

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**KASVUYRITTÄJÄN OPPIMINEN**

Pro Gradu tutkimustyö  
Yrittäjyys

Laatija: Aila Ahonen

Ohjaaja: Professori Hannu Niittykangas

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Aila Ahonen	
Työn nimi  Kasvuyrittäjän oppiminen	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro Gradu tutkielma
Aika 19.3.2009	Sivumäärä 78
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kasvuyrittäjyys ja yrittäjämäinen oppiminen ovat viime aikoina nousseet esiin yrittäjyydestä keskusteltaessa. Tässä tutkimuksessa selvitetään viiden keskisuomalaisen kasvuyrittäjän oppimista. Pyrkimyksenä on tarjota yksi näkökulma siihen, miten yrittäjät oppivat ja minkälaisissa tilanteissa oppimista tapahtuu. Kiinnostuksen kohteena on myös se, millaisen merkityksen yrittäjä itse antaa oppimiselle ja se, onko yrityksen kasvu-uralla ja oppimisprosessilla jonkinlainen yhteys. Tutkimuksen taustalla on aiempi keskustelu yritysten määrästä ja nyttemmin lisääntynyt keskustelu yritysten laadusta ja kasvuyrittäjyydestä.</p> <p>Haastateltujen yritysten kehityspolut lähtevät liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta ja yrittäjien omista kyvykkyyksistä. Yrittäjämäistä oppimista tapahtuu sekä positii- visten että negatiivisten asioiden seurauksena. Tutkimustulokset osoittavat, että kolme suurinta oppia yrittäjyydestä ovat riskien hallinta, osaavan henkilökunnan suuri merkitys ja yrittäjän rooli yrityksen keskeisimpänä resurssina. Riskien hallinta korostuu monella tavalla, sekä jokapäiväisessä toiminnassa että malttina yrityskaupoissa. Onnistuneella rekrytoinnilla ja henkilökunnan kyvykkyydellä on suuri merkitys yrityksen menestykselle, epäonnistumisiin henkilövalinnoissa ei ole varaa. Yrittäjän rooli muuttuu matkan varrella yrityksen kasvaessa, mutta jakamaton yrittäjän vastuu säilyy.</p> <p>Yrittäjyys on selkeästi oppimisprosessi, joka jatkuu läpi yrityksen kasvun ja yrittäjän uran.</p>	
Asiasanat Yrittäjyys, kasvuyrittäjyys, oppiminen, liiketoiminta	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

## UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ FACULTY OF BUSINESS AND ECONOMICS

Author Aila Ahonen	
Name of the work Learning of growth entrepreneur	
Subject Entrepreneurship	Type of the work Pro Gradu research
Time 19.3.2009	Number of pages 78
<p>Abstract</p> <p>Growth entrepreneurship and entrepreneurial learning have lately been discussion topics in the field of entrepreneurship research. This study explains the process of entrepreneurial learning from the aspect of five entrepreneurs from Central Finland. The aim is to investigate how entrepreneurs learn and in what kind of situations learning occurs. Research also looks into entrepreneurs' personal opinions concerning the learning issue and its connection to growth entrepreneurship. The research is based on the previous discussion concerning the quantity of enterprises and the ongoing discussion concerning the quality of enterprises. Especially growth entrepreneurship is of interest.</p> <p>The development of these enterprises starts from the recognition of entrepreneurial opportunities and entrepreneur's personal skills. Entrepreneurial learning occurs both in positive and negative situations. The results show that the three biggest lessons of entrepreneurship are risk control, the importance of qualified personnel and the role of the entrepreneur. Controlling risks is necessary in daily business situations as well as in business agreements. Successful recruiting is a key to success. Unsuccessful recruiting might be very expensive and is not something companies can afford. The entrepreneur's role changes all the time when the company grows, but the entrepreneur's responsibility remains the same.</p> <p>Entrepreneurship is a learning process, which goes on through different stages of growth and entrepreneurial career.</p>	
Keywords Entrepreneurship, growth entrepreneurship, learning, business	
Location      University of Jyväskylä / Faculty of Business and Economics	

## KUVIOT

KUVIO 1:	Tutkimuksen rakenne
KUVIO 2:	Yrittäjämäinen prosessi
KUVIO 3:	Yrittäjän ydinpiirteet ja tavoiteltavat piirteet
KUVIO 4:	Uuden liiketoiminnan/yrittäjyyden syntymisen peruselementit
KUVIO 5:	Kasvun viisi vaihetta
KUVIO 6:	Timmonsin yrittäjyysprosessimalli
KUVIO 7:	Pk-yritysten liiketoiminnan ja kaupankäynnin suhdeverkosto
KUVIO 8:	Käsitteellinen viitekehys yrittäjämäisestä oppimisesta kokemusperäisenä prosessina
KUVIO 9:	Kasvun tasot
KUVIO 10:	Metecon kasvu-uran tärkeimmät käännekohtat
KUVIO 11:	Nokka-Yhtiöiden kasvu-uran tärkeimmät käännekohtat
KUVIO 12:	LH Liftin kasvu-uran tärkeimmät käännekohtat
KUVIO 13:	Siparilan kasvu-uran tärkeimmät käännekohtat
KUVIO 14:	Firstbeat Technologiesin kasvu-uran tärkeimmät käännekohtat

## TAULUKOT

TAULUKKO 1:	Yrittäjyyden käsitteen monet tulkinnat
TAULUKKO 2:	Suunnittelumallin ja käynnistävän kehittämisen erot
TAULUKKO 3:	Kasvuyrityksen tunnusmerkistöä

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ  
 ABSTRACT  
 KUVIOT JA TAULUKOT  
 SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1. Tutkimuksen taustaa .....	7
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus .....	9
1.5. Tutkimuksen rakenne .....	11
<b>2. KASVUYRITTÄJYYS.....</b>	<b>13</b>
2.1. Yrittäjyyden suuri kuva .....	13
2.1.1. Yrittäjyyden määrittelyä .....	13
2.1.2. Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen kiinnittyvä .....	17
yrittäjyysnäkemys.....	17
2.1.3. Ketkä ryhtyvät yrittäjiksi? .....	21
2.1.4. Käytäväperiaate .....	26
2.2. Kasvuyrittäjyys .....	27
2.2.1. Kasvuyrittäjyyden määrittelyä .....	27
2.2.2. Kasvun luonne .....	31
2.2.3. Kasvu prosessina .....	31
2.3. Yrittäjyys on prosessi, ennen kaikkea oppimisprosessi.....	34
2.3.1. Timmonsin yrittäjyysprosessimalli.....	35
2.3.2. Yrittäjämäinen oppiminen.....	36
<b>3. TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>42</b>
3.1. Tutkimusote.....	42
3.2. Tutkimusmenetelmä .....	42
3.3. Tutkimusaineiston hankinta .....	43
3.3.1. Meteco Oy .....	44
3.3.2. Nokka-Yhtiöt .....	46
3.3.3. LH Lift Oy .....	46
3.3.4. Siparila Oy .....	47
3.3.5. Firstbeat Technologies Oy .....	48
3.3.6. TE-Keskuksen kasvuyrityspalvelu .....	48
3.4. Validiteetti ja reliabiliteetti .....	49

<b>4. TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>51</b>
4.1. Tulosten ryhmittely .....	51
4.2. Kasvuyritysten kehityspolut.....	52
4.3. Kasvun kriittiset kohdat .....	54
4.3.1 Meteco Oy:n kasvu-uran käännekohtat .....	54
4.3.2. Nokka-Yhtiöiden tie navetasta Viitasaarelta Muuramen teollisuuskylään .....	56
4.3.3. LH Liftillä konepajatoimintaa 30 vuotta .....	58
4.3.4. Siparila Oy jatkaa sahaperinnettä Vaajakoskella .....	60
4.3.5. Firstbeat Technologies .....	61
4.4. Yrittäjä kasvun johtajana .....	62
4.4.1. Kaikkien tutkimukseen haastateltujen kasvuyritysten yleisiä yhteisiä piirteitä .....	62
4.4.2. Nokka-Yhtiöiden ja Metecon polkujen samankaltaisuuksia.....	65
4.5. Yrittäjän suurin oppi .....	66
4.5.1. Riskien hallinta ja maltti yrityskaupoissa .....	67
4.5.2 Osaava henkilökunta ja rekrytoinnin merkitys.....	68
4.5.3. Yrittäjän rooli vastuun kantajana .....	69
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>70</b>
5.1. Johtopäätöksiä tuloksista.....	70
5.2. Kritiikkiä ja pohdintaa .....	71
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>73</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>76</b>

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen taustaa

Yrittäjyys on haaste Euroopalle, kuten myös Suomelle. Euroopan yhteisöjen komission Vihreä kirja, Yrittäjyys Euroopassa (2003) linjaa, että Euroopan on tuettava tehokkaammin yrittäjyyspyrkimyksiä. Euroopassa tarvitaan enemmän menestyviä yrityksiä, jotka toimivat kansainvälisesti ja pyrkivät hyötymään markkinoiden avautumisesta. Euroopan taholta on pyritty vahvistamaan yrittäjien tukemista, takaamaan lainsäädännöllisesti tasapuoliset mahdollisuudet yrittää eri EU maissa, kiinnitetty huomiota yrittäjyysympäristöön, naisyrittäjyyteen, etnisten vähemmistöjen yrittämismahdollisuuksiin ja kasvuyrittäjyyden vauhdittamiseen. (EYK 2003.) Sisämarkkinat ja niiden kehitys Euroopassa ovat lisänneet kilpailua, mutta samalla avanneet valtavasti uusia mahdollisuuksia yrityksille.

Suhtautuminen yrittäjyyteen on Suomessa muuttunut jatkuvasti myönteisemmäksi. Hallitus on lisännyt toimia yrittäjyyden tukemiseksi ja kannustamiseksi. Vuosina 2005 ja 2006 yritysten määrä kasvoi ripeästi: toimivia yrityksiä oli vuoden 2006 lopussa 243 000, joka on ennätysmäärä. (Hyrsky 2007.) Yritysten määrä on siis lisääntynyt viime vuosina, mutta yritysten kasvu ei kuitenkaan ole toteutunut samalla volyymillä. Suomessa hallitsevina ovat edelleen mikroyritykset. Yrittäjien määrä sitä vastoin on lisääntynyt samassa suhteessa yritysten määrän kanssa. Työvoimatutkimuksen mukaan yrittäjiä (pl. alkutuotanto) oli vuoden 2006 lopussa 230 000, jossa kasvua edellisvuoteen on 10 000 (Hyrsky 2007).

Yritysten perustamisaktiiviteettimittausten mukaan Suomessa ei olla aktiivisia ryhtymään yrittäjiksi. Huolimatta aktiivisista toimista yrittäjyyteen kannustamiseksi, vain varsin pieni osa aikuisista on yrittäjyydestä kiinnostunut. Pukki-

sen ym. (2007) mukaan noin 5 % aikuisväestöstä on aktiivisesti ryhtymässä yrittäjäksi vuoden kuluessa tai toimii omassa uudessa yrityksessään. Tämä sijoittaa Suomen tutkittujen 42 maan joukossa sijalle 32. Toisaalta yli 42 kuukautta yrittäjänä toimineiden osuus aikuisväestöstä oli vuonna 2006 Suomessa noin 8,2 %. Tällä tavoin mitattu vakiintunut yrittäjyys oli Suomessa Pohjoismaiden korkein. Vakiintuneen yrittäjyyden osuus on Suomessa selvästi korkeampi kuin uusien yritysten perustamisaktiivisuus. (Pukkinen, Stenholm, Heinonen, Kovalainen & Autio 2007.)

Jokin aika sitten puhuttiin yleisesti yritysten määrästä ja sen lisäämisestä. Tähän tavoitteeseen on päästy ja yritysten määrä, etenkin pienten itsensä työllistävien yrittäjien määrä, on lisääntynyt. Tilastojen valossa voidaan ehkä todeta, että Suomessa myös yritysten elinkaari on pitkä ja yrittäjyys paljolti nk. vakiintunutta yrittäjyyttä (Pukkinen ym. 2007). Tänä päivänä keskustelu onkin kääntynyt yritysten määrästä kasvuyritysten määrään ja sen lisäämiseen ja tukemiseen. Suomessa yrittäjät ovat merkittävästi vähemmän kasvuhakuisia kuin muissa Pohjoismaissa (Pukkinen ym. 2007). Tutkimusten (2005-2006) mukaan vain 0,2-0,3 prosenttia aikuisikäisestä suomalaisväestöstä on mukana perustamassa yrityksiä, jotka pyrkivät työllistämään seuraava viiden vuoden aikana yli 50 henkilöä ja vain 5 prosenttia uusista suomalaisyrityksistä odottaa saavuttavansa vähintään 20 työpaikkaa (Hyrsky 2007).

Julkisen vallan kiinnostus kasvuyrittäjyyttä kohtaan on lisääntynyt ja sen tärkeys koko kansantalouden kannalta on kiistaton. Tarkistaessaan strategiaansa maaliskuussa 2004 Suomen hallitus päätti, että kasvuyritysten toimintaympäristöön vaikuttavaa elinkeinopolitiikkaa on tehostettava (Hyrsky & Lipponen 2004). Kasvuyrittäjyyden neuvonantajatyöryhmän tekemä selvitys oli ensimmäisiä hallituksen tekemiä laaja-alaisia kasvuyrittäjyyteen liittyviä selvityksiä. Kasvuyrittäjyyden tärkeys johti julkisen vallan taholta toimenpiteisiin heti 2005 ensimmäisten selvitysten ja yrittäjyyden politiikkaohjelman valmistuttua. Aloit-



taville innovaatioyrityksille osoitetaan siemenrahoitusta ja yrityspalvelujärjestelmiä uudistetaan. Merkittävänä kasvuyritysten tukemiseen liittyvänä julkisena toimenpiteenä voidaan mainita Kasvuyrityspalvelun (Tekes, TE-keskukset, Finnvera ja Finpro) perustaminen 25.5.2005. Kasvuyrityspalvelun tavoitteena on helpottaa ja nopeuttaa kasvavan yrityksen kehittämistä ja kasvua asiakaslähtöisesti. (Hyrsky 2007.)

## 1.2. Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Suomen alhainen kasvuaktiivisuus on ristiriidassa korkean koulutustasomme ja innovaatioasteemme kanssa. Kansainvälisten tutkimusten mukaan kasvuhakuisuus perustuu tyypillisesti yrittäjien korkeaan koulutustasoon ja innovatiivisuuteen (Hyrsky 2007). Miksi Suomessa ei siis ole kasvuyrityksiä enempää? Onko syynä kansainvälistymisen vaikeus, haluttomuus kasvaa vai osaamisen puute? Vai onko meillä kasvuyrityksiä riittävästi? Millä tavalla kasvuyritys määritellään ja millä tavalla mitataan, mikä on kasvuyritys?

Yhtäältä tämän tutkimuksen taustalla on halu ymmärtää yrityksen kasvun problematiikkaa. Miksi jotkut yritykset ovat kasvaneet ja menestyneet? Mitkä ovat olleet ne tekijät, jotka ovat saaneet yrityksen menestyksekkäästi kasvaamaan? Toisaalta tarkastelun kohteena on yrittäjän oppiminen. Onko perusteltua sanoa, että oppiminen ja kasvu kulkevat rinnan ja ilman oppimista ei synny kasvua ja kehitystä? On kuitenkin varsin epäselvää, millä tavoin oppiminen näyttäytyy yrittäjän arjessa. Mitä yrittäjä on yrityksensä kasvu-uralla oppinut ja miten se on vaikuttanut yrityksen valintoihin, olemassaoloon ja kehittymiseen? Tutkimus kiinnittyy yhtäältä kasvua koskevaan monipuoliseen ja laajaan keskusteluun. Kohteena ovat kasvun motiivit ja mekanismit, sekä erilaiset kasvua tukevat tekijät. Myös itse kasvun ja kehityksen käsitteet otetaan tarkastelun kohteeksi. Toisaalta tutkimus kiinnittyy oppimista, erityisesti vielä yrittäjämäistä oppimista, koskevaan keskusteluun. Lähtökohtaa kuvaa hyvin Minnitin ja

Bygraven (2001) näkemys siitä, että yrittäjyys on oppimisprosessi ja ymmärtääksemme yrittäjyyden teoriaa tarvitsemme oppimisen teoriaa. Jokaisella yrittäjällä on olemassa oma tietopohjansa, joka ulkoisten tekijöiden muuttuessa muuttuu. Erilaiset opitut asiat ovat tarpeellisia eri tilanteissa. Oppiminen voi myös johtaa harhaan ja yrittäjä voi epäonnistua. (Minniti & Bygrave 2001.)

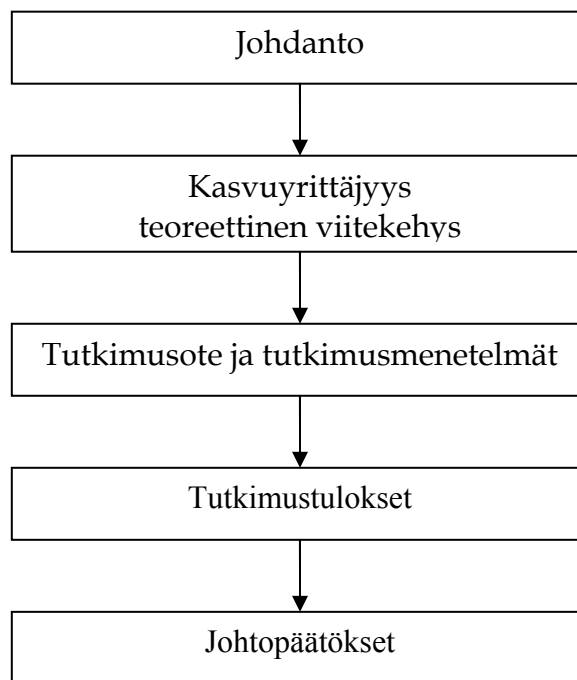
Tutkimuksen empiirisiä tavoitteita on kolme. Ensiksi tavoitteena on selvittää, minkälaisen tapahtumien kautta kasvu on toteutunut ja minkälaisia yrittäjien ratkaisut näissä tilanteissa olivat. Toisena tavoitteena on selvittää, mikä on ollut yrittäjän rooli näissä tilanteissa ja mitä yrittäjät ovat niistä omasta mielestään oppineet. Kolmantena tavoitteena on selvittää, mikä on yrittäjämäisen oppimisen ydin. Mitä yrittäjyys on opettanut?

Tutkimukseen valittiin Keski-Suomen TE- keskuksen ehdottamat viisi merkittävää kasvuyritystä Keski-Suomen alueelta. Yritykset ovat kaikki Keski-Suomen TE- keskuksen kanssa yhteistyötä tekeviä, seudullisesti merkittäviä toimijoita. Yritykset ovat kaikki valittu myös Kasvuyrityspalvelun kehittämistyön kohteiksi.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu ja aineiston analysoinnissa käytettiin hyväksi teemoittelua ja tyypittelyä. Teemahaastattelun valinnan perusteena oli tutkittavan asian henkilökohtaisuus ja yrittäjän omaan kokemukseen perustuva aineisto. Tutkimuskysymyksiä ei haluttu etukäteen rajata, koska etukäteen ei ollut mahdollista määrittellä, millaisia asioita yrityksen ja yrittäjän kasvu-uralta löytyy. Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät käsitellään tarkemmin luvussa kolme. Haastattelun teemat ja lisäkysymykset ovat liitteenä 1.

## 1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on perinteinen. Aiemman keskustelun kautta edetään tutkimusotteeseen ja -menetelmiin. Tulokset kootaan lopussa yhteenvedoksi ja siihen perustuviksi johtopäätöksiksi.



KUVIO 1: Tutkimuksen rakenne

Tutkimus lähtee yrittäjyiden määrittelystä ja yrittäjyiden suuresta kuvasta. Yrittäjyyttä tarkastellaan sekä yrittäjyiden että yrittäjän näkökulmista. Yrittäjyydelle annetaan liiketoimintalähtöinen tulkinta. Tarkastelu kiinnittyy liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja yrittäjyyteen prosessina. Kasvuyrittäjyydessä tarkastelun kohteena ovat erilaiset kasvun mallit ja yrityksen kasvu-uraan vaikuttavat tekijät. Kolmantena teoreettisena kokonaisuutena tarkastelussa on yrittäjämäinen oppiminen ja sen yhteys yrityksen kasvuun. Yrittäjämäinen oppiminen rinnastetaan kokemukselliseen oppimiseen, jossa vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys. Seuraavana esitellään tutkimusote ja tutki-

musmenetelmät sekä lyhyesti tutkittavat yritykset ja niiden kasvuun liittyviä tunnuslukuja. Tutkimus on kauttaaltaan laadullinen, hypoteeseja luova. Yrittäjämäiselle oppimiselle ja oppimisen käsitteelle yleensäkin pyritään löytämään yrittäjien omia tulkintoja. Viimeisinä osioina ovat tulosten analysointi ja johtopäätökset.

## 2. KASVUYRITTÄJYYS

### 2.1. Yrittäjyyden suuri kuva

#### 2.1.1. Yrittäjyyden määrittelyä

Yrittäjyys käsitteenä on tulkittu eri aikoina eri tavalla, mutta tietyt peruselementit ovat olleet olemassa jo pitkään. Ensimmäisiä viitteitä yrittäjyydestä taloustieteellisessä kirjallisuudessa löytyy Richard Cantillonin (n. 1680-1734) kirjoituksista (Landström 2006, 28). Usein yrittäjyys määritellään joko yrityksen toiminnan kautta tai yksilön ominaisuuksien kautta. Nykyään yrittäjyyden määritelmät ovat monimuotoisempia ja niissä korostuu liiketoiminnan eri funktiot. Aina kuitenkin yrittäjyyden määritelmien keskiössä on yrittäjä, henkilö, joka vastaa yrittämisestä.

Yksi merkittävistä yrittäjyyden käsitteen aikaisista tulkitsijoista on Joseph A. Schumpeter (1883-1950). Schumpeter oli itävaltalainen, muttei edustanut ajattelussaan itävaltalaista koulukuntaa. Myös schumpeterilainen käsitys yrittäjästä innovaattorina, uuden luojana kääntää katseen itse yrittäjään, yksilöön. Schumpeterin ajatukset kuvasivat ennen kaikkea talouden kehitystä ja innovaatioiden merkitystä siinä. (Landström 2006.) Uusien asioiden tekeminen sivuutti vanhat tavat ja loi uutta, jota Schumpeter kuvaa luovana tuhona. Schumpeter kirjoitti 1934 taloudellisen kehityksen teoriassaan uusien liiketoiminnallisten innovaatioiden syntymisen olevan mahdollista 1) uusia tuotteita tai palveluja tuottamalla, 2) uusia tuotantomenetelmiä soveltamalla, 3) uusien maantieteellisten markkinoiden avautuessa, 4) uusien raaka-aineiden myötä tai 5) uusien organisointitapojen avulla. Schumpeterin mukaan näiden uusien kokoonpanojen tekeminen on yrittäjyyttä ja yksilöt, jotka sitä tekevät ovat yrittäjiä. (Schumpeter 1934.)

Leibenstein (1968) määritteli yrittäjien olevan yksilöitä tai ryhmiä, joilla on neljä pääpiirrettä: he yhdistävät eri markkinoita, he pystyvät korvaamaan markkinoiden puutteita, ovat panosorientoituneita ja luovat aikaan sidottuja, panoksiltaan muuttuvia kokonaisuuksia, toisin sanoen yrityksiä (Leibenstein 1968). Baumol (1968) kiinnitti samoihin aikoihin huomiota operatiivisen johtamisen ja yrittäjyyden eroihin ja määritteli yrittäjän tehtävänä olevan paikantaa uusia ideoita ja laittaa ne toimimaan. Yrittäjän tulee johtaa, jopa ehkä inspiroida, hän ei voi antaa asioiden urautua ja hänelle tämän päivän toteutus ei ole koskaan riittävän hyvä huomiseksi. Lyhyesti, yrittäjä on Schumpeterilainen innovaattori ja vähän enemmän. (Baumol 1968.)

Cunningham ja Lischeron (1991) erottavat toisistaan neljä erilaisia asioita yrittäjyydessä painottavaa koulukuntaa. He käsitteellistävät yrittäjyyttä etsimällä vastauksia kysymyksiin, millaisia yrittäjät ovat, mitä yrittäjät aikaansaavat ja mitä yrittäjät tekevät. Näiden lisäksi he erottavat niin kutsutun sisäisen yrittäjyyden koulukunnan. Yrittäjien piirteisiin huomiota kiinnittävä koulukunta jakaantuu kahteen suuntaukseen, joissa toinen korostaa suurten persoonallisuuksien olemassaoloa ja toinen perinteistä piirreteoreettista näkemystä. Aikaansaannoksiin huomiota kiinnittävä koulukunta liittyy läheisesti schumpeterilaiseen yrittäjyysnäkemykseen. Yrittäjän tekemisiin huomiota kiinnittävä koulukunta jakaantuu kahtia: liikkeenjohdollista osaamista ja ihmisten johtamista korostaviin suuntauksiin. Sisäisen yrittäjyyden koulukunta kiinnittää puolestaan huomiota yrityksen sopeutumiseen ja joustavuuteen. (Cunningham & Lischeron 1991.)

Yrittäjyyden koulukunta	Ajattelun painopiste ja päämäärä	Taustaoletus	Käyttäytymisen ja osaaminen	Tilannesidonaisuus
Suuret persoonallisuudet koulukunta	Yrittäjä omaa "näköjään" lahjan (kuudes vaisto) sekä perinnölliset piirteet ja kyvyn toimia vaistonvaraisesti.	Ilman perittyjä piirteitään yksilöt olisivat kuten kuka tahansa meistä.	Intuitio, tarmo, energisyys, sinnikkyys ja itseluottamus.	Perustaminen.
Piirteoreettinen koulukunta	Yrittäjillä on muista poikkeavat piirteet, arvot, asenteet ja heitä eteenpäin vievät tarpeet.	Piirteet, arvot ja asenteet ohjaavat yksilön käyttäytymistä, juontavat pyrkimyksestä tarpeiden tyydyttämiseen.	Piirteet, arvot ja asenteet motivaation perustana.	Perustaminen.
Klassinen koulukunta	Yrittäjämäisen käyttäytymisen ydin on uuden luomisessa.	Tekeminen tärkeää, ei omistaminen.	Innovaatiivisuus, luovuus ja keksinnöllisyys.	Perustaminen ja kasvun alkuvaiheet.
Liikkeenjohtamista korostava koulukunta	Yrittäjät ovat liiketoiminnan organisoijia: organisointi, omistaminen, johtaminen, riskinkanto.	Yrittäjäksi voidaan kouluttaa ja opettaa.	Suunnittelu, organisointi, pääoman hankinta ja tavoiteohjautuva käyttäytyminen.	Kasvun alkuvaihe ja toiminnan vakiintuminen.
Ihmisten johtamista korostava koulukunta	Yrittäjät ovat ihmisten johtajia, joilla on kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin.	Yrittäjä on riippuvainen muista ihmisistä.	Motivointi, toiminnan suuntaaminen, johtaminen.	Kasvun alkuvaihe ja toiminnan vakiintuminen.
Yrittävyyden koulukunta	Yrittäjämäinen toiminta hyödyttää suuria organisaatioita pyrittäessä tehokkuuteen ja kehitykseen.	Organisaation kehityksen edellytys on sopeutuminen ja sitoutuminen.	Erialaisten mahdollisuuksien hyödyntäminen, päätöksenteon oikeellisuus.	Toiminnan vakiintuminen ja uudelleen suuntaaminen.

TAULUKKO 1. Yrittäjyyden käsitteen monet tulkinnat (Cunningham & Lischeron 1991).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sitä, millaisia yrittäjät ovat ja mitä he aikaansaavat, ja millaisia ovat ennen kaikkea haastateltujen kasvuyritysten yrittäjät.

Gibb ja Ritchie (1982) määrittelevät yrittäjyyden olevan niiden tilanteiden ja niiden sosiaalisten ryhmien kautta muotoutunutta, joihin yrittäjä on elämässään joutunut. Tämä sosiaalisen kehityksen malli olettaa yksilön muuttuvan jatku-

vasti elämänsä aikana. Yksilön sosiaalinen verkosto ja erilaiset ryhmät muovavat yksilöä. Yksilön elinkaarella ja vaikuttavilla tekijöillä on keskinäisiä riippuvuuksia. Gibbin ja Ritchien (1982) mukaan yrittäjäksi ikään kuin kasvetaan ympäristön vaikutuksesta, kun taas yrittäjän piirteitä painottavissa malleissa yrittäjäksi enemmänkin synnyttään. (Gibb & Ritchie 1982.)

Yrittäjyys käsitteenä sisältää sekä tuotannon tai palvelun tuottamisen markkinoille että yrittäjän joka sen toteuttaa. Yrittäjä on yrittäjyyden toimeenpaneva voima, yrittäjä luo uutta, joko olemassa olevista resursseista tai uusista mahdollisuuksista. Yrittäjän toimintaympäristö on usein epävakaa ja yrittäjällä on oltava tiettyjä ominaisuuksia kestääkseen tätä vaihtelua. Vain pienellä osalla ihmisistä on riittävät kyvyt ja riittävä motivaatio tullakseen yrittäjiksi. Niittykankaan ja Okon (2008) sanoja lainaten *"Yrittäjyys liittyy siis muutokseen ja muutosta ylläpitäviin voimiin tavoitteena vaurauden ja kilpailukyöyn saavuttaminen. Yksilöiden näkökulmasta toimintaan liittyvät vahvasti riskin ja epävarmuuden olemassaolo ja menestyminen edellyttää perinteiseen liiketoimintaosaamiseen liitettyjä taitoja ja kyökyksiä."* (Niittykangas & Okko 2008.) Myös Laukkanen korostaa yrittäjyyden määritelmässään sen olevan ennen kaikkea liiketoimintaa ja tarvitsevan onnistuakseen yrittäjän ja suotuisan toimintaympäristön (Laukkanen 2006 ja 2007).

Shane ja Venkataraman (2000) määrittelevät yrittäjyyden käsittämään kannattavien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisen, hyödyntämisen ja yrittäjämäisesti käyttäytyvien yksilöiden olemassaolon. Yrittäjyys käsittää liiketoimintamahdollisuuksien olemassaolon, tunnistamisen ja hyödyntämisen, sekä sen kuka, miten ja milloin niitä löytää ja pystyy hyödyntämään. Uuden liiketoiminnan synty ei aina välttämättä vaadi uuden organisaation perustamista, vaan voi pohjautua olemassa olevalle toiminnalle. (Shane & Venkataraman 2000.) Myös Bygrave (1994) määrittelee yrittäjän olevan yksilö, joka havaitsee liiketoimintamahdollisuuden ja luo organisaation hyödyntääkseen sitä (Bygrave 1994).



### **2.1.2. Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen kiinnittyvä yrittäjyysnäkemys**

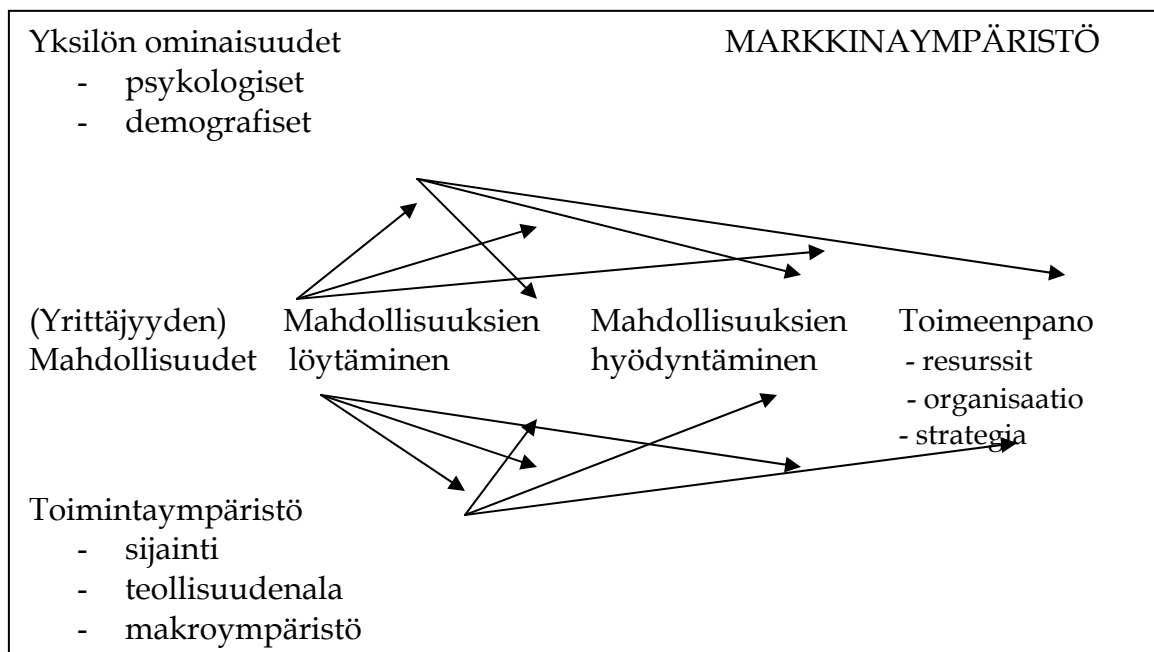
Liiketoiminnan synty ja kehitys tulkitaan usein yrittäjyystutkimuksissa prosessiksi. Erilaisia lähtökohtia näille tulkinnoille voivat olla yrittäjyyteen kasvaminen, liiketoimintamahdollisuuksiin pohjaava prosessi tai yrittäjyys oppimisprosessina.

Shane (2003) antaa uuden jäsenyneen näkemyksen yrityksen perustamiselle ja sitä edeltävälle prosessille. Lähtökohtana ovat liiketoimintamahdollisuudet ja niiden havainnointi. Yksilön ominaisuudet vaikuttavat yhdessä toimintaympäristön kanssa liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen, löytämiseen, hyödyntämiseen ja yrityksen perustamiseen. Kun mahdollisuudet on tunnistettu ja päätetty hyödyntää, oikean yrittäjän toimesta, ja toimintaympäristö on suotuisa, voidaan prosessi panna toimeen. Toimeenpanovaiheessa ratkaisevaa, yksilön ja toimintaympäristön lisäksi, on resurssien hyödyntäminen, organisaatiomallin ja strategian onnistunut valinta. (Shane 2003, 11.) Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat yrittäjämäisen toimintaprosessin ydinasia (Bygrave 1994; Shane 2003).

Shane (2003) kuvaa näiden liiketoimintamahdollisuuksien olemassaoloa ja tunnistamista kahden tutkijan, Schumpeterin ja Kirznerin näkökulmien kautta. Schumpeterin mukaan liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen edellytyksenä on uuden tiedon olemassaolo, jota kuvaa myös hänen näkemyksensä yrittäjyydestä luovana tuhona. Aina kun jotain tuhoutuu, syntyy myös samalla jotain uutta. Kirzner sitä vastoin korostaa olemassa olevan tiedon hyödyntämistä liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Schumpeterin mukaan teknologinen kehitys, erilaiset normiperustan muutokset (poliittis-taloudelliset muutokset tai yritysten ja yksilön toimintaa ohjaavat säädökset) sekä erilaiset sosioekonomiset ja kulutustapoihin liittyvät muutokset synnyttävät yrittäjille uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Kirzner ei niinkään usko

innovatiivisen uuden tiedon olevan oleellista, vaan korostaa, että liiketoimintamahdollisuuksia on olemassa, kunhan ne vain löydetään. Schumpeteriläisen teorian mukaan yrittäjyyden mahdollisuudet löytyvät epätasapainoisten voimien tuloksena, kun taas Kirznerin mukaan yrittäjyyden ydin on edistää kysynnän ja tarjonnan kohtaamista ja näin markkinatasapainon kohtaamista. (Shane 2003, 18-35.)

Shanen (2003) määrittely yrittäjyydestä suunnittelumallin mukaisena aktiviteettina koostuu neljästä vaiheesta; uusien tuotteiden tai palvelujen liiketoimintamahdollisuuksien olemassaolosta, löytämisestä, arvioinnista ja hyödyntämisestä sekä tavasta organisoida markkinoita, prosesseja ja raaka-aineita organisoida ennen käyttämättömiä mahdollisuuksia. Tätä voidaan kuvata seuraavasti:



KUVIO 2: Yrittäjämäinen prosessi (Shane 2003, 11).

Shanen (2003) näkemyksessä oleellista on myös se, että liiketoiminta voi syntyä olemassa olevaan yritykseen tai sen ympärille voidaan perustaa uusi juridinen yritys. Usein käytetään yritystä havaintoyksikkönä, vaikka se saattaa antaa yksipuolisen kuvan kehityksestä. Näin ollen yrittäjän käyttäminen havainnointiyksikkönä on perusteltua. Liiketoimi ja yrittäjä ovat usein monta kertaa in-

formatiivisempia, koska yhden yrityksen sisällä voi tapahtua monenlaisia asioita tai yhden yrittäjän toimesta voidaan toimia useissa yrityksissä. (Shane 2003, 224.)

Shane (2000) korostaa liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa myös yrittäjän aikaisemman tiedon merkitystä. Yksilöt eivät kaikki löydä samoja mahdollisuuksia, koska heidän aikaisempi kokemusmaailmansa on erilainen. Toisaalta mahdollisuuksia voidaan löytää myös niitä aktiivisesti etsimättä. Ihmisillä on tietty informaatiovarasto, jonka pohjalta he maailmaa tarkastelevat ja tästä johtuen näkevät asioita sen pohjalta. Liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen liittyvät päätökset, kuten, kuinka hyödyntää markkinoita, miten tuoda uutta teknologiaa tai palvelua markkinoille tai miten vastata asiakkaiden tarpeisiin, ovat kaikki riippuvaisia yrittäjän aiemmasta tietopohjasta. Shanen tutkimus osoittaa myös viitteitä siitä, että mitä nopeammin yrittäjä uutta tietoa omaksuu, sen paremmat mahdollisuudet hänellä on menestyä liiketoimintansa toteuttamisessa. (Shane 2000.) Tänä päivänä markkinoiden ollessa varsin nopeasti muuttuvia, on niiden tarpeisiin pystyttävä vastaamaan entistä nopeammin. Enää ei voida puhua markkinoiden hallitsemisesta, vaan mieluummin oikean verkoston ja tietämyksen avulla kilpailukykyisenä pysymisestä.

Kun sanotaan, että yrittäjän ominaisuudet yhdessä toimintaympäristön kanssa luovat edellytykset liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiselle, on myös muistettava, etteivät kaikki ihmiset toki tunnista liiketoimintamahdollisuuksia samalla tavalla. Vain pieni osa ihmisistä tunnistaa liiketoimintamahdollisuuden sellaisen sattuessa kohdalle. Yksilöistä jotkut näkevät liiketoimintamahdollisuuksia monissa yhteyksissä, kun taas joillekin selkeätkään liiketoiminnan mahdollisuudet eivät avaudu. Edellytyksiä luova toimintaympäristö ja oikea yksilö mahdollistavat liiketoimintamahdollisuuden löytämisen ja hyödyntämisen. Liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisessä ja toimeenpanossa tarvi-

taan sitten myös liiketoimintaosaamista ja resursseja. Yksilöt nojaavat aina omaan tietopohjaansa tunnistaessaan liiketoimintamahdollisuuksia ja tälle pohjalle mahdollinen liiketoiminta rakentuu. Toimintaympäristön on oltava suotuisa ja siihen voidaan esimerkiksi julkisen vallan toimenpiteillä tiettyyn rajaan asti vaikuttaa.

Sarasvathy (2008) haastaa Shanen ajatukset liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen pohjaavasta liiketoiminnan tulkinnasta. Sarasvathy pitää liiketoimintamahdollisuuksiin pohjaavaa yrittäjyyden prosessiajattelua suunnittelumallina, joka sopii ympäristöön, joka on ennakoitavissa oleva. Ei jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Tästä syystä nykyisessä turbulentissa toimintaympäristössä on syytä kyseenalaistaa pelkästään liiketoimintamahdollisuuksiin perustuva ajattelu. Sarasvathyn perusajatuksen mukaan parhaiden yrittäjien ajattelu on vahvasti käynnistävän kehittämisen logiikan mukaista. (Sarasvathy 2008.) Suunnittelumallin ja käynnistävän kehittämisen mallin mukaisten ajattelutapojen eroa voidaan kuvata seuraavasti:

Ulottuvuus	Suunnittelumalli (causation model)	Käynnistävän kehittämisen malli (effectuation model)
Ajattelun lähtökohta	Tavoitteet	Keinot
Suhtautuminen tulevaisuuteen	Ennustettavuus merkitsee kykyä hallita tulevaisuutta	Hallittavuus vähentää tarvetta ennustaa tulevaisuutta
Suhtautuminen taloudelliseen riskiin	Odotettujen tuottojen maksimointi	Mahdollisten tappioiden pitäminen siedettävällä tasolla
Käyttötarkoitus	Olemassa olevat tuotteet ja markkinat	Uudet tuotteet ja markkinat
Suhtautuminen toisiin yrityksiin	Kilpailu	Yhteistyö
Mallin luonne	Lineaarinen	Syklinen

TAULUKKO 2: Suunnittelumallin ja käynnistävän kehittämisen erot (Sarasvathy 2008).

Käynnistävän kehittämisen mukainen ajattelu lähtee omasta osaamisesta ja siitä mitä voitaisiin tehdä. Lähtökohtana ovat käytävissä olevat keinot, joita Sarasvathy havainnollistaa kolmella kysymyksellä: kuka minä olen, mitä minä tiedän ja keitä minä tiedän? Erilaisin keinoin, joilla asioihin voidaan vaikuttaa, pyritään minimoimaan epävarmuuden vaikutus ja hallitsemaan tulevaisuutta. Sarasvathyn mukaan yhteistyö ja kumppanuus antavat mahdollisuuksia tehdä entistä enemmän ja rakentaa markkinoita. Alkuvaiheessa asiakkaista yritetään saada kumppaneita. Toisaalta myös epäonnistumisen sietokyky kasvaa ja tapioita pystytään kestäämään paremmin. Sarasvathy korostaa vielä käynnistävän kehittämisen vaativan osaamista, sitoutumista ja jatkuvaa oppimista. Verrattuna suunnittelumallin mukaiseen, Shanen (2003), ajatteluun yrittäjyyden prosessimallista, on käynnistävän kehittämisen mallin mukainen ajattelu luonteeltaan syklistä. Toiminnan sisältö voi muuttua prosessin aikana. (Sarasvathy 2008.) Sarasvathyn ajatuksista voi löytää yhtymäkohtia esimerkiksi myöhempanä esitettyyn Ronstadtin (1988) käytäväperiaatteeseen.

### **2.1.3. Ketkä ryhtyvät yrittäjiksi?**

Yrittäjäksi ryhtyy vain pieni osa ihmisistä. Erilaisissa tutkimuksissa on yritetty tunnistaa tiettyjä piirteitä, joiden voitaisiin sanoa olevan tyypillisiä yrittäjän piirteitä. Näiden tunnistaminen voi olla joskus käytännön tasolla vaikeaa. Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. perhetausta, roolimallit, riskinottokyky, aikaisempi kokemus- ja koulutustausta, yrittämisen vapaus, kunnianhimo ja saavutettavissa oleva taloudellinen etu. Yrittäjyys on kuitenkin yleensä aina tietoinen valinta, oli se sitten sukuyrityksen jatkaminen, oman yrityksen perustaminen tai jonkinlainen irtautumistilanne edellisestä työnantajasta. Lehti, Rope ja Pyykkö (2007) määrittelevät yrittäjäksi ryhtymisen syiksi kolme erilaista polkua. Yrittäjäksi joko joudutaan, ajaudutaan tai synnyttään. Tämä kolmijako kuvaa yhdellä tavalla yrittäjäksi ryhtymisen syitä. On olemassa siis niin kutsuttua pakkoyrittäjyyttä, jolloin yrittäjyys on ainoa vaihtoehto. Yksilö voi myös ajautua yrittäjäksi esimerkiksi harrastustoiminnan lisääntymisen tar-

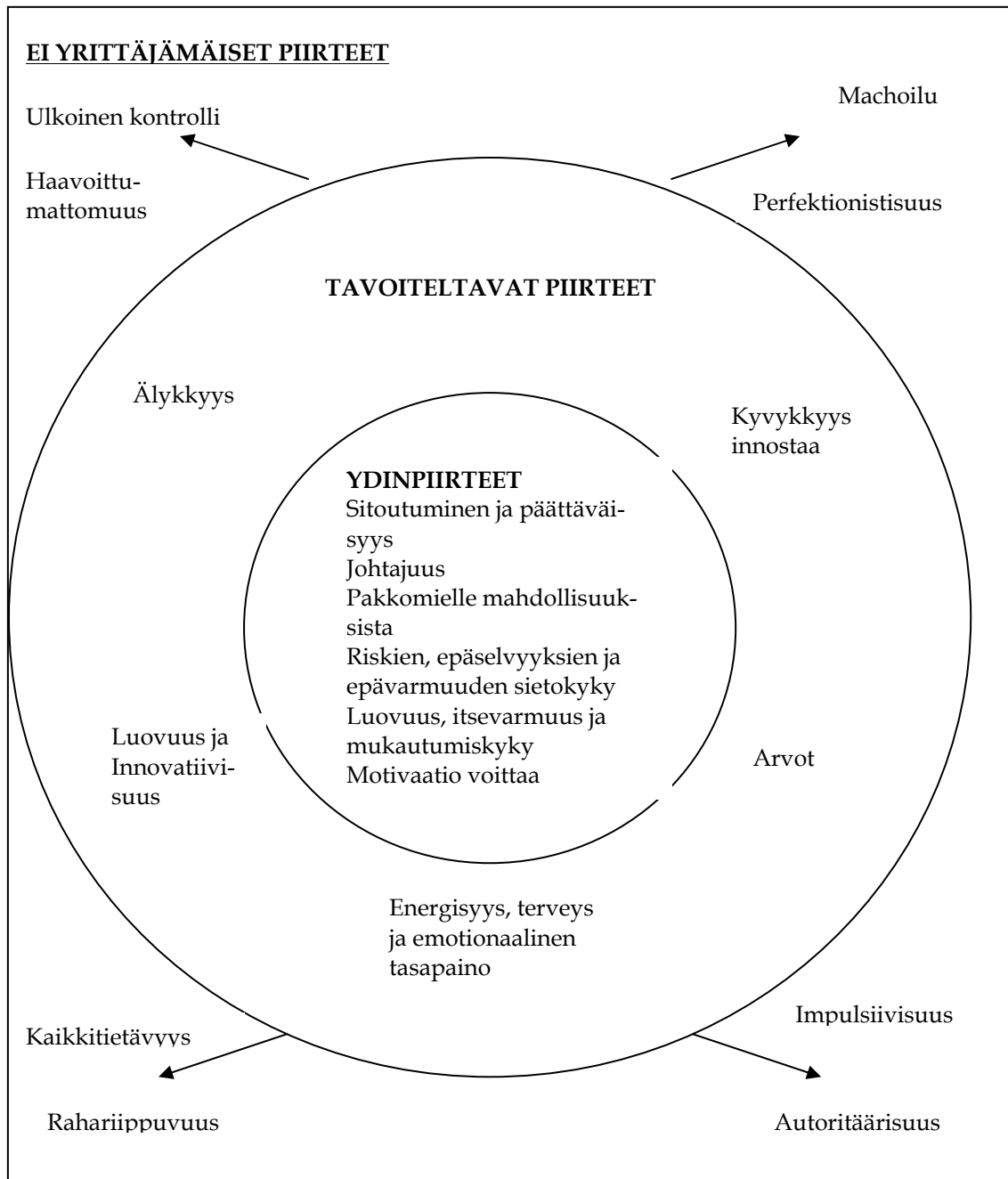
jotessa mielekkään työllistymisvaihtoehdon yrittäjyyden kautta. Jotkut taas syntyvät yrittäjiksi joko perheyrityksen jatkajina tai luonteensa ominaisuuksien takia. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 13-20.)

Timmons ja Spinelli (2004) hahmottavat yrittäjämäisiä piirteitä ja jakavat ne kolmeen ryhmään:

1. ydinpiirteet
2. tavoiteltavat piirteet
3. yrittäjämäiselle käyttäytymiselle vieraat piirteet

Ydinpiirteet ovat piirteitä, joita tutkimusten mukaan menestyvillä yrittäjillä on. Kuusi pääteemaa on noussut esiin yrittäjien tekemisistä ja käyttäytymisestä. Tärkein näistä kuudesta tekijästä on sitoutuminen ja päättäväisyys. Sitoutuneisuudella ja päättäväisyydellä yrittäjä voi ylittää uskomattomia esteitä ja myös paikata heikkouksiaan. Menestyvät yrittäjät ovat hyviä, kärsivällisiä johtajia, kannustavia esimiehiä, eivätkä he tavoittele liiallista itsenäisyyttä. Yrittäjät ovat mahdollisuusorientoituneita ja he sietävät riskejä, epävarmuutta ja epäselviä tilanteita. Luovuus, itsevarmuus ja nopea mukautumiskyky ovat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ehdottomia edellytyksiä yrittäjän toiminnalle. Menestyäkseen yrittäjän täytyy myös haluta voittaa, ennen kaikkea voittaa itsensä ja saavuttaa omat tavoitteensa. (Timmons & Spinelli 2004, 249-262.)

Näitä ydinpiirteitä ja tavoiteltavia sekä vältettäviä piirteitä voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla:

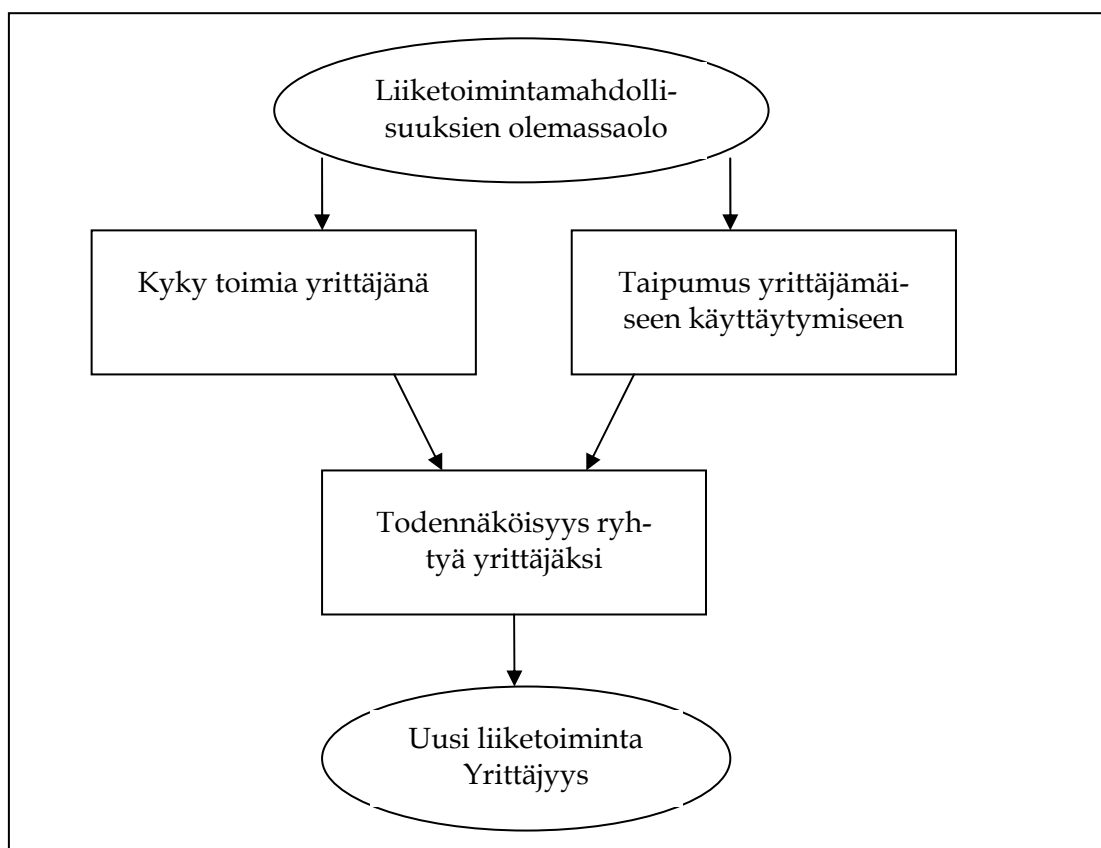


KUVIO 3: Yrittäjän ydinpiirteet ja tavoiteltavat piirteet (Timmons & Spinelli 2004, 251).

Gibb (1997) puhuu yrittäjän ydintaidoista, jotka korostavat yrittäjyyttä elämäntapana, kokonaisvaltaisena tapana suhtautua elämään. Näihin yrittäjän ydin-

kyvykkyyksiin kuuluvat kyky nauttia yrittäjämäisestä elämäntavasta sekä oppimaan oppimisen taidot. (Gibb 1997.) Parker (2004) selvittää seikkaperäisesti yrittäjän ja hänen ympäristönsä vaikutuksia yrittäjäksi ryhtymiseen. Selkeimmät yrittäjyyden mittauksessa esiin tulevat positiivisesti vaikuttavat tekijät ovat ikä, kokemus työmarkkinoilta, siviilisäätty, yrittäjävanhemmat tai vanhempi ja keskimääräinen tuloveroluokka. Suuri riskinottoaso ja korkeat korot yleensä vaikuttavat negatiivisesti yrittäjyyteen. (Parker 2004, 106). Toisin sanoen, työmarkkinoilta jo kokemusta hankkinut, ei aivan nuori, naimisissa oleva ja positiivisia roolimalleja yrittäjyydestä ja sen kannattavuudesta saanut yksilö on Parkerin tulkintojen mukaan todennäköisin yrittäjäksi ryhtyvä henkilö.

Gnyawali ja Fogel (1994) kuvaavat yrittäjäksi ryhtymisen peruselementtejä seuraavan kuvion mukaisesti:



KUVIO 4: Uuden liiketoiminnan / yrittäjyyden syntymisen peruselementit (Gnyawali & Fogel 1994).



Ensimmäisessä vaiheessa yrittäjä tarkastelee alueen liiketoimintamahdollisuuksia ja toimintaympäristöä. Toimintaympäristössä suurta roolia näyttelevät julkisen vallan toimenpiteet. Mikäli yrittäjyysympäristö on suotuisa, prosessi etenee. Toisessa vaiheessa ratkaisee henkilön taipumus yrittäjämäiseen käyttäytymiseen ja kyvyt toimia yrittäjänä. Yrittäjämäiseen käyttäytymiseen taipuvaisella henkilöllä voidaan tunnistaa tiettyjä ominaisuuksia, jotka ovat oleellisia yrittäjäksi ryhdyttäessä, kuten riskinsietokyky, innovatiivisuus ja kunnianhimo. Taipumukseen käyttäytyä yrittäjämäisesti voidaan vaikuttaa yrittäjyyden arvostuksen kautta, erilaisilla tukiorganisaatioilla, positiivisilla roolimalleilla sekä olemassa olevien yritysten määrää ja laatua korostamalla. Yrittäjänä toimimisen kykyinä käsitetään toisaalta tekniset kyvyt ja liiketoimintaosaaminen, mutta toisaalta myös koulutusmahdollisuudet. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen näyttelevät keskeistä roolia uuden yrityksen perustamisprosessissa. Mahdollisuuksien löytämisen jälkeen, mitä vahvempia ovat yrittämisen kyvyt ja yrittämisalttius, ja mitä enemmän näitä tuetaan, on sitä todennäköisempää syntyä uutta yrittäjyyttä. Nämä kolme määriteltyä, uuden yrityksen syntymiseen vaikuttavaa osa-aluetta ovat myös riippuvaisia toisistaan sen lisäksi, mitä edellä on kuvattu ympäristövaikutusten ja syntyprosessin osien riippuvuussuhteista. Mikäli yrittäjän kyvyt ovat hyvät ja niitä tukevaa koulutustarjontaa riittävästi, mutta yrittäjyyttä ei arvosteta eikä tueta, tulee panoksia suunnata yrittäjyysalttiuden kehittämiseen. Jos taas esimerkiksi liiketoimintamahdollisuuksia alueella on, kyvykkäitä henkilöitä löytyy, mutta yrittäjyys ei kiinnosta, tulee ympäristön taholta kehittämistä suunnata esimerkiksi sopivaan koulutukseen. Todennäköisyys ryhtyä yrittäjäksi on myös paljolti riippuvainen suoraan liiketoimintamahdollisuuksien kentästä. Mitä vähemmän julkisen vallan luomia esteitä ja mitä paremmat edellytykset yrittäjyydelle on luotu, sitä paremmat mahdollisuudet on prosessin etenemiselle ja lopulta uusien yritysten perustamiselle. (Gnyawali & Fogel 1994.)

#### 2.1.4. Käytäväperiaate

*”Käytäväperiaate selittää, miksi yrittäjä näkee tai hänelle avautuu juuri tietty liiketoimintamahdollisuus, ei jotain muuta. Mahdollisuus syntyy, koska kyseinen yrittäjä on käynnistänyt aiemman yrityksen tai hankkeen, joka tuottaa hänelle tietoa asiakkaista, toimittajista, teknologioista, uusista trendeistä sekä myös hänestä itsestään – osaamisestaan, kyvyistään, intresseistään. Tämä tieto ja osaaminen antaa yrittäjälle mahdollisuuden kohdata ja nähdä uusia tilaisuuksia liiketoimintaan ja yrittämiseen. Niitä ei olisi kohdattu ja oivallettu, ellei aikaisempaa yrityshanketta tai uraa olisi käynnistetty.”* (Ronstadt 2007, 71.)

Yrityksen elinkaarta voidaan kuvata käytävänä, jolta avautuu aina uusia suuntia. Jotkut yrittäjät vaihtavat suuntaa jossain vaiheessa ja perustavat yrityksensä rinnalle uusia yrityksiä tai aloittavat uutta liiketoimintaa olemassa olevan organisaation alla. Kaikki yrittäjät eivät tietenkään toimi näin, vaan on myös yrittäjiä, jotka tyytyvät yhteen yritykseen. Käytäväperiaatteen avain onkin siinä, onko yrittäjä tietoinen siitä, että uusia mahdollisuuksia hänen ympärillään avautuu. Hyvin usein ensimmäinen yritys tai liiketoimintamalli ei ole paras mahdollinen, vaan sen avulla oppimalla voidaan löytää vielä houkuttelevampia ja kannattavampia liiketoimintamahdollisuuksia. Ronstadt’n tulokset osoittivat, että noin kolmannes aloittaneista yrittäjistä perusti toisen yrityksen kolmen vuoden sisällä ja yli puolet kuuden vuoden kuluttua. Käytäväperiaatteen merkitys korostuu yrittäjän oppimisessa. Yrittäjä oppii edellisistä yrityksistään ja pystyy soveltamaan ja hyödyntämään oppimaansa seuraavissa yrityksissään. (Ronstadt 2007, 71-81.)

## 2.2. Kasvuyrittäjäisyys

### 2.2.1. Kasvuyrittäjyyden määrittelyä

1990-luvulla ja vielä 2000-luvun alussakin Suomessa oli tapana korostaa yritysten määrän lisäämistä. Tämä keskustelu juonsi 1990-luvun alun lamavuosien seurauksena tapahtuneesta yritysten määrän selkeästä vähenemisestä. Kasvuyrittäjyyttä kohtaan kasvanut kiinnostus on nostanut keskusteluun yritysten määrän lisäksi liiketoiminnan luonteen. Kasvuyrityksiä halutaan lisää. Kasvuyrityksellä ja kasvuyrityksellä on kuitenkin eroja. Huomio kiinnittyy siihen, millainen kasvu on haluttua kasvua, orgaaninen kasvu vai yritysostoilla tapahtuva kasvu, tai millaisessa liiketoiminnassa on kasvun mahdollisuuksia.

On välttämätöntä, että yritykset kasvavat eli luovat uusia työpaikkoja ja toisaalta ovat innovatiivisia uusien tuotteiden, liiketoimintamallien, palveluprosessien sekä tuotantomenetelmien luomisessa (Hyrsky 2007). Kasvuyritysten määrä on pieni, mutta ne luovat suurimman osan uusista työpaikoista ja näin niiden kansantaloudellinen merkitys on suuri. Kasvuyrittäjyyden neuvonantajatyöryhmän muistion mukaan liiketaloustieteen mukaisesti taloudellinen kasvu voidaan toteuttaa kolmen eri vaihtoehtoisen prosessin seurauksena tai niiden yhdistelmänä: 1) Yrityksen nykyistä markkinaa kasvattamalla tai laajentamalla tai 2) perustamalla uutta liiketoimintaa uudelle alalle tai 3) kasvamalla yritysoston tai fuusion kautta. (Hyrsky & Lipponen 2004.) Yrityksen kasvuun vaikuttavat ainakin kolme yrityksen sisäistä asiaa: yrityksen organisaation ja yrittäjän ominaisuudet sekä yrityksen kasvuun ja johtamiseen liittyvät strategiat (Mäki-Fränti 2006; Hyrsky 2007).

Kasvuyritys voidaan määritellä monella tavalla. Useimmiten käytettyjä mittareita ovat numeeriset mittarit, liikevaihdon kasvu ja henkilökunnan määrän kasvu. Laukkanen (2007) määrittelee kasvuyrittäjyyden yritystoiminnaksi jota

ohjaa pyrkimys kasvaa määrällisesti ja luoda vaurautta. Kasvuyrityksen Laukkanen määrittelee kasvuhakuisesti johdetuksi yritykseksi. (Laukkanen 2007, 17-18.) Kasvuyrityksen määrittelyssä voidaan käyttää myös esimerkiksi seuraavia kriteerejä: kasvuhakuisuus, kasvukyky, tunnistettu kilpailuetu ja markkinamahdollisuus (Hyrsky & Lipponen 2004). Näitä ominaisuuksia on tarkemmin avattu seuraavassa taulukossa:

1. Kasvuhakuisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omistajan sitoutuminen kasvuun ja kehittämiseen</li> <li>- Näyttöä kasvusta: uskottavat tavoitteet ja suunnitelmat tai toteutuneet kasvun tunnusluvut</li> <li>- Tahtoa: kasvuun tähtäävä asenne ja kunnianhimo</li> <li>- Riskinottokykyä</li> <li>- Toimii kansainvälisillä markkinoilla tai hakeutuu sinne</li> </ul>
2. Kasvukyky - Avainhenkilöiden osaaminen / strateginen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatiivisuus</li> <li>- Taloudelliset resurssit / realistiset suunnitelmat</li> <li>- Yhteistyökumppanit / henkilökohtainen verkosto</li> </ul>
3. Tunnistettu kilpailuetu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovaatio: tuote tai palvelu</li> <li>- Osaaminen</li> <li>- Kustannustehokkuus / hintakilpailukyky</li> <li>- Brändi ja asiakassuhteet</li> <li>- Markkinaläheisyys / strateginen kumppanuus</li> </ul>
4. Markkinamahdollisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selkeä fokus</li> <li>- Kysyntää ja asiakastarve tunnistettavissa</li> <li>- Kasvupotentiaali</li> <li>- Kilpailutilanne</li> </ul>

TAULUKKO 3: Kasvuyrityksen tunnusmerkistöä (KTM:n kvartettiyhteistyö) (Hyrsky & Lipponen 2004).

Kasvuyrityksessä keskeisiä ominaisuuksia ovat yrittäjän kyky ja halu luoda ja tunnistaa uusia taloudellisia mahdollisuuksia sekä valmius kohdata kovaakin kilpailua ja ottaa taloudellisia ja muita henkilökohtaisia riskejä (Hyrsky 2007). Elinkaarensa eri vaiheissa olevat yritykset kasvavat eri tavalla, mutta tiettyjä perusasioita kasvu aina edellyttää. Lähtökohtaisesti tuotteelle on aina oltava markkina olemassa. Yrityksen organisaation, johtamisen kulttuurin ja työtekijöiden kykyjen lisäksi teknologinen osaaminen ja innovaatiot ovat kilpailuetuja,

joita yrityksellä on oltava kasvaakseen ja pärjätäkseen kilpailussa. (Hyrsky & Lipponen 2004.) Virtanen (2008) puolestaan linjaa tutkimustensa perusteella kasvuyritykset muista erotteleviksi tekijöiksi aloitusvaiheen motiivit, strategiamuutokset, muutokset tuotepolitiikassa, tuotantoprosesseissa, ulkoisissa verkostoissa ja kasvun johtamisen. Myöskään yrityksen nuoruus ei välttämättä ole kasvua kiihdyttävä tekijä, vaan kaksi kolmannesta kasvavista yrityksistä on kypsässä iässä. (Virtanen 2008.)

Voidaan varmasti sanoa, että myös kasvuyrittäjyyden keskiössä on yrittäjä. Pienten ja keskisuurten yritysten kasvun sysäys tulee aina yrittäjän päätöksestä kasvaa ja kehittyä. Mikäli yrittäjän tahtotila ja kyvyt riittävät kasvavien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen, on yrityksen kasvumahdollisuudet olemassa. Muita kasvuun tarvittavia ominaisuuksia voidaan kehittää ja hakea ulkoa, mutta yrittäjän kasvuhalu ja -kyvyt on oltava olemassa. Kaikki yrittäjät eivät edes halua kasvaa, vaan heille riittää riittävän toimeentulon turvaaminen itselle ja työntekijöillensä. Jotkut yrittäjät vierastavat kasvuun usein liittyvää kansainvälistymistä, eivätkä halua sen takia laajentua.

Suomessa yrityskanta on pienten yritysten hallitsemaa, keskikoon henkilöstön määrällä mitattuna ollessa 6 henkilöä työllistäviä yrityksiä (Hyrsky & Lipponen 2004). Prosentteina alle kymmenen henkeä työllistäviä yrityksiä on yrityskannastamme 93,1 (Hyrsky 2007). Hyvin harvat yritykset kasvavat keskisuuriksi tai suuriksi. Suomen yrittäjyysympäristö on hyvä ja tukipalvelut saatavilla, koulutustasomme on korkea ja elintaso kehittyneiden maiden kärkeä. Kasvuyrityksistä sanotaan silti olevan pulaa. Kasvuyrittäjyyden neuvonantajatyöryhmän muistiossa (2004) sanotaan, että vain 3-5 prosenttia kaikista yrityksistä on kasvuyrityksiä, mutta ne voivat synnyttää jopa 75 prosenttia uusista työpaikoista. Voimakkaasti kasvuhakuisen yritysten määrä liikkuu 6-9 prosentin paikkeilla. Tärkeimmäksi kasvun toteutuskeinoksi kasvuhakuiset yrittäjät nimeävät oman tuotannon ja myynnin laajentamisen. Nuoremmat yrittäjät ovat kasvuhakui-

sempia kuin vanhemmat. (Hyrsky & Lipponen 2004). Keski-Suomessa nopean kasvun yrityksiä oli vuonna 2005 55 kappaletta ja ne työllistivät 1720 henkilöä (Hyrsky 2007).

Poulfelt (2007) nostaa tanskalaisille kasvuyrityksille tehtyä tutkimusta käsittelevässä kirjoituksessaan esille seitsemän kasvuyritysten keskeistä strategista piirrettä ja menestystekijää:

1. keskittyminen omaan erityisalueeseen
2. toimivat liiketoimintajärjestelmät, arvoketjut ja verkostot
3. omarahoitus ja orgaaninen kasvu
4. kansainvälistynyt profiili
5. organisaation kehittäminen ja onnistuneet rekrytoinnit.
6. päättäväisyys, nopeus, tekemisen meininki
7. taitava hallitus.

Keskittyminen tiettyyn tuotevalikoimaan, ja tarpeettoman oman osaamisalueen ulkopuolelle menemisen välttäminen, edesauttaa kannattavuuden säilyttämistä. Tuotevalikoiman laajentamisen sijaan kehitetään olemassa olevaa kyvykkyyttä ja ydinliiketoimintaa. Infrastruktuurista huolehtimisen ja aktiivisen verkostoitumisen todetaan olevan kasvuyrityksen menestystekijöitä. Omarahoituksella ja orgaanisella kasvulla kasvavat yritykset voivat ehkä kasvaa hitaammin, mutta terve talous tuo vakautta yrityksen toimintaan. Kasvuyritysten liiketoiminta on usein kansainvälistä, eikä ulkomaille menoa pelätä. Organisaation on mukauduttava kasvuun ja pystyttävä ottamaan se vastaan. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on henkilökunnan onnistunut rekrytointi. Toinen oleellinen seikka on Poufeltin mukaan delegointi, henkilökohtaisen vastuun jakaminen työntekijöille. Tunnusomaista näille tutkituille yrityksille oli päättäväisyys ja kyky tehdä nopeasti tärkeitä päätöksiä. Kustannuksia seurattiin tehokkaasti ja kannattamattomat liiketoiminnot lakkautettiin heti. Useimmissa näistä tutkituista yri-

tyksistä oli ammattimainen hallitus. Ulkopuolisten jäsenten katsottiin tuovan hallitukseen lisäarvoa. (Poufelt 2007, 143-153.)

### **2.2.2. Kasvun luonne**

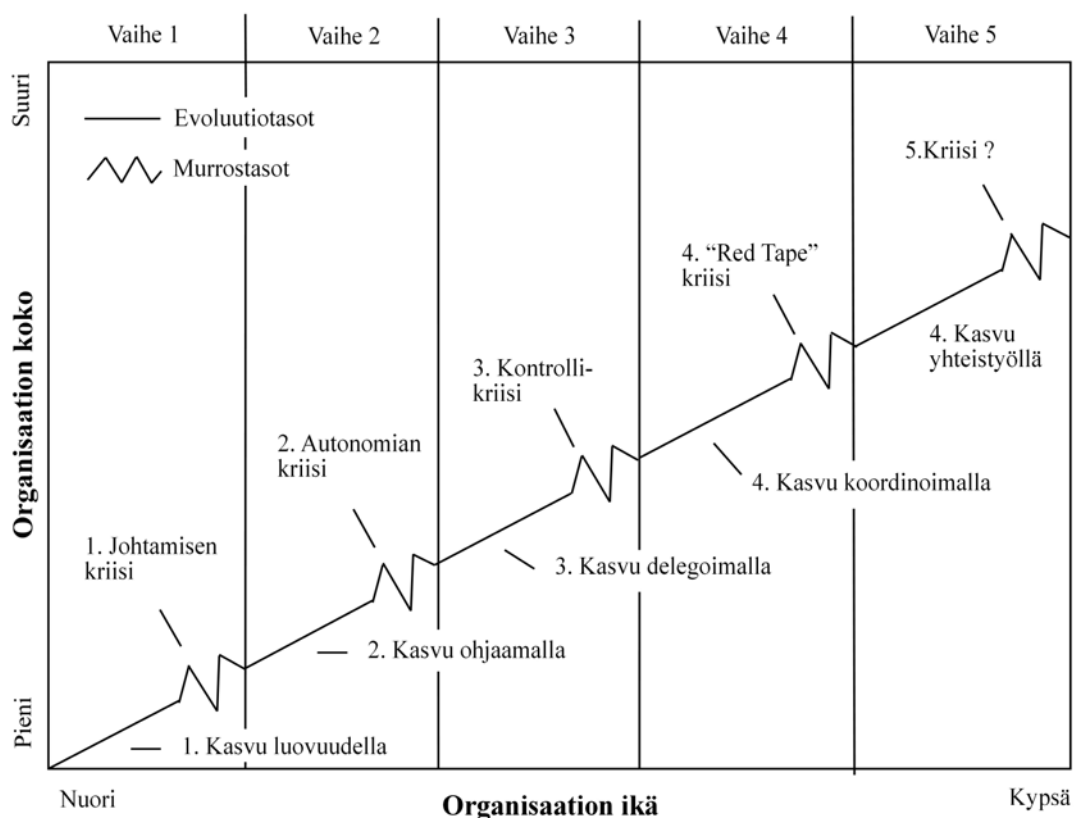
Yrityksen kasvu voi tapahtua sisäisenä eli orgaanisena kasvuna, kasvattamalla yksikkökokoja, uusien tuotteiden tai markkinoiden kautta tai tehostamalla nykyisiä resursseja. Toinen tapa kasvaa yrityksille on ulkoinen kasvu, eli uuden yrityksen perustaminen, yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen, fuusiot tai valtaukset. Ernst & Youngin tutkimus osoittaa, että yleisimmin yritykset kasvavat orgaanisesti (Ernst & Young 2005, 9-10). Näyttää siltä, että kasvulla ja kasvulla on eroa. Se onko orgaaninen kasvu parempaa kuin yritysostoilla kasvaminen, riippuu siitä, kenen näkökulmasta kasvua katsotaan. Kansantalouden kannalta orgaaninen kasvu ja sen mahdollisesti mukanaan tuomat työpaikat ja verotulot ovat ehdottomasti juuri haluttua kasvua. Laajemmassa perspektiivissä kasvu merkitsee kilpailumenestystä, uusia tuotteita ja parempia lähtökohtia globaalille menestymiselle.

Yrityksen ja yrittäjän näkökulmasta ei kasvutavalla ole niin suurta merkitystä kuin kansantalouden kannalta. Yrityksen näkökulmasta millainen tahansa terve kasvu on yrityksen kilpailukykyä vahvistavaa ja olemassaoloa turvaavaa. Parhaimmillaan se luo uskottavuutta yritykselle, tekee siitä halutun yhteistyökumppanin ja työnantajan sekä lisää arvostusta ja riippumattomuutta. Yrityksen kannalta suurempi vaikutus on kasvun rahoituksella kuin kasvun luonteella. Yrittäjän näkökulmasta yrityksen kasvu lisää yrittäjän vaikutusvaltaa, parantaa taloudellista asemaa ja lisää työn mielekkyyttä.

### **2.2.3. Kasvu prosessina**

Kasvu prosessina ei useinkaan ole ongelmatonta, vaan siihen sisältyy kasvukipuja. Kasvumallien avulla voidaan havainnollistaa kasvua ja sen eri vaiheita.

Yrityksen kasvaessa johtamisen on kasvettava mukana ja pystyttävä muuttamaan muuttuvan organisaation tarpeita vastaavaksi. Greiner (1972) kuvaa yrityksen kasvua viiden vaiheen kautta. Kun yrityksen koko ja ikä lisääntyvät yritys kasvaa eri kriisien kautta. Tasainen kasvu jokaisen käännekohdan jälkeen jatkuu neljästä kahdeksaan vuoteen. Näitä vaiheita kasvu-uralla Greiner nimittää evoluutiovaiheiksi. Jokaisen evoluutiovaiheen jälkeen tulee murrosvaihe, nk. vallankumousvaihe, jolloin yrityksen johdon on jätettävä vanhat tavat taakseen ja löydettävä uusia tapoja johtaa yritystä eteenpäin. Nämä kriittiset käännekohdat ratkaisevat jatkaako yritys kasvu-uralla vai ei. (Greiner 1972.) Tätä voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla:



KUVIO 5: Kasvun viisi vaihetta (Greiner 1972).

Jokaista evoluutiotason eli tasaisen kasvun vaihetta dominoi erilainen johtamistyyli, kun taas jokaista murrosvaihetta dominoi johtamisen ongelma, joka tulee ratkaista, jotta yritys voi mennä eteenpäin. Jokainen vaihe on edellisen vaiheen



seurausta ja seuraavan vaiheen syy. Elinkaaren alkuvaiheessa, luovan evoluutio on tasolla, kommunikaatio on epävirallista ja keskittyminen kohdistuu markkinoihin ja tuotteeseen. Ensimmäinen kriisi on johtajuuden murros, kun yritys kasvaa ja sitä ei enää voida johtaa samalla tavalla kuin aiemmin, vaan johtamisen on muututtava ammattimaiseksi. Mikäli yritys selviää tästä haasteesta ja saa organisaation pysymään kasassa, yritys kasvaa hyvin ohjattuna johdettuun suuntaan, kunnes työntekijämäärän ja johtoportaiden lisääntyessä keskijohdon autonomian tarve herättää seuraavan murroksen. Delegoimalla vastuuta onnistuneesti päästään tästä murroksesta ja saadaan vastuuta jaettua alemmaksi hierarkiassa. Tämän vaiheen päätteeksi ylin johto usein kohtaa tilanteen, jossa se tuntee kontrollin puuttuvan itseltään. Kolmannessa murrosvaiheessa kontrollia haetaan takaisin joko palaamalla keskitettyyn johtamiseen, jolloin kasvu pysähtyy tai onnistuneesti ottamalla käyttöön uusia koordinoititeknikoita. Koordinoituvaiheessa yritys kasvaa ja sen toimintoja voidaan esimerkiksi jakaa eri ryhmiin. Erilaisten systeemien ja päätöksen teon tasojen lisääntyminen saattaa lisätä myös epäluottamusta eri tahojen välillä ja johtaa nk. "red tape" -kriisiin. Organisaatio on kasvanut liian suureksi ja sitä ei voi enää johtaa muodollisilla, joustamattomilla johtamismenetelmillä. Tästä neljännestä murroksesta selviytyneet yritykset siirtyvät muodollisesta järjestelmästä yleensä tiimivetoiseen, spontaanimpaan järjestelmään. Yhteistyön tasolla johtaminen on enemmän ongelmanratkaisupainotteista, joustavaa, tiimityöskentelyä painottavaa johtamista. Mikä on tämän vaiheen jälkeinen murros? Mahdollisesti se voisi olla työntekijöiden psykologinen kyllästyminen kovan paineen alla. Ehkäpä tämä murros ratkaistaan luomalla sellainen malli työskennellä, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden välillä saada vapaata ja keskittyä jaksamiseen. (Greiner 1972.)

Martin Lindell (2007) jakaa yrityksen kasvun ja muutosvaiheet käynnistymisvaiheeseen, kasvuvaiheeseen ja kypsyyssvaiheeseen. Käynnistysvaiheessa yritys hakee paikkaansa, lanseeraa uusia tuotteita ja innovaatioita. Johtaminen on keikelevaa ja oppivaa ja yrittäjä tekee paljon muutakin kuin johtaa. Hyvät yrittäjät

ovat henkilösuuntautuneita ja luovat positiivisen työilmapiirin yritykseensä ja näin turvaavat henkilöstön pysymisen. Kasvuvaiheessa kehityksen painopiste siirtyy itse tuotteista tuotantotapoihin ja prosesseihin. Siirrytään ammattimaiseen liiketoimintaan ja johtamiseen. Apuvälineitä, kuten tietotekniikkaa ja ohjelmistoja hyödynnetään enenevässä määrin. Haasteena tässä vaiheessa on säilyttää innovatiivinen kehittämisote, mutta silti lisätä tehokkuutta. Kypsyysvaiheessa tuotantoa tehostetaan ja kilpailu on kovaa. Kilpailukykyisenä pysyäkseen yrityksen on joko leikattava kustannuksia tai tarjottava uusia tuotteita tai molempia. Tämän päivän toimintaympäristöjen ollessa usein epävakaita, on kypsyysvaiheessakin pystyttävä mukautumaan markkinoiden muutoksiin ja toimittava asiakaslähtöisesti. (Lindell 2007, 246-250.)

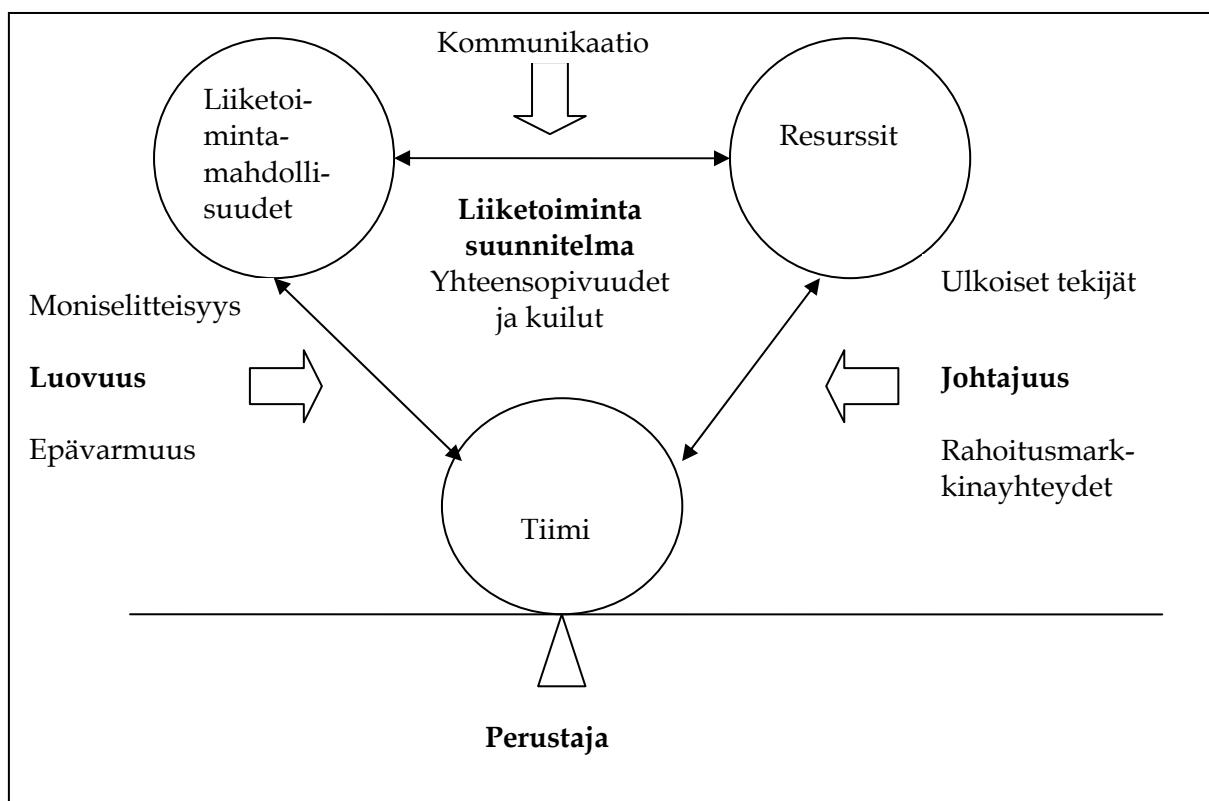
### **2.3. Yrittäjyys on prosessi, ennen kaikkea oppimisprosessi**

Yrittäjyyttä voidaan kuvata myös prosessina. Yrittäjyyden prosessi kuvataan usein tilannesidonnaisena vaiheittaisen kehityksen kautta etenevänä toimintana. Yrittäjyyden prosessiajatteluun kiinnittyvät selkeästi liiketoimintamahdollisuuksiin kiinnittyvä prosessiajattelu, kasvun prosessit ja yrittäjyys oppimisprosessina. Gibb ja Ritchie (1982) kuvaavat yrittäjyyttä prosessina, joka voidaan ymmärtää yksilön elämässään kohtaamien tilanteiden kautta sekä niiden sosiaalisten ryhmien kautta, joihin yrittäjä on kuulunut. He tarkastelevat asiaa elinkaariajattelun kautta. Tarkastelussa olevat elinkaaren vaiheet ovat lapsuus, nuoruus ja aikuisuus. Erilaiset taustatekijät vaikuttavat eri tavalla elinkaaren eri vaiheissa ja voivat joko edistää tai estää yrittäjämäistä käyttäytymistä. (Gibb ja Ritchie 1982). Ero aiempaan kuvattuun piirreteoreettiseen ajatteluun on nimenomaan ympäristön vaikutusten huomioiminen yrittäjämäisen käyttäytymisen prosessoijina. Myös Dyer (1994) tulkitsee yrittäjyyden eräänlaiseksi oppimisprosessiksi, jonka avulla yrittäjäksi kasvetaan. Dyer kiinnittää huomiota tekijöihin, jotka vaikuttavat päätökseen ryhtyä yrittäjäksi. Yrittäjäksi ryhtymistä

edesauttavat tekijät voivat liittyä yksilön piirteisiin, toimintaympäristöön tai liiketoimintamahdollisuuksien olemassaoloon. (Dyer 1994.)

### 2.3.1. Timmonsin yrittäjyysprosessimalli

Timmons (2003) kuvaa yrittäjyyttä dynaamisena prosessina, jota dominoi alasta, yrittäjästä, maantieteellisestä sijainnista tai teknologioista riippumatta tietyt keskeiset teemat. Yrittäjyysprosessi on mahdollisuuksien mukaan toimivaa, johtavan yrittäjän tai tiimin johtamaa, resursseja säästävää ja luovaa sekä riippuu näiden yhteensopivuudesta ja tasapainosta, ja on integroitua ja holistista. (Timmons & Spinelli 2003, 56.) Timmons kuvaa tätä riippuvuutta seuraavalla kuviolla:



KUVIO 6: Timmonsin yrittäjyysprosessimalli (Timmons & Spinelli 2003, 57).

Timmonsin (2003) malli kuvaa yrittäjyyden prosessia liiketoimintamahdollisuuksien, yrittäjän perustiimin ja resurssien jatkuvana tasapainon etsimisellä.

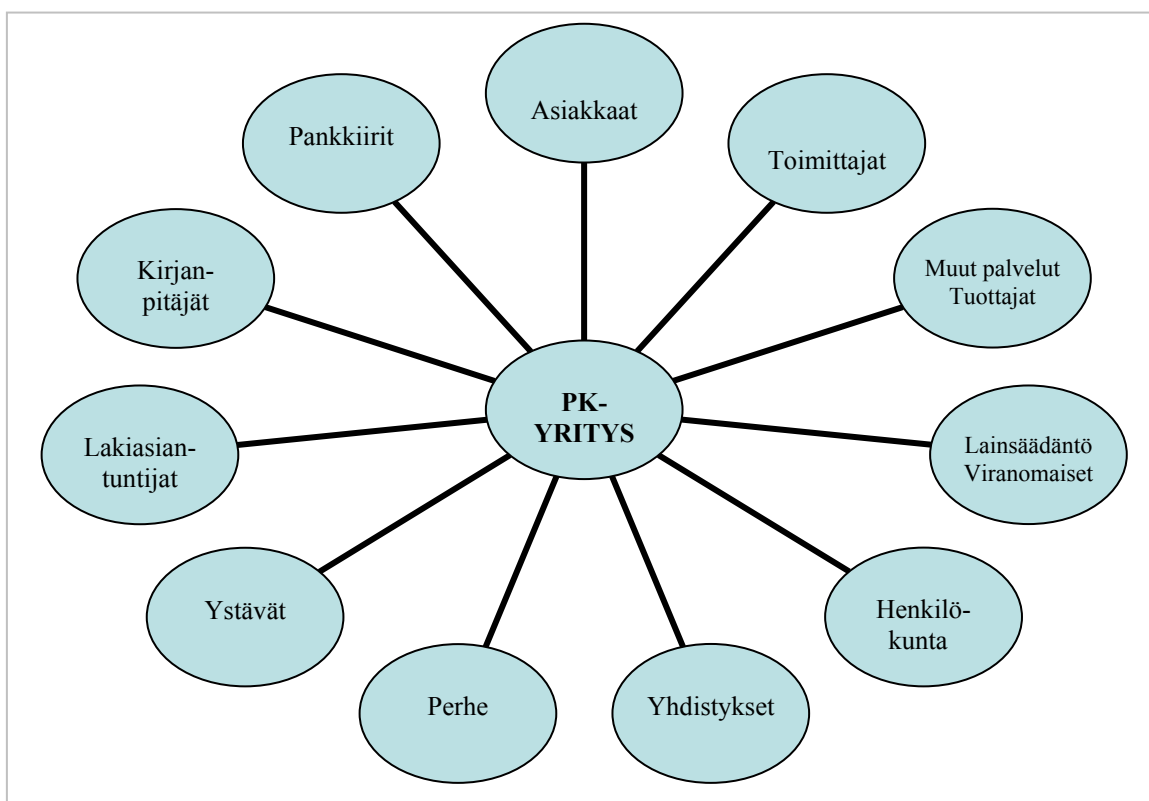
Yrittäjyyden prosessi alkaa aina liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta. Liiketoimintamahdollisuuksien rationaalisuudesta ja hyödyntämiskelpoisuudesta kertoo markkinoiden koko ja epätäydellisyys. Yrittäjän tai yrittäjätiimin tehtävänä on johtaa ja hallita tätä dynaamista kokonaisuutta ulkoisten tekijöiden ollessa yleensä epävakaita. Luovalla ongelmanratkaisulla pyritään hallitsemaan epävarmuutta ja riskejä. Rahan merkitys on alkuvaiheessa pieni, se ei ole ratkaisevassa asemassa, vaan pikemminkin rahaa on tarjolla, mutta enemmän on puutetta hyvistä yrittäjistä ja liiketoimintamahdollisuuksista. Toisaalta yksi suurimmista haasteista perustajalle on motivoituneen, asiantuntevan ja osaavan tiimin kokoaminen. Rekrytointi ja siinä onnistuminen näyttelee ratkaisevaa roolia yrityksen menestymisessä. Yrittäjällä, joka parhaiten pystyy hahmottamaan kokonaisuuden ja tunnistamaan riskit, on parhaat mahdollisuudet selviytyä ja saada panoksilleen tuottoa. (Timmons & Spinelli 2003, 56-63.) Timmonsin ajatukset voi helposti liittää kasvuyrittäjyyden edellytyksiin. Kasvuyrittäjyyden prosessi etenee samalla tavalla, jatkuvassa epävarmuuden tilassa, tasapainoa etsien. Epätasapaino eri elementtien välillä on usein kasvun sykäys. (Valli 2007, 119.)

### **2.3.2. Yrittäjämäinen oppiminen**

Minniti ja Bygrave (2001) kuvaavat yrittäjyyden olevan oppimisprosessi ja yrittäjyyden teorian tarvitsevan teoriaa oppimisesta (Minniti & Bygrave 2001). Gelderen, van der Sluis ja Jansen (2005) määrittelevät oppimisen antavan yrittäjälle mahdollisuuden parantaa tämänhetkistä toimintaansa, optimoida toimintaa pitkällä tähtäimellä ja lisätä omaa osaamistaan. Yksilön oppimisen ollessa tilanteen ja persoonallisten piirteiden määräämää, meidän pitäisi pystyä määrittelemään mitkä tilanteet antavat mahdollisuuden oppimiselle ja millaisia käytösmalleja yrittäjät voivat omaksua oppiakseen näistä tilanteista. Yrittäjämäisen oppimisen lopputuloksena yrittäjän osaaminen kehittyy, tavoitteet saavutetaan paremmin ja tyytyväisyys kasvaa. Osaamisen kehittymisessä korostuu kokeuksiin pohjaava ja tekemällä oppiminen. Tavoitteiden saavuttamisessa ja te-

tekemällä oppimisessa korostuu ennen kaikkea Gibbin (1997) malli oppimisesta sidosryhmien kanssa käytävästä kommunikaatiosta. Tyytyväisyyteen vaikuttaa yksilön halu löytää syvempiä merkityksiä työssään oppimilleen ja kokemilleen asioille. (Gelderen, van der Sluis & Jansen 2005.)

Gibb (1997) määrittelee yrittäjämäisen oppimisen olevan jatkuvaa eri sidosryhmien kanssa käytävässä kanssakäymisessä tapahtuvaa oppimista. Hän kuvaa kahdensuuntaista oppimista tapahtuvan pk-yritysten liiketoiminnan ja kaupankäynnin verkostosuhteissa seuraavan kaavion mukaisesti.

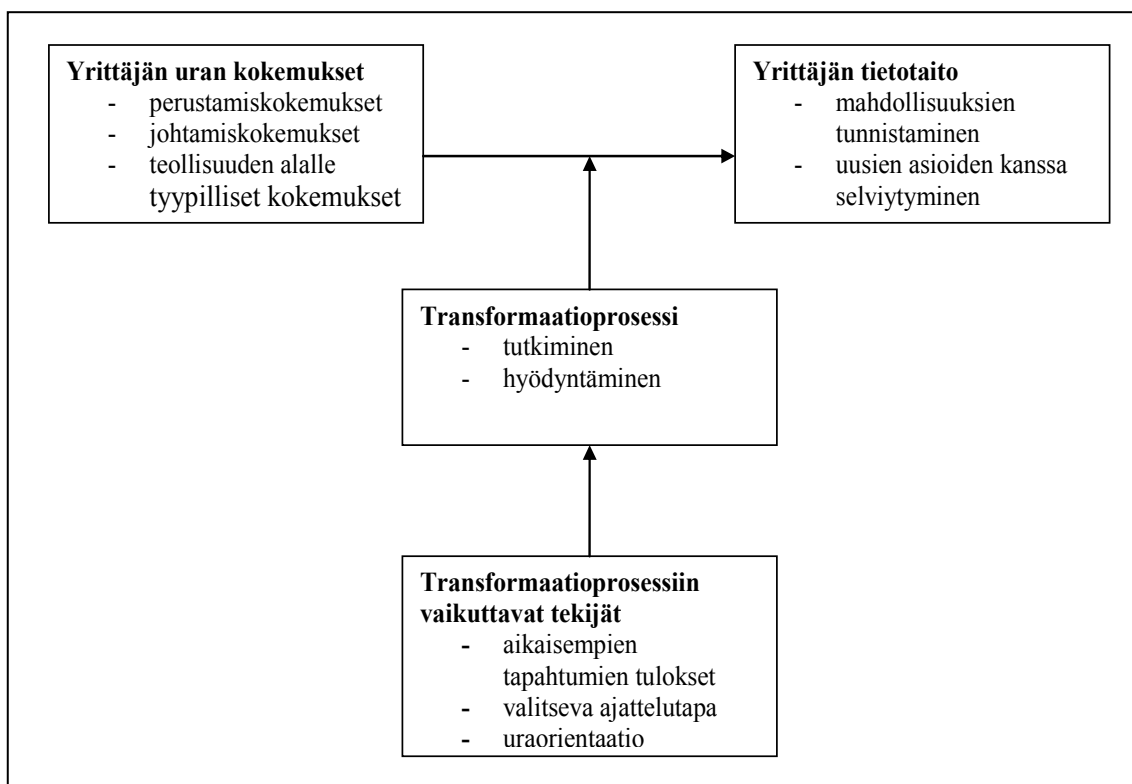


KUVIO 7: Pk-yritysten liiketoiminnan ja kaupankäynnin suhdeverkosto (Gibb 1997).

Gibbin (1997) mukaan yrittäjä oppii yhteistyökumppaneiltaan, tekemällä asioita, tuottajilta ja toimittajilta saamastaan palautteesta, kopioimalla hyviä toimintamalleja, kokeilemalla, ongelmanratkaisutilanteista, mahdollisuuksien hyödyntämisestä ja myös tekemistään virheistä. Oppiminen alkaa siitä, mitä oppija

jo tietää ja ymmärtää. Gibb (1997) tulkitsee sidosryhmäverkoston yrityksen oppimisympäristöksi. Hän korostaa sidosryhmäoppimisen teoriassaan yrittäjän perustaitoja ja yrittäjämäistä elämäntapaa. Jokainen kuviossa mukana oleva taho opettaa yrittäjää ja oppii yrittäjältä, mikäli toiminta on tehokasta. Yksi avain menestykseen on tämän itsenäisten toimijoiden yhteistyöverkoston johtaminen ja kehittäminen ulkoisen epävarmuuden vallitessa. Haasteena johdolle on näiden verkostosuhteiden hoitaminen ja niistä saavutettavissa olevan opin hyödyntäminen. Gibbin ajatuksessa verkosto-oppimisesta korostuu henkilökohtaisten suhteiden merkitys, usko ja luottamus sidosryhmiin. (Gibb 1997.)

Niittykangas, Kauko-Valli ja Laine (2008) linjaavat yrittäjämäisen oppimisen olevan elämänmittainen prosessi ja korostavat oppimaan oppimisen taitoja ja julkisen kehittämistoimen tehtävänä olevan mahdollistaa oppimista yrittäjille (Niittykangas, Kauko-Valli & Laine 2008). Myös Politis (2005) käsittelee yrittäjämäistä oppimista jatkuvana prosessina, jossa yrittäjä oppii kokemuksistaan ja tietopohjaansa hyväksi käyttäen hyödyntää kokemuksiaan. Politis linjaa yrittäjämäisen oppimisen pääkomponenttien koostuvan kolmesta eri osa-alueesta; yrittäjän uran kokemuksista, tiedon muunnosprosessista sekä yrittäjän tietotaidosta. (Politis 2005.) Seuraavalla sivulla oleva kuvio kuvaa sitä, kuinka tutkiaksemme yrittäjän uran ja tietotaidon merkitystä toisiinsa sidottuna, meidän tulee ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat kokemusperäisen tiedon siirtymisprosessiin tietotaidoksi.



KUVIO 8: Käsitteellinen viitekehys yrittäjämäisestä oppimisesta kokemusperäisenä prosessina (Politis 2005).

Yrittäjän tietotaitoon vaikuttavia tekijöitä, ennen kaikkea yrityksen perustamisvaiheessa, ovat liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja uusien asioiden kanssa selviytyminen. Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen on yksi tärkeimmistä yrittäjyyteen liitetyistä asioista. Eri yksilöt näkevät mahdollisuudet eri tavalla, mutta aiemman kokemuksen mukanaan tuoma tietotaito edesauttaa liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista ja organisaation kehittämistä. Oppiminen vaikuttaa positiivisesti yrittäjän kykyyn tunnistaa ja hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia. Yrittäjän aiemmat urakokemukset liittyvät yrityksen perustamisesta saatuihin kokemuksiin, johtamiseen ja kullekin toimialalle tyypillisiin kokemuksiin. Aiempi kokemus perustamisesta helpottaa uusien mahdollisuuksien näkemistä ja niiden toimintaan saattamista. Mitä enemmän johtamiskokemusta yrittäjällä on, sitä paremmat taidot johtamiseen liittyvissä kysymyksissä yrittäjällä on, ja sitä pienempi mahdollisuus epäonnis-

tua tehtävässään. Alakohtainen kokemus taas liittyy itse tuotteisiin ja niiden kaupallistamiseen. Yrittäjän urakokemuksilla voidaan siis sanoa olevan ratkaisevaa vaikutusta yrittäjän tietotaidon kehittymiseen. (Politis 2005.)

Yrittäjän kokemuksia ei kuitenkaan voida suoraan siirtää tietotaidoksi vaan se on pikemminkin prosessinomainen tapahtuma, johon vaikuttavat aiemmat kokemukset, vallitseva ajattelutapa ja yrittäjän henkilökohtainen uraorientaatio. Transformaatio kokemuksista tiedoksi voi tapahtua joko aiempaa tietoa hyödyntäen, tai tutkimalla uusia mahdollisuuksia. Aiempaa tietoa ja kokemuksia hyödyntämällä yrittäjä usein toistaa hyväksi havaittuja toimintamalleja tuloksetkaasti. Tutkimiseen perustuva tiedonsiirto tarkoittaa uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä, eli uusia innovaatioita tai uusia malleja. Eri yrittäjät työstävät samankaltaisia kokemuksiaan tiedoksi eri tavalla, riippuen myös vallitsevasta ajattelutavastaan. Aiempien tapahtumien tulokset vaikuttavat transformatioprosessiin monella tavalla. Aiemmat menestymiset vaikuttavat pitkäkestoisiin päätöksiin kuten strategioihin ja johtamiseen. Myös aiemmilla epäonnistumisilla voi olla positiivisia vaikutuksia, etenkin tekemällä oppimisen näkökulmasta. Epäonnistuminen saa yrittäjän etsimään uusia ratkaisuja, vähentämään epävarmuutta ja löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Politis 2005.)

Myös tapayrittäjyyden käsite tuo tarkastelun kohteeksi aiemman yrittäjäkokemuksen. Tapayrittäjiksi voidaan kutsua yrittäjiä, jotka ovat aiemmin omistaneet yrityksen kokonaan tai osittain, ja joka sittemmin on tavalla tai toisella loppunut, ja myös tällä hetkellä omistavat yrityksen tai osan siitä. Toisaalta tapayrittäjiksi voidaan myös kutsua yrittäjiä, jotka omistavat tällä hetkellä osia useammasta kuin yhdestä yrityksestä. (Westhead, Ucbasaran, Wright & Binks 2005). Rerup (2005) taas määrittelee tapayrittäjän henkilöksi, jolla on kokemusta useiden yritysten perustamisesta ja joka on ollut osakkaana vähintään kahdessa eri yrityksessä (Rerup 2005).



Tapayrittäjyydellä näyttäisi olevan selviä vaikutuksia yrittäjän oppimiseen ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen. Tapayrittäjillä on paremmat mahdollisuudet saada tietoa olemassa olevan verkostonsa kautta kuin uusilla yrittäjillä. He ovat oppimiskäyrällään pidemmällä kuin ensiyrittäjät. Vaarateki-jänä tapayrittäjillä on liiallinen kangistuminen vanhoihin kaavoihin. He helpos-ti toistavat samaa liikeidea ja toimintatapoja, välttelevät riskejä maineen me-nettämisen pelossa tai eivät halua oppia virheistään. (Rerup 2005.)

### **3. TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄT**

#### **3.1. Tutkimusote**

Tutkimusote tutkimuksessa oli kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaa voi perustella sillä, että tavoitteena tutkimuksella ei ole niinkään tulosten yleistäminen koskemaan koko kasvuyrittäjien joukkoa, vaan enemmänkin haastateltujen yrittäjien kasvun ja oppimisen polkujen ymmärtäminen. Tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään miten ja minkälaisissa tilanteissa oppiminen näyttäytyy yrittäjän puheessa. Kiinnostuksen kohteena on myös se, minkälaisen merkityksen yrittäjä antaa itselleen oppimisprosessissa ja se, onko yrityksen kasvu-uralla ollut vaikutusta näiden yrittäjien oppimiseen. Tiedon intressinä ei siis ole yleistäminen, vaan tulkintojen ja näkökulmien löytäminen yrittäjämäisen oppimisen käsitteelle. Tutkimus toteutettiin case -tutkimuksena. Tutkimuksesta voi myös löytää piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Tutkimuksen perustana on aiempi keskustelu ja teoria kasvuyrittäjyydestä ja yrittäjämäisestä oppimisesta. Teoreettinen viitekehys on ohjannut teemahaastattelun teemojen valintaa ja sisältöjä. Pelkistäen, tutkimuksessa tutkitaan yrittäjän kasvun problematiikkaa oppimisen näkökulmasta ja tavoitteena on ilmiön mallintaminen.

#### **3.2. Tutkimusmenetelmä**

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat ja haastattelu etenee teemoittain. Teemahaastattelussa haastateltavien tulkinnat asioista ja merkitykset ovat keskeisessä roolissa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47-48.) Teemahaastattelu sopi tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen, koska etukäteen ei tiedetty millaisia vastauksia tullaan saamaan. Teemahaastattelun valintaan vaikutti myös se, että tutkimuksessa etsittiin yrittäjien kokemuksia heidän itsensä kuvaamina. Tutkimuksen tarkoituksena on harkinnanvaraisesti

valittujen kasvuyritysten kasvu-urien ja yrittäjämäisen oppimisen tarkastelu. Teemahaastattelun tavoitteena oli nostaa esille tutkimusongelman kannalta keskeiset teemat ja vertailla niiden esiintymistä haastateltujen yrittäjien puheessa. Teemahaastattelun avulla saatiin syvempi kokonaiskuva haastateltavista ja heidän yrittäjän uraansa vaikuttaneista tilanteista.

Teemahaastattelun haittapuolena voidaan mainita osittain haastattelujen suuri poikkeavuus ja toisaalta myös aineiston keruun hitaus ja työläys. Teemahaastattelun pitäminen valituissa teemoissa oli välillä hankalaa ja keskusteluun tuli myös paljon muuta. Aineistoa kertyi paljon ja sen edelleen työstäminen litteroiduksi tekstiksi oli aikaa vievää. Toisaalta aineistosta myös nousi esiin aiheita, joita ei välttämättä ollut odotettavissa.

Tutkimushaastattelu jaettiin kahteen teema-alueeseen. Ensimmäinen teema-alue käsitteli yrityksen kriittisiä pisteitä sen kasvu-uralla ja toinen alue yrittäjyyden mukanaan tuomaa oppimista. Teemahaastattelussa pyrittiin edistämään tiedonhankintaa ja vastausten ymmärtämistä lisäkysymysten ja keskustelun avulla. Teemahaastattelujen avulla nousi esiin selkeitä teemoja, jotka olivat tutkituille kasvuyrityksille yhteisiä, ja joista voidaan selkeästi tulkita tuloksia. Haastattelumenetelmän valintaa voi luonnehtia onnistuneeksi.

### **3.3. Tutkimusaineiston hankinta**

Tutkittavat kasvuyritykset tutkimukseen valitsi Keski-Suomen TE-keskuksen Kasvuyrityspalvelusta vastaava osastopäällikkö Paavo Koukkumäki. Kriteereinä yrityksille oli kasvuyrityspalvelun asiakkuus, vähintään 10-15 prosentin vuotuinen kasvuvauhti edelliseltä viideltä vuodelta, vakiintunut asema markkinoilla ja vähintään viiden vuoden toiminta-aika. Kaikki tutkimukseen valitut yritykset toimivat myös kansainvälisessä ympäristössä ja tuotteita menee vientiin, joko suoraan tai välillisesti.

Haastattelut on tehty maaliskuu- ja huhtikuussa 2008. Haastattelujen pohjaksi haastattelijalla oli teemarunko, jonka mukaisesti jokaista yrittäjää haastateltiin. Teemahaastattelulla pyrittiin löytämään vastauksia teemojen mukaisiin kysymyksiin ja tarkentamaan vastauksia tarvittaessa lisäkysymyksillä. Niin kutsuttuja oikeita vastauksia ei teemahaastattelun kyseessä ollessa ole olemassa, vaan kyse on haastateltavien mielipiteistä ja tuntemuksista. Haastattelut kestivät ajallisesti noin 1-2 tuntia. Tunnelma haastattelujen aikana oli miellyttävä ja haastateltavat kertoivat avoimesti yrityksensä kasvu-uran vaiheista. Yritysten ja yrittäjien nimet ovat yrittäjien suostumuksella mukana tutkimuksessa.

Teemahaastattelujen teemat ja kysymykset ovat liitteenä 1. Teemahaastattelun teemat on jaoteltu kahteen pääteemaan. Ensimmäinen osio käsittelee yrityksen kasvu-uraa ja sen kriittisiä pisteitä. Tarkoituksena on selvittää miten nämä tilanteet vaikuttivat yrityksen kasvuun, kehitykseen ja olemassaoloon. Toisena pääteemana on yrittäjämäinen oppiminen ja suurimmat opit yrittäjänä toimimisessa. Toisen osion tavoitteena on yrittäjämäisen oppimisen ytimen ymmärtäminen. Aineiston kanssa onnistuttiin hyvin ja haastatteluteemoihin oli haastateltavien selkeästi helppo löytää kerrottavaa. Materiaalia haastatteluista saatiin paljon enemmän kuin tässä tutkimuksessa pystytään analysoimaan. Materiaali herättää myös mielenkiintoisia jatkokysymyksiä.

### **3.3.1. Meteco Oy**

Meteco Oy on konepajayhtiö, jonka pääpaikka on Karstulassa ja tehtaat sekä Karstulassa että Kuhmoisissa. Meteco Oy toimi aiemmin emoyhtiönä ja konserniin kuuluivat sen lisäksi Vinnilän konepaja Kuhmoisissa sekä Idego Engineering Karstulassa. Meteco Oy on perustettu vuonna 1992 Teräs-Astra nimellä, mutta nimi vaihtui nopeasti paremmin ulkomaalaisten asiakkaiden suussa taipuvalsi Metecoksi. Teräs-Astran edeltäjänä toimi 1992 konkurssiin ajautunut Mikromilli Oy. Huhtikuussa 2008 Vinnilän konepaja fuusioitiin Metecoon ja

samalla Meteco osti suunnittelutoimisto Idego Engineeringin koko liiketoiminnan. Yhdistämällä liiketoiminnat yhteen Meteco Oy haluaa palvella asiakkaitaan paremmin ja tehostaa toimintaansa. Metecon liikevaihto vuonna 2007 oli reilut 19 miljoonaa euroa ja yhtiö työllistää yhteensä 135 henkilöä. Vuonna 2007 kasvua yritykselle tuli liikevaihdolla mitattuna noin 30 prosenttia, ison kaupan toteuduttua odotettua nopeammin. Muutoin vuosittainen kasvuvauhti on ollut viimeiset viisi vuotta 15-20 prosenttia. Vuoden 2004 lopusta lähtien, jolloin Vinnilän Konepaja ostettiin, on yrityksen liikevaihto kaksinkertaistunut ja samaan aikaan henkilöstön määrä lisääntynyt 35 prosenttia. (J. Järvi 5.3.2008.)

Metecon liiketoiminta perustuu pitkäaikaisiin kumppanuuksiin asiakkaiden kanssa, eli teknologiapartnerimalliin, jossa hyödynnetään Metecon suunnittelu- ja tuotanto-osaamista asiakkaiden tuotteiden tuotannossa ja solmitaan pitkiä sopimuksia. Metecolla ei ole omia tuotteita, vaan Meteco toimii alihankkijana monikansallisille, isoille yrityksille ja toteuttaa asiakkaidensa tuotteita hyödyntäen omia tuotantomallejaan. Metecon valttina kansainvälisiin kilpailijoihin verrattuna onkin suunnitteluosaaminen, joka on integroitu lähelle tuotantoa. (J. Järvi 5.3.2008.)

Meteco tekee tuotteita komponenteista laajoihin järjestelmiin. Metecon päätuotteita ja -teknologioita ovat paperin ja massan valmistuskoneet, extruusioteknologia ja uusiutuvat energialähteet kuten tuulivoima ja komposiitin valmistuksen muottitekнологia. Tärkeitä asiakkuuksia Metecolle ovat paperi- ja kartonkiteollisuus Keski-Suomessa, tarralaminaativalmistusteknologiaa hyödyntävä teollisuus, lentokoneteollisuus sekä tuulivoimalateollisuus. Tuulivoimalateollisuuden mukanaan tuoma uusi aluevaltaus Metecolle on ympäristöystävällinen energiantuotanto ja extruusioteknologian hyödyntäminen kaapelinvalmistuksessa. (J. Järvi 5.3.2008.)

### 3.3.2. Nokka-Yhtiöt

Jorma Nokkala perusti toiminimi Maatalous-Metalli J. Nokkalan vuonna 1967 maatilatalouden yhteyteen Viitasaarella. Viitasaarella tuotteita valmistettiin yksittäiskappaleina yhden miehen yrityksessä navetan päässä sijaitsevassa pa-jassa. Tuotteet olivat kaikki Nokkalan omia keksintöjä. Nokka-Yhtiöt on omis-tanut 40 toimintavuotensa kuluessa mm. Wärtsilän konepajan Pietarsaaressa ja Tume Oy:n Turengissa, sekä useita muita pienempiä yksiköitä. (J. Nokkala 4.3.2008).

Nokka-Yhtiöiden konserniin kuuluvat tällä hetkellä hydraulikkasyylinteriä valmistava Pematic Oy, traktorin perään liitettäviin metsäkoneisiin keskittynyt Nokka Oy sekä Fontegrel OÜ, osto- ja myyntiyritys Virossa. Liikevaihtoa Nokka-yhtiöillä on 19 miljoonaa ja konserni työllistää 125 henkilöä. Nokka-yhtiöiden kasvu on ollut aluksi orgaanista kasvua, sittemmin 1980-luvulla yri-tysostojen kautta toteutunutta kasvua ja viimeiset vuodet jälleen orgaanista. Henkilökunnan määrä on kasvanut alun 0,5 henkilöstä 125 henkilöön. Nokka-yhtiöiden kasvutavoite on 10 prosentin vuotuinen kasvu sekä liikevaihdolla mitattuna, tosin vuoden 2008 kasvu on ollut alkuvuodesta selkeästi suurempaa. Nokka-yhtiöiden tärkeimmät tuoteryhmät ovat tällä hetkellä Nokka-metsäkoneet ja -lumilingot sekä Pematic-hydraulisyylinterit. Nokka-yhtiöiden tuotannosta noin 65 prosenttia menee vientiin joko suoraan tai välillisesti. Nokka-Yhtiöt Oy on tehnyt pääomistuksen osalta sukupolvenvaihdoksen jo kym-menen vuotta sitten ja keväällä 2008 yrittäjä Jorma Nokkala on siirtänyt päävas-tuun konsernin vetämisestä pojalleen Petteri Nokkalalle. (J. Nokkala 4.3.2008.)

### 3.3.3. LH Lift Oy

Paavo Viikki perusti Laukaan Hitsaustyön vuonna 1975. Yhtiön päätuotteita ovat alusta asti olleet erilaiset traktoriin kytkettävät vetolaitteet ja kolmipiste-laitteet. Yhtiön suurin asiakas on traktoritehdas Valtra, jonka alihankinnasta LH

Liftin taival on alkanut. Valtran yhteistyö on edelleen LH Liftille suurin tulonlähde ja pääasiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö kattaa tuotannon lisäksi suunnittelua ja testausta. Samalla myös uusien omien tuotteiden suunnittelu ja valmistus on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää LH Liftille. (R. Leppäkangas 6.3.2008.)

1990-luvulle saakka LH Lift työllisti alle 20 henkilöä, mutta 90-luvun alussa tapahtui taite kolmipistelaiteiden kehittämisen myötä. Sen jälkeen yritys on kasvanut 10-15 prosentin vuosivauhtia. Nykyään jo noin puolet LH Liftin tuotteista on omia tuotteita ja enää toinen puoli Valtran tuotteita. Omien tuotteiden osuus kasvaa edelleen. LH Liftin liikevaihto on noin 10 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 50. Vuonna 1997 LH Lift osti nykyisen toimitusjohtajan yrityksen ja näin yhtiöön tuli mukaan perheenjäsenten lisäksi ulkopuolinen omistaja. Vuonna 2007 LH Lift perusti pitkän kiertämisen jälkeen tytäryhtiön Kiinaan käynnistääkseen siellä toimintoja. (R. Leppäkangas 6.3.2008.)

### **3.3.4. Siparila Oy**

Siparila Oy on perustettu vuoden 2003 alussa Vaajakoskella. Siparila perustettiin yrittäjän ostaessa Puukympit Oy:n höyläysliiketoiminnan ja toimitilat. Puukymppejä samalla paikalla edelsi Keski-Suomen puutuote, joten puuta on Vaajakosken toimitiloissa jalostettu jo 70-luvulta saakka. Liikevaihtoa yritys tekee tällä hetkellä yli 9 miljoonaa euroa ja työllistää 40 henkilöä. Vientiin yrityksen tuotteista menee tällä hetkellä noin 10 prosenttia. Vuotuinen kasvuvauhti liikevaihdolla ja henkilöstöllä mitattuna on ollut koko viiden vuoden toiminnan ajan 10-15 prosentin luokkaa. Siparilan tuoteperheeseen kuuluvat puusta tehtävät rakennusten ulkoeristustuotteet, erilaiset sisustuslaudat ja -paneelit sekä piharakentamisen ratkaisut. (J. Sojakka 1.4.2008.)

Siparila on ollut perinteisesti hyvin tuotantolähtöinen yritys ja tarjonnut hyvin laajan valikoiman höylättyjä puutuotteita asiakkailleen. Vuonna 2004 Siparila

linjasi tuotevalikoimaansa ja keskittyi pelkästään sisä- ja ulkopaneeleihin, pääpainon ollessa pintakäsitellyillä tuotteilla. Samoin yrityksen suunnittelujärjestelmät on uusittu kasvun myötä viime vuosien aikana kokonaan. Uutena suuntauksena Siparila tarjoaa perustuotteen lisäksi asiakkaalle räätälöityjä lisäpalveluja, kuten tuotteiden asentaminen. (J. Sojakka 1.4.2008.)

### **3.3.5. Firstbeat Technologies Oy**

Firstbeat Technologies Oy on hyvinvointiteknologian ohjelmistoyritys, joka on kehittänyt tuotteita, joiden avulla sydämen sykevälimittauksista voidaan tuottaa tietoa sydämen ja kehon toiminnasta. Firstbeat Technologies Oy:n tuotteilla näitä mittaustuloksia voidaan tarkastella sellaisessa muodossa, että niitä voidaan käyttää osana erilaisia matkapuhelimia tai urheiluinstrumentteja, kuten sykemittareita. Tuotteiden avulla saadaan täsmällistä tietoa liikunnan ja urheilun vaikutuksesta kehoon. Tuotteita käytetään esimerkiksi huippuvalmennuksessa ja työterveyshuollossa. (J. Kettunen 7.3.2008.)

Firstbeat Technologies Oy on perustettu 2002 akateemisen tutkimuksen kaupallistamiseksi kolmen yrittäjän toimesta. Firstbeat Technologies toimi ensin hautomoyrityksenä pari vuotta ja sitten kasvun myötä irtautui hautomosta. Liikevaihtoa yritys tekee tällä hetkellä 1,5 miljoonaa euroa ja työllistää 18 työntekijää. Vuotuinen liikevaihdon kasvuvauhti yrityksellä on ollut 50-100 prosenttia. Henkilökunta on lisääntynyt alun 3 henkilöstä viidessä vuodessa 18 henkilöön. (J. Kettunen 7.3.2008.)

### **3.3.6. TE-keskuksen kasvuyrityspalvelu**

Vuonna 2004 valittiin Kauppa- ja teollisuusministeriön toimesta Kasvuyrityspalveluprojektin pilottialueiksi kolme aluetta, Keski-Suomi, Häme ja Varsinais-Suomi. Kasvuyrityspalvelun tarkoituksena on yhdistää neljä Työ- ja elinkeinoministeriön alaisen organisaation palvelut yhtenäiseksi paketiksi ja siten auttaa



kasvuyrityksiä kansainvälistymis-, rahoitus- sekä muissa yrityksen kasvuun liittyvissä erityiskysymyksissä. Tavoitteena Kasvuyrityspalvelulla on valittujen kasvuyritysten pitkäjänteinen kehittäminen. Työtä tehdään niin kutsutulla kvartetti-mallilla, jossa ovat mukana Finnvera, Finpro, Tekes ja TE-keskus. Kasvuyrityspalvelun alueellinen johtoryhmä valitsee palveluun uusia asiakkaita kunkin organisaation asiakasvastaavien esityksistä ja kutsuu ne mukaan ohjelmaan. Keväällä 2008 valittiin Keski-Suomessa viisi uutta yritystä Kasvuyrityspalvelun asiakkaaksi. Tällä hetkellä Keski-Suomessa on yhteensä 26 kasvuyritystä valittuna palvelun asiakkaaksi. Kasvuyrityspalveluun valittavilla yrityksillä tarkoitetaan sellaisia yrityksiä, jotka asettavat itselleen selkeät kasvutavoitteet joko kansainvälisillä tai kotimaisilla markkinoilla, sekä yrityksiä, jotka veturiyrityksen roolissa kykenevät saamaan aikaan kasvua kumppaniyrityksissään. Jokaiselle valittavalle yritykselle tehdään asiakaskohtainen kasvuanalyysi ja sen jälkeen yksilöllinen kehittämissuunnitelma. Vaikuttamismittauksissa käytetään kriteereinä liikevaihtoa, vientiä ja henkilöstön määrän kasvua. Kasvuyrityspalvelu kuuluu YritysSuomi -ohjelmaan ja sen palvelut löytyvät mm. YritysSuomi -portaalista, [www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi). (P. Koukkumäki 3.3.2008.)

### **3.4. Validiteetti ja reliabiliteetti**

Aineiston luotettavuutta voidaan mitata esimerkiksi reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti mittaa tutkimustulosten ei-sattumanvaraisuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti on ymmärrettävissä vaatimuksiksi analyysin toistettavuudesta, eli toisin sanoen tutkijan tulee analyysissään noudattaa selkeitä tulkintasääntöjä. Validiteetilla tarkoitetaan kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Uusitalo 1991, 84.)

Tutkimuksen validiteetin kannalta tutkimus pyrkii haastattelutekniikan selkeän teemoittelun avulla johdonmukaiseen päättelyyn ja analysointiin tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena on, että lukija pystyy seuraamaan päättelyä ja arvioimaan

analysointia. Teemahaastatteluissa tutkimuksen validiteettia voitiin lisätä tarkentamalla epäselviä kohtia tai esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Tämän tutkimuksen validiteetin kannalta olennaista on myös se, että vastaajat antoivat todenmukaista tietoa käsiteltävästä asiasta. Tutkimuksen haastattelukysymykset onnistuivat ja haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti yritystensä toiminnasta. Haastatteluaineistosta saatiin vastauksia tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää riittävänä, vaikkakin tutkittavat yritykset on valittu pienestä joukosta, ja yritysten lukumäärä on vain viisi. Perusteena tälle on se, että tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää kaikkiin kasvuyrityksiin yleistettävissä olevia tuloksia. Haastattelun teemat on tulkittu samalla tavoin jokaisen yrityksen kohdalta, eikä tulkintavaikeuksia ollut. Haastatteluisa saatiin selkeästi toisiaan tukevia havaintoja. Sattumanvaraisuuksia pyrittiin välttämään tarkentavilla kysymyksillä ja purkamalla haastattelut sanasta saamaan auki.

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1. Tulosten ryhmittely

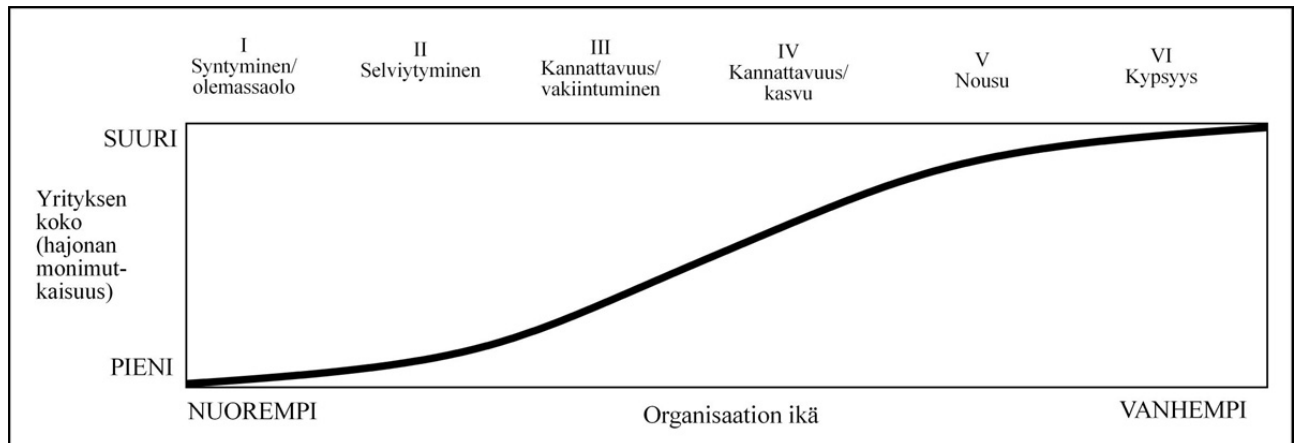
Tutkimustulosten tarkastelussa yritykset on jaettu kahteen ryhmään haastateltujen yrittäjien toimintavuosien perusteella. Osa yrittäjistä on toiminut alle kymmenen vuotta ja osa taas useamman vuosikymmenen. Kaikkien yritysten kasvu-urien vertailu yhdessä ei antaisi oikeaa kuvaa siitä, millä tavalla erilaiset käännekohdat ovat yrityksen ja yrittäjän uraan vaikuttaneet tai mitä oppimista erilaiset tilanteet ovat mukanaan tuoneet. Tutkimustuloksia on analysoitu päätelemällä ja tyypittelemällä yrityksiä niiden elinkaaren ja kasvu-uran tilanteen mukaisesti. Meteco Oy:ssä ja Nokka-Yhtiöillä on yrittäjillä takanaan toisella 30 vuotta ja toisella 40 vuotta. Näiden yritysten ja yrittäjien kasvu-uralta löytyy myös samankaltaisia tilanteita, kuten 90-luvun alun laman vaikutukset. Tutkimukseen haastatellun LH Liftin nykyisen toimitusjohtajan työhistoria LH Liftin palveluksessa alkaa vuodesta 1997, kun hän tuli silloiseen perheyritykseen ulkopuoliseksi omistajaksi, vaikkakin yritys on aloittanut toimintansa jo vuonna 1975. Siparila Oy:n yrittäjän tapaus on samankaltainen. Hän osti liiketoiminnan kuusi vuotta sitten jo 30 vuotta toimineelta yritykseltä. First Beat Technologies Oy:n yrittäjien ura taas on alkanut vuonna 2002.

Tulosten analysoinnin helpottamiseksi tarkastellaan Metecon ja Nokka-Yhtiöiden kasvu-uran kriittisiä vaiheita ensin, sen jälkeen LH Liftin ja Siparilan tapauksia ja lopuksi tarkastellaan Firstbeat Technologiesin räjähdysmäisen nopean kasvun kiinnekohtia. Tulokset esitellään tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensin tarkastellaan sitä, minkälaisen tapahtumien kautta näiden yritysten kasvu on toteutunut, ja minkälaisia yrittäjien ratkaisut näissä tilanteissa olivat. Toisena hahmotetaan yrittäjien roolia kasvun vetureina ja sitä miten he itse oman

vaikutuksensa kokevat. Kolmantena pyritään löytämään ne suurimmat opit, joita kasvuyrittäjien uralta löytyy.

## 4.2. Kasvuyritysten kehityspolut

Aineiston analyysissä tukeudutaan perinteisen elinkaarimallin tarjoamiin mahdollisuuksiin. Greinerin (1972) lisäksi Churchill ja Lewis (1983) sekä Scott ja Bruce (1987) ovat kuvanneet kasvuyrityksen vaiheita elinkaariajattelun kautta. Erityisen käyttökelpoinen tässä yhteydessä on Churchill- Lewis -malli (1983), joka tosin on hyvin samankaltainen Scott-Bruce -mallin kanssa. Elinkaarimallia hyväksi käyttäen tarkastelun kohteena olevat yritykset voidaan ”yhteismitallistaa”. Churchill ja Lewis tarkastelevat kasvuyritysten kasvua kuuden eri tason kautta, jotka kaikki menestyneesti kasvaneet yritykset heidän mukaansa käyvät jollakin tasolla läpi. Tasoja kuvaa seuraava kuvio:



KUVIO 9: Kasvun tasot (Churchill, 2000)

Ensimmäisessä yrityksen elinkaaren vaiheessa yrittäjä on yhtä kuin yritys. Yrittäjä tekee kaiken ja myös usein yksin sijoittaa yritykseensä. Yrityksen strategia on selvä hengissä. Yritykselle selviää tässä vaiheessa, onko siitä jatkamaan vai ei. Kysymys on siitä, löytyykö tuotteelle markkinat, onko asiakkaita, lähteekö tuotanto tuottamaan ja onko voitolliselle yritystoiminnalle edellytyksiä. Osa yrittäjistä ei saa toimintaa kannattamaan ja yrityksen elinkaari loppuu lyhyeen.

Toiseen vaiheeseen, selviytymisen tasolle siirtyneet yritykset ovat jo todistaneet olevansa elinkelpoisia kokonaisuuksia. Tällä tasolla yrityksen kriisit yleensä liittyvät kassavirtoihin. Tässä vaiheessa nähdään, selviääkö yritys pitkällä tähtäimellä ja pysyykö se mukana liiketoiminnassa ja pystyykö se rahoittamaan tarvittavan kasvun siirtyäkseen seuraavalle tasolle. Edelleen suuri päämäärä on selviytyä ja yrittäjän rooli on ensisijaisen tärkeä. Kolmas vaihe kasvuyrityksen elinkaarella on vakiintumisen ja kannattavuuden kausi. Yritys on saavuttanut tasapainon rahoituksensa suhteen ja talous on terveellä pohjalla. Useimmiten yritys on kasvanut sen kokoiseksi, että ensimmäiset operatiiviset johtajat yrittäjän lisäksi palkataan. Yrittäjä-johtaja jakaa vastuutaan ja tehtäviään muille esimiehille. Perusjärjestelmät markkinointiin, taloushallintoon ja tuotantoon ovat olemassa. Monet yritykset ovat pitkään tässä vaiheessa elinkaartaan ja jopa jäävät siihen. Vaihtoehtona tälle tasaisen vaiheen jatkamiselle on ottaa riski ja tähdätä kasvu-uralle, vaiheeseen neljä. (Churchill 2000, 252-255.)

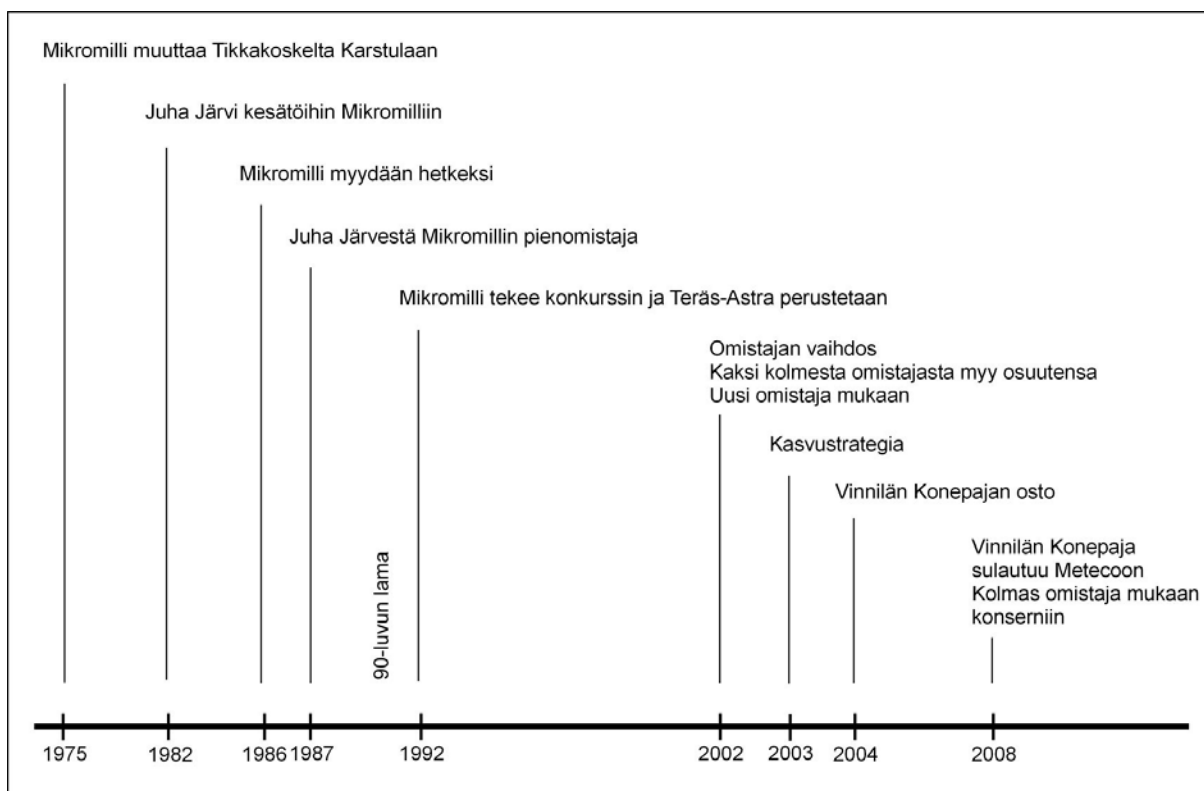
Neljännessä vaiheessa vakiintuminen vaihtuu selkeään kasvuun. Yrittäjä-johtajan rooli on edelleen tärkeä kasvun moottorina. Hän ottaa usein taloudellisen riskin kasvustrategiallaan ja tärkeää tässä vaiheessa onkin huolehtia siitä, että yritys säilyy maksukykyisenä. Operatiivista toimintaa kehitetään, parempia järjestelmiä tarvitaan ja tulevaisuuden tarpeita pitää ottaa huomioon. Ensimmäinen kasvusysäys on saavutettu ja se jatkuu seuraavalle nousun tasolle. Onnistuessaan yritys voi kasvaa huomattavasti tässä vaiheessa elinkaartaan. Seuraavassa, viidennessä, vaiheessa yritys lähtee voimakkaaseen kasvuun ja yrittäjä joutuu vastaamaan kysymyksiin siitä, onko hän valmis delegeimaan vastuuta alaspäin tehostaakseen johtajuutta nopeasti kasvavassa yrityksessään. Nähdään, onko yrityksen rahoitus kestäväällä pohjalla ajatellen nopeaa kasvua ja onko rahoitusta tarvittaessa järjestettävissä ja pysyvätkö kustannukset kurissa johdon ollessa usein ylityöllistetty eri sektoreilla. Johtajien rooli kasvavassa ja monitahoisessa yritysympäristössä vaatii kyvykkyyttä. Henkilökunnan koulutus asettaa omat haasteensa nousukaudella. Tämän ratkaisevan vaiheen selvit-

tävät ne yritykset, joita tosin on vain pieni osa yrityksistä, jotka ovat selvinneet edellisen tason nopean kasvun vaatimista rahallisista ponnisteluista ja vakiinnuttaneet asemansa. Haasteena näille yrityksille tasaantumisvaiheessa on johdon kasvattaminen, vastuun jakaminen ja yrityksen ammattimaistaminen, ilman että yrittäjämäinen ote toiminnasta häviää. Tässä vaiheessa yrittäjä ja yritys ovat sekä taloudellisesti että operatiivisesti riippumattomia toisistaan. Tälle tasolle päästyään yritykset ovat yleensä kilpailukykyisiä ja vakavaraisia. (Churhill 2000, 252-255.)

### **4.3. Kasvun kriittiset kohdat**

#### **4.3.1 Meteco Oy:n kasvu-uran käännekohdat**

Vuonna 1975 Mikromilli muutti Keski-Suomessa Tikkakoskelta Karstulaan. Vuonna 1986 se myytiin hetkeksi Puumalan Hienomekaniikka Oy:lle, jolloin sen jatko Karstulassa oli lähellä loppua. Nykyinen yrittäjä ja toimitusjohtaja Juhha Järvi oli tullut 1982 Mikromilliin kesätöihin ja lähti mukaan pienomistajaksi vuonna 1987. Toiminta Karstulassa pelastui, kun omistajat vaihtuivat paikallisiin toimijoihin. Toiminta jatkui ja yrityskaupassa mukana tulleen velkataakan kanssa Mikromilli pyristeli 1990-luvun vaihteeseen. ”Sitten iski lama, markan kellutus ja devalvointi. Osa luotosta oli ulkomaalaisia valuuttoja. 1992 katsottiin, ettei ole enää mitään järkeä jatkaa Mikromillin toimintaa. Liiketoiminta sinänsä oli kannattavaa, mutta tase oli kuormitettu kuralle.” Mikromilli hakeutui konkurssiin ja Järvi yhdessä kahden muun henkilön kanssa perusti Teräs-Astran jatkamaan liiketoimintaa. Mukana jatkon turvaamisessa olivat silloiset Mikromillin rahoittajat ja Kehittämisyhtiö Karstulan Seutu. ”Konepaja olisi ilman positiivista neuvottelutulosta kaatunut siihen.” Näin turvattiin konepajan olemassaolo ja kymmenien ihmisten työpaikka. (J. Järvi 5.3.2008.)



KUVIO 10: Metecon kasvu-uran tärkeimmät käännekohtat

Teräs-Astra, joka muutti nimensä melko nopeasti Metecoksi, kasvoi tasaisesti, noin kymmenen prosentin vuotuista vauhtia ja liiketoiminta oli erittäin kannattavaa. Kymmenen vuoden toiminnan jälkeen Järven yhtiökumppanit halusivat luopua yrityksen omistuksesta. Vuoden 2002 lopussa Metecossa tapahtui omistajanvaihdos ja yritykseen tuli uusi toinen osakas. Tässä vaiheessa yrityksellä oli tasaisen kasvun strategialla saavutettu saavutettavissa oleva liiketoiminta ja vaihtoehtona oli joko kasvaa voimakkaammin tai alkaa karsia toimintoja. *"Silloin lähdettiin selkeästi tämmöiseen kasvu-uraan."* Isot asiakkaat halusivat yhä suurempia alihankkijoita ja tämän kysynnän innoittamina omistajat tekivät kolme tulevaisuusskenaariota, bonusskenaarion, normaalin toiminnan skenaarion ja kauhun skenaarion. Kysynnän ollessa hyvää ja asiakkaiden halutessa yhä isompia yhteistyökumppaneita bonusskenaario, eli selkeä kasvustrategia valittiin Metecolle. Päämiesten kanssa lähdettiin neuvottelemaan pitkiä sopimuksia ja testaamaan heidän luottamustaan. Kasvustrategian toteuttamista ja toimitilojen laajentamista alussa vielä hiukan hidasti maailmantalouden tilanne Irakin

sodan puhjettua ja Sars-hysterian levittyä Aasiaan. Investoinnit kuitenkin käynnistyivät 2003 ja kasvu alkoi. Kasvustrategiaa toteutettiin panostamalla ohjausjärjestelmiin, tekemällä mittavia investointeja, kouluttamalla henkilökuntaa valmistautumaan muutoksiin, panostamalla rekrytointiin, parantamalla yrityksen imagoa paikallisesti ja tekemällä Metecosta yhteiskuntavastuullinen toimija. (J. Järvi 5.3.2008.)

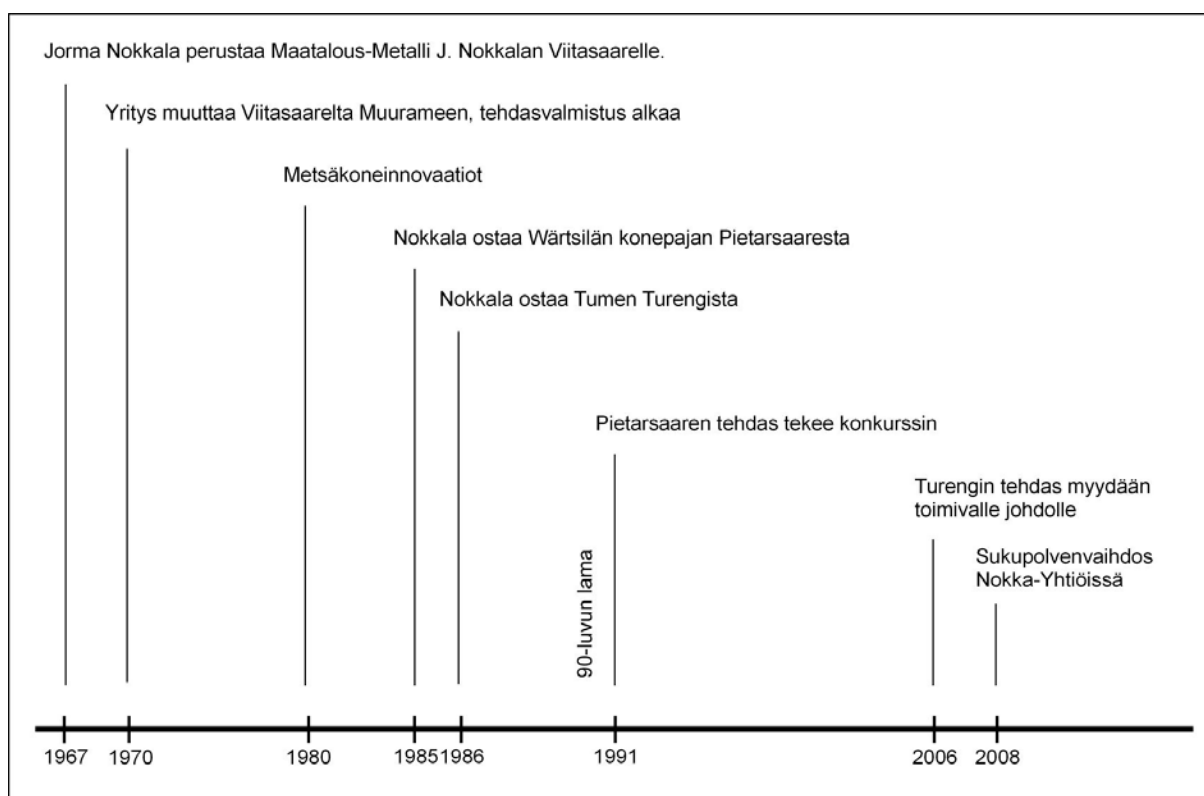
Vuonna 2004 kasvu jatkui yrityskaupan kautta. Meteco osti Vinnilän konepajan Kuhmoisista ja yritysten yhteinen työntekijämäärä ylitti 100 henkeä. Yritysten yhteinen liikevaihto oli tuolloin 9,7 miljoonaa euroa. Vuodesta 2002 on yrityksen henkilömäärä kasvanut 55 henkilöstä 135 työntekijään vuonna 2008. Liikevaihto yrityksellä on tällä hetkellä 19 miljoonaa euroa. Yritysosto vuonna 2004 oli osa Metecon kasvustrategiaa ja Kuhmoisten tehdas onkin kasvattanut tuotantoaan ja henkilömääräänsä Karstulaa nopeammin. Viimeisen viiden vuoden nopea kasvu, lähes 20 prosenttia vuosittain, on perustunut yrittäjien 2002 laatimaan strategiaan ja haluun kasvaa. Jatkossa vuosittainen kasvuvauhti on budje-toitu 10-15 prosentin välille. *"Sen verran perinteisellä toimialalla ollaan, että semmoiset monen kymmenen prosentin vuosittainen kasvu aiheuttaa semmoista hengenahdistusta, kun se sitoo pääomaa."* (J. Järvi 5.3.2008.)

#### **4.3.2. Nokka-Yhtiöiden tie navetasta Viitasaarelta Muuramen teollisuusky- lään**

Nokka-Yhtiöt on juuri viettänyt 40-vuotis juhlavuottaan. Nokka-Yhtiöiden ensimmäinen yritys Toiminimi Maatalous- Metallit J. Nokkala on saanut alkunsa 1967 Viitasaarella maatalon yhteydessä. Ensimmäisiä innovaatioita olivat laidunlypsylaite, lannanlevitin ja traktorin eteen kiinnitettävä lumilinko. Vuonna 1970 yrityksen toiminnassa tapahtui ensimmäinen ratkaiseva muutos sen muuttaessa Viitasaarelta Muurameen. Ulkoiset olosuhteet toimintaympäristön muuttuessa loivat paremmat edellytykset yrittämiselle ja alkoi maatalouskoneiden



tehdasvalmistus. Liikenneyhteydet, tietoliikenne ja kunnan yrittäjämyönteinen asenne olivat muutokseen kannustavia tekijöitä. Toimintaympäristön muutoksen myötä alkoi Nokka-Yhtiöiden historian ensimmäinen kasvuvaihe. Vuonna 1980 tuli seuraava kasvukynnys ja sykäys, kun metsäkoneinnovaatioiden, nostureiden tuotanto alkoi. Kyseessä olevia traktoriin kiinnitettäviä hydraulisia metsäkuormaimia ei Suomessa aiemmin ollut valmistettu ja Nokka-Yhtiöt oli ensimmäinen näitä valmistava yritys. Alkuvuosina yrityksen liikevaihto kaksinkertaistui vuosittain. Liikevaihto kasvoi ja yritys oli alansa markkinajohtaja pitkään. (J. Nokkala 4.3.2008.)



KUVIO 11: Nokka-Yhtiöiden kasvu-uran tärkeimmät käännekohtat

80-luvun puolivälissä toiminta laajeni jälleen, kahden yritysoston muodossa. Vuonna 1985 Nokkala osti Wärtsilän konepajan Pietarsaaresta ja heti seuraavana vuonna Tume-tehtaan Turengista. Henkilöstön määrä kasvoi yli 500 henkilöön. *”Olin vielä nuorehko mies ja tuli mieleen, että olisi mukava olla Suomen suurin maatalouskonevalmistaja. Pankista otettiin yhteyttä, että olis Wärtsilän piste myytävää-*

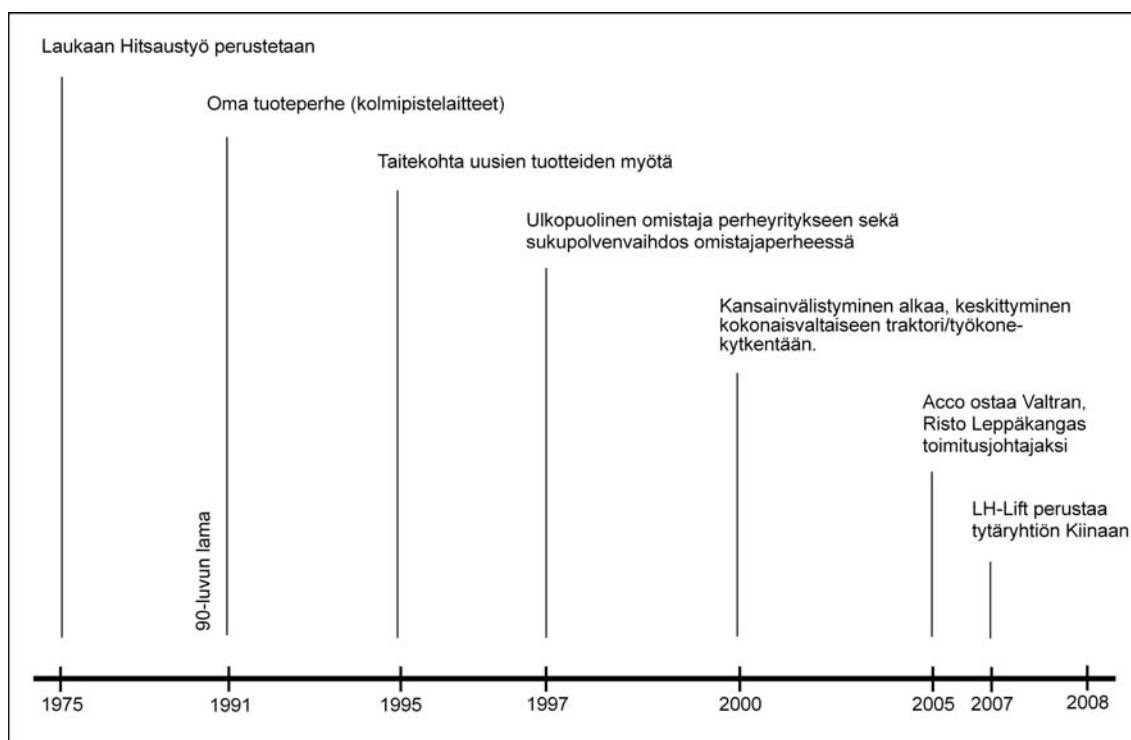
*nä. Saivat minut sitten "houkuteltua", järjestivät rahoituksen ja kaikki. Meillä oli hyvä kannattavuus ollut siihen asti ja hyvät tunnusluvut, ei mitään ongelmaa ja ne rahoittivat sen kaiken. Olihan se juhlallinen tunne, ajattele nyt. Yritys kolminkertaistu lähes kertaheitolla." Pietarsaaren kohdalla saneeraustarve ilmeni lähes heti yrityskaupan jälkeen. Yritys, johon Pietarsaaren yksikkökin kuului, meni konkurssiin 1991 ja vei mukanaan myös samaa yhtiötä olleen Muuramen tehtaan. Romahduksen suurimpana tekijänä oli maatalouskonemarkkinoiden romahtaminen noin kolmannekseen sekä 90-luvun alun lama. Turengin tehdas oli eri yhtiö ja tälle yhtiölle sitten myytiin Muuramen yksikkö ja toiminta saattoi jatkua Muuramessa normaalisti. Tehdas ei ollut suljettuna päivääkään. Tumen liiketoimintayksikkö oli osana Nokka-Yhtiötä 20 vuotta (1986-2006), kunnes se myytiin syksyllä 2006 yhtiön toimivalle johdolle. (J. Nokkala 4.3.2008.)*

Lamavuosien jälkeen Nokka-Yhtiöt on jatkanut tasaista kasvua ja toimintaa on ollut Muuramen ja Turengin lisäksi eri puolilla Eurooppaa pienten myyntiyksiköiden muodossa. Viimeiset vuodet Nokka-Yhtiöt on tehnyt sukupolvenvaihdosta ja karsinut toimintojaan ja keskittänyt toimintaansa Muurameen. Turengin Tume -tehtaan myynnin jälkeen myös myyntiyksiköitä on myyty ja kiinteistöyhtiöstä luovuttu. Vuonna 2008 Jorma Nokkala siirtyi hallituksen puheenjohtajaksi ja hänen poikansa Petteri Nokkalasta tuli yrityksen toimitusjohtaja. Jorma Nokkala toimi edelleen itse innovaattorina ja yrityksen sekä tuotteiden kehittäjänä. (J. Nokkala 4.3.2008.)

#### **4.3.3. LH Liftillä konepajatoimintaa 30 vuotta**

LH Lift on 1970-luvulla perustettu, yli 30 vuotta vanha perheyritys, joka on edelleen perheen omistuksessa lisättynä vuonna 1997 tulleella ulkopuolisella omistajalla. Risto Leppäkangas työskenteli LH Liftissä jo vuonna 1994 ja kasvoi yrityksen mukana yhä tiukemmin sen toimintaan mukaan. 1994 edellinen yritys, jossa Leppäkangas työskenteli, teki konkurssin. Leppäkankaalla oli oma yritys 1994-1997, joka teki tiivistä alihankinta-yhteistyötä LH Liftin kanssa.

Vuonna 1997 Leppäkankaan oma yritys fuusioitiin LH Liftiin ja Leppäkankaasta tuli ainoa perheen ulkopuolinen omistaja. Samalla toteutettiin yrityksen omistajaperheessä sukupolvenvaihdos. (R. Leppäkangas 6.3.2008.)



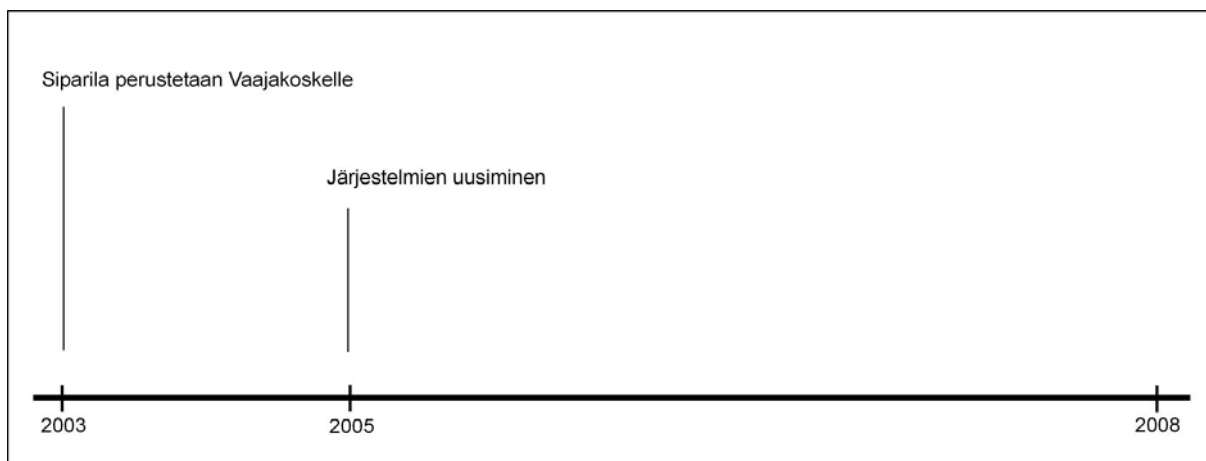
KUVIO 12: LH Liftin kasvu-uran tärkeimmät käännekohtat

1990-luvun alkuun saakka LH Liftin toiminta oli ollut pääsääntöisesti alihankintatyötä Valtralle ja yritys työllisti parhaimmillaan 20 henkilöä ja liikevaihto oli alle miljoona euroa. Tällä hetkellä yritys työllistää yli 50 henkilöä ja liikevaihto on 10 miljoonaa euroa. "90-luvun alussa tapahtui sellainen taitekohta, että alettiin kehittää omia tuoteryhmiä. Silloin tuli nämä traktorin ja työkoneen väliset kytkennät, eli nämä kolmipistelaitteet tuotantoon ja niitä lähdettiin kehittämään." Tänä päivänä omien tuotteiden osuus nousee jatkuvasti. LH Lift on kuitenkin edelleen riippuvainen pääostajastaan, koska suurin osa tuotannosta menee Valtralle. Viiden vuoden takainen yrityskauppa, jossa Valtran osti Acco, olikin LH Liftille iso prosessi. "Yhteistyösopimusta neuvoteltiin pitkään ja uusi omistaja oli vakuutettava." (R. Leppäkangas 6.3.2008.)

LH Liftin kasvu-uralla, 1990-luvun puolivälistä tähän päivään, ratkaisevia käännekohtia ovat olleet ulkopuolisen omistajan tulo yritystoimintaan mukaan, uusien tuotteiden kehittäminen, keskittyminen tiettyihin osa-alueisiin sekä kansainvälistyminen. Kansainvälistymistä on tehty sekä myynti- että hankinta-asioissa. *"Lähdettiin katsomaan maailmalle eri messuille ja tapahtumiin, että mitäs ne muut tekee ja miten ne toimii. Kun tuntee kilpailijoiden toiminnan, niin sä pystyt miettimään, että miksi nuo toimii noin, voitaisko me toimia samalla tavalla tai vielä paremmin?"* Maailmalla käymisen seurauksena vuonna 2007 perustettiin tytäryhtiö ja avattiin toimipiste Kiinaan. Myös Intiassa saatiin pää auki ja LH Liftillä on siellä isoja toimittajia. Tulevaisuudessa LH Lift tavoittelee teknologiajohtajuutta traktorin ja työkoneneen välisissä kytkennöissä. (R. Leppäkangas 6.3.2008.)

#### **4.3.4. Siparila Oy jatkaa sahaperinnettä Vaajakoskella**

Siparilan yrittäjä Juha Sojakka osti vuonna 2003 Vaajakoskella Puukympit Oy:n höyläysliiketoiminnan ja tuotantotilat. Kaupan mukana Siparilalle siirtyi noin 3 miljoonan euron tilauskanta. Siparila teki heti liiketoimintasuunnitelman tähdäen kasvuun. Liikevaihto oli tarkoitus kolminkertaistaa seuraavien 4 vuoden aikana. Suunnitelma toteutui ja vuonna 2007 liikevaihto oli 9,3 miljoonaa euroa. Työntekijöiden määrä on kasvanut 21 työntekijästä 40. Siparila on tällä hetkellä kasvu-uransa tasaisen kasvun vaiheessa ja säilyttänyt asemansa laajentamalla asiakaskuntaansa alun parista pääasiakkaasta. (J. Sojakka 1.4.2008.)

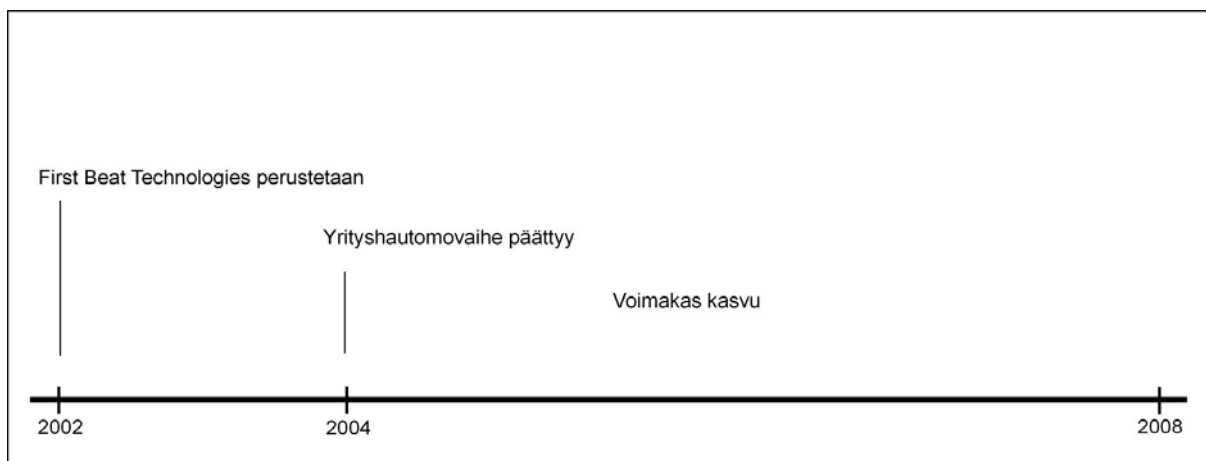


KUVIO 13: Siparilan kasvu-uran tärkeimmät käännekohtat

Vuonna 2005 kasvu oli niin nopeaa, että se aiheutti jo ongelmia päivittäisissä toiminnoissa. Koulutettua henkilökuntaa oli vaikea saada ja tuotannonohjausjärjestelmät eivät olleet riittävät. Tietokonejärjestelmiä uusittiin ja henkilökuntaa koulutettiin. Siparilan kasvu on ollut nopeaa ja sen myötä on tuotevalikoima uudistunut ja muuttunut, ajattelu muuttunut tuotantolähtöisestä markkinalähtöiseksi, ja palvelutuotteiden merkitys perustuotteen rinnalla kasvanut. Suuria kriisejä tai käännekohtia, normaaleja kasvuun liittyviä kassakriisejä lukuun ottamatta, ei Siparilan kasvu-uralla ole ollut. Siparila on toiminut ja pyrkii edelleen toimimaan tuotekehityksen pioneerina ja edelläkävijänä. (J. Sojakka 1.4.2008.)

#### 4.3.5. Firstbeat Technologies

Firstbeat Technologies perustettiin vuonna 2002 nk. Spin off -yrityksenä akateemisen tutkimustyön seurauksena. Firstbeat Technologies on toiminut kuusi vuotta ja kasvanut 50-100 % vuosivauhtia sekä liikevaihdolla että henkilökunnan määrällä mitattuna. Yrityksen perustamista on edeltänyt laajamittainen akateeminen tutkimustyö. Yrittäjät huomasivat tutkimuksen tuloksilla olevan myös selkeää kaupallista arvoa ja perustivat yrityksen tunnistettuaan selkeän liiketoimintamahdollisuuden olemassaolon. Yrityksen räjähdysmäiseen kasvuun on pitkälti syynä hyvinvointiteknologian kysynnän kasvu ja hyvinvointimarkkinoiden laajeneminen. (J. Kettunen 7.3.2008.)



KUVIO 14: Firstbeat technologiesin kasvu-uran tärkeimmät käännekohtat

Firstbeat Technologiesin kasvu-uralla ei vielä ole tässä tutkimuksessa tarkoitettuja nk. kriittisiä käännekohtia ollut. Firstbeat Technologiesin voidaan sano olevan tällä hetkellä nopean kasvun vaiheessa. Biomittauslaitteisiin liittyvät markkinat ovat edelleen varsin kehittymättömät ja alkuvaiheessa, joten kasvu-ura jatkunee vielä pitkään. *"Tällaisella kehittyvällä markkinalla on paljon sellaista muna-kana -ongelmaa, että pitää olla menetelmiä, jotta voidaan niitä käyttää. Sitten kun ei ole ollut näitä menetelmiä, ei tiedetä miten niitä pitäisi käyttää tai mihin me niitä menetelmiä sitten kehitetään. Silloin kehitys voi mennä dialogin ja vuoropuhelun kautta, asteittaisen kehittämisen kautta."* Suurimpana haasteena liiketoiminnalle on ollut vastaaminen markkinoiden kehitykseen oikea-aikaisesti ja tarjoamalla tuotteita, joille on jo kysyntää olemassa. (J. Kettunen 7.3.2008.)

## 4.4. Yrittäjä kasvun johtajana

### 4.4.1. Kaikkien tutkimukseen haastateltujen kasvuyritysten yleisiä yhteisiä piirteitä

Kaikkien tutkittavien yritysten yrittäjät korostavat kasvuhaluun ja tahtotilan tärkeyttä, kasvuhakuisuus yritystoiminnassa on selkeä. Kasvu on jotain, mitä on

päätetty jossain vaiheessa tavoitella ja kaikki haastatellut yrittäjät ovat asettaneet kasvun selkeäksi tavoitteekseen. Kasvustrategia on omaksuttu osaksi yrityskulttuuria ja siihen on päämäärätietoisesti tähdätty. Yrittäjät ja omistajat ovat sitoutuneita kasvustrategiaansa sekä yrityksen kehittämiseen. Kasvusta on selvää näyttöä jo olemassa ja aiemmin asetetut tavoitteet ja suunnitelmat ovat toteutuneet.

Kaikki yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla ja ovat tietoisesti hakeutuneet sinne. Viennin osuus vaihtelee eri yritysten välillä, mutta kansainvälisyys on merkittävässä roolissa kaikilla. Kansainvälisyyteen on valmentauduttu palkkaamalla osaavaa henkilökuntaa ja kouluttautumalla. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä vientiin menee joko suoraan tai välillisesti 10-65 % tuotannosta.

Yrittäjien suunnitelmat ovat kasvupäätöksen myötä olleet realistisia ja taloudelliset resurssit huomioivia. Riskejä on uskallettu tarvittaessa ottaa, vaikkakin jokainen yrittäjä korostaa riskien tarkkaa analysointia. Riskeistä on myös opittu ja niihin suhtautuminen on kaikilla haastatelluilla yrittäjillä realistista. Turhia riskejä pyritään välttämään.

Kasvukykyyn liitettävät ominaisuudet, kuten avainhenkilöstön osaaminen, innovatiivisuus, taloudelliset resurssit ja verkostoituminen painottuvat haastattelujen puheissa. Henkilöstön osaamiseen on panostettu ja henkilöstöä koulutettu kohtaamaan kasvua. Vastuuta on jaettu alaspäin ja yrittäjien roolia päivittäisissä rutiineissa vähennetty kasvun myötä. Luottamus henkilöstön ja yrittäjien välillä on avainasemassa. Delegointia kuvaa kiteytetysti Metecon yrittäjän lausunto: *"Vastuuta on viety tuonne tehtaan lattialle."* (J. Järvi 5.3.2008). Ihmisten johtaminen ja yrittäjän sosiaaliset taidot, niin henkilöstön kuin sidosryhmienkin kanssa toimimisessa, jokainen yrittäjä kokee ensiarvoisen tärkeiksi.

Hyvää ilmapiiriä ja tiimityöskentelyä korostetaan. Rekrytoinnilla on suuri rooli yritysten kasvussa, riippumatta yrityksen elinkaaren vaiheesta. Rekrytoinnin ja osaavan henkilökunnan merkitystä korostavat kaikki haastatellut yrittäjät. Tutkimuksen kasvuyrityksillä ei myöskään kenelläkään ole ollut ongelmia henkilöstön löytämisessä. Toisaalta kaikki panostavat eri tavalla henkilöstön saatuuden varmistamiseen. Meteco, joka toimii Jyväskylän talousalueen ulkopuolella, panostaa selkeästi enemmän yritysimageensa ja henkilökunnan saatuuden turvaamiseen, kuin Jyväskylän talousalueella toimivat yritykset. Toisaalta myös Metecon rooli suurena yrityksenä ja suurena työllistäjänä pienellä paikkakunnalla on erilainen. Tämä rooli kohdistaa ehkä myös enemmän odotuksia yksittäiselle yritykselle, kuin isommalla paikkakunnalla toimivaan yritykseen kohdistuu.

Kaikilla tutkimukseen haastatelluilla yrityksillä voidaan löytää selkeitä kilpailuetuja markkinoilla. Nokka-Yhtiöillä kilpailuetu perustuu innovaatioihin ja omiin keksintöihin, LH-Liftillä ja Metecolla strategiseen kumppanuuteen isojen asiakkaiden kanssa, Siparilalla pitkälle vietyyn tuotteistamiseen ja erikoistuotteisiin ja Firstbeat Technologiesilla uuden teknologian hyödyntämiseen. Yrittäjät korostavat markkinaläheisyyttä monin tavoin. LH-Lift ja Meteco toimivat lopputuotemarkkinoilla yhdessä asiakkaiden kanssa, ja tekevät tuotekehitystä ja suunnittelua sekä omille että asiakkaan tuotteille. Puhutaan strategisesta kumppanuudesta ja sen merkityksestä alihankintayrityksissä. Asiakassuhteita ja verkostoja pidetään tärkeinä. Sekä yrityksen sidosryhmät, että henkilökohmainen verkosto ovat tärkeitä. Kehitystä tehdään eri tasoilla yhdessä sidosryhmien kanssa ja oppimista tapahtuu verkostojen kanssa yhdessä.

Kaikilla yrityksillä on tällä hetkellä hyvä kilpailutilanne ja sellaiset tuotteet, joissa on kasvupotentiaalia. Markkinamahdollisuus on olemassa. Vaikka yritykset ovat elinkaarensa eri vaiheissa, on kaikille yhteistä se, että jokaisen voidaan sanoa olevan jollakin tuotteella ylivertainen. Innovaatioihin ja tuotekehi-



tykseen panostetaan ja markkinoita tarkastellaan. Markkinointi nähdään tärkeänä ja asiakkuuksiin panostetaan. Kaikilla yrityksillä on selkeä näkemys siitä mihin suuntaan ollaan menossa. Nokka-Yhtiöt on kaventanut konserninsa toimintoja ja myynyt pieniä yksiköitään, Meteco on panostanut Kuhmoisten tehtaaseen ja saanut sen selkeälle kasvu-uralle, LH-Lift on alkanut kehittää voimakkaasti omia tuotteita Valtran tuotteiden rinnalle, Siparila on panostanut erikoistumiseen ja kaventanut tuotevalikoimaansa ja Firstbeat Technologies on oman alansa tutkimuksen ja teknologian hyödyntämisen huippuyksikkö.

#### **4.4.2. Nokka-Yhtiöiden ja Metecon polkujen samankaltaisuuksia**

Nokka-Yhtiöiden ja Metecon erilaisista taustoista ja tuotteista huolimatta, löytyy pitkän uran tehneiden yrittäjien matkan varrelta samankaltaisia tapahtumia ja tekijöitä. Molemmat yritykset ovat kokeneet 90-luvun alun laman vaikeana ja käännteentekevänä aikana. Molemmilla on takanaan konkurssi lamavuosina. Molemmat ovat selvinneet siitä entistä vahvempina ja lähteneet sen jälkeen selkeälle kasvu-uralle. Kasvu on tapahtunut molemmissa yrityksissä, kuten Greiner (1972) kuvaa, erilaisten kriisien ja riskinoton kautta. Yrittäjät ovat uskaltaneet ottaa riskejä toiminnassaan. Joskus riskit ovat kannattaneet, joskus taas tuloksena on ollut epäonnistuminen. Yrittäjät tunnistavat jälkikäteen selkeästi kasvu-uransa kriittiset pisteet, niin kutsutut kriisien paikat, ja ovat niiden tuloksena aina oppineet jotakin.

Nokka-Yhtiöt ja Meteco ovat käyneet läpi Churchillin ja Lewisin (1983) kasvun vaiheet (kuvio 9). Yritystoiminta on alkanut siitä, että yrittäjät ovat itse työskennelleet tuotannossa. Yritys on ollut yhtä kuin yrittäjät. Yritykset ovat olleet kannattavia ja sitä kautta vakiinnuttaneet asemansa. Yrityksiin on palkattu lisää operatiivisia johtajia ja vastuuta on jaettu. Talouden ollessa terveellä pohjalla on vakiintumisen vaiheesta lähdetty kasvu-uralle. Kasvun tuomista haasteista on selvitty ja yritykset on pystytty pitämään kilpailukykyisinä. Yrittäjämäinen ote on henkilökunnan määrän kasvusta huolimatta säilynyt edelleen.

Molempien yrittäjien henkilökohtainen panos ja rooli kasvussa on ollut selkeästi merkittävä. Kumpikin yrittäjä on ollut yrityksen toiminnassa mukana alusta asti. Molemmat korostavat tahtotilan merkitystä kasvun käynnistäjänä ja ylläpitäjänä. Molemmat yritykset ovat kasvaneet sekä orgaanisesti, että yritysostojen kautta. Molemmilla yrityksillä on takanaan epäonnistuneita yrityskauppoja, mutta myös onnistuneita yritysostoja. Kasvun motivaatio on aina ollut olemassa ja yritykset pyrkivät tulevaisuudessa edelleen vakaaseen kasvuun.

Gibbin (1997) kuvaama yrittäjämäinen elämäntapa heijastuu sekä Nokkalan että Järven toiminnoissa, vaikkakin kumpikin korostaa myös yrittäjyyden ulkopuolisen elämän tärkeyttä. Yhteiskunnallinen toiminta on molemmilla tärkeässä roolissa ja molemmat kantavat sosiaalista vastuuta toimintaympäristöstään. Järvi tekee yhteistyötä Karstulan nuorisotoimen kanssa järjestäen Meteco-rockin vuosittain sekä oppilaitosten kanssa rekrytointikysymyksissä. Nokkalalla on takanaan pitkä ura kunnallispolitiikassa ja yrittäjäjärjestön toiminnassa. Kummallakin yrityksellä on hallituksessaan kaksi ulkopuolista jäsentä. Henkilökohteisella tasolla perhe ja harrastukset, nk. elämä yritystoiminnan ulkopuolella, on tärkeää. *"Ihmisellä pitää olla muutakin kuin tämä työ ja yrittäminen."* (J. Järvi 6.3.2008). *"Kun käy jossain tuolla avartuu se näköala huomattavasti. Jos täällä omissa nurkissa pyörii, sitä on kohta niin ummella, että näköalat vaan kapenee ja kapenee."* (J. Nokkala 5.3.2008).

#### **4.5. Yrittäjän suurin oppi**

Yrittäjämäistä oppimista tarkasteltaessa näiden viiden haastatellun yrityksen kautta, on syytä pitää mielessä yritysten asema omalla elinkaarellaan. Yritysten ikä ja erilaiset kehitysvaiheet tekevät tarkastelun vaikeaksi, mutta joitain asioita oppimisen näkökulmasta voidaan nostaa esille. Tähän tutkimukseen haastatel-

luilta yrittäjiltä saatujen vastausten perusteella voidaan määrittää kolme niin kutsuttua suurinta oppia yrittäjyydestä:

1. Riskien hallinta ja maltti yrityskaupoissa
2. Osaava henkilökunta ja rekrytoinnin merkitys
3. Yrittäjän rooli vastuun kantajana

#### 4.5.1. Riskien hallinta ja maltti yrityskaupoissa

Haastatelluista yrityksistä etenkin Metecon Järvi ja Nokka-Yhtiöiden Nokkala korostavat oppimisen yhteydessä malttia yrityskaupoissa. Kumpaakin on opettanut erityisesti 90-luvun lama ja sen mukanaan tuomat konkurssikokemukset. *"Sen olen oppinut, että hallitsemattomia riskejä en halua. Ongelmat 90-luvun alussa eivät olleet liiketoimintalähtöisiä. Liiketoiminta oli ihan terveellä pohjalla ja kannattavaa. Siellä oli taustalla epäonnistunut yrityskauppa."* (J. Järvi 5.3.2008). *"Välillä meinas kadota usko tähän hommaan kun oli konkurssseja ja muuta. Se on opettanut, että riskit saisi olla hallittuja, ei niin uhkarohkeita kuin minä olen ottanut näiden yrityskauppojen kautta. Siinä se on opettanut. Toisaalta se on myös vahvistanut uskoa, että tämmöisenä kansantalouden ja hyvinvoinnin moottorina se on täysin välttämätöntä."* (J. Nokkala 6.3.2008).

Hallittu riskinotto korostuu myös vähemmän aikaa yrittäjinä toimineiden yrittäjien puheissa. Siparilan Sojakka linjaa kasvun steppien olleen heille sopivia. *"Ehkä joitakin asioita olisi voinut tehdä aiemmin, mutta haluttiin kasvaa kannattavasti eikä isolla riskillä. On haluttu jatkuvuuttakin yritykselle, eikä ihan hinnalla millä hyvänsä ole menty."* (J. Sojakka 1.4.2008.) Siparilalla suurimpana riskitekijänä, mistä on opittu, on ollut yrityksen ensimmäiseen kasvuvaiheeseen kuuluvat kassakriisit. LH Liftin toimitusjohtaja Leppäkangas puhuu myös oppimisen yhteydessä riskien hallitusta ottamisesta. *"Pitää osata ottaa vastuuta ja sitten hallita tietynlaista riskiä, koska houkutus on paljon. Ja pitää tietää minkälaista riskinottoa sieittää."* (R. Leppäkangas 6.3.2008).

#### 4.5.2 Osaava henkilökunta ja rekrytoinnin merkitys

Osaavan ja asiantuntevan henkilökunnan rekrytointi nousee yhdeksi jokaisen haastatellun yrittäjän puheessa. Rekrytoinnin merkitys on moniulotteinen. Toisaalta korostetaan sitä, että pitää osata palkata oikeita yksilöitä ja sen oppii vain tekemällä, ja toisaalta siinä epäonnistumista pidetään kriittisenä. *”Yksi suuri viisaus varmasti on, että jos tarvitset apulaista, pitää palkata itseään pätevämpiä apulaisia.”* (J. Nokkala 5.3.2008). *”Uusien avainhenkilöiden palkkaus on tärkeää. Ne ovat pitkävaikutteisia asioita ja pienellä yrityksellä ei ole varaa epäonnistua. Ne ovat aina kriittisiä asioita”* (J. Kettunen 7.3.2008).

Koulutuksen ja konsultoinnin yrittäjät tosin kokevat hyvin eri tavalla. Meteco on panostanut tuhansia tunteja koko henkilökunnan kouluttamiseen ulkopuolisen konsulttiyrityksen avulla. Koulutuksen teemana on ollut kouluttaa henkilökuntaa kohtaamaan kasvua ja sen mukanaan tuomia vaatimuksia. Nokkala taas kehottaa, että *”Kovin viisaita konsultteja kannattaa kyllä välttää. Ne pian lopettaa koko yrityksen.”* (J. Nokkala 5.3.2008). Tähän mielipiteeseen yhtyy myös Leppäkangas *”Mä oikeen inhoon kun joku konsultti tulee jostain esittelemään, miten yritystä pitäisi johtaa. Mutta jos ei käytännössä osaa yhdistää ja konkretisoida asiaa, niin silloin ollaan helisemässä.”* (R. Leppäkangas 6.3.2008).

Vallan ja vastuun jakaminen osana henkilöstöpolitiikkaa korostuu kaikilla. Vastuun delegoimisen on jokainen yrittäjä jossain vaiheessa joutunut opettelemaan. Uudemmissa yrittäjillä voi selkeästi todeta prosessin olevan vielä kesken. *”Omassa roolissa pitäisi entistä enemmän keskittyä linjojen vetämiseen, ei takertua sellaisiin pieniin yksittäisiin juttuihin täällä talossa. Antaa muitten ihmisten hoitaa ne.”* (R. Leppäkangas 6.3.2008). *”Pitäisi antaa jossakin vaiheessa olla puuttumatta kaikkiin epäkohtiin. Vaikka onkin sellainen paha vika persoonassa, etenkin alkuaikoina ja aika pitkällekin, että tulee liian monta projektia käynnistettyä ja sitten meinaa läkähetyä. Vaikka on oma yritys, niin kyllä minä nyt sysään sitä vastuuta noille työntekijöille.”* (J. Sojakka 1.4.2008). Nokkala ja Järvi taas ovat oman operatiivisesta toiminnasta

nasta irtautumisen prosessinsa jo läpikäyneet. He puhuvat vastuun ja vallan delegoimisen yhteydessä johtajuudesta. *"Yrittäjällä ja yrityksen vetäjällä pitää olla ymmärrystä siihen, että ei väkisin yritä työntää ihmistä johonkin muottiin, vaan osaa käyttää näitä inhimillisiä voimavaroja, tehokkaasti on semmoinen kova sana, mutta tuloksetta. Osaa ennen kaikkea näiden ihmissuhteiden hoitamista, että sitä motivaatiota säilyy. Yksi insinööri sano kerran, että esimiestä täytyy osata käsitellä. Se voi jopa olla niinkin päin."* (J. Nokkala 4.3.2008). *"Meidän johtoryhmässä kaikki ovat semmoisia inhimillisiä johtajia. Se lähtee siitä, että oma suhtautuminen johtamiseen on hyvin ihmislähtöinen ja positiivinen."* (J. Järvi 5.3.2008).

#### **4.5.3. Yrittäjän rooli vastuun kantajana**

Vanhempien yrittäjien osalta korostuu selkeästi tekemällä oppiminen. Korostetaan sidosryhmien tärkeyttä ja sosiaalista vastuuta. Yrittäminen elämäntapana nousee jokaisen yrittäjän puheissa esiin. Vaikka korostetaan vastuun jakamista ja työn delegoimista tehtaan lattialle saakka, silti oppimista koskevasta puheesta löytyy yrittäjän oman roolin tärkeys yrityksen menestymiselle. Yrittäjän vastuuta kokonaisuudesta ei voi välttää, eikä edes haluta välttää. Firstbeat Technologiesin Kettunen näkee oppimisen jatkuvana prosessina omassa työssään ja yhtenä yrityksen menestystekijänä. *"Tällä alueella kun ei ole niin paljon valmista, niin koko ajan mennään oppimisen kautta eteenpäin."* (J. Kettunen 7.3.2008). Nokkala korostaa yrittäjälle tärkeiksi liiketoiminta- ja markkinamahdollisuuksien näkemistä ja sidosryhmäoppimista. *"Mahdollisuuksia on periaatteessa kyllä nähtävää, siitä se tulee. Asiakkaiden kautta tietysti opitaan ja tällaisessa teollisessa yrityksessä tuotekehityksen kautta."* (J. Nokkala 4.3.2008). Riippumatta yrityksen elinkaaren vaiheesta, yrittäjä on avainasemassa yrityksen menestyksen näkökulmasta. Vastuut voivat muuttua, sitä voidaan delegoida alaspäin, mutta lopullinen vastuu on aina yrittäjällä.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1. Johtopäätöksiä tuloksista

Ensimmäisenä asiana ja johtopäätöksenä voidaan todeta, että kasvun perusta voi olla missä tahansa. Ronstadtin (1988) käytäväperiaatteen mukaisesti eri yksilöt näkevät yrittäjän urallaan erilaisia vaihtoehtoja ja lähtevät seuraamaan niitä. Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisella Shanen (2003) kuvaamalla tavalla on varmasti oma osuutensa yrityksen perustamiseen, yrittäjäksi ryhtymiseen sekä yrityksen kasvuun. Kaikki kuitenkin lähtee kasvuhaluista ja -kyvystä, kuten kasvuyrittäjyyden neuvonantajatyöryhmä (2004) linjaa. Toimintaympäristöllä on ratkaiseva rooli yrittäjyyden ja kasvun edellytysten tukemisessa. Gnyawalin ja Fogelin (1994) malli yrittäjäksi ryhtymisen peruselementeistä on helppo yhdistää myös näihin kasvuyrityksiin.

Haastateltujen kasvuyrittäjien kehityspolut lähtevät liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta ja yrittäjien omista kyvykkyyksistä. Heillä on kyky toimia yrittäjinä ja taipumusta yrittäjämäiseen käyttäytymiseen. Gibbin (1997) ajatukset verkosto-oppimisesta saavat tukea kasvuyrittäjien puheissa. Yrittäjät oppivat asiakkailtaan ja sidosryhmiltään ja pitävät yrityksen ulkopuolista vaikuttamista tärkeänä.

Yrittäjyys on myös Minnitin ja Bygraven (2001) kuvaama oppimisprosessi. Oppiminen korostuu sekä positiivisten, että negatiivisten asioiden seurauksena. Oppia haetaan enemmän yrittäjäkollegoiden kanssa verkostoitumalla sekä tekemällä oppimisen kautta, kuin koulutuksilla. Aiemman yrittäjäkokemuksen merkitys myös korostuu, etenkin kokemuksissa epäonnistumisista. Tapayrittäjyyden tunnusmerkistöjä voidaan myös haastatelluista yrittäjistä löytää.

## 5.2. Kritiikkiä ja pohdintaa

Tutkimuksen kannalta haastateltujen kasvuyritysten heterogeenisuus toi erilaisia näkökulmia kasvuyrittäjyyteen. Yritysten ollessa hyvin erilaisessa kehitysvaiheessa omalla elinkaarellaan oli tulosten vertailu vaikeaa. Tulokset jäivät hiukan ikään kuin ilmaan. Kasvuyritykselle tyypillistä profiilia ei ainakaan perustellusti ole mahdollista näiden tulosten valossa tunnistaa. Jokainen kasvuyrityksistä on erilainen ja sen kasvuun johtaneet kriittiset tekijät ovat yksilöllisiä. Tutkittavien yritysten valintaan olisi tutkija voinut kiinnittää enemmän huomiota, jotta tulosten vertailtavuus olisi ollut parempi. Toisaalta päämääränä ei ollutkaan saavuttaa yleistettävissä olevia tutkimustuloksia ja koko kasvuyrityspalvelun asiakkaiden joukko ei ole suuri. Voidaan myös ajatella, että tutkimukseen haastateltujen yritysten heterogeenisuus on tosiasia laajemmallakin kasvuyritysten kentällä ja näin antaa hyvän kuvan siitä, kuinka erilaisia kasvuyritykset ovat. Yritysten valinnassa oleellista oli myös TE-keskuksen Kasvuyrityspalvelun kiinnostus juuri näitä yrityksiä kohtaan.

Kasvuyrittäjyys on ilmiö, josta on viime aikoina kirjoitettu paljon. Hyvin konkreetin tarinan kirjoittaminen on hankalaa. Kasvun käsitettä ei ole tarkasti määritelty ja siitä löytyvä lähdeaineisto on hyvin heterogeenista. Kasvuyrityksen määrittelylle ei ole olemassa selkeää mittaristoa. Penrosen (1959/1995) aikanaan esille nostaman kasvun käsitteen problematisointi on edelleen ajankohtaista. Hän totesi että: *"Kasvun käsitettä käytetään tavanomaisessa keskustelussa kahdessa eri merkityksessä. Joskus sillä tarkoitetaan pelkästään määrän kasvua, esimerkiksi puhtuessa tuotannon, viennin tai myynnin kasvusta. Joskus sitä kuitenkin käytetään ensisijaisessa merkityksessä, jolloin koon kasvu tai laadun parantuminen on tulosta kehitysprosessista, jossa joukko keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa olevia sisäisiä muutosketjuja johtaa sekä koon kasvuun että kasvavan kohteen ominaispiirteiden muuttumiseen luonnon biologista prosessia muistuttavalla tavalla. Siksi käsitettä taloudellinen kasvu ja taloudellinen kehitys käytetään usein toistensa korvikkeina, jolloin kasvu ei merkitse vain kansantuotteen kasvua, vaan myös talouden jatkuvaa muuttumis-*

*ta.*"(Penrose 1959/1995.) On myös perusteltua sanoa, että mikä tahansa kasvuyritys ei ole hyvä kasvuyritys. Kasvua koskevassa keskustelussa tulisi vahvemmin ottaa huomioon se, onko kysymys orgaanisesta vai ei-orgaanisesta, esimerkiksi yritysostoilla tapahtuvasta, kasvusta. Merkityksetöntä ei myöskään ole huomion kiinnittäminen kasvuyritysten tuottamaan lisäarvoon. Tämän merkitys katoaa, kun uhkakuvat osaavan työvoiman tarjonnasta toteutuvat.

Jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla esimerkiksi se, miten TE-keskuksen kasvuyrityspalvelu on osaltaan vaikuttanut yritysten kasvuun. Toisaalta mielenkiintoista olisi tutkia millaisia valmiuksia yrittäjillä on kohdata kasvua ja siihen mahdollisesti liittyviä kriisejä. Olisiko olemassa olevien kasvuyritysten oppimisesta mallinnettavissa tietoa, jota voitaisiin jatkossa hyödyntää vahvistamaan muiden yrittäjien valmiuksia kohdata kasvua.



## LÄHTEET

Baumol, W. 1968. Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review* 58(2), 64-71.

Bygrave, William D. 1994. *The Entrepreneurial Process*. Teoksessa William D. Bygrave (toim.) *The Portable MBA in Entrepreneurship*, s 1-25. New York - Chichester - Brisbane - Toronto - Singapore: John Wiley & Sons.

Churchill, N. 2000. The six key phases of company growth. Teoksessa Birley, S., Muzuka, D.F. 2000. *Mastering Entrepreneurship. Your Single-Source Guide to Becoming a Master of Entrepreneurship*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Churchill, N. & Lewis, V. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 61(3), 30-50.

Cunningham, B. & Lischeron, J. 1991. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29(1), 45-61.

Dyer, G. 1994. Toward a Theory on Entrepreneurial Careers. *Entrepreneurship Theory and Practise* 19(2), 7-21.

Ernst & Young 2005. *Kasvun ajaurit - kasvu PK-yrityksen menestysstrategiana*. Helsinki: Elikeinoelämän keskusliitto.

Gelderen, M., van der Sluis, L., Jansen, P. 2005. Learning Opportunities and Learning Behaviours of Small Business Starters: Relations with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction. *Small Business Economics* 25, 97-108.

Gibb, A. 1997. Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal* 15 (3), 13-29.

Gibb, A. & Ritchie, J. 1982. Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal* 1(1), 26-45.

Gnyawali, D. & Fogel, D. 1994. Environments for Entrepreneurship Development; Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practise*. Summer, 43-62.

Greiner, L. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 72(4), 37-46.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyrsky, K. 2007. Yrittäjyyskatsaus 2007. KTM julkaisuja 32/2007. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Hyrsky K. & Lipponen H. 2004. Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmän muistio. KTM Julkaisuja 34/2004. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki.

Landström, H. 2006. Pioneers in entrepreneurship and small business research. Institute of Economic Research. Lund, Sweden, New York: Springer.

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

Laukkanen M. 2006. Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Helsinki: Talentum Oy.

Leibenstein, Harvey 1968. Entrepreneurship and Development. The American Economic Review 58(2), 72-83.

Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän; Perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Helsinki: WSOY pro.

Lindell, M. 2007. Yrityksen kasvu ja johtamisen haasteet. Teoksessa M. Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Oy.

Minniti, M. & Bygrave, W. 2001. A dynamic model of entrepreneurial learning. Entrepreneurship Theory and Practise 25 (3), 5-16.

Niittykangas, H., Kauko-Valli, S., Laine K. 2008. Yrittäjyys, oppiminen ja yrittäjämäinen oppiminen. Esimerkkinä lopettaneet yritykset. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisematon versio (14.5.2008).

Niittykangas, H. & Okko, P. 2008. Yrittäjyydestä ja yrittäjämäisestä toiminnasta. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisematon versio 5.11.2007 (19.3.2008).

Parker, S. 2004. The Economics of Self-employment and Entrepreneurship. Cambridge University Press.

Penrose, E. 1959/1995. The theory of the growth of the firm. Oxford: Oxford University Press.

Politis, D. 2005. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. Entrepreneurship Theory and Practise 29 (4), 399-424.

Poulsen, F. 2007. Mitä on strategia pk-yrityksessä? Teoksessa M. Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Oy.

Pukkinen, T., Stenholm, P., Heinonen, J., Kovalainen, A. & Autio, E. 2007. Global Entrepreneurship Monitor, 2006 Executive Report Finland. Turun kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Tutkimusraportteja B 1/2007.

Rerup, C. 2005. Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management* 21, 451-472.

Ronstadt, R. 1988. Käytäväperiaate. Teoksessa M. Laukkanen (toim.). 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Oy.

Sarasvathy, S. 2008. *Effectuation - Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (trans. R. Opie), Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 65-94.

Scott, M. & Bruce, R. 1987. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning* 20(3), 45-52.

Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship; The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Shane, S. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science* 11(4), 448-469.

Shane S. & Venkataraman S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review* 25(1), 217-226.

Simons, M., Lehtoranta O., Liukko T., Airola M., Ilomäki K., Mikkola M., Hyötyläinen R. & Pohto P. 2007. Keskisuurten kasvuyritysten mahdollisuudet ja haasteet. Kasvuyrittäjyyden tutkimushanke elinkeinopolitiikan suunnittelun ja valmistelun tueksi. KTM Julkaisuja 8/2007. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki.

Timmons, J.A. & Spinelli, S. 2004. *New Venture Creation; Entrepreneurship for the 21st Century*. New York, USA: The MacGraw-Hill Companies.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Valli, E. 2007. Myönteinen psykologia ja uuden liiketoiminnan luominen. Teoksessa M. Laukkanen (toim.). 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Oy.

Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M. & Binks, M. 2005. Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Behaviour and Contributions. Small Business Economics 25, 109-132.

Vihreä kirja, Yrittäjyys Euroopassa 2003. Julkaisu perustuu asiakirjaan COM (2003) 27 lopullinen. Euroopan Yhteisöjen Komissio. Bryssel 21/01/2003.

Virtanen, H. 2008. Kasvu on muutosta. Suomen Yrittäjä Sanomat 1/2008. Suomen Yrittäjien jäsenlehti. Helsinki: Suomen Yrittäjät.

### **Haastattelut**

Paavo Koukkumäki, osastopäällikkö, Keski-Suomen TE-keskus, 3.3.2008, Jyväskylä.

Jorma Nokkala, teollisuusneuvos, Nokka-Yhtiöt Oy, 4.3.2008, Muurame.

Juha Järvi, toimitusjohtaja, Meteco Oy, 5.3.2008, Karstula.

Risto Leppäkangas, toimitusjohtaja, LH Lift Oy, 6.3.2008, Laukaa.

Joni Kettunen, toimitusjohtaja, Firstbeat Technologies Oy, 7.3.2008, Jyväskylä.

Juha Sojakka, toimitusjohtaja, Siparila Oy, 1.4.2008, Vaajakoski.

### **LIITTEET**

1. Teemahaastattelujen kyselylomake

## **LIITE 1: Teemahaastattelun runko**

### **Osa 1: YRITYKSEN KRIITTISET PISTEET KASVU-URALLA**

#### **Pääkysymys:**

Mitkä ovat olleet yrityksen historiassa tärkeimmät käännekohdat sen kasvun, kehityksen ja olemassaolon kannalta?

#### **Täydentävät kysymykset:**

Mitä tilanteet olivat?

Positiivisia vai negatiivisia tilanteita yrityksen kasvun kannalta?

Mitä niistä voidaan sanoa opitun?

Millä tavalla nämä käännekohdat vaikuttivat yrityksen toimintaan?

Oliko niillä nähtävissä olevaa vaikutusta yrityksen toimintatapoihin?

Muutettiin joitain toimintoja?

Vaikuttiko tämä yrityksen strategiaan valintoihin?

Oliko tällä vaikutusta esim. rekrytointiin?

Miten haastateltavan oma ajattelu muuttui / kehittyi?

Mitkä olivat mahdollisuudet/vaihtoehdot tässä käännteentekevässä tilanteessa?

Oliko olemassa vaihtoehtoja?

Miksi valittiin juuri tämä polku?

## Osa 2: MITÄ YRITTÄJYYS ON OPETTANUT

### Pääkysymys:

Mikä merkitys yrittäjän omalla toiminnalla on ollut yrityksen kasvuun ja kehitykseen?

Mitä yrittäjyys on opettanut?

Mitkä ovat olleet ne keinot, joilla haastateltava on ihmisenä selviytynyt kohtaamistaan vaikeuksista?

### Täydentävät kysymykset:

Mikä on ollut suurin oppi yrittäjänä toimimisessa?

Onko oppiminen liittynyt kykyyn nähdä uusia mahdollisuuksia?

Onko oppimista tapahtunut nimenomaan uusien mahdollisuuksien avautuessa?

Mitä näistä tilanteista on opittu?

Onko oppiminen liittynyt johtamisen osaamiseen/liiketoiminnan hallintaan?

Ovatko oppimistilanteet liittyneet johtamiseen?

Onko johtaminen muuttunut jotenkin näiden tilanteiden /oppimisen ansiosta?

## Osa 3: YHTEENVETO

Jälkeenpäin ajatellen, olisiko jotain pitänyt tehdä toisin?

Mitä tästä on opittu?

Onko joku tapahtuma ollut erityisen kriittinen yrityksen kannalta?