein vaikutus on sen kyky täyttää aikaisempien tutkimusten jättämät aukot siinä, että aiheesta on tehty suomeksi kohtuullisen vähän tutkimuksia, vaikka tutkimusaihe on sinällään erittäin ajankohtainen ja hyödyllinen monelle yritykselle. Tutkimus myös toteutettiin yhtenä ensimmäisenä työnä, jossa aihetta kartoitetaan suomalaisten yrittäjien parissa, kriisiytyneen talouden kontekstissa.

Tutkimuksen tulokset tarkoittavat käytännössä sitä, että PK-yritysten kannattavaan kasvuun liittyvissä haasteissa korostuvat usein puutteet yrityksen johdon liiketoimintaosaamiseen liittyen. Kannattavalla kasvulla voi olla useita esteitä sen toteutumiselle, mutta yritysten johdon tulisi osata tunnistaa niistä keskeisimmät ja minimoida näiden vaikutus mahdollisimman pieneksi. Osaamattomuus aiheuttaa kasvun tavoittelemista väärillä toimenpiteillä. Yrityksissä ei osata välttämättä tarpeeksi ennakoida tulevaa ja hyödyntää siinä dynaamista ja muuttuvaa strategiatyöskentelyä, jolla voitaisiin suunnitelmallisella tavalla ennakoida ja reagoida toimintaympäristön muuttuviin olosuhteisiin. Käytännön vaikutuksena tutkimuksessa esitetään, että pienten ja keskisuurten yritysten tulisi luoda selkeät budjetointi- ja ennakkointikäytänteet sekä johtamisjärjestelmät, joissa hyödynnetään selkeää roolitusta johtajien vahvuuksien mukaan. Ennen kaikkea tulisi vahvistaa taloushallintoon ja henkilöstöhallintoon liittyvää osaamista. Tätä voidaan tukea erilaisilla

koulutuksilla ja lisäksi esimerkiksi taloushallintoon liittyen on olemassa useita valmiita järjestelmiä, joiden käyttöönotto jo sellaisenaan tukee suunnitelmallista toimintaa ja auttaa prosessien muodostamisessa. Johtamisosaamiseen liittyviä heikkouksien vaikutusta voidaan vähentää myös sillä, että hyödynnetään laajemmin työntekijöiden osaamista oman johtamisosaamisen tukena. Työntekijöiltä löytyy usein osaamista ja valmiita ratkaisuja siihen, kuinka tietyt asiat kannattaisi tehdä. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Vaikka aineistoa ja tuloksia saatiin kattavasti, on tärkeää huomioida, että tämän tutkimuksen tulokset saattavat olla rajoitettuja sen vuoksi, että tutkimusta tehdessä tutkija huomasi omassa tutkimustyössään tapahtuvan kehitystä samalla, kun osaaminen ja ymmärrys tutkimusaiheesta kasvoivat. Tästä syystä, vaikka haastattelut on tehty mahdollisimman toistettavalla tavalla, voisi nyt olla vielä hyödyllistä tehdä esimerkiksi ensimmäiset haastattelut uudelleen, sillä niistä voitaisiin saada vielä kattavammin tekijöitä selville, jos haastattelija osaisi viedä keskustelua tiettyyn suuntaan omalla osaamisellaan. Lisäksi haastatteluihin oli varattu tunnin aikaraja ja osassa haastatteluissa aika olisi voinut olla pidempikin, jolloin tiettyihin teemoihin olisi voitu mennä vielä syvällisemmin.

Uusien yritysten kasvua olisi tärkeää tutkia aiheena enemmän Gilbertin ja muiden (2006) mukaan, sillä suoritetuissa tutkimuksissa selvitetään usein sitä, miksi kasvu tapahtuu, vaikka tärkeämpiä kysymyksiä olisi saada selville sitä, missä ja miten kasvu tapahtuu. Näiden kysymysten avulla voitaisiin auttaa uusia yrityksiä tunnistamaan paremmin mahdollisia ongelmakohtia kasvun suhteen. Näitä tunnistamalla, voitaisiin selvittää myös sitä, miksi jotkut uusista yrityksistä epäonnistuvat liiketoiminnassaan. McKelvie ja Wiklund (2010) tuovat esille sitä, että yritysten kasvua ja kannattavuutta tarkastellessa tulisi keskittyä siihen, miten yrityksissä aikaansaatu kasvu tapahtuu, sen sijaan että keskityttäisiin siihen, kuinka paljon kasvua on saatu aikaan. Tämän tutkimuksen haastatteluista tehdessä havaittiin samanlaisia johtopäätöksiä siitä, mitä muutkin tutkijat olivat jo aiemmin

tehneet eli näihin tekijöihin olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Jatkotutkimusehdotuksena voidaan todeta, että näitä selvittämällä, voitaisiin saada paljon hyödyllistä tietoa kasvuun ja sen taustoihin liittyen. Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksia ja teoriapohjaa analysoitaessa tuli vastaan muitakin aiempia tutkimustuloksia, jotka eivät tämän tutkimuksen yrittäjille tehdyissä haastatteluissa korostuneet samalla tavalla kuin aiemmissa tutkimuksissa: Prosessi-innovaatioilla on merkitystä yritysten tehokkuuteen ja sitä myöten myös kasvuun (Demir ja muut 2017). Yritysten taloudellisilla resursseilla nähtiin olevan vaikutusta varsinkin, jos ne osattiin yhdistää oikein muiden kyvykkyyksien kuten johtamiskyvyn kanssa (Demir ja muut 2017). Nämä näkökulmat olisi hyvä ottaa jatkotutkimuksissa laajemmin huomioon ja selvittää, miten näihin liittyviä tekijöitä tai näiden merkityksellisyyttä voitaisiin tulevien tutkimusten osalta saada paremmin selville. Seuraavassa alaluvussa käsitellään käytännön suosituksia.

5.4 Käytännön suositukset

Yrityksen kasvulla ei ole automaattisesti suoraa yhteyttä yrityksen kannattavuuteen (Markman & Gartner 2002). Samanlaisia huomioita tehtiin myös Coadin (2007) tutkimuksessa, jossa todettiin, että yrityksen kasvulla ja yrityksen tekemällä liikevoitolla on yksittäisinä tekijöinä tarkasteltuna vain vähän keskinäistä yhteyttä. Kannattava kasvu vaatii siis erillistä suunnitelmallista toimintaa, ja sen osaavaa johtamista, jotta samalla voidaan saavuttaa sekä kasvua että kannattavuutta. Kannattavaa kasvua tutkiessa, on hyvä tarkastella yrityksen menneisyydessä suoritettuja toimia ja valintoja, mutta samalla myös arvioida sitä, mikä on se tavoitetilä, johon kannattavalla kasvulla halutaan päästä, ja kuinka tämän toteutumista voidaan mitata. Davidssonin ja muiden (2009) tutkimuksen mukaan yritykset voidaan luokitella kasvun ja kannattavuuden luokittelukaavioon niiden suoriutumiskyvyn mukaan. Tämä on havainnollistettuna kuvioissa 1, (ks. luku 2.2 Kannattava kasvu yrityksen menestyksen taustalla). Luokittelukaaviossa yritykset on jaettu viiteen suorituskykyryhmään niiden myynnin kasvun ja kannattavuuden perusteella. Tämän hyödyntämisestä voisi olla apua monelle yritykselle, sillä se antaa vertailukelpoista tietoa oman yrityksen tilanteesta suhteutettuna muihin toimialalla toimiviin yrityksiin.

Toisena keskeisenä teoreettisena suosituksena työelämälle on Linderin (2006), esittämän kannattavan kasvun asteikon hyödyntäminen (ks. luku 2.3 Kannattavan kasvun mittaaminen). Kannattavan kasvun asteikolla pyritään mittaamaan innovaatioiden ja innovatiivisuuden vaikutusta yritysten kannattavaan kasvuun. Asteikkoa hyödyntämällä voitaisiin verrata tietyn yrityksen tilannetta muihin vastaaviin yrityksiin esimerkiksi samalla toimialalla. Kannattavan kasvun asteikolla voidaan verrata sekä menneitä että tulevia näkymiä ja näitä suhteutetaan aina toimialan keskiarvoon.

Kasvuun liittyvissä suunnitelmissa kannattaa huomioida se lähtökohta, että yritysten aiempi kannattavuus vaikuttaa kannattavan kasvun mahdollisuuksiin tulevaisuudessa, sillä yrityksen perusrakenteiden ja prosessien ollessa kunnossa, yrityksellä on mahdollisuus hakea hallittua kasvua maltillisen riskinoton kautta, kun perusliiketoiminta ja yrityksen kassavirrat kestävät uuden liiketoiminnan aiheuttamat kokeilut tai kasvun vaatimat investoinnit myös haastavina aikoina. Yrityksen kasvuun ei voi laatia budjettia, jossa ei ole laskettu liiketoiminnan näkökulmasta realistisia lukuja. Kasvuun liittyvät liiketoimintasuunnitelmat tulisi tehdä sellaisiksi, että niissä on huomioitu kaikki muuttujat ja mietitty käytännön tason toimet, kuinka näihin asetettuihin tavoitteisiin oikeasti päästään. Liiketoiminnassa olisi suositeltavaa keskittyä strategisiin valintoihin, jotka tukevat pitkän tähtäimen suunnitelmaa ja välttää lyhytnäköistä ohjautumista toimintaympäristön ja markkinoiden muutosten mukaan. Kasvun suhteen tulisi siis keskittyä siihen, että tavoitellaan kasvua, joka on pitkällä aikavälillä kaikkein kannattavinta. Yrityksissä tulisi myös tarkastella kriittisesti kaikkia kiinteitä toistuvia kuluja, jotka voivat nopeasti heikentää kannattavuutta.

Yrityksissä on tärkeää ymmärtää, että hyvin organisoitu johtoryhmätyöskentely on keskeisessä roolissa kannattavan kasvun suhteen. Johtoryhmätyöskentelyssä tulee käydä sopivassa suhteessa läpi sekä arkisia välittömiä liiketoiminnan operatiiviseen toimintaan liittyviä asioita että pidemmän aikavälin strategista suunnittelua liiketoimintaympäristöön ja markkinoihin liittyvistä asioista. Johtamisessa on tärkeää eri näkökulmien huomiointi päätöksenteossa eli johtajien tulee tarkastella sitä, miltä yksittäinen asia tai

päätös näyttää esimerkiksi työntekijän näkökulmasta katsottuna. Johtamisessa kannattaa huomioida, että työntekijöiltä löytyy usein liiketoiminnan kehittämiseen vaadittavaa käytännön osaamista ja valmiita ratkaisuja siihen, miten kehittämistoimia kannattaisi tehdä. Työntekijöille tulee kuitenkin pystyä osoittamaan se, mitä he hyötyvät siitä, kun he ovat tässä kehittämistoiminnassa mukana, sillä muuten he eivät välttämättä osaa suhtautua siihen oikealla tavalla.

Yhteenvetona voidaan tiivistää vielä keskeisin haastattelun tulos. Kannattavan kasvun mahdollistavat ihmiset, jotka toimivat tiiviisti yhteistyössä yhteisen tavoitteen eteen eli hyvinvoiva henkilöstö, joka on jaettu oikeanlaisiin tiimeihin, toimiva johtoryhmätyöskentely, jota johtaa osaava toimitusjohtaja sekä hallitus, joilla on oikeanlainen näkemys ja tahtotila kannattavaan kasvuun liittyen, muodostavat kannattavan kasvun perustan.

Lähteet

- Alarussi, A. S., & Alhaderi, S. M. (2018). Factors affecting profitability in Malaysia. *Journal of economic studies (Bradford)*, 45(3), 442-458. <https://doi.org/10.1108/JES-05-2017-0124>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- América Álvarez Domínguez, M. (2012). Company characteristics and human resource disclosure in Spain. *Social responsibility journal*, 8(1), 4-20. <https://doi.org/10.1108/17471111211196539>
- Andersén, J., & Samuelsson, J. (2016). Resource organization and firm performance: How entrepreneurial orientation and management accounting influence the profitability of growing and non-growing SMEs. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 22(4), 466-484. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0250>
- Asimakopoulous, I., Samitas, A., & Papadogonas, T. (2009). Firm-specific and economy wide determinants of firm profitability: Greek evidence using panel data. *Managerial finance*, 35(11), 930-939. <https://doi.org/10.1108/03074350910993818>
- Audretsch, D. B., Coad, A., & Segarra, A. (2014). Firm growth and innovation. *Small business economics*, 43(4), 743-749. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9560-x>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barringer, B. R., 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management journal*, 44(2), 292-303. <https://doi.org/10.5465/3069456>
- Ben-Hafaïedh, C., & Hamelin, A. (2023). Questioning the Growth Dogma: A Replication Study. *Entrepreneurship theory and practice*, 47(2), 628-647. <https://doi.org/10.1177/10422587211059991>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brink, H. (1993). Validity and reliability in qualitative research. *Curationis*, 16(2), 35-38. <https://doi.org/10.4102/curationis.v16i2.1396>
- Brännback, M., Carsrud, A., Renko, M., Östermark, R., Aaltonen, J., & Kiviluoto, N. (2009). Growth and profitability in small privately held biotech firms: Preliminary findings. *New biotechnology*, 25(5), 369-376. <https://doi.org/10.1016/j.nbt.2009.03.006>
- Cho, H., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic management journal*, 26(6), 555-575. <https://doi.org/10.1002/smj.461>
- Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative research : QR*, 6(3), 319-340. <https://doi.org/10.1177/1468794106065006>
- Coad, A. (2007). Testing the principle of 'growth of the fitter': The relationship between profits and firm growth. *Structural Change and Economic Dynamics*, 18(3), 370-386. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2007.05.001>
- Coad, A., Frankish, J. S., & Storey, D. J. (2020). Too fast to live? Effects of growth on survival across the growth distribution. *Journal of small business management*, 58(3), 544-571. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1662265>
- Coad, A., & Karlsson, J. (2022). A field guide for gazelle hunters: Small, old firms are unlikely to become high-growth firms. *Journal of Business Venturing Insights*, 17, Article e00286. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00286>
- Cressy, R. (2006). Why Do Most Firms Die Young? *Small business economics*, 26(2), 103-116. <https://doi.org/10.1007/s11187-004-7813-9>
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-j, A., & Gustavsson, H. (2002). Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data. *Journal of small business management*, 40(4), 332-349. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00061>
- Davidsson, P., Steffens, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of business venturing*, 24(4), 388-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.003>

- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189-216. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long range planning*, 50(4), 431-456. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>
- Federico, J. S., & Capelleras, J. (2015). The heterogeneous dynamics between growth and profits: The case of young firms. *Small business economics*, 44(2), 231-253. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9598-9>
- Esteve-Pérez, S., Pieri, F., & Rodriguez, D. (2022). One swallow does not make a summer: Episodes and persistence in high growth. *Small business economics*, 58(3), 1517-1544. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00443-8>
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of management*, 32(6), 926-950. <https://doi.org/10.1177/0149206306293860>
- Gill, A., & Biger, N. (2012). Barriers to small business growth in Canada. *Journal of small business and enterprise development*, 19(4), 656-668. <https://doi.org/10.1108/14626001211277451>
- Herranen, K. (2020). *Ketterä Kasvu*. Alma Talent Oy.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of organizational behavior*, 28(7), 865-889. <https://doi.org/10.1002/job.479>
- Kang, M. Y. (2020). Sustainable Profit versus Unsustainable Growth: Are Venture Capital Investments and Governmental Support Medicines or Poisons? *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(18), 7773. <https://doi.org/10.3390/su12187773>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard business review*, 75(1), 102-112.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California management review*, 47(3), 105-121. <https://doi.org/10.2307/41166308>

- Jang, S.C., (2011). Growth-focused or profit-focused firms: transitions toward profitable growth. *Tourism Management*, 32 (3), 667–674. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.023>
- Lee, J., & Lee, S. (2018). Success management. *Organizational dynamics*, 47(4), 209-218. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.09.004>
- Lee, J., & Lee, S. (2018). Success management. *Organizational dynamics*, 47(4), 209-218. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.09.004>
- Linder, J. C. (2006). Does innovation drive profitable growth? New metrics for a complete picture. *The Journal of business strategy*, 27(5), 38-44. <https://doi.org/10.1108/02756660610692699>
- Markman, G. D., & Gartner, W. B. (2002). Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High-Growth Companies. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(1), 65-75. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-2-00004>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. In *Journal of Health Psychology* (Vol. 11, Issue 5). <https://doi.org/10.1177/1359105306066643>
- Moreno, F., & Coad, A. (2015). *High-Growth Firms: Stylized Facts and Conflicting Results*. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020150000017016>
- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid Growth and High Performance: The Entrepreneur's "Impossible Dream?". *The Academy of Management executive* (1993), 19(1), 77-89. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.15841955>
- Page, R., Tosh, P., & Tosh, P. (2005). *Leading Your Business to the Next Level: The Six Core Disciplines of Sustained Profitable Growth*. Praeger.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5), 485-504. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.005>
- Satonen, A., & Rydman, W. (2023, 5. syyskuuta). Yrittäjyydellä kestävää kasvua ja työpaikkoja Suomeen. *Valtioneuvosto*. Noudettu 31.3.2024 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/yrittajyydella-kestavaa-kasvua-ja-tyopaikkoja-suomeen>
- Schutjens, V. A., & Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in regional science*, 79(2), 135-153. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5597.2000.tb00765.x>
- Senderovitz, M., Klyver, K., & Steffens, P. (2016). Four years on: Are the gazelles still running? A longitudinal study of firm performance after a period of rapid growth. *International Small Business Journal*, 34(4), 391-411. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0266242614567483>
- Silverman. (2021). *Doing Qualitative Research*. Sage Publications
- Suomen yrittäjät ry., Finnvera Oyj., & Työ- ja elinkeinoministeriö. (2024). *PK-YRITYSBAROMETRI – KEVÄT 2024*. Suomen yrittäjät ry. Noudettu 4.4.2024 osoitteesta https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/sy_pk_barometri_kevat2024.pdf
- Suomi.fi-verkkotoimitus. (15.6.2021). *Kannattavuuden varmistaminen*. Suomi.fi. Noudettu 13.2.2024 osoitteesta <https://www.suomi.fi/yritykselle/muutokset-ja-kriisitilanteet/taloudelliset-vaikeudet/opas/talousvaikeuksien-ennaltaehkaisy/kannattavuuden-varmistaminen>
- Tilastokeskus. (n.d.) *Kasvuyritykset*. Tilastokeskus. Noudettu 13.2.2024 osoitteesta <https://stat.fi/tup/toimialoittainen-yritystietopalvelu/kasvuyritykset>
- Tilastokeskus. (n.d.) *PK-yritys*. Tilastokeskus. Noudettu 13.2.2024 osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Tilastokeskus. (2023). *Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan 2022*. Noudettu 2.4.2024 osoitteesta https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Kestävän kasvun agenda*.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-366-5>

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an Integrative Model of Small Business Growth. *Small business economics*, 32(4), 351-374.
<https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>

Yazdanfar, D., & Öhman, P. (2015). The growth-profitability nexus among Swedish SMEs. *International journal of managerial finance*, 11(4), 531-547.
<https://doi.org/10.1108/IJMF-01-2015-0005>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Kannattavan kasvun tekijät – Teemahaastattelu yrittäjille

1. Kannattava kasvu

- Millaisia ajatuksia?
- Millä tavalla kasvua on haettu?
- Millainen merkitys motivoituneilla työntekijöillä ja työntekijöiden sitoutumisella on kannattavaan kasvuun?
- Millaisia ajatuksia työhyvinvoinnin ja kannattavan kasvun yhteydestä?
- Moneen pieneen ongelmaan keskittyminen vai yhden isomman ongelman ratkaiseminen?

2. Kannattavan kasvun mittaaminen

- Miten mitattu?
- Onko kasvutavoitteissa ollut huomioituna kannattavuuden säilyttäminen ja millä tavalla?
- Miten tulisi mitata?
- Millainen merkitys epärealistisilla luvuilla ja toiveajattelulla on kannattavaan kasvuun?

3. Kannattavuutta heikentäviä tekijöitä kasvuvaiheessa?

- Mitkä seikat estävät onnistumasta kannattavassa kasvussa?
- Missä portaassa tai yrityksen funktiossa suurimmat haasteet tähän liittyen?

4. Kannattavuutta lisääviä tekijöitä kasvuvaiheessa?

- Mihin tekijöihin kannattaa huomioida ensisijaisesti keskittää tai mitkä kriittisiä tekijöitä kannattavalle kasvuun?
- Millaista tukea tai apua voisi tarvita tai olisi tarvinnut kasvuun?
- Mitkä olisivat parhaita keinoja, joiden avulla ulkoisiin tekijöihin voitaisiin varautua mahdollisimman hyvin
- Jos kannattavuutta halutaan kehittää kasvuvaiheessa, niin mihin portaanseen kehittämistoimia tulisi kohdistaa

5. Johdon ja työntekijöiden näkemykset kannattavaan kasvuun ja siihen liittyvistä toimenpiteistä, onko näkemyksissä eroja?

- Onko tieto oikeista toimenpiteistä jo olemassa yrityksessä ja voidaanko hyödyntää tätä tietoa, ja millä tavalla?