

PK-YRITYKSEN KASVU JA KASVUN DYNAMIIKKA

- Käsiteanalyttinen tutkimus pk-yrityksen kasvusta erityisesti kasvun determinanttien ja dynamiikan näkökulmista

Anu Tervala
Pro gradu –tutkielma
Yrittäjyys
Taloustieteiden tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Maaliskuu 2001

PK-YRITYKSEN KASVU JA KASVUN DYNAMIIKKA

Käsiteanalyttinen tutkimus pk-yrityksen kasvusta erityisesti kasvun determinanttien ja dynamiikan näkökulmista

Tutkielman tavoite	Tutkielman tavoitteena on yrittäjyystutkimuksen katsannosta analysoida pienten ja keskisuurten (pk) yritysten kasvua erityisesti kasvun determinanttien ja dynamiikan kannalta. Analyysin perusteella pyritään täsmentämään ja jäsentämään yrityksen kasvuun ja kasvun dynamiikkaan liittyviä käsitteitä kokonaisuudeksi.
Lähdeaineisto	Tutkielman lähdeaineisto koostuu yrittäjyystutkimusta, liikkeenjohtoa ja strategia-ajattelua käsittelevistä julkaisuista ja alustuksista.
Tutkimusote ja -menetelmä	Tutkielma on luonteeltaan käsiteanalyttinen kirjallisuustutkimus, jonka taustalla on aikaisempia muiden tutkijoiden suorittamia käsiteanalyyskejä ja empiirisiä tutkimuksia. Tutkimusaluetta käsittelevää sekundääriaineistoa on analysoitu loogisella päättelyllä.
Tulokset	Lähdeaineiston analyysin tuloksena laadittiin viisi osaviitekehystä pk-yrityksen kasvusta ja kasvun dynamiikasta. Nämä osaviitekehukset ovat: 1) näkökulmia pk-yritysten kasvuun, 2) yrityksen kasvun monet kasvot, 3) yrityksen kasvua selittävät tekijät, 4) yrityksen kasvuprosessi sekä 5) yritysten kasvutyypittely. Neljästä viimeksi mainitusta osaviitekehyksestä muodostettiin pk-yritysten kasvua ja kasvun dynamiikkaa kuvaava kokonaismalli. Mallin tarkoituksena on kuvata sitä, millaista on pk-yrityksen kasvu erityisesti kasvun determinanttien ja dynamiikan näkökulmista. Lisäksi laadittu malli tarjoaa useita mahdollisuuksia aihealueen jatkotutkimukseen.
Avainsanat	Pieni ja keskisuuri (pk) yritys, Kasvu, Kasvun dynamiikka, Kasvudeterminantti, Kasvutyypittely

GROWTH AND DYNAMICS OF GROWTH IN THE SME

A conceptual analysis approach to the SME growth from a viewpoint of dynamics of growth and determinants of growth.

Aim of the study	In this study, growth and dynamics of growth in the small and medium sized enterprises (SMEs) are examined. A particular focus is on the dynamics of growth and the determinants of growth. The objective of the study is to clarify and analyze concepts related to growth and dynamics of growth of the SME to form an entity.
Sources	Sources of this study are composed of a large set of publications and introductory remarks of entrepreneurship, management and strategy thinking.
Approach and Method of the study	In this study, a conceptual analysis approach is applied. The study is based on previous research, both conceptual analysis and empirical studies. Secondary data of this study is analysed by using logical argumentation.
Results	Based on the secondary data analysis, five reference frames about SME's growth and dynamics of growth were formed. These five frames are: 1) perspectives to SMEs growth, 2) multiple faces of growth, 3) determinants of growth, 4) process of growth and 5) categorization of growing firms. The last four of the above mentioned reference frames are emerged as a part of the holistic model that describes growth and dynamics of growth in the SME. The purpose of the model is to describe growth in the SME through determinants of growth and dynamics of growth. In addition, the model provides several possibilities for further research.
Key words	Small and medium enterprise (SME), Growth, Dynamics of growth, Determinant of growth, Categorization of the growing firm

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tausta	6
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelmat	7
1.3	Tutkimusote	9
1.4	Rakenne ja rajaukset	10
1.5	Tutkielman keskeiset käsitteet	13
2	NÄKÖKULMIA PK-YRITYSTEN KASVUUN	15
2.1	Pk-yrityksen määritelmä	15
2.2	Maamme pk-yritysten kasvuhakuisuus ja kasvukykyisyys	15
2.3	Pk-yrityksen kasvu teoreettisena ilmiönä	23
3	YRITYKSEN KASVUN MONET KASVOT	27
3.1	Yrityksen kasvu ja kehittyminen	27
3.2	Kasvun ilmeneminen yrityksen piirissä	31
3.3	Kasvun ilmeneminen yrittäjän piirissä	34
4	YRITYKSEN KASVUA SELITTÄVÄT TEKIJÄT	37
4.1	Yrittäjä ja yrittäjän kasvumotivaatio	37
4.1.1	Yrittäjän kasvutarve	39
4.1.2	Yrittäjän kasvukyky	42
4.1.3	Yrittäjäryhmä	44
4.2	Liikkeenjohto	46
4.3	Yritys	49
4.4	Yrityksen liiketoiminta ja sisäiset strategiaratkaisut	51
4.5	Strateginen tilanne	54
5	YRITYKSEN KASVUPROSESSI	59
5.1	Greinerin kasvumalli	61
5.2	Churchillin ja Lewisin kasvumalli	65
5.3	Elinkaarimallien kritiikkiä	70
6	YRITYSTEN KASVUTYYPITTELYÄ	73
6.1	Yrittäjätaustat	74
6.2	Yritykset ja niiden kehityskaaret	77
6.3	Strategiset valinnat	81
7	KOKONAISVIIITEKEHYKSEN MUODOSTAMINEN	85
8	YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT	88
8.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	88
8.2	Kohti jatkotutkimusta	93
	LÄHTEET	98

KUVIOT

Kuvio 1.	Tutkielman rakenne	10
Kuvio 2.	Pk-yritysten kasvuhakuisuus	17
Kuvio 3.	Pk-yritysten kasvuhakuisuus toimialoittain	18
Kuvio 4.	Pk-yritysten kasvuhakuisuus alueittain	19
Kuvio 5.	Tärkeimmät kasvukeinot kasvuhakuisille yrityksille	20
Kuvio 6.	Ansoffin ikkunan strategiset tilanteet ja kasvuvaihtoehdot	56
Kuvio 7.	Yrityksen teoreettinen kasvukäyrä	59
Kuvio 8.	Greinerin kasvumalli	61
Kuvio 9.	Churchillin ja Lewisin kasvumalli	69
Kuvio 10.	Yritysten erilaisia kasvupolkuja	72
Kuvio 11.	Pienyrityksen kehityskaaret, areenat ja selitysvoimat	78
Kuvio 12.	Pk-yrityksen kasvua ja kasvun dynamiikkaa kuvaava malli	85
Kuvio 13.	Jatkotutkimusasetelma	95

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

”Yrityksen kasvu on kiehtova tutkimuskohde monessa mielessä eikä vähiten siksi, että siihen voi liittää monentasoista kehityksen tarkastelua, muutospaineiden ja sopeutumisen pohdintaa.” Näin kuvaa Antero Koskinen (1996, 48) yrityksen kasvua, joka on sekä teorian että käytännön kannalta kiinnostava, relevantti ja tavoittelemisen arvoinen tutkimusilmiö.

Viimeaikoina pienten ja keskisuurten (pk) yritysten kasvu ja kasvun edistäminen on nähty tärkeänä erityisesti työllisyyden parantamisessa, sillä julkinen sektori ei luo enää kasvua ja useat suuryritykset ovat menettäneet työllistämispotentiaaliaan. Pk-yritykset ovat olleet yhteiskuntamme ainoa työpaikkoja lisäävä sektori viime vuosien aikana. Pk-yritysten asema maamme talouselämässä onkin varsin merkittävä. Ylivoimaisesti suurin osa, 99,8 prosenttia maamme yrityksistä on pk-yrityksiä, jotka työllistävät 60,1 prosenttia maamme kokonaistyövoimasta ja tuottavat 52 prosenttia kaikkien yritysten liikevaihdosta (Tilastokeskus. 2000).

Usko pk-yritysten voimaan on niin meillä kuin koko Euroopassa vahva. Kasvavien yritysten uskotaan lisäävän sekä yrittäjän taloudellista menestymistä että koko kansakunnan vaurautta. Kasvaviin yrityksiin liitetään useita myönteisiä asioita. Tällaisia ovat muun muassa lisääntyvät työpaikat, kilpailukykyyn lisääntyminen, innovaatiot ja uusien teknisten ratkaisujen synnyttäminen ja levittäminen sekä kilpailukykyinen kansainvälinen liiketoiminta (Bridge, O’Neil & Cromie. 1998, 234). Yhä lisääntyvissä määrin pk-yritysten on vastattava edellisiin haasteisiin, jotta ne voivat turvata olemassaolonsa jatkuvuuden. Kasvua voidaan monessa tapauksessa pitää eräänä edellytyksenä yrityksen pitkäikäisyydelle, erityisesti teollisuusyritysten jatkuvuudelle.

Työttömyyden vähentäminen ja vakaan talouskasvun ylläpitäminen tulevat nyt ja jatkossa riippumaan yhä enemmän siitä, kuinka kunnianhimoisesti pk-yritykset tavoittelevat kasvua ja myös onnistuvat siinä. Tutkimusten mukaan kysymys on kuitenkin hyvin pienestä

yrittäjien joukosta. Yrityksen kasvun ja siten työllistämisen on nimittäin havaittu keskittyvän varsin pieneen osaan yrityksiä, niin sanottuihin kasvuyrityksiin (esim. Bridge ym. 1998; Koskinen 1996; Storey 1994). Storeyn (1994, 113) mukaan vain noin neljä prosenttia olemassa olevista pk-yrityksistä luo 50 prosenttia kaikista pk-sektorille seuraavien 10 vuoden aikana syntyvistä työpaikoista ja täten myös koko kansakunnan vauraudesta.

Yrityksen kasvuprosessi, samoin kuin kasvu itsessään, on varsin vaativa ja monimuotoinen ilmiö, jota ohjaavat useat eri kasvutekijät. Tällaisia kasvutekijöitä ovat muun muassa yrittäjäomistajaan, liikkeenjohtoon, yritykseen ja sen kehityskaareen, yrityksen sisäisiin strategiaratkaisuihin sekä yrityksen strategiseen tilanteeseen sidoksissa olevat kasvumuuttujat. Pienyritysten tutkimuksissa on näiden tekijöiden yhteyksiä arvioitu useista eri näkökulmista, mutta erityisesti toisiinsa liittyvinä muuttuvina ja kehittyvinä prosesseina.

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkielmatyön perimmäisenä tavoitteena on pohtia pk-yrityksen kasvua ja kasvun dynamiikkaa yrittäjyystutkimuksen katsannosta. Tarkastelu on ensisijaisesti kohdennettu kasvaviin pieniin ja keskisuuriin (pk) yrityksiin sekä niiden kasvun determinantteihin ja kasvun dynamiikkaan. Tavoitetta lähestytään kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa eli analyyttisessä vaiheessa analysoidaan pk-yrityksen kasvun toiminnallisia osia, joissa pyritään:

- Ymmärtämään kasvun yhteiskunnallinen ja taloudellinen merkitys
- Havainnollistamaan kasvun käsite ja sen erityispiirteet
- Erittelemään yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä
- Kuvaamaan yrityksen kasvun dynamiikkaa ja kasvuprosessiin vaikuttavia tekijöitä
- Tunnistamaan erilaisia yritysten kasvutyyppejä

Toisessa vaiheessa eli synteesisivaiheessa pk-yrityksen kasvun toiminnallista käsittekokonaisuutta yhdistetään pk-yrityksen kasvua ja kasvun dynamiikkaa kuvaavaksi kokonaisviitekehyykseksi. Synteesisivaiheen tarkastelussa pyritään:

- Havainnollistamaan kunkin osaviitekehyyksen asema pk-yrityksen kasvua ja kasvun dynamiikkaa kuvaavassa toimintarakenteessa

Koska pk-yrityksen kasvua lähestytään tässä tutkielmatyössä kasvun determinanttien ja dynamiikan näkökulmista, voidaan tutkielmatyön päätavoite kiteyttää seuraavan kysymyksen muotoon:

Millaista on pk-yrityksen kasvu erityisesti kasvun determinanttien ja dynamiikan kannalta tarkasteltuna?

Tutkielmatyön tarkoituksena on myös vastata seuraaviin alakysymyksiin:

- *Miksi yrityksen kasvu on tavoittelemisen arvoinen ilmiö?*
- *Millaisia käytännön ja teorian näkökulmia pk-yritysten kasvuun voidaan liittää?*
- *Mitä yrityksen kasvu on ja miten se ilmenee sekä yrityksen että yrittäjän piirissä?*
- *Mitkä eri tekijät selittävät yrityksen kasvua?*
- *Miten yrityksen kasvuprosessia kuvataan?*
- *Miten yrityksiä voidaan tyypitellä niiden kasvuominaisuuksien mukaan?*
- *Miten tämän työn osaviitekehyykset voidaan asemoida uudelleen yhteen?*
- *Mitä jatkotutkimusideoita tämä työ herättää?*

1.3 Tutkimusote

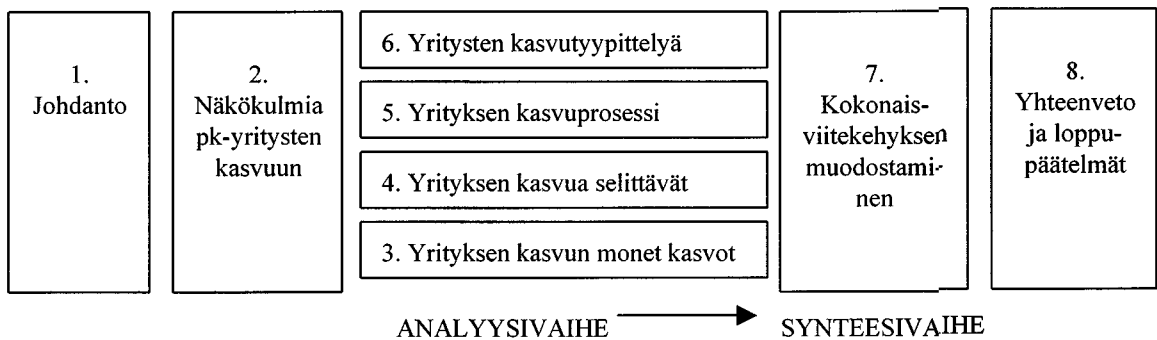
Tämä tutkielmatyö on luonteeltaan käsiteanalyttinen (Näsi. 1980). Siinä pyritään analysoimaan, täsmentämään ja järjestämään yrityksen kasvuun ja kasvun dynamiikkaan liittyviä käsitteitä kokonaisuudeksi. Tutkielman taustalla on aikaisempia muiden tutkijoiden suorittamia käsiteanalyyssejä ja empiirisiä tutkimuksia, jotka ilmenevät tutkielman edessä. Analyysin avulla pilkotaan käsitteet osiin ja synteisillä pyritään muodostamaan kokonaisuus, jonka valossa tutkittavia käsitteitä voidaan tarkastella. Täten lopputulokseksi pyritään saamaan selkeytetty käsitekieli, joka konkretisoi ja helpottaa tiedon soveltamista käytäntöön.

Tutkielman käsiteanalyysin vaatimukseksi voidaan asettaa se, että sen avulla voidaan selkeyttää tutkittavia käsitteitä (Näsi. 1980, 14). Aiempia tutkimustuloksia ja teoriaan liittyviä määritelmiä ei tässä työssä pyritä koettelemaan todentamalla eli verifioimalla, vaan ote on lähinnä argumentoiva. Käsiteanalyttinen tutkimusote ei kulkunsa tai suoritustapansa osalta varsinaisesti eroa muiden tutkimusotteiden käytännöstä. Käsiteanalyttisessä tutkimuksessa kehitellään kattava teoreettinen viitekehys, ongelmanasettelu sekä tutkimuksen tarkoitus tavanomaiseen tapaan. Sen sijaan tietojen keräämisen tapa erottaa usein käsiteanalyttisen tutkimuksen muista tutkimusotteista, koska se käyttää olemassa olevaa aineistoa.

Käsiteanalyttisen tutkimuksen metodina toimii systemaattinen ajattelu (Näsi. 1980, 8). Tämän vuoksi käsiteanalyttisen tutkimuksen validiteetti on selvästi subjektiivinen kysymys siitä, onko tutkimus laajentanut laatijan ymmärrystä ja näkemystä ongelma-alueesta, sekä onko tutkija tehnyt oikeita havaintoja ja tulkinnut lähdeaineistoa oikein. Sekundääriaineiston vuoksi lähdekritiikki sekä lähdeaineiston valinta ja luokittelu ovat keskeisiä seikkoja käsiteanalyysiä tehtäessä ja arvioitaessa. Näihin kysymyksiin tullaan tässä tutkielmassa käytettävän tutkimusotteen vuoksi kiinnittämään erityistä huomiota.

1.4 Rakenne ja rajaukset

Tämä tutkielmatyö koostuu kahdeksasta luvusta. Nämä ovat *Johdanto*, *Näkökulmia pk-yrityksen kasvuun*, *Yrityksen kasvun monet kasvot*, *Yrityksen kasvua selittävät tekijät*, *Yrityksen kasvuprosessi*, *Yritysten kasvutyyppittelyä*, *Kokonaisviitekehyyksen muodostaminen* sekä *Yhteenveto ja loppupäätelmät*.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne

Johdantoluvussa esitellään tutkielmatyön taustaa, työn tavoitteet ja tutkimusongelmat, tutkimusote sekä työn rakenne ja rajaukset. Myös tutkielmatyön keskeiset käsitteet esitellään johdantoluvun lopussa.

Johdantoluvun jälkeisessä toisessa luvussa esitetään pk-yrityksen määritelmä, Suomen pk-yritysten kasvuhakuisuutta ja kasvukykyisyyttä kuvaavia tuloksia sekä teoreettisia näkökulmia yrityksen kasvun tarkasteluun. Toisen pääluvun tarkoitus on pohjustaa lukijaa erilaisilla näkökulmilla pk-yritysten kasvusta sekä kasvututkimuskentän eri painotus- ja näkemyseroista.

Kolmannessa luvussa havainnollistetaan kasvun käsite ja sen erityispiirteitä. Tarkastelussa keskitytään ensin kasvun ja kehityksen vertailuun ja myöhemmin kasvun ilmentymiseen sekä yrityksen että yrittäjän piirissä. Tarkoituksena on antaa lukijalle perustiedot kasvun ja kehityksen erityispiirteistä ja erityisesti osoittaa kasvuilmiön monimuotoisuus.

Neljännessä luvussa tarkastellaan yrityksen kasvua selittäviä tekijöitä. Ryhmittelevinä tekijöinä on käytetty yrittäjää, liikkeenjohtoa, yritystä, yrityksen liiketoimintaa ja sisäisiä strategiaratkaisuja sekä strategista tilannetta. Näiden viiden pääryhmän kautta on tarkoitus tunnistaa yleisimpiä ja mahdollisesti myös tärkeimpiä yrityksen kasvuun ja ennen kaikkea nopeaan kasvuun liittyviä kasvumuuttujia.

Jotta yrityksen kasvutekijät ovat paremmin yhdistettävissä ajan kulkuun ja yrityksen kehitykseen, on viides luku omistettu yrityksen kasvun dynamiikan eli kasvuprosessin kuvaamiseen. Kyseisessä osiossa esitellään ensin yrityksen teoreettinen kasvukäyrä ja tämän jälkeen muutama teoreettiseen kasvukäyrään perustuva elinkaarimalli. Luvun lopuksi esitellään lyhyesti elinkaarimalleihin kohdistuvaa kritiikkiä sekä yrityksen käytännön kasvupolkuja. Tämän luvun tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään yrityksen kasvuprosessin eri vaiheita ja erityisesti kasvun dynaamista luonnetta.

Kuudennessa luvussa tarkastellaan yritysten välisiä kasvueroja ja kasvutyyppittelyjä. Ryhmittelevinä tekijöinä luvussa kuusi käytetään yrittäjätaustoja, yrityksiä ja niiden kehityskaaria sekä strategisia valintoja. Tarkoituksena on oppia tunnistamaan erilaisia yritysten kasvutyyppisiä ja niiden erityispiirteitä.

Seitsemännessä luvussa tarkastellaan synteessin avulla muodostettua kokonaisviitekehystä pk-yrityksen kasvusta ja kasvun dynamiikasta. Samalla työn keskeisimpiä osaviitekehyyksiä kootaan osaksi pk-yrityksen kasvua ja kasvun dynamiikkaa kuvaavaa mallia.

Kahdeksannessa ja täten viimeisessä luvussa esitetään tutkielmatyön yhteenveto ja loppupäätelmät sekä keskitytään esittämään tämän työn pohjalta heränneitä jatkotutkimusideoita.

Tämä tutkielmatyö tarkastelee pk-yritysten kasvua ja kasvun dynamiikkaa erityisesti yrittäjyystutkimuksen, liikkeenjohdon ja strategia-ajattelun näkökulmista. Tällöin pk-yritys mielletään mikrotaloudellisena yksikkönä, jolloin yrittäjän, yrityksen ja ympäristön

erityispiirteille annetaan merkittävä paino. Työn ulkopuolelle on jätetty makrotaloudellinen näkökulma, jossa yrityssektori oletetaan ikään kuin automaattiseksi.

Aiheen käsittely on tutkielmassa pyritty rajaamaan niihin osa-alueisiin, jotka ovat keskeisiä erityisesti pk-yritysten kasvun, kasvudeterminanttien ja kasvun dynamiikan kannalta. Tutkimuskohteena pienet ja keskisuuret yritykset poikkeavat merkittävästi enemmän tutkimusta osakseen saanneista suuremmista yrityksistä, jonka vuoksi suuryritykset on rajattu tämän tutkielmatyön ulkopuolelle. Pk-yrityksen kriteerinä tässä tutkielmatyössä käytetään yrityksen henkilöstömäärää, jonka Tilastokeskuksen määritelmän mukaisesti tulee olla vähemmän kuin 250 henkilöä. Toisaalta tutkielman kohteena ovat kasvavat pk-yritykset, joten taantuvat yritykset on jätetty tämän tarkastelun ulkopuolelle. Samalla kasvun keskeisiä tekijöitä tarkasteltaessa pääpaino annetaan kasvun lähteille, vaikka kasvua selittäviä tekijöitä voidaan lähteä tarkastelemaan sekä kasvun lähteistä että kasvun esteistä käsin.

Vaikka käsillä olevan tutkielmatyön tarkoituksena on kuvata pk-yrityksen kasvua erityisesti kasvun determinanttien ja dynamiikan kannalta, ei tässä työssä suoranaisesti käsitellä muutosjohtamisen teoriaa. Näin ollen työssä ei pyritä käsittelemään sitä, mitä yrityksen tai yrittäjän pitäisi tehdä saavuttaakseen kasvua. Sen sijaan tässä tutkimustyössä keskitytään lähinnä siihen, mitkä eri tekijät vaikuttavat pk-yrityksen kasvuun ja mistä yrityksen dynaaminen kasvuprosessi syntyy. Myös rahoitukselliset ja laskentataidolliset opit on pääsääntöisesti rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Tutkielmatyötä ei kuitenkaan ole rajattu käsittelemään vain tietyn toimialan tai yhtiömuodon pk-yrityksiä. Näihin eroihin puututaan vain siltä osin, kun ne koskevat tiettyjen toimialojen tai yhtiömuotojen muita nopeampaa kasvua. Tutkimuskentän sirpaleisuudesta ja aiheen moni-ilmeisyydestä johtuen tämän tutkielmatyön lähestymistapa on pyritty pitämään varsin kokonaisvaltaisena, mutta silti rakentavasti kokoavana työkokonaisuutena.

Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella pk-yrityksen kasvua erityisesti dynamiikan ja dynamiikan kannalta, on lukijan kannalta suotavaa, että tutkimuksen pääotsikossa esiintyvät käsitteet tulevat jo heti työn alkuun käsitellyiksi. Tämän tutkielman keskeiset käsitteet ovat: pk-yritys, kasvu, kasvun ja kasvudeterminantti. Myös kasvutyyppittely on luettavissa työn lopun tutkielman keskeisiin käsitteisiin.

Tutkimuksen ja keskiuurten (pk) yritysten määrittelyssä käytetään tutkimuksessa käyttämää luokittelua, jonka mukaan alle 50 henkeä työllistävät yritykset ovat pk-yrityksiä, 50-249 henkeä työllistävät yritykset keskisuuria ja vähintään 250 henkeä työllistävät yritykset suuryrityksiä.

Kasvun määrittelyä voidaan käyttää tietyin sanottuna tietyn ajanjakson välillä tapahtunutta koon tai voimakkuuden muutosta, jolla voidaan viitata sekä nykyisen toiminnan laajentumiseen että uuden toiminnan moninkertaistumiseen. Kasvu on dynaaminen muutosprosessi, jota voidaan havaita ja täten yksiselitteisesti mitata. Kasvua voidaan kuitenkin mitata myös suhteellisesti joko absoluuttisesti suhteessa yritykseen itseensä tai suhteessa alan keskiarvoon.

Kasvun määrittelyä voidaan käyttää myös dynaamisesti kasvaviksi luokiteltujen yritysten määrittelyssä, josta kasvuun eri voimat luovat sekä kasvun ja kehityksen esteitä yrityksen kasvulle ja kehitykselle. Dynaamisesti kasvaviksi luokiteltujen yritysten määrittelyä voidaan käyttää myös löytämään sopivia ratkaisuja kasvun esteisiin.

Kasvudeterminantti

Kasvudeterminantilla tarkoitetaan sellaista tekijää tai muuttujaa, jolla on pyritty selittämään yritysten kasvua. Tällaisia kasvudeterminantteja ovat esimerkiksi yrittäjän kasvumotivaatio, liikkeenjohdon taidot, yrityksen resurssit, yrityksen sisäiset strategiaratkaisut sekä yrityksen strateginen tilanne.

Kasvutyypittely

Yrityksiä ei voida pitää niiden kasvuominaisuuksien perusteella täysin yhtenäisenä joukkona. Valtaosalle yrityksistä voidaan kuitenkin löytää kasvua yhdistäviä tekijöitä, joiden mukaan yrityksiä voidaan jaotella eri ryhmiin, kasvuyritystyyppeihin. Näin ollen yrityksiä voidaan tarkastella niiden kasvuominaisuuksien mukaan eri ryhminä ja samantyyppisiä yrityksiä omina ryhminään.

2 NÄKÖKULMIA PK-YRITYKSEN KASVUUN

2.1 Pk-yrityksen määritelmä

Vaikka pienille ja keskisuurille (pk) yrityksille ei ole olemassa yhtä yleistä määritelmää, niin yhteisinä nimittäjinä käytetään usein yrityksen kokoa sekä toiminnan ja johtamisen erityispiirteitä. Boltonin komitea (1971) on eritellyt pienyrityksille kolme laadullista kriteeriä erotuksena isoista yrityksistä. Näitä kriteerit ovat pienyrityksen suhteellisen pieni osuus markkinoista, omistajajohtajien aktiivisuus sekä pienyritysten itsenäisyys isommista yritystä. Pienyrityksille on lisäksi luonteenomaista joustavuus, työvoimavaltaisuus, rahoituksellinen sidonnaisuus ja kapea tuotepohja. Myös toimiala vaikuttaa määräävästi yrityksen koon luokitukseen. (Tainio. 1992, 29-30).

Tilastokeskus määrittelee alle 50 henkeä työllistävät yritykset pienyrityksiksi, 50-249 henkeä työllistävät yritykset keskisuuriksi yrityksiksi ja vähintään 250 henkilöä työllistävät yritykset suuryrityksiksi (Tilastokeskus. 2000). Samaa luokittelua käytetään myös muun muassa Kauppa- ja teollisuusministeriön teettämässä pk-yritysbarometreissä. Kansainvälisessä vertailussa pienyritykseksi puolestaan luokitellaan USA:ssa alle 250 henkeä ja Englannissa alle 200 henkeä työllistävät yritykset.

2.2 Maamme pk-yritysten kasvuhakuisuus ja kasvukykyisyys

”Suomen kansantalouden kasvu lepää jatkossa yhä enemmän pienten ja keskisuurten yritysten varassa. Siitä huolimatta joka kolmannella suomalaisella pk-yrityksellä ei ole minkäänlaista kasvustrategiaa.” Näin totesi Osuuspankkiryhmän pääjohtaja Antti Tanskanen Pirkanmaan Yrittäjien talousfoorumissa 15.9.1999. Tanskanen väite perustuu suomalaisten pk-yritysten investointi-innokkuuteen, jonka suhteen maamme pk-sektori valitettavasti poikkeaa heikompaan suuntaan muista EU-maista. Asia on epäilemättä olennainen, sillä yritysten investointien kiihtymisellä on varsin keskeinen rooli maamme talouskasvun jatkumisessa.

Oleennaista on huomata, että vaihtelut toimintaympäristössä ovat kaikkialla Euroopassa melko suuria. Kaikissa maissa väitellään yritystoiminnan edellytyksistä, verotuksesta, työmarkkinoista ja elinkeinopolitiikasta aivan samaan tapaan kuin meillä Suomessa. Yhtäläisyyksistä huolimatta monissa EU-maissa pk-sektori on kuitenkin toiminnassaan selvästi kasvuhakuisempi kuin meillä. (Tanskanen. 1999).

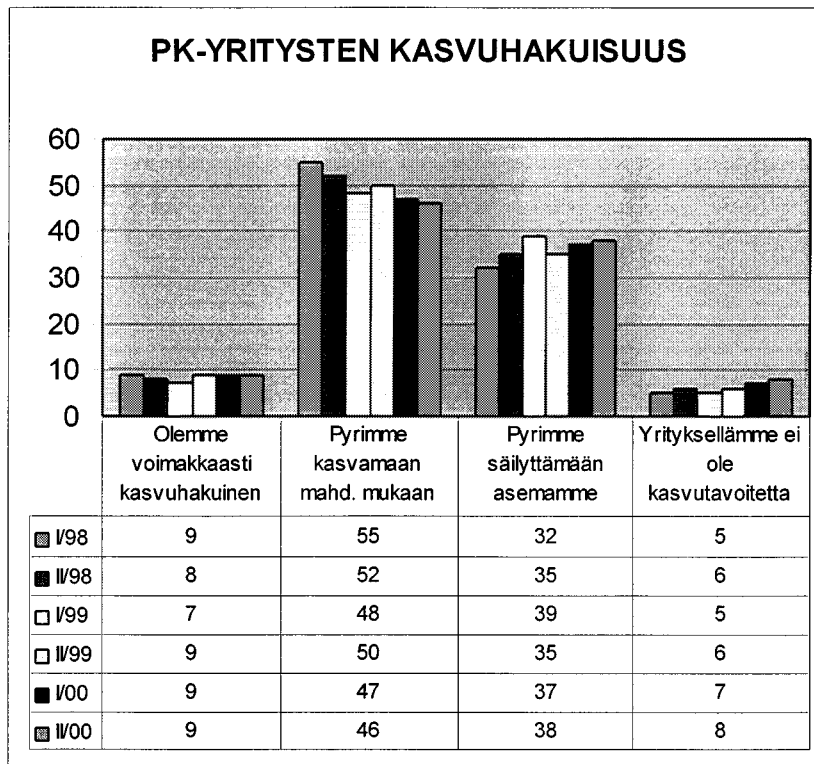
Pk-yritysten kasvulle olisi nyt varaa. Yritysten tulorahoitus on jatkuvasti ollut investointeja suurempi, taseet ovat vahvistuneet, eikä Suomen yrityssektori ole ollut näin vähävelkainen vuosikymmeniin. Kannattavuus on kohentunut kaikenkokoisissa yrityksissä. Puutetta näyttää olevan vain halusta ja uskalluksesta kasvaa. (Tanskanen. 1999).

Toisaalta varovaisuudelle on helppo löytää ainakin kolme syytä. Ensimmäkin lamavuosien kokemukset ovat muuttaneet yritysten käyttäytymistä riskejä kaihtavaan suuntaan. Toiseksi Suomen EU- ja EMU -jäsenyys ovat madaltaneet kansainvälisen kilpailun raja-aitoja hyvin monilla toimialoilla. Kolmas varovaisuutta ylläpitänyt tekijä kytkeytyy kansainvälisen talouden epävarmuuteen, sillä viimevuosina on koettu monenlaisia kriisejä ja niiden heijastusvaikutuksia. (Tanskanen. 1999). Lisäksi on todettava, että suomalainen yrittäjä on edelleenkin enemmän jalat maassa, vakiintuneella tavalla toimiva elämäntapa- ja perheyrittäjä kuin voimakkaaseen kasvuun tähtäävä riskinottaja (Hyrsky. 2001).

Edellä esitetyille näkemyksille rinnakkainen lähestymistapa lähestyä maamme pk-yritysten kasvuhakuisuutta ja kasvukykyisyyttä ovat yrittäjien itsensä antamat arviot kyseisistä asioista. Yrittäjien arvioita yritystensä kasvuhakuisuudesta on käsitelty esimerkiksi Kauppa- ja teollisuusministeriön sekä Suomen Yrittäjien toimesta julkaistussa, kaksi kertaa vuodessa ilmestyvässä Pk-yritysbarometrissä. Pk-yritysbarometri koostuu kahdesta osasta, rakenne- ja suhdanneosasta. Pk-yritysbarometrin rakenneosassa käsitellään muun muassa pk-yritysten kasvuhakuisuuteen liittyviä teemoja ja suhdanneosassa puolestaan yrittäjien arvioita sekä oman toimialansa että oman yrityksensä viimeaikaisesta ja tulevasta kehityksestä.

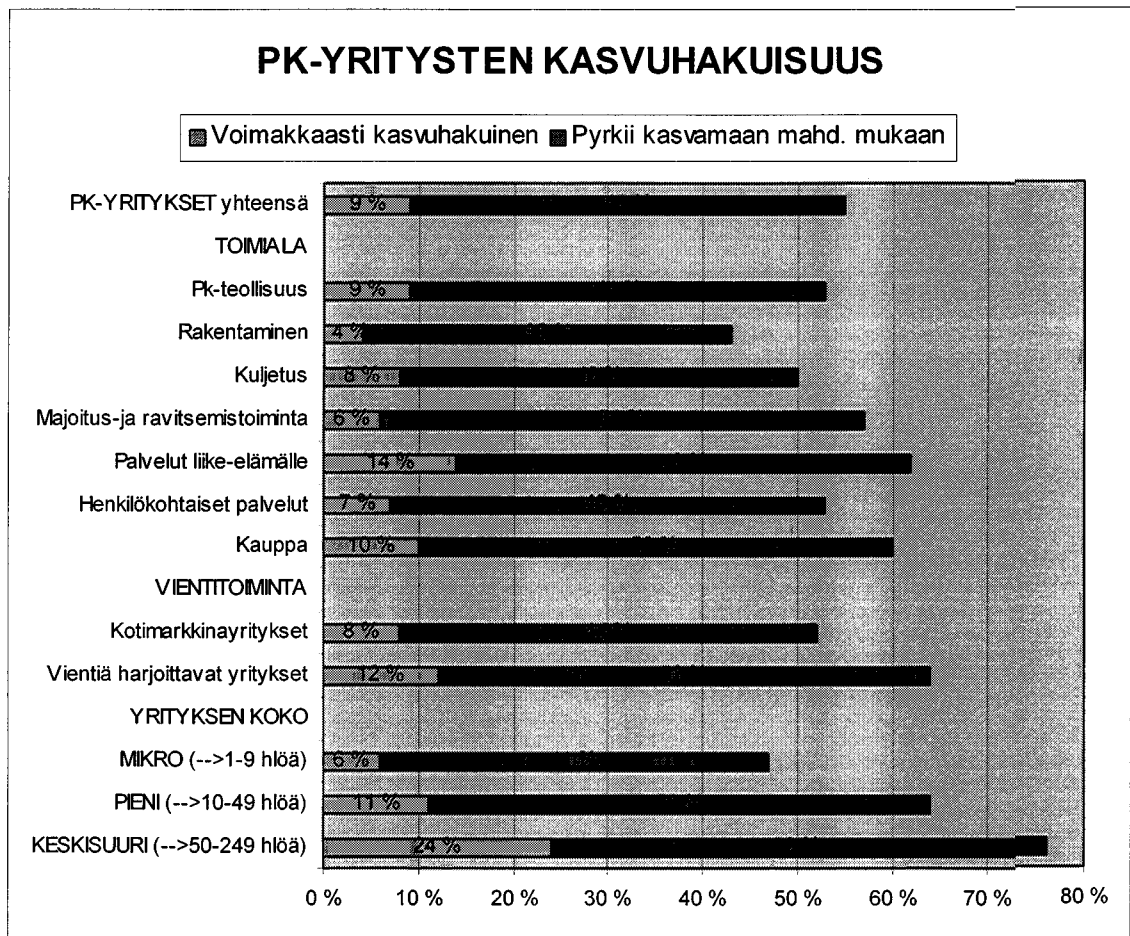
Valitettavasti Pk-yritysbarometrin rakenneosuudessa esitettyjä vertailutietoja pk-yritysten kasvuhakuisuudesta on kerätty vasta varsin lyhyeltä ajanjaksolta. Pk-yritysten kasvuhakuisuutta on edellä mainittujen toimijoiden taholta tutkittu vasta vuoden 1998 keväästä asti. Harmillista on lisäksi se, että rakenneosuudessa esitettyihin tuloksiin maamme pk-yritysten kasvuhakuisuudesta ei ole löydettävissä kansainvälisesti vertailukelpoista aineistoa. Suhdannetietoja sen sijaan on saatavilla jo 1980-luvun puolivälistä saakka.

Pk-barometrin 2/2000 rakenneosan mukaan vajaa kymmenesosa (9%) suomalaisista pk-yrityksistä hakee voimakasta kasvua ja noin puolet (46%) pyrkii kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Vain kahdeksalla prosentilla ei ole lainkaan kasvutavoitetta. Näin ollen yrittäjien antamat arviot omasta kasvuhakuisuudestaan ovat selvästi rahoittajien (esim. Tanskanen 1999) esittämiä tuloksia myönteisempiä. Lisäksi on todettava, että pk-yritysten kasvuhakuisuudessa ei rakennebarometrin 2/2000 perusteella ole tapahtunut suuria muutoksia keväästä 1999.



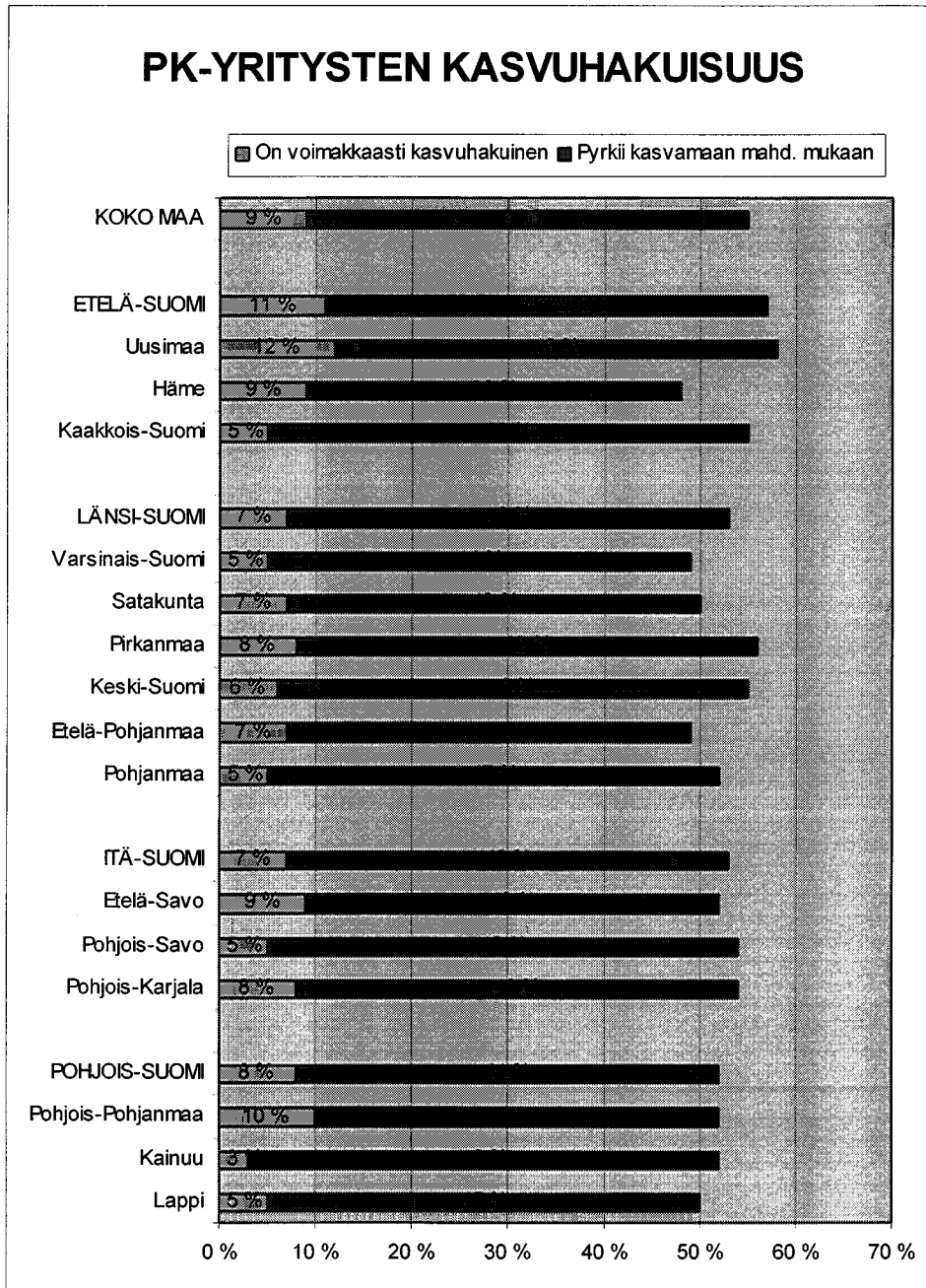
Kuvio 2. Pk-yritysten kasvuhakuisuus (Pk-yritysbarometri: rakenne 2/00)

Toimialoittain tarkasteltuna kasvuhakuisia pk-yrityksiä on suhteellisen tasaisesti kaikilla toimialoilla. Rakennusallalla (4%) sekä majoitus- ja ravitsemistoimintaa (6%) harjoittavissa pk-yrityksissä kasvuhakuisuus on kuitenkin hieman keskimääräistä vähäisempää. Rakennebarometri 2/2000 osoittaa myös sen, että vientiä (12%) harjoittavat yritykset ovat kasvuhakuisempia kuin kotimarkkinavetoiset (8%) yritykset. Yrityskoon mukaan tarkasteltuna yrityksen kasvuhakuisuus puolestaan lisääntyy yrityskoon kasvaessa.



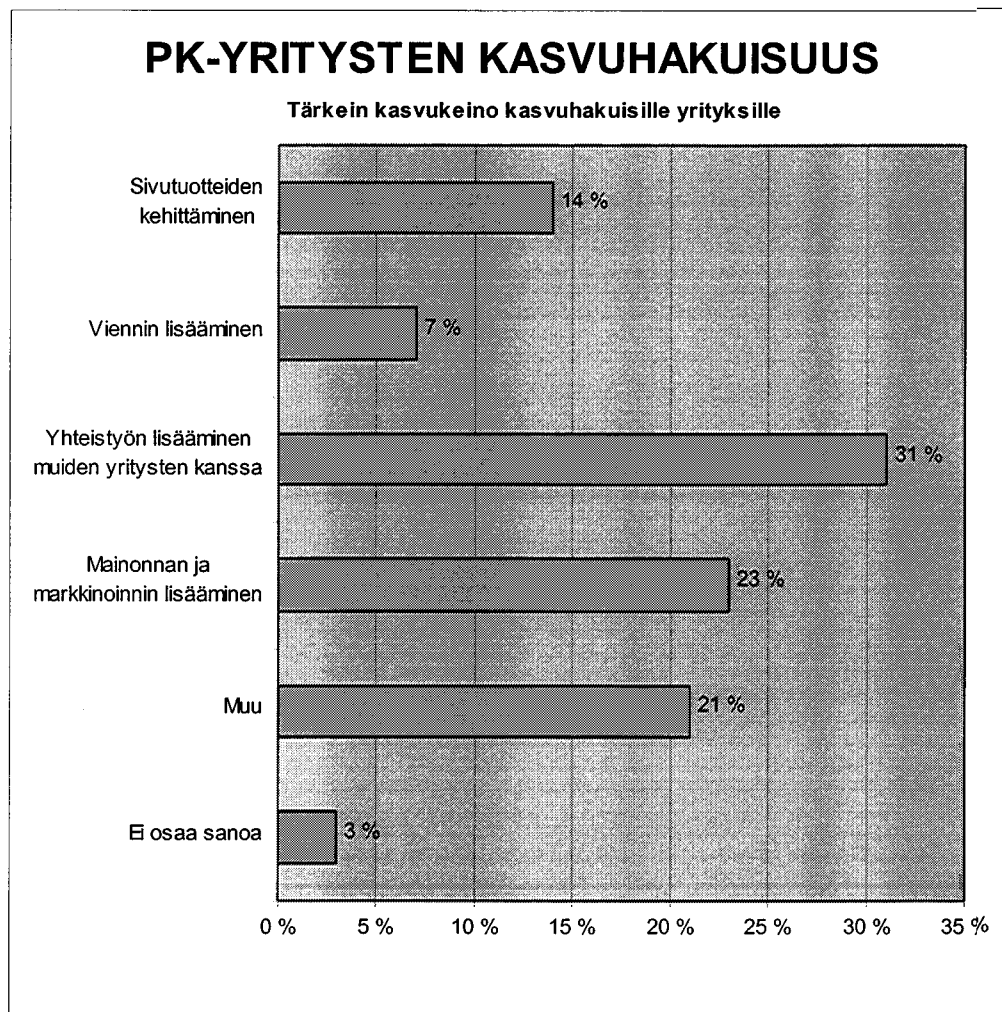
Kuvio 3. Pk-yritysten kasvuhakuisuus toimialoittain (Pk-yritysbarometri: rakenne 2/00)

Alueellisesti tarkasteltuna voimakkaasti kasvuhakuisia pk-yrityksiä löytyy suhteellisesti eniten Uudeltamaalta (12%) ja Pohjois-Pohjanmaalta (10%) ja vähiten Kainuusta (3%). (Pk-barometri: rakenne 2/00).



Kuvio 4. Pk-yritysten kasvuhakuisuus alueittain (Pk-yritysbarometri: rakenne 2/00)

Tärkein kasvukeino kasvuhakuisille tai mahdollisuuksiensa mukaan kasvaville yrityksille on yhteistyön lisäämiseen muiden yritysten kanssa (31% ko. ryhmien vastanneista). Toiseksi tärkein kasvukeino on mainonnan ja markkinoinnin lisääminen (23%). Seuraavaksi suosituimmat kasvukeinot ovat muun muassa myynnin, volyymin ja henkilökunnan lisääminen, tuotteen/tuotteiden kehittäminen, investoinnit sekä oman toiminnan kehittäminen.



Kuvio 5. Tärkeimmät kasvukeinot kasvuhakuisille yrityksille (Pk-yritysbarometri: rakenne 2/00)

Pk-barometrin suhdanneosassa käsitellään pk-yrittäjien arvioita sekä oman toimialansa että oman yrityksensä viimeaikaisesta ja tulevasta kehityksestä. Näillä arvioilla voidaan uskoa olevan vaikutusta sekä yrittäjän kasvuhakuisuuteen että kasvukykyisyyteen, sillä tutkimustulokset osoittavat, että suhdanteet vaikuttavat voimakkaasti yritysten kasvutodennäköisyyteen. Lamavuosina 1990-1992 yritysten kasvutodennäköisyys oli noin puolet siitä mitä se oli vuosina 1988-1990 tai 1993-1995. Toisaalta tutkimukset osoittavat, että suhdannevaihtelut eivät yksin vaikuta yrityksen kasvuun, vaan myös yrittäjän ja yrityksen piirteillä on vaikutusta yrityksen kasvun todennäköisyyteen. (Kangasharju. 1999). Voidaan siis olettaa, että mitä suotuisammaksi yrittäjä arvioi yrityksensä viimeaikaisen ja tulevan kehityksen, sitä todennäköisemmin yrityksessä myös panostetaan kasvuun.

Suhdanne 2/2000 barometrin perusteella yleisten suhdanteiden paranemista odottaa pk-yrityksistä runsas kolmannes ja yli puolet uskoo niiden pysyvän ennallaan. Suhdanteiden kääntymistä laskuun odottaa vain 11 prosenttia yrityksistä. Kasvuodotukset ovat myönteisiä kaikilla päätoimialoilla, mikä osaltaan vahvistaa Pk-barometrin 2/2000 rakenneosassa esitettyjä tuloksia sekä yritysten yleisestä kasvuhakuisuudesta että sen suhteellisesta tasaisuudesta eri toimialojen välillä. Optimistisuus paremmista suhdanneodotuksista näyttää lisääntyvän yrityskoon kasvaessa, mikä osaltaan myös tukee rakenneosan 2/2000 tulosta, jonka mukaan yritysten kasvuhakuisuus lisääntyy yrityskoon kasvaessa.

Suhdannebarometrin 2/2000 kaikilla mittareilla (tuotannon, kannattavuuden, vakavaraisuuden, viennin, henkilökunnan sekä tilauskannan lisääntymisellä) mitattuna pk-yritykset ovat viimeisen puolen vuoden aikana kehittyneet ja kasvaneet myönteisesti. Täten yrityksen kasvulle näyttäisi olevan varaa. Myös arviot oman yrityksen tulevasta kehityksestä ovat toiveikkaita. Suhdannebarometriin vastanneista pk-yrittäjistä 54 prosenttia odottaa liikevaihtonsa kasvavan seuraavan 12 kuukauden aikana. Liikevaihdon pienenemiseen on varautunut vain 6 prosenttia pk-yrittäjistä. Pk-yritysten henkilökunnan määrä näyttää lisäksi olevan kasvussa. Vastanneista 24 prosenttia arvelee palkkaavansa tämän vuoden aikana lisää työntekijöitä. Henkilökunnan vähentämistä ennakoitiin vain neljä prosenttia yrityksistä.

Pk-suhdannebarometrissä 2/2000 käy lisäksi ilmi, että yritysten kehittäminen tulee lähitulevaisuudessa painottumaan henkilöstön koulutukseen, myyntiin ja markkinointiin. Näihin tekijöihin aiotaan panostaa melkein joka kolmannessa pk-yrityksessä. Myös panostuksia tuotanto- ja materiaalitoimintoihin, tietotekniikkaan, tuotekehitykseen ja laatuun pidetään tärkeinä. Tulokset pk-yritysten kehittämisen painopisteistä ovat suhteellisen yhteneväisiä Pk-rakennebarometrissä 2/2000 ilmenneiden kasvukeinojen kanssa. Yhteisinä kehityssponnisteluina esiintyivät muun muassa myynti ja markkinointi, tuotekehitys sekä panostukset henkilöstöön.

Kehityksen esteinä pk-yritykset pitävät Pk-suhdannebarometrin 2/2000 tuloksien perusteella kireää kilpailutilannetta ja pulaa ammattitaitoisesta työvoimasta, alihankkijoista, tiloista, koneista sekä raaka-aineista. Myös korkeina pysyneitä työn sivukuluja pidetään yhtenä merkittävimmistä yritystoiminnan kehittämisen esteistä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että maamme pk-yrittäjien arviot oman yrityksensä tulevasta kehityksestä ovat kautta linjan varsin toiveikkaita. Tutkimusten mukaan pk-yrittäjien positiivista suhtautumista heidän oman yrityksensä kasvuun ja kehitykseen siivittävät sekä optimistiset suhdannenäkymät että yritysten viimeaikainen taloudellinen kehitys. Pk-yritykset ovat pääsääntöisesti kasvattaneet tuotantoaan, kannattavuuttaan ja vakavaraisuuttaan viimeaikoina niin, että kasvulle todella näyttäisi nyt olevan varaa. Iloksi voidaankin todeta, että lähes kymmenen prosenttia maamme pk-yrityksistä on voimakkaasti kasvuhakuisia. Voimakasta kasvua tavoittelevien yritysten määrä on kuitenkin maassamme suhteellisesti pieni, sillä valtaosa maamme pk-yrityksistä lukeutuu niihin yrityksiin, joissa pyritään kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, etteikö näillä yrityksillä olisi kasvustrategiaa, vaan että kasvustrategia on maltillisempi kuin voimakkaasti kasvuhakuisilla yrityksillä. Kansantaloudellisen kasvun näkökulmasta olisi tietenkin suotavaa, että maamme pk-yritykset olisivat nykyistä kasvuhakuisempia ja loisivat entistä systemaattisempia kasvustrategioita.

2.3 Pk-yrityksen kasvu teoreettisena ilmiönä

Kirjallisuudessa yrityksen kasvua on lähestytty useilta eri tieteenaloilta, kuten kansantalouden, liikkeenjohtamisen, sosiologian ja psykologian näkökulmista. Siitä huolimatta yhtä yleistä kasvumallia ei vielä ole kyetty löytämään. Yhtenä syynä yhteisen kasvumallin puuttumiseen voidaan pitää sitä, että toisistaan poikkeavat teoreettiset lähestymistavat painottavat kasvun eri muuttujia eri tavoin. Toisaalta kasvututkimukset ovat perustuneet useisiin eri analyysitasoihin, mikä osaltaan hankaloittaa kasvututkimusten vertailukelpoisuutta. (Wiklund. 1998, 18-23).

Yritysten kasvua voidaan tarkastella useista eri tasoista. Analyysi voi kohdistua esimerkiksi kansantalouteen, alueeseen, toimialaan, organisaatioon, yksilöön tai ryhmään. Kansantalouden ja alueen tasolta yrityksen kasvu voidaan nähdä muun muassa tärkeänä sosioekonomisena ilmiönä, jossa yrittäjyydellä on keskeinen merkitys yhteisön taloutta uudistavana voimana. Schumperin (1951) talousteorian mukaan talouden vakaa kehitys onkin ennen kaikkea liitoksissa yrittäjyyteen ja yrittäjien ainutlaatuisen kykyyn yhdistellä resursseja uudella ja innovatiivisella tavalla.

Schumperin (1951) lisäksi myös Porterin (1990) teoria ”Valtioiden kilpailukyvyistä” (The competitive advantage of nations) korostaa yrittäjyyden merkitystä kansakunnan kilpailukyvyyn keskeisenä tekijänä. Kyseinen teoria tunnetaan paremmin Porterin timanttimalina, jota varsin käyttökelpoisesti voidaan yhdistää myös muiden kuin kansantaloudellisen analyysitason tarkasteluun. Kyseisessä timanttimalissa esiintyvät neljä kilpailukykyä ylläpitävää tekijää nimittäin edesauttavat ja ylläpitävät sekä yrityksen, yritysryhmien, alueen ja koko kansakunnan jatkuvaa uudistumista ja kilpailukykyä. Nämä Porterin neljä tekijää ovat: 1) tuotannontekijät, 2) kysyntätekijät, 3) kilpailevat ja täydentävät toimialat sekä 4) yrityksen toimintatavat, strategiat ja johtamiskäytännöt.

Yrityksen kasvua voidaan siis tarkastella sekä makro- että mikrotasosta. Tässä tutkielmatyössä keskitytään tarkastelemaan yrityksen kasvua mikrotasosta eli yksittäisen

yrittäjän, yrityksen ja ympäristön kytkeytymistä toisiinsa, mikä on varsin keskeinen tutkimuslähtökohta useissa pienyritystutkimuksissa (vrt. Koskinen 1996; Storey 1994; Wiklund 1998). Näiden kolmen osatekijän lisäksi myös strategista näkökulmaa korostetaan. Yrityksen strategia ja strateginen tilanne ovat nimittäin eräitä keskeisimpiä muuttujia yrityksen kasvun tarkastelussa.

Taloustieteissä yrityksen kasvun ja kehityksen tutkiminen mikrotason ilmiönä on vielä varsin nuorta. Tutkimuksen voidaan katsoa aktivoituneen vasta 1960-luvulla, jolloin esiteltiin ensimmäiset yrityksen kasvua kuvaavat elinkaarimallit (esim. Steinmetz 1969). 1960-lukua voidaan muutoinkin pitää merkittävänä käännekohtana pienyritystutkimukselle. Pienyritykset nimittäin olivat jo pitkään jääneet niin tutkimuksessa kuin liiketalouden yleisissä keskusteluissa suuryritysten ihailun varjoon. Aikakauden käänteenä voidaan erityisesti pitää Boltonin komitean (1971) laatimia pienyritysraportteja ja -tutkimuksia, jotka merkittävästi edistivät keskustelua myös pienyritysten kasvun ja kehittymisen tärkeydestä. (Stanworth & Curran. 1976, 95).

Pienyritysten tarkastelussa on perinteisesti käytetty klassisen yritysteorian käsitteitä. Klassinen yritysteoria perustuu ajatukseen itsenäisesti markkinoilla kilpailevasta yrityksestä, jota ajaa eteenpäin omistajan halu maksimoida voittonsa. Voittoon tähtäävä yrittäjä ei kuitenkaan vastaa käsitystä kaikista yrittäjistä. Valtaosa pienyrittäjistä nimittäin motivoituu yritystoimintaan hankkiakseen itselleen ja perheelleen toimeentulon, ei niinkään tavoitellakseen suurinta mahdollista voittoa. (Sillanpää. 1999).

Yrityksen kasvua tutkittaessa on viime aikoina pyritty selvittämään niitä kasvumuuttujia, joiden avulla voitaisiin ennustaa yrityksen tulevaa kasvua ja menestystä. Tällaiset tiedot ovat tärkeitä muun muassa rahoittajille, sijoittajille ja julkiselle tukisektorille. Viimeaikaisissa keskusteluissa kehittämistoimenpiteiden entistä tehokkaammasta kohdentamisesta on painotettu kasvuyrityksiin liittyvää problematiikkaa. Tietoa kaivataan muun muassa siitä, voidaanko jo ennalta osoittaa (to pick and create winners) ne yritykset,

jotka todennäköisesti olisivat nopean kasvun yrityksiä, sekä ne tekijät, jotka selittävät parhaiten nopeasti kasvavien yritysten suoriutumista (esim. Freel 1998; Gibb 1997).

Kirjallisuudessa on esitetty toisistaan poikkeavia teorioita siitä, miten yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat pienyrityksen kasvuun. Klassinen mikroteoria korostaa kasvun ulkoisia esteitä. Mainitussa teoriassa yrityksen mielletään toimivan markkinoiden puristuksessa, jolloin voitot lähestyvät ajan myötä nollassa, eikä yritys voi itse vaikuttaa tähän kohtaloon. Päinvastaisissa ääriesimerkeissä yrittäjän (yrityksen) mahdollisuudet on nähty rajattomiksi, koska hänellä on mahdollisuus muuttaa markkinoita kehittämällä uusia tuotteita ja toimintatapoja. Käytännössä kasvun esteet ovat sekä sisäisiä että ulkoisia (esimerkkinä Porterilaisuus ja network –ajattelu). Esteiden painoarvo vaihtelee toimialoittain ja yrityksen koon muuttuessa. (Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos. 1996, 7-8).

Tutkimuskentän sirpaleisuudesta johtuen pienyritysten kasvua on tutkittu monin eri tavoin. Yksi tapa jäsentää kyseisiä tutkimuksia on jakaa ne kasvua selittävien tekijöiden mukaan neljään ryhmään. Tällöin pienyrityksen kasvun nähdään perustuvan tekijöihin, jotka liittyvät 1) yrittäjän persoonallisuuteen ja kyvykkyyteen sekä hänen päämääriinsä ja näkemyksellisyyteensä, 2) yrityksen kehitysvaiheisiin, 3) liiketoimintaosaamiseen, funktionaaliseen johtoon, suunnitteluun, hallintaan ja strategiseen orientaatioon, ja 4) makrotekijöihin, kuten toimialaan ja sijaintiin. (Gibb & Davies. 1990).

Valtaosa kasvututkimuksista kuitenkin painottaa useita eri yrityksen kasvua selittäviä tekijöitä. Yhtenä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita Storeyn (1994) kasvumalli, jossa yrityksen kasvu syntyy kolmen osatekijän yhteisvaikutuksesta. Nämä kolme osatekijää ovat yrittäjä, yritys ja strategia. Vaikka osatekijöitä voidaan tarkastella irrallisina, niin kasvu ja ennen kaikkea nopea kasvu vaatii aina onnistuakseen näiden kolmen osatekijän toimivan yhdistelmän.

Koska valtaosa kasvututkimuksista painottaa erilaisia yhdistelmiä kasvun eri muuttujista, on kasvututkimusten luokittelu ja täten myös yhden yhteisen kasvumallin löytäminen varsin vaikeaa. Wiklund (1998, 18) korostaakin, että painotuseroista johtuen aiempia kasvututkimuksia on lähes mahdotonta luokitella perinteisin tavoin kuuluviksi vain johonkin tiettyyn tieteenhaaraan, kuten strategisen johtajuuden, psykologian, sosiologian tai toimialatalouden tutkimuksiin.

Kasvumuuttujien painotuserot eivät ole ainut ongelma yrityksen kasvun tutkimisessa. On nimittäin lisäksi huomioitava, että yrityksen kasvu ei ole yksiselitteinen ilmiö, vaan se saattaa merkitä monia eri asioita. Bridge ym. (1998, 166) korostavatkin, että vaikka kasvu on kaikin puolin tavoiteltava ilmiö, saattaa yrityksen kasvu merkitä eri sidosryhmille eri asioita. On selvää, että yrityksen työntekijät eivät pidä sijoitetun pääoman mahdollisimman hyvää tuottoa yhtä ensisijaisena tavoitteena kasvulle kuin esimerkiksi yrityksen osakkeenomistajat.

Eri painotus- ja näkemuseroista johtuen on ymmärrettävää, miksi yrityksen kasvua on tutkittu ja tulkittu tähän asti niin monitahoisesti ja useista eri analyysitasoista. Samalla selittyy myös se, miksi yhtä yhteistä kasvumallia ei ole kyetty löytämään. Edellä on esitetty vain muutamia ilmiön keskeisimpiä mikro- ja makrotason tarkasteluja ja tutkijoita, joista yhteenvetona voidaan todeta, että kasvututkimus etenkin mikrotason tutkimuksena on vielä varsin nuorta. Keskeisimpiä teorioita tämän tutkielmatyön kannalta ovat ne aiemmat tutkimukset, joissa kasvua selittävien tekijöiden nähdään perustuvan yrittäjän, yrityksen, strategian ja ympäristön keskinäiseen vuorovaikutukseen. Kaiken kaikkiaan viime vuosikymmenien aikana tehtyjen kasvututkimusten määrä on ollut varsin mittava, myös organisaatio- ja strategiatutkimuksen osalta. Tästä huolimatta tietomme yrityksen kasvusta ovat vielä varsin riittämättömät. Tutkimuskentän sirpaleisuudesta johtuen tutkimustyölle tarjoutuu useita erialaisia lähtökohtia ja aukkoja, jotka synnyttävät tarpeen etsiä uusia näkemyksiä ja jäsentelyjä kasvun tarkasteluun (esim. Koskinen. 1996, 21).

3 YRITYKSEN KASVUN MONET KASVOT

3.1 Yrityksen kasvu ja kehittyminen

Yrityksen kasvu ja kehittyminen ovat toisiinsa läheisesti kietoutuvia ilmiöitä. Kuitenkaan kasvu ja kehittyminen eivät ole sama asia, vaan kasvu on vain yksi yrityksen kehityksen ilmenemismuodoista.

Kehittymisellä tarkoitetaan tavallisesti vähitellen toisenlaiseksi tulemista, muuttumista ajan mittaan johonkin suuntaan. Kun yritystä tarkastellaan eri ajankohtina, havaitaan siinä tapahtuneen erilaisia koon ja rakenteen muutoksia. Yrityksen koon ja rakenteen muutokset eivät suinkaan aina ilmene kasvuna, vaan kehitys voi myös johtaa pysähdystilaan tai supistumiseen. Vaikka kirjallisuudessa usein samaistetaan kasvun ja kehityksen käsitteet käyttämällä pysähdystilasta nimitystä nollakasvu ja supistumisesta vastaavasti nimitystä negatiivinen kasvu, on kehitys yleisesti ottaen laajempi käsite kuin kasvu. (Hajba. 1978, 9).

Siinä missä kehitys on yleisesti yhdistetty yrityksen iän muutoksiin, on kasvun korostettu liittyvän yrityksen koon muutoksiin. Penrose (1959, 1), jota yleisesti voidaan pitää kasvututkimuksen edelläkävijänä, määrittelee kasvun dynaamiseksi muutosprosessiksi, jota yleisemmin kuvataan koon suurentumisena, määrän lisääntymisenä ja/tai laadun olennaisena parantumisenä. Penrose vertaakin yrityksen kasvua kehitykseen, jossa määrällisten mittareiden lisäksi käytetään myös laadullisia tekijöitä yrityksen kehityksen arvioinnissa. Penrosen mukaan kasvu on jatkuva muutosprosessi, jota sellaisenaan ei voida havaita. Yrityksen kasvun ja koon hän erottaa siten, että kasvu on prosessi ja koko on tila.

Keskeistä Penrosen kasvukäsitteessä on kasvun dynaamisuuden eli kasvun oman voimaperäisyyden korostaminen. Penrosen tulkinnassa yritys ei ole vain staattisessa ympäristössä toimiva hallinnollinen yksikkö, vaan kokonaismarkkinoilla toimiva organisaatio, jolle eri kasvumuuttujat luovat sekä kasvumahdollisuuksia että kasvuesteitä. Penrose tulkitsee kasvun dynamiikan perustuvan erityisesti yritysjohtoon ja yrityksen

resurssien keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tämän interaktiivisen vuorovaikutuksen myötä syntyy yrityksen kasvun dynamiikka, joka samalla saattaa rajoittaa yrityksen kasvua.

Kasvu on alunperin biologinen käsite ja täten myös yksi elämän perusilmiöistä.

Biologisella kasvulla tarkoitetaan koon suurentumista sekä solujen suurentumisen että niiden lukumääräisen lisääntymisen tuloksena (CD-Facta. 1997). Kasvu merkitsee paitsi koon suurentumista, yleensä myös uudelleen muodostumista ja muuttumista eli kehitystä.

Varsin usein kirjallisuudessa törmää tutkimuksiin, joissa vain kvantitatiivista eli määrällistä koon muutosta pidetään kasvuna. Hajba (1978) toteaa, että kvalitatiivisia eli laadullisia muutoksia pidetään usein vain kvantitatiivisen kasvun syinä tai seurausilmiöinä, eikä niiden avulla siten voida mitata kasvua tapahtuneen. Tosiasiassa kasvumuutokset ovat kuitenkin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia muutoksia. Määrän ja laadun lisäksi kasvu vaatii toteutuakseen myös tietyn ajan. Täten kasvun kolmena ulottuvuutena voidaan pitää määrää, laatua ja aikaa.

Kasvu on pitkän aikavälin systemaattista muutosta, joka ei välttämättä noudata lineaarista muotoa. Kasvu etenkin pienessä ja keskisuuressa yrityksessä voi olla hyppäyksellistä, jolloin kehityksessä on hitaita, jopa taantuvia, ja nopeita kasvun vaiheita (Laukkanen. 1999, 92). Kasvun tasaisuus riippuu usein tarkastelujakson pituudesta. Mitä lyhyempi tarkastelujakso on, sitä tasaisempaa kasvu on.

Useat eri tutkimukset osoittavat, että voimakas lineaarinen kasvu on oikeastaan hyvin harvinainen ilmiö valtaosassa pienyrityksistä. Tutkimusten mukaan vain yksi kolmasosa yrityksistä kykenee osoittamaan konkreettista kasvua toisena toimintavuotenaan.

Poikkeuksena näille tuloksille voidaan kuitenkin pitää useita korkean teknologian yrityksiä, joissa kasvun on havaittu noudattavan useita muita toimialoja nopeampaa ja lineaarisempaa muotoa. (Vesalainen. 1995, 14).

Kasvu, jolla usein viitataan määrän tai arvon lisääntymiseen, ei välttämättä johda toimintojen laadulliseen parantumiseen tai kehitykseen. Toisaalta kehitys ei välttämättä merkitse määrän tai arvon lisääntymistä, vaan kehitys on sidoksissa toimintojen laadulliseen paranemiseen. Kehitykseen kytkeytyy näin ollen keskeisesti erilaisia muutoksia, joita voidaan pitää sekä kasvun lähtökohtina että sen seurauksina. (Malecki. 1999, 22-23).

Kehitystä kuvataan usein rakennemuutosten prosessiksi, jossa kehitys tukee kasvua ja kasvu kehitystä. Flammangin (1979) mukaan kehitys tukee kasvua muun muassa sellaisessa tilanteessa, jossa kehitys sivuuttaa vanhaa ja tuo esille jotain uutta. Kasvu puolestaan tukee kehitystä tarjoamalla lukuisia voimavaroja, usein jopa valtaosan sellaisista voimavaroista, joita uudet toiminnot vaativat. (Malecki. 1999, 23-24).

Pienyrityksen kehitys on monimuotoinen, herkkä ja epävakaa prosessi, johon voidaan sisällyttää paikallisen ympäristön vuorovaikutteisuutta sekä yrityksen sisäisten piirteiden tarkastelua. Yrityksen kehitystä tarkastellaan usein yrityksen läpikäymien kehitysvaiheiden kautta, joita tavallisesti kuvataan lineaarisena kasvumallina. Kehitystä onkin usein virheellisesti tulkittu yhden kehitysvaiheen kautta, yleisemmin kasvuvaiheen kautta, jolloin muut kehitysvaiheet kuten pysähdystila ja supistuminen ovat jääneet vaille tarkastelua, ja tarkastelut ovat antaneet vääristyneen kuvan yrityksen todellisesta kehittymisestä. Kasvun tarkastelussa tärkeää onkin huomioida tarkastelujakson pituus, sillä se määrittää keskeisesti sen, miten kehitys on ymmärrettävissä. Yrityksen kehitys on täten yksilöllinen prosessi, jossa kasvu, pysähdystila ja supistuminen ovat vain määräaikaista kehitysilmiöitä. (Vinnell & Hamilton. 1999, 5).

Yrityksen kasvu ja kehitys ovat siis dynaamisia vuorovaikutusprosesseja. Yrityksen kehitysprosessi on sidoksissa myös oppimiseen ja ennen kaikkea yrittäjän strategiseen kyvykkyyteen. Oppimista syntyy yrityksessä kaiken aikaa kun ongelmatilanteita ratkaistaan. Oppimisen myötä yritys saattaa muuttaa pienet muutokset isoiksi kehityssaskelmiksi. Kehittyäkseen yrittäjän on kuitenkin osattava tehdä oikeita strategisia

valintoja niin yrityksen kuin itsensä kannalta. Jos yrittäjä ei osaa johtaa esimerkiksi kasvuvaihetta oikein, seuraa kehityksessä tavallisesti taantuma tai pahimmassa tapauksessa yrityksen lopettaminen. (Gibb & Scott. 1986).

Yhteenvedon voidaan todeta, että sekä kasvu että kehitys ovat teoriassa varsin moni-ilmeisesti jäsenettyjä käsitteitä. Ero kasvun ja kehityksen välillä on yleisesti ottaen se, että kehitys on laajempi käsite kuin kasvu. Kun yritystä tarkastellaan eri ajankohtina, havaitaan siinä tapahtuneen erilaisia koon ja rakenteen muutoksia. Nämä muutokset eivät välttämättä viittaa kasvuun, vaan kehittymiseen, jolla tarkoitetaan tavallisesti vähitellen toisenlaiseksi tulemistä, muuttumista ajan mittaan johonkin suuntaan. Kasvu ei näin ollen ole sama asia kuin kehitys. Kasvu on vain yksi kehityksen ilmenemismuoto.

Kasvu puolestaan määriteltiin edellä dynaamiseksi muutosprosessiksi, jota sellaisenaan ei voida havaita. Kasvuun voitiin kuitenkin yhdistää sekä määrällisiä että laadullisia kasvumuutoksia, jolloin kasvua tarkasteltiin sekä koon suurenemisena, määrän lisääntymisenä että laadun parantumisenä. Kasvun dynaamiselle luonteelle tyypillisiä piirteitä ovat lisäksi kasvun oma voimaperäisyys sekä tilanneherkkyys. Näin ollen kasvu etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä havaittiin varsin hyppäykselliseksi ja vain harvoin lineaarista muotoa noudattavaksi. Toisaalta kasvun tarkastelussa havaittiin olennaiseksi huomioida tarkastelujakson pituus. Mitä pidempi tarkastelujakso on, sitä paremmin kasvu ja kehitys ovat ymmärrettävissä toisiinsa liittyvinä ilmiöinä.

Kasvua ja kehitystä tarkasteltaessa on helppo todeta, että ne ovat kummatkin varsin moninaisia ilmiöitä. Kasvun ilmeikkyyttä kuvaa muun muassa se, että sitä voidaan lähestyä sekä yrityksen että yrittäjän piirissä ilmenevänä kasvuna. Näiden lähestymistapojen kautta, joita seuraavaksi käsitellään, on ymmärrettävissä kasvun luonne sekä nykyisen toiminnan laajentumisena että uusien toimintojen moninkertaistumisena.

3.2 Kasvun ilmeneminen yrityksen piirissä

Yrityksen kasvu on tavallisesti määritelty yrityksen toiminnan laajentumisena, mikä ilmenee käytännössä erilaisten yrityksen toimintaa kuvaavien toimintojen ja tunnuslukujen kasvuna (esim. Neilimo & Pekkanen. 1996, 2).

Kirjallisuudessa on esitetty runsaasti erilaisia yrityksen kasvun muotoja. Puhutaan esimerkiksi taaksepäin tai eteenpäin tapahtuvasta kasvusta ja edelleen horisontaalisesta tai vertikaalisesta kasvusta. (Hajba. 1978). Yleisimmin yrityksen kasvun muodot jaetaan kuitenkin kahteen päämuotoon. Puhutaan nimittäin orgaanisesta eli sisäisestä kasvusta ja ei-orgaanisesta eli ulkoisesta kasvusta (esim. Hajba 1978; Laitinen 1994; Penrose 1959).

Yrityksen sisäisellä eli orgaanisella kasvulla tarkoitetaan tavallisesti spontaania, automaattista ja luonnollista kasvua, jossa yritys innovoi, hyödyntää resursseja tai lisää kapasiteettiaan esimerkiksi investoimalla koneisiin ja laitteisiin. Kasvua syntyy täten yrityksen toimintaedellytysten vähitellen tapahtuvasta paranemisesta, kysynnän kasvusta, yrityksen hyväksikäyttämistä resursseista jne. Kasvu ilmenee yrityksessä muun muassa siten, että yritys lisää tuotelinjoja, monipuolistaa tuotteitaan, suorittaa uusinvestointeja ja palkkaa lisää henkilöstöä. Mikäli kasvu ei ole kovin nopeaa, yritys voi rahoittaa suurimman osan kasvustaan tulorahoituksella. Sisäinen kasvu edellyttää luonnollisesti myös kysynnän kasvua.

Ulkoisella kasvulla puolestaan tarkoitetaan sitä, kun yritys tarkoituksenaan laajentaa toimintaansa, joko ostaa tai sulauttaa itseensä yhden tai useampia jo toimivia yrityksiä. Ulkoinen kasvu voi tapahtua joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Horisontaalista kasvua syntyy silloin, kun hankitaan samantasoisia, samantapaisia tai rinnakkaisia tuotteita valmistavia tuotantolaitoksia. Vertikaalista kasvua syntyy puolestaan silloin, kun perustetaan toimintaketjuja yhdistelemällä yrityksen alihankkijoita tai myyntikonttoreita. Ulkoisen kasvun synnyttämänä talouselämässämme onkin viimeaikoina ollut havaittavissa

useita integraatio-, keskittymis- ja diversifioitumisilmiöitä esimerkiksi rahoituslaitosten piirissä.

Kasvu on muutosprosessi, jota sellaisenaan ei voida havaita ja täten yksiselitteisesti mitata. Kasvua voidaan kuitenkin arvioidaan ajan funktiona, joko absoluuttisesti suhteessa yritykseen itseensä tai suhteessa alan keskimääräiseen kasvuun. Nopean kasvun yrityksiksi voitaneenkin luokitella täten vain ne yritykset, jotka ovat kasvaneet nopeasti myös suhteessa alan kasvuun ja joiden markkinaosuus on siten kasvanut. (Liiketaloudellinen tutkimuslaitos. 1996, 4).

Yleisimmin kasvua on mitattu kokoa kuvaavilla muuttujilla, kuten liikevaihdon, henkilöstön ja taseen loppusumman lisääntymisenä (esim. Storey 1994; Koskinen 1996; Neilimo & Pekkanen 1996). Muita yleisesti käytettyjä kasvun mittareita ovat markkinaosuus, kannattavuus, sijoitetun pääoman tuotto, patenttien ja asiakkaiden lisääntynyt määrä sekä laajentunut tuotevalikoima (Bridge ym. 1998, 165-166). Myös organisaation kompleksisuutta ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista on pidetty kasvun kuvaajina, vaikka niiden mittaus onkin usein varsin vaikeaa (Crijn & Ooghe. 1996).

Kasvun mittaaminen erikokoisissa yrityksissä saattaa kuitenkin edellyttää keskenään erilaisia mittareita. Wiklund (1998) on todennut, että kannattavuus ei ole kovinkaan käyttökelpoinen mittari pienten yritysten kasvussa. Pienyrityksen kassavirta voi nimittäin olla negatiivinen ja sen pääoman tuottoaste alhainen sen kasvaessa. Sen sijaan työpaikkojen tai myynnin kasvu olisi Wiklundin mukaan sopivampi mittari mitattaessa pienten yritysten kasvua.

Myös Crick ja Chaudhry (2000) ehdottavat yksilöllisempiä mittareita yrityksen kasvun mittaukseen. Heidän mielestään yrityksen kasvua tulisi mitata yrityksen senhetkisiin tavoitteisiin verraten. Näin ollen eri kokoluokissa oleville yrityksille olisi käytössä toisistaan poikkeavat kasvumittarit, jotka samalla huomioisivat yrityksen tavoitteissa ajan myötä syntyvät muutokset.

Oleennaista yrityksen kasvussa on kuitenkin kasvun hallittavuus. Keskeisiä tekijöitä tällöin ovat yrityksen kasvuvauhti ja kasvun tasaisuus. Yritysten ei tulisi kasvaa liian nopeasti suhteessa toiminnasta kertyviin tai uusista lähteistä peräisin oleviin varoihin, sillä tällainen kehitys rasittaa yrityksen rahoitusta ja voi johtaa sekä maksuvalmius- että vakavaraisuusvaikeuksiin. Toisaalta liian hidas tai epätasainen kasvu puolestaan rasittaa yrityksen toimintaedellytyksiä yrityksen menettäessä markkinaosuuttaan, kilpailuetuaan ja kehitysmahdollisuuksiaan kilpailijoille. (Neilimo & Pekkanen. 1996).

Laitisen (1994, 45-46) mukaan suositeltava kasvuvauhti yritykselle olisi markkinoiden kasvua vastaava tai sen hieman ylittävä kasvunopeus, mikäli yrityksen kannattavuus on kunnossa. Ahon (1993, 335) mukaan hallittu kasvuvauhti puolestaan merkitsee sellaista liikevaihdon kasvua, joka turvaa yrityksen omavaraisuusasteella mitatun rahoitusrakenteen. Yrityksen kasvu, kannattavuus ja rahoitus ovatkin kolme keskeistä osatekijää, jotka riippuvat toisistaan kiinteästi. Joskus kannattavuutta voidaan pitää pitkän tähtäyksen tavoitteena, johon pyritään kasvun ja rahoituksen avulla. Kasvu ja rahoitus ovat siis keinoja kannattavuustavoitteiden saavuttamiseksi. Toisinaan taas kasvu voi olla yrityksen päätavoite, jolloin kannattavuus ja rahoitus toimivat kasvun välineenä tai reunaehtona. (Laitinen. 1994).

Toisaalta kasvun ja kannattavuuden välistä riippuvuutta ei ole vielä kiistattomasti kyetty selvittämään. Yksimielisyys vallitsee oikeastaan vain siitä, että kasvun ja kannattavuuden suhde riippuu ainakin siitä, mihin kokoluokkaan kuuluvia yrityksiä tarkastellaan. Kannattavuuteen liittyvät ongelmat liitetäänkin usein juuri pieniin ja kasvaviin yrityksiin. Tämä perustuu näiden yritysten lisääntyvän kysynnän myötä syntyvään lisäkapasiteetin tarpeeseen, joka nostaa rahoituskustannuksia ja pistää kannattavuuden näin koetukselle. (Liiketaloudellinen tutkimuslaitos. 1996, 6).

Yhteenvedon voidaan todeta, että tässä osiossa kasvua tarkasteltiin yrityksen piirissä ilmenevänä kasvuna eli yrityksen toiminnan laajentumisena. Keskeisiä teemoja olivat

yrittäjien kasvun eri muodot, kasvun mittaaminen sekä kasvun hallittavuus. Oleellista on huomata, että yksikään näistä esitetyistä teemoista ei ole yksiselitteinen. Yrityksellä on nimittäin vähintäänkin yhtä monta tapaa mitata kasvua kuin sillä on keinoja ja muotoja kasvaa. Yleisimmin kasvun muodot jaetaan kuitenkin sisäiseen ja ulkoiseen kasvuun. Sisäisellä kasvulla viitattiin yrityksen olemassa olevien toimintaedellytysten parantamiseen esimerkiksi investoimalla koneisiin ja laitteisiin. Ulkoisella kasvulla viitattiin puolestaan toiminnan laajentumiseen yritysostoin. Samoin kuin kasvun muodot myös kasvun mittaaminen todettiin varsin moninaiseksi. Kasvua voidaan arvioida ajan funktiona joko absoluuttisesti suhteessa yritykseen itseensä tai suhteessa alan keskimääräiseen kasvuun. Tavallisimmin yrityksen toiminnan laajentumista mitataan kasvumuuttujilla kuten yrityksen liikevaihto, henkilöstö ja taseen loppusumma. Pienyritysten kohdalla kasvua tulisi kuitenkin enneminkin mitata suhteessa yrityksen senhetkisiin tavoitteisiin, jolloin mittarit huomioisivat yrityksen tavoitteissa ajan myötä syntyvät muutokset.

3.3 Kasvun ilmeneminen yrittäjän piirissä

Kasvua on tavallisesti tarkasteltu vain yrityksen piirissä toteutuneena kasvuna. Kasvua saattaa kuitenkin esiintyä myös yrittäjän tai yrittäjärühmän piirissä, jolloin kasvu ilmenee yritysten lukumääräisenä kasvuna eli moniyrittäjyytenä. Yhtenä tärkeänä kasvun muotona voidaan täten pitää portfolio-yrittäjyyttä (multiple ownership). Portfolio-yrittäjäksi määritellään tavallisesti henkilö, joka omistaa ja kontrolloi samanaikaisesti useampia yrityksiä. (Laukkanen. 1999, 94).

Portfolio-yrittäjyyttä kasvun yhtenä mekanismina on tutkittu vasta verrattain vähän. Siitä huolimatta se avaa aivan uudenlaisen näkökulman kasvun tarkastelulle, jossa yrityksen kasvun ja koon merkitys sekä kasvun selvittämisen menetelmät joutuvat uudelleen arvioitaviksi. Portfolio-yrittäjät saattavat nimittäin olla merkittäviä pääoman ja työllisyyden kasvattajia ilman että he kasvattavat ainuttakaan yritystä isoksi. Kasvu ei näin ollen ilmene välttämättä vain yksittäisen yrityksen toimintojen kasvuna, vaan yrittäjän piirissä esiintyvien toimintojen kasvuna. (Laukkanen. 1999, 94-96).

Moniyrittäjyys on sidoksissa sekä yrittäjän että yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja edellytyksiin. Monet pienyritykset ovat niin sanottuja lohko-operaattoreita, mikä saattaa mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan edellytykset rauhassa suuremmilta yrityksiltä, mutta samalla se myös muodostaa kasvulle rajat. Jos yrittäjä haluaa kasvaa kapeammalla markkina-alalla ansaintasyistä, on moniyrittäjyys eräs mahdollisuus. (Laukkanen. 1999, 95).

Yritysten lukumääräiselle kasvattamiselle on löydettävissä useita perusteita. Useissa tapauksissa portfolio-yrittäjyys on parempi ratkaisu kuin yksittäisen yrityksen kasvattaminen. Portfolio-yrittäjyys mahdollistaa muun muassa vakaakäyttöisten resurssien tehokkaamman hyödyntämisen, pienimuotoisten kokeilujen ja henkilökohtaisten pyrkimysten toteuttamisen sekä kokonaisriskien jakamisen. Yritysportfolioon kuuluvia yrityksiä voidaan joustavammin myös myydä tai tuoda niihin ulkopuolisia rahoittajia. Joissakin maissa (esim. Italiassa) moniyrittäjyyden takana voi olla myös lainsäädäntö ja verotuskohtelu, joka tekee kannattavammaksi perustaa useita pienyrityksiä, vaikka omistaja on sama ja niitä johdetaan kokonaisuutena. (Laukkanen. 1999, 95).

Lisäksi tämän päivän markkinoita leimaavat voimistunut kilpailu ja erikoistumisen tarve, minkä vuoksi useiden pienten yritysten perustaminen saattaa olla järkevämpi ratkaisu kuin yhden yrityksen kasvattaminen suhteellisen isokokoiseksi. Yritysten lukumääräinen kasvattaminen saattaa myös liittyä yrittäjän taitoihin ja kykyihin johtaa yritystä. Voi nimittäin olla, että pienyrittäjä tuntee itsensä taidokkaammaksi johtamaan useita pieniä yrityksiä ennemmin kuin yhtä isokokoista yritystä. (Rosa. 1998, 59).

Täsmällisiä määriä portfolio-yrittäjyyden esiintymisestä ennen kaikkea pienyrittäjien keskuudessa on vaikea antaa. Portfolio-yrittäjyyden on kuitenkin havaittu olevan varsin yleistä ainakin yhtiömuotoisten pk-yritysten taustalla. Portfolio-yrittäjyys näyttää lisäksi olevan tyypillistä ennen kaikkea nopean kasvun yrityksissä. Eräiden tutkimusten mukaan

miesten on havaittu muodostavan naisia yleisemmin yritysportfolioita. (Rosa & Scott. 1999, 21).

Tutkimustulosten perusteella voidaan lisäksi todeta, että yritysportfolioon kuuluvien yritysten epäonnistumisaste on muita yrityksiä matalampi. Saattaakin olla, että kasvavat yritysclusterit ovat perinteisiä yksittäisiä yrityksiä tehokkaampia toiminnassaan. (Rosa & Scott. 1999, 21).

Koska portfolio-yrittäjyyttä on tutkittu vasta verrattain vähän, se on yksi mielenkiintoisimmista yrittäjätutkimuksen ratkaisua odottavista ongelmista. Useat tutkijat (esim. Rosa & Scott. 1999, 21) ovatkin sitä mieltä, että voittajien ja häviäjien valinta (picking winners and losers) ei välttämättä ole mahdollista yritystasolla, vaan pikemminkin yrittäjän tasolla.

Lyhyenä yhteenvedona voidaan todeta, että yrittäjän piirissä ilmenevä kasvu on pk-yrityksen kasvua ja kasvun dynamiikkaa tarkasteltaessa vähintäänkin yhtä tärkeä näkökulma kuin kasvun tarkastelu yrityksen piirissä. Koska valtaosa maamme pk-yrittäjistä ei näytä tavoittelevan oman yrityksensä voimakasta kasvua, saattaa olla, että moniyrittäjyys ja etenkin portfolio-yrittäjyys ovat eräinä kasvutapoina maamme pk-yrittäjille mielekkäämpiä vaihtoehtoja kuin yhden yrityksen kasvattaminen. Valitettavasti tilastointimenetelmämme eivät ainakaan tällä hetkellä anna ilmiön laajuudesta riittävää tietoa. Se, että kasvu tapahtuu yrittäjän toiminnan tai toimintojen laajentumisena eikä yrityksen, saattaa kuitenkin tarjota sekä yrittäjälle että yritykselle useita etuja. Edellä on mainittu tällaisina etuina esimerkiksi pienen yrityskoon parempi kilpailukyky yhä muuttuvimmilla markkinoilla sekä yrittäjän tehokkaampi hallintakyky. Jotta ilmiön laajuudesta ja sen vaikutuksista saataisiin entistä täsmällisempää tietoa, on tilastointia ja tutkimusta suunnattava yhä enemmän juuri näiden ongelmien pariin. Koska kasvun tarkastelussa on tärkeää ymmärtää kasvun moninaisuus ja siihen keskeisesti kietoutuvat ilmiöt, on portfolio-yrittäjyys varmasti yksi kasvututkimuksen keskeisimpiä haasteita.

4 YRITYKSEN KASVUA SELITTÄVÄT TEKIJÄT

Yrityksen kasvua selittäviä tekijöitä voidaan lähteä tarkastelemaan sekä kasvun lähteistä että kasvun esteistä. Toisin sanoen kasvutekijät ovat usein käänteisiä kasvun esteitä. Tässä tutkielmatyössä päähuomio on kiinnitetty kuitenkin lähinnä kasvun lähteisiin ja niihin kasvumuuttujiin, joilla uskotaan olevan vaikutusta kasvuyritysten muita yrityksiä nopeampaan kasvuun.

Yrityksen kasvua on pyritty selittämään ja ennustamaan niin yrityksen ulkoisilla kuin sisäisillä tekijöillä. Ulkoisilla kasvutekijöillä viitataan tavallisesti ympäristön muuttujiin kuten toimialan rakenteeseen ja kilpailutilanteeseen, ulkopuolisen rahoituksen saantiin, työvoimamarkkinoihin, verotukseen ja lainsäädäntöön. Sisäisiä kasvutekijöitä, jotka viittaavat niin yrittäjään kuin yritykseen, ovat puolestaan olemassa olevat resurssit sekä niin yrittäjän kuin hänen henkilökuntansa osaaminen ja tavoitteet. (Davidsson. 1987, 10).

Seuraavaksi yrityksen kasvua selittäviä tekijöitä tarkastellaan viidellä eri osa-alueella, joita ovat 1) yrittäjä ja yrittäjän kasvumotivaatio, 2) liikkeenjohto, 3) yritys, 4) yrityksen liiketoiminta ja sisäiset strategiaratkaisut sekä 5) yrityksen strateginen tilanne. On kuitenkin huomattava, että koska yrityksen kasvumuuttujia on olemassa varsin runsaasti, sattumaa poislukematta, ei tässäkään työssä pyritä eikä pystytä kyseisten muuttujien tyhjentävään listaukseen.

4.1 Yrittäjä ja yrittäjän kasvumotivaatio

”Yrittäjä tai yrittäjäryhmä ovat henkilöitä, jotka perustavat ja käynnistävät yrityksen ja ehkä johtavat sitä alkuvaiheessa yksin tai sitä varten muodostettuna ryhmänä. Mukaan voidaan lukea myös ne tapaukset, joissa yrittäjät jatkavat aiempaa liiketoimintaa ja/tai yritystä.” Näin kuvaa Mauri Laukkanen (1999, 17) yrittäjiä, joiden kasvumotivaatiolla on keskeinen merkitys yrityksen kasvuun.

Yrityksen kasvu liittyy oleellisesti yrittäjän motivaatioon kasvattaa yritystä. Yleisesti voidaankin todeta, että ilman yrittäjän halua kasvattaa yritystä yritys tuskin pystyy kasvamaan.

Yrittäjän kasvumotivaatioon vaikuttavat yrittäjän tarpeet, kyvyt kasvuun ja ympäristön tarjoamat kasvumahdollisuudet. Kasvumotivaation lähtökohtana on täten useita todennettavissa olevia kykyjä, tarpeita ja mahdollisuuksia, joita yrittäjä arvioi omista lähtökohdistaan. Tämän arvioinnin perusteella yrittäjälle joko syntyy kasvumotivaatio tai sitten hän päättää jatkaa nykyisellä toimintatasollaan. Mitä paremmaksi yrittäjä arvioi omat kykynsä, mitä enemmän hän kokee kasvutarvetta ja mitä suotuisemmiksi hän tulkitsee ulkoiset mahdollisuudet, sitä voimakkaampi on hänen kasvumotivaationsa. (Davidsson. 1989, 10-12).

Kasvu ja kasvun tavoittelu eivät ole itsestään selviä asioita kaikille yrittäjille, kuten useissa perinteisissä taloustutkimuksissa on esitetty. Kaikki yrittäjät eivät suinkaan tavoittele suurinta mahdollista voittoa ja kasvua, vaan joillekin yrityksen pienuus on edullista ja luonnollista, kun taas toisille se on voimavarojen puutteesta johtuva pakko. (Koskinen. 1996, 56).

Kasvuun liittyy usein lukuisia epämieluisia muutoksia, jotka synnyttävät yrittäjässä kasvuhaluttomuutta. Kasvuhaluttomuus voi liittyä esimerkiksi työllistämismotivaatioihin, kontrollin menetykseen, riippuvaisuuteen toisista, vastuun ja päätäntävällän jakamiseen, omistajuudesta luopumiseen ja tarpeettomiin riskeihin. (Bridge ym. 1998, 170).

Kasvuun liittyvät riskit eivät ole vain taloudellisia, vaan kuten Liles (1974) on havainnut, myös yrittäjän perhettä, fyysistä hyvinvointia ja yleistä työnkuvaa uhkaavia uhrauksia. Yrittäjän kasvuhaluttomuus voi lisäksi selittyä yrityksen sidosryhmiin liittyvillä asioilla. Davidssonin (1987) mukaan esimerkiksi avainhenkilöiden ja rahoittajien mielipiteet saattavat olla nopean kasvun esteenä, vaikka yrittäjä itse olisi valmis sitä tavoittelemaan. (Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos. 1996, 10-11).

Toisaalta, vaikka yrittäjälle syntyisikin vahva kasvumotivaatio yrityksen kasvattamiseen, tämä ei välttämättä johda yrityksen todelliseen kasvuun. Tämä saattaa johtua muun muassa siitä, että yrittäjä on voinut tulkita joitakin asioita virheellisesti ryhtyessään tavoittelemaan kasvua. Perren (1999, 373) korostaakin, että menestymisen halu ja yrittäjän korkea kasvumotivaatio eivät aina johda yrityksen kasvuun, sillä osa yrittäjistä saattaa keskittää voimavaransa sellaisiin parannus- ja kehitystehtäviin, jotka eivät välttämättä herätä asiakaspiirin kiinnostusta, eivätkä täten myöskään luo kasvua yritykseen. Täten kasvulle ei yrittäjän kasvumotivaatiosta huolimatta ole ollut edellytyksiä. Kasvuhakuisuus ei myöskään ole vakaa motivaatiotila, vaan se saattaa muuttua ajan myötä siinä missä yritys kehittyy ja miten niin yrityksen ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät muokkaavat yritystä (Davidsson. 1987).

Yrittäjän kasvumotivaatio vaikuttaa siis varsin keskeisesti siihen, miten voimakkaasti yrityksessä tavoitellaan kasvua, tai tavoitellaanko kasvua yrityksessä ylipäättään ollenkaan. Yrittäjän kasvumotivaation kannalta kaksi oleellista tekijää ovat yrittäjän kasvutarve ja yrittäjän kasvukyky. Vaikka seuraavissa alaluvuissa kumpaakin osatekijää käsitellään erikseen, on huomattava, että yrittäjän kasvumotivaatioon ne vaikuttavat monen muun osatekijän yhdistelmänä.

4.1.1 Yrittäjän kasvutarve

Kasvutarve on kasvukirjallisuuden perusteella kasvumotivaation tärkein edellytys (esim. Davidsson. 1987; 1989). Yrittäjän kasvutarpeeseen vaikuttavat oleellisesti muun muassa erilaiset motiivit, joilla tarkoitetaan tiedostettuja tai tiedostamattomia yllykkeitä, jotka vaativat tyydyttämistä, saavuttamista tai torjumista. Näin ollen motivaatio, jolla tarkoitetaan toimintaan virittymistä, suuntaamista ja sen ylläpitämistä on tila, joka on seurausta motiiveista. (Koskinen. 1999)

Kasvua harvemmin tavoitellaan kasvun itsensä vuoksi, vaan kasvun myötä syntyvien myönteisten kerrannaisvaikutusten vuoksi. Tällaisia etuja ovat muun muassa yrityksen elinkyvyn turvaaminen, suurtuotannon edut, voittojen tavoittelu, markkinoiden kasvattaminen, stabiilitteetti, riskin vähentäminen sekä arvovallan saavuttaminen (esim. Hajba 1978; Crijn & Ooghe 1996).

Pienyrityksen kasvutavoitteet ovat usein voimakkaasti sidoksissa yrittäjän henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tällaisina tavoitteina saattavat olla esimerkiksi alueen pääasiallisena työllistäjänä toimiminen, hyvinvoinnin rakentaminen, suurempien henkilökohtaisten tulojen saaminen, tunnettuus innovaatiotoiminnassa tai vaikkapa perheenjäsenten työllistäminen yritykseen. (Bridge ym. 1998).

Yleisesti voidaan ajatella, että yrittäjän kasvutarve on yhteydessä yrittäjän arvomaailmaan ja asenteisiin. Mitä enemmän yrittäjä esimerkiksi arvostaa taloudellista menestymistä, sitä enemmän hän myös tavoittelee kasvua. (Cliff. 1998).

Yrittäjän omien tavoitteiden ja arvostusten lisäksi myös yrittäjän lähipiirin, kuten esimerkiksi perheen, tarpeet ja suhtautuminen yrityksen kasvuun voivat vaikuttaa merkittävästi yrittäjän motivaatioon tavoitella kasvua. Lähipiirin roolia esimerkiksi rahoittajana tai tilapäisen avun tarjoajana liiketoiminnan ylläpitämiseksi ei sovi vähätellä (esim. Koskinen 1996; Perren 1999).

Pienyrittäjän kasvuhakuisuutta ohjaa ennen kaikkea yrittäjän suoritusmotivaatio (need for achievement) sekä kasvua seuraavat myönteiset ja kielteiset oletukset. McClellandin (1961) teoria yksilön korkeasta suoritusmotivaatiosta (need for achievement) lieneekin yksi kasvukirjallisuuden kaikkein yleisemmin käytetyistä motivaatioteorioista. McClellandin mukaan korkean suoritusmotivaation omaava yksilö motivoituu tehtäviinsä sellaisissa tilanteissa, joissa yksilö itse on vastuullinen tuloksistaan, menestymisen mahdollisuus on joko hyvin alhainen tai korkea ja palaute tuloksista on konkreettisesti saatavilla. Näillä kriteereillä McClelland perusteli väitteen, jonka mukaan korkea suoritusmotivaatio on

nimenomaan yrittäjille tyypillinen piirre. Teorian heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä seikkaa, ettei se pysty selittämään niiden yrittäjien suorituskäyttäytymistä ja tarpeita, jotka eivät tavoittele yrityksen kasvua. (Davidsson. 1987).

Yrittäjän kasvutarvetta onkin usein pyritty selittämään ja ennustamaan yrittäjän persoonallisuuden ja käyttäytymisen piirteillä (esim. McClelland 1961; Smith 1967; Stanworth & Curranin 1976). Tämä on ymmärrettävää ainakin pienyrityksen näkökulmasta, jossa yrittäjän asenteilla ja käyttäytymisellä on varsin keskeinen merkitys. Persoonallisuus- ja piirreteorioihin liittyy kuitenkin tiettyjä heikkouksia, joiden vuoksi ne eivät ole riittäviä perusteita yrittäjän kasvutarpeen ennustamiseen tai selittämiseen. Ensinnäkin yksilön persoonallisuutta on usein kovin vaikea täsmällisesti määrittää, ja toiseksi persoonallisuuteen liittyvät piirteet voivat ajan myötä myös muuttua. Näin ollen persoonallisuus- ja piirreteorioiden pätevä selvittäminen koskien yrityksen kasvua on varsin vaikeaa. (Laukkanen. 1999, 29).

Persoonallisuus- ja piirreteorioiden lisäksi yrittäjän kasvutarvetta on tutkittu myös demograafisista eli väestöllisistä muuttujista käsin. Tutkimusten perusteella yrittäjän sekä myös yrityksen korkea ikä vähentävät kasvutarvetta (Davidsson 1989; Kangasharju 1999). Väite saa tukea myös Storeyn (1994) havainnoista, joiden mukaan kasvuyritykset ovat usein nuorten yrittäjien omistamia. Sen sijaan sukupuolella ei näytä olevan merkitystä yrityksen kasvun kannalta (Kangasharju 1999; Storey 1994). Toisaalta päinvastaisiakin tutkimustuloksia on olemassa. Esimerkiksi Cliff (1998) on havainnut, että miehet haluavat kasvattaa yritystään nopeammin ja suuremmaksi kuin naiset. Naiset suosivat hitaampaa kehitystä siksi, että tällöin he kokevat kasvuun liittyvät riskit paremmin hallituiksi ja kontrolloituiksi. Perinteisen sukupuolirooliajattelun mukaisesti viimeksi mainittu vaihtoehto tuntuu luonnolliselta, mutta teoriassa asiaa ei ole vielä ratkaistu.

4.1.2 Yrittäjän kasvukyky

Yrittäjän kasvutarpeen ja erilaisten motiivien lisäksi yrittäjän kasvuhakuisuus on sidoksissa myös yrittäjän kasvukykyyn. Yrittäjän kasvukykyisyys liitetään ensisijaisesti yrittäjän osaamiseen johtaa ja kasvattaa yritystä. Kasvukykyisyys yhdistetäänkin tavallisesti hankittuihin ominaisuuksiin kuten koulutukseen ja aiempaan kokemukseen, mutta myös yksilön luontaiset kyvyt voivat toimia kasvua edistävinä tekijöinä. (Davidsson. 1989, 95-96).

Tutkimusten perusteella yrittäjän koulutustasolla on merkitystä yrityksen kasvun kannalta. Näyttää nimittäin siltä, että mitä korkeammin koulutettu yrittäjä on, sitä paremmat edellytykset hänellä on kasvattaa yritystään (esim. Cliff 1998; Davidsson 1989; Kangasharju 1999; Storey 1994). Tämä johtunee koulutuksen myötä syntyneistä tiedoista ja taidoista, itsevarmuudesta sekä korkeammasta ansaintaodotuksesta. Ongelma meillä Suomessa piilee kuitenkin siinä, että akateemisesti koulutetut henkilöt ryhtyvät muita harvemmin yrittäjiksi (esim. Arenius & Autio. 1999). Tämä tulos antaa aiheen olla huolestunut esimerkiksi osaamisintensiivisten kasvuyritysten vähäisestä syntymisestä Suomessa.

Koulutuksen lisäksi myös yrittäjän työkokemuksella ja työkokemuksen laadulla näyttää olevan merkitystä yrityksen kasvun kannalta. Yrittäjän työkokemus ennen kaikkea johtotason tehtävistä on osoittautunut kasvua edistäväksi tekijäksi. Myös yrittäjän oppimilla toiminnallisilla taidoilla kuten markkinoinnin, laskentatoimen, tuotantotalouden, tuotekehityksen sekä yleisen johtamisen taidoilla sekä niiden yhdistämisellä on havaittu olevan vaikutusta yrityksen kasvuun. Erityisesti markkinointitaustan omaava henkilö näyttää keskittyvän yritystoiminnassa muita (esimerkiksi laskentatoimen parissa työskentelevää henkilöä) helpommin yrityksen myynnin kasvattamiseen ja täten yrityksen nopeaan kasvuun. (Storey. 1994, 129-133).

Myös aiemmalla toimialakokemuksella samoin kuin sen puutteella on havaittu olevan myönteinen vaikutus yrityksen kasvuun. Tämä perustuu ajatukseen, jonka mukaan toimialalta opittu ammattitaito auttaa yksilöä ymmärtämään toimialan kasvuun liittyviä vaatimuksia. Toisaalta sellainen henkilö, jolta toimialakokemus puuttuu, on usein vähemmän lukkiutunut toimialan kangistuneisiin kaavoihin ja on kykenevä esittämään toimialalle uusia ja kehittäviä ideoita. (Storey. 1994, 135-136). Näin ollen yksilön aiempi toimialakokemus tai sen puute saattavat olla joko yrityksen vahvuus- tai heikkoustehtäviä. Se, onko tämä kokemus tai kokemuksen puute yrityksen etu vai haitta, lienee riippuvainen yksilöstä, ajasta, paikasta ja tilanteesta.

Tutkimukset osoittavat lisäksi, että ne yrittäjät, jotka ovat ryhtyneet työelämästä yrittäjäksi, ovat osoittautuneet nopeamman kasvun yrittäjiksi kuin ne perustajat, jotka ryhtyivät yrittäjäksi työttömyyden painostuksesta (esim. Koskinen 1996; Storey 1994, 128). Sen sijaan aiemmalla yrittäjäkokemuksella, oli se sitten onnistunutta tai epäonnistunutta, ei näyttäisi olevan merkittävää vaikutusta yrityksen kasvuun (Storey. 1994, 134-135). Toisaalta on myös päinvastaisia tutkimustuloksia, joiden mukaan aikaisempi yrittäjäkokemus lisää kasvukykyä, sillä näille yrittäjille yrittäjyyteen liittyvät riskit ja niiden hallinta ovat tutumpia (Davidsson. 1989). Näyttää siltä, että yksiselitteistä vastausta aiemman yrittäjäkokemuksen vaikutuksesta yrityksen kasvuun ei voida antaa. Kyse on kuitenkin aina lopulta yksilöstä.

Vaikka yleinen uskomus on, että yrittäjäperheen lapset ovat kasvukykyisempiä yrittäjiä saamiensa neuvojen ansiosta kuin muut yrittäjät, ei yrittäjän perhetaustalla näytä Storeyn (1994, 131-132) havaintojen mukaan olevan merkitystä yrityksen kasvuun. Toisaalta suomalaiset tutkijat, kuten Koskinen (1996) ja Pasanen (2000), vahvistavat päinvastaista näkemystä. Tutkijoiden eri näkemyseroista johtuen asia on vielä kiistanalainen. Tämän vuoksi väitteeseen on ennen tarkempia tutkimustuloksia syytä suhtautua varauksella. Myös yrittäjän sosiaalinen asema on usein varsin vaikeasti mitattavissa oleva kasvumuuttuja, minkä vuoksi sen vaikutusta yrittäjän kasvukykyyn ei myöskään voida pätevästi osoittaa (Storey. 1994).

Hankittujen ominaisuuksien lisäksi myös yrittäjän luontaisilla kyvyillä on merkitystä yrityksen kasvun kannalta. Tällaisina yrittäjän kasvukykyisyyttä lisäävinä luontaisina kykyinä voidaan pitää muun muassa yrittäjän sisäistä ohjautuvuutta, itseluottamusta sekä optimismia. Nämä tekijät kuvastavat yrittäjän käsityksiä omista kyvyistään ja lisäävät siten muun muassa yrittäjän rohkeutta ottaa kasvuun liittyviä riskejä. Näin ollen kyseisillä ominaisuuksilla varustetun henkilön voidaan katsoa olevan heikommin omiin kykyihinsä luottavaa yrittäjää aktiivisempi myös kasvupyrkimyksissään. (Davidsson. 1989, 96-99).

Yhteenvedona voidaan todeta, että sekä yrittäjän kasvukyvyllä että kasvutarpeilla on merkitystä yrityksen kasvun kannalta. Mitä paremmaksi yrittäjä arvioi omat kykynsä ja mitä enemmän hän tuntee kasvutarvetta, sitä voimakkaampi on hänen todennäköinen kasvumotivaationsa. Tästä huolimatta kumpikaan edellisistä osatekijöitä ei yksin riitä takaamaan yrityksen kasvua, sillä kasvumotivaatio syntyy usean eri tekijän yhdistelmästä ja kyvyt ja tarpeet ovat vain osa laajempaa kokonaisuutta. Toisaalta erot sekä yrittäjän kasvutarpeissa että kasvukyvyissä riittävät selittämään yritysten välisiä kasvueroja. Erityisesti yrittäjän arvoilla ja motiiveilla sekä yrittäjän koulutuksella ja aiemmalla työkokemuksella näyttää olevan vaikutusta siihen, miksi toiset yritykset kasvavat toisia yrityksiä nopeammin.

4.1.3 Yrittäjäryhmä

Yrityksen kasvu yhdistetään usein piilotajuisesti vain yksilöyrittäjään ja hänen ominaisuuksiinsa, kykyihinsä ja motivaatioonsa kasvattaa yritystä. Yrityksen kasvu saattaa kuitenkin perustua myös yrittäjäryhmän suoritukseen. Yrittäjäryhmällä (entrepreneurial team) tarkoitetaan kahta tai useampaa henkilöä, jotka tietoisesti yhdessä, eivät välttämättä omasta aloitteestaan, perustavat yrityksen, panostavat siihen ja kantavat osan yrittäjäriskiä. Lisäksi ryhmää voidaan pitää itsenäisenä, erillisenä oliona ja toimijana, jolla on erityisiä ominaisuuksia. (Laukkanen. 1999, 33).

Tiimiyrityksiä on tutkittu paljon ennen kaikkea USA:ssa. Tutkijat kuten Cooper ja Gimeno-Gascon (1992) sekä Cooper ja Daily (1997) vahvistavat ryhmäperusteisten yritysten yleisyyttä erityisesti kasvavien yritysten piirteinä. Useissa tutkimuksissa on lisäksi käynyt ilmi, että yrittäjryhmät näyttävät yleisimmiltä tuotannollisissa, varsinkin korkean teknologian yrityksissä kuin muun muassa vähittäiskaupan ja palvelualan yrityksissä. Yleisesti uskotaankin, että erityisesti korkean teknologian yritystä on vaikea perustaa ilman yrittäjryhmää, sillä kyseiset yritykset vaativat laajempaa osaamista ja taitojen keskittymää kuin mitä yksilöyrittäjän katsotaan voivan tarjota. (Laukkanen. 1999, 33-34).

Edellä esitettyä väitettä ryhmäperustaisten yritysten menestyksestä tukevat myös Brockawin (1993) ja Timmonsin (1990, 1994) tutkimustulokset. Brockawin tutkimusten mukaan vain kuusi prosenttia hyperkasvun yrityksistä perustuu yksilöyrittäjyyteen, 54 prosenttia kahden yrittäjän muodostelmaan ja 40 prosenttia kolmen tai useamman yrittäjän kokoonpanoon. Timmonsin arvioiden mukaan tiimiyritysten menestys näyttää perustuvan niin yritysten elinvoimaisuuteen kuin niiden kannattavuuteenkin. Toisaalta yrityksen kasvu ei välttämättä ole yksin riippuvainen yritystiimistä vaan siitä, miten tehokas yrittäjätiimi muodostetaan. (Vyakarnam, Jacobs & Handelberg. 1999, 154).

Myös Laukkanen (1999, 34) on sitä mieltä, että ryhmäperusteisuus ja sen myötä saavutetut edut eivät yksinään riitä selittämään yrityksen kasvua. Yrityksen kasvu saattaa nimittäin johtua tiimin rakenteellisesta peruspiirteestä, jossa tiimi itse on kasvupainetta luova tekijä. Lisäksi tiimiperustaiset yritykset saattavat hakeutua helpommin kasvualueille, joilla liiketoiminta pyritään organisoimaan nopeaa kasvua vastaavaksi.

Ryhmäperustainen yrittäjyys näyttää näin ollen jättävän yrittäjätutkimukselle vielä monta tutkimuskysymystä auki. Se, miten yritysten kasvu perustuu ryhmän suoritukseen, on yksi ratkaisua odottavista ongelmista. Voidaan vain olettaa, että samoin kuin yksilöyrittäjän, myös yrittäjryhmän ominaisuudet, kyvyt ja motivaatio vaikuttavat siihen, miten yrityksessä käytännössä tavoitellaan kasvua ja myös onnistutaan siinä. Kaiken kaikkiaan

ryhmäperustainen yrittäjyys on useiden voimakkaasti kasvavien yritysten yksi voimatekijä, jota ei sovi yritysten kasvutekijöitä tarkasteltaessa sivuuttaa.

4.2 Liikkeenjohto

Yrityksen kasvuun liittyy tyypillisesti johtamistyylin ja johtajan roolin muutoksia. Etenkin pienyrityksessä kasvu merkitsee yrittäjän päätöksenteon lisääntyntä monimutkaistumista, minkä vuoksi yrittäjän on ennemmin tai myöhemmin osoitettava halunsa ja kykynsä päätöksentekovallan hajauttamiseen. Käytännössä tämä merkitsee ammattitaitoisen liikkeenjohtajan tai liikkeenjohtajiston palkkaamista yritykseen, millä on havaittu olevan myönteinen vaikutus pienyrityksen kasvuun (esim. Storey. 1994, 150).

Liikkeenjohtaja on yksilö, joka toimii kuin yrityksen johtaja tai työnhajaaja, mutta joka ei kuitenkaan ole yrityksen omistaja. Toisin sanoen vaikka yrittäjä voi olla yrityksen liikkeenjohtaja, ei liikkeenjohtaja välttämättä ole yrittäjä. Tavanomaisesti yrittäjä-liikkeenjohtaja suhteessa omistajuus ja toimintojen johtaminen on eriytetty toisistaan. (Bridge ym. 1998).

Yrittäjän ja liikkeenjohtajan eroja voidaan tarkastella kolmelta toiminnan tasolta. Ensinnäkin liikkeenjohtajan vastuu painottuu pikemminkin yrityksen resurssien parhaaseen mahdolliseen hyödyntämiseen kuin resurssien hankintaan. Toiseksi liikkeenjohtajat ovat usein yrittäjiä varovaisempia tekemään radikaaleja muutoksia ja he tekevät muutokset mieluummin asteittain ja yrityksen vahvuuksia voimistaen. Kolmas yrittäjän ja liikkeenjohtajan eroa kuvastava piirre liittyy valtaan ja valtuuksiin. Liikkeenjohtajalla valta ja sen mukainen vastuu liittyy yksilölle osoitettuun asemaan, yrittäjällä sen sijaan oikeuteen ja velvollisuuteen johtaa yritystä. (Wickham. 1998).

Käytäntö on osoittanut, että tarve liikkeenjohtajien rekrytointiin syntyy yleensä siinä vaiheessa, kun yritys työllistää kymmenestä kahteenkymmeneen työntekijää. Toisaalta on havaittu, että yritykset palkkaavat ensimmäisenä rahoitusalan ammattiapua, jonka tarve

syntyy lähes heti yrityksen perustamishetkellä. Tutkimukset osoittavat lisäksi, että nopean kasvun yritykset palkkaavat yritysjohtajat yleensä yrityksen ulkopuolelta ja tavallisesti suuryrityksistä. (Storey. 1994, 150).

Koska liikkeenjohtajien palkkaaminen yritykseen on yhteydessä yrityksen kasvuun, voidaan olettaa, että liikkeenjohtajien ominaisuuksilla, taustoilla ja valinnoilla on myös vaikutusta yrityksen kasvuun. Liikkeenjohtajat ovat tavallisesti liiketoiminnan ammattilaisia, jotka tavoittelevat yrityksen kasvua kasvattaakseen osakkeenomistajien tuottoja ja yrityksen arvoa. Yrityksen johto saattaa pitää kasvua tärkeänä päämääränä myös siksi, että nopeaa kasvua seuraa korkeampi palkka sekä vaikutusvallan ja statuksen nousu (Suvas. 1988, 58). Yleisesti ottaen yritysjohtajan muuttumista, kasvamista ja kehittymistä yrityksen toiminnan mukaan voidaan pitää ulkopuolelta annettuna velvoitteena, joka sisältyy yritysjohtajan toimenkuvaan. Liiketoiminta-ammattilaisille menestys tarkoittaa suurimman kasvu-, markkinaosuus-, tuottavuus-, tuloksellisuus-, ja sijoitetun pääoman tuottopotentiaalin hyödyntämistä ja yrityksen muiden suorituskykyä mittaavien tavoitteiden saavuttamista. (Bridge ym. 1998, 140).

Liikkeenjohdolle asetetuista ulkopuolisista velvoitteista johtuen useat sijoittajat kokevat liikkeenjohdon olemassaolon myönteisenä asiana. Potentiaaliset sijoittajat ovat nimittäin tietoisia siitä, että omistajavetoiset yritykset ovat liikkeenjohtovetoisia yrityksiä herkempiä tekemään toimenpiteitä, jotka eivät välttämättä tue sijoittajien ensisijaisia tavoitteita. Näin ollen liikkeenjohdolla voidaan katsoa olevan kasvuetuja jo pelkästään siksi, että omistajuus ja johtaminen on yrityksessä eriytetty toisistaan. (Mak & Roush. 2000, 148).

Klassisessa liikkeenjohdon mallissa liikkeenjohtoa kuvataan prosessiksi, jossa suoritetaan joukko tehtäviä, niin sanottuja funktioita. Funktiot koostuvat neljästä liitännäisestä tehtävästä, jotka ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen ja kontrollointi. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen. 1998, 32-34). Juuri näiden toimintojen kautta liikkeenjohdon päätökset realisoituvat tuloksiksi, jollaisena muun muassa yrityksen kasvua voidaan pitää. Penrosen (1959) mukaan liikkeenjohdolla on usein omistajia keskeisempi rooli yrityksen

toimintojen kontrolloijana. Tämän vuoksi Penrose onkin kiinnittänyt erityistä huomiota liikkeenjohdon tieto-taitojen, kykyjen ja kokemusten riittävyyteen yrityksen kasvunopeuden ratkaisevimpina määrittäjinä.

Yrityksen eri kehitysvaiheissa tarvitaan erilaisia johtajia. Eräiden tutkimusten mukaan yhden johtajan tehokas toiminta-aika yrityksessä on noin viisi vuotta. Tämän jälkeen yksilön motivaatiossa ja kyvyssä mukautua muutoksiin tapahtuu usein laskua, mikä ilmenee välittömästi yrityksen kannattavuudessa ja sen myötä kasvussa. Myös palkitsemisella näyttää olevan vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun. Tutkimukset nimittäin osoittavat, että vaihtelevalla kannustepalkalla on kaikkein myönteisin vaikutus liikkeenjohtajien toiminnan tulokseen ja täten yrityksen kasvuun. (Trondsen. 1997).

Yrittäjätiimin tavoin yrityksen kasvu voi perustua myös liikkeenjohtotiimin suoritukseen. Eräiden tutkimusten mukaan yrittäjien tulisi luoda yritykseen mahdollisimman heterogeeninen liikkeenjohtotiimi. Käytännössä tämä tarkoittaa eri tahojen osaamista hallitsevien henkilöiden palkkaamista yritykseen. Osaamiseltaan heterogeenisen liikkeenjohtotiimin on havaittu saavuttavan merkittäviä etuja yrityksen kasvussa. (Weinzimmer. 1997).

Tutkimustulokset osoittavat lisäksi, että sekä liikkeenjohtotiimin koolla että sen jäsenten iällä on merkitystä yrityksen kasvun kannalta. Yrityksen liikkeenjohtotiimin tulisi olla riittävän laaja, jotta yrityksessä suoritettava päätöksenteko olisi tarpeeksi yksityiskohtaista mutta silti nopeaa. Liikkeenjohtotiimin jäsenien iällä puolestaan on havaittu olevan yhteys yrityksen kasvuun siten, että nuoremmat henkilöt ovat ikääntyneempiä valmiimpia ottamaan riskejä ja tämän myötä myös kasvattamaan yritystä. (Weinzimmer. 1997).

Yhteenvedon voidaan todeta, että ammattitaitoisella liikkeenjohtajalla tai liikkeenjohtajistolla on havaittu olevan myönteinen vaikutus pienyrityksen kasvuun. Liikkeenjohdolla on usein yrittäjäjohtajaa voimakkaampi halu kasvattaa

osakkeenomistajien tuottoa ja yrityksen arvoa. Näin ollen liikkeenjohdolla voidaan usein katsoa olevan jo pelkästään ulkoisia paineita yrityksen kasvuun ja kasvattamiseen, kun taas omistajayrittäjällä kasvupaine ja kasvuhalu ovat paremminkin sisäisiä.

4.3 Yritys

Yrittäjään ja liikkeenjohtoon liittyvien tekijöiden lisäksi yrityksen kasvua voidaan selittää ja ennustaa yritykseen liittyvillä asioilla. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen liikeidea, ikä, koko, yritysmuoto, omistajuus sekä resurssit.

Yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta yksi tärkeä elementti on yrityksen liikeidea. Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alalla. Toisin sanoen liikeidea sisältää kuvaukset markkinoista (asiakkaat, markkinalohkot, ongelmat/tarpeet), tuotteista (fyysiset tuotteet, palvelut, tuotejärjestelmät, ongelmanratkaisut) ja organisaation toimintatavasta (rakenne, voimavarat, johtamistapa, ohjaus ja valvontajärjestelmä). Menestyäkseen yrityksen on kyettävä yhdistämään edelliset tekijät toisiinsa niin, että niillä saavutetaan ylivoimaista osaamista ja ainutlaatuisuutta suhteessa kilpailijoihin. Jokaisella liikeidealla on myös oma elinkaarensa. Liikeidea tulee näin ollen muuttaa eri kasvu- ja kehitysvaiheiden vaihdellessa. (Yrityksen perustajan opas. 1999, 18-19).

Yrityksen kasvu liittyy lisäksi sekä yrityksen ikään ja kokoon. Useimmat tutkimukset osoittavat, että nuoret yritykset kasvavat vanhempia yrityksiä nopeammin. Nuoret yritykset ovat useimmiten pieniä yrityksiä, joissa kasvun kaksinkertaistaminen esimerkiksi työntekijöiden määrässä laskettuna on suuryrityksiä helpompaa. Harva suuryritys nimittäin ryhtyy tai edes kykenee sadan prosentin työllistämislisäykseen yhdellä kertaa, jota toisen työntekijän palkkaaminen yhdenmiehen yrityksessä merkitsee. Nuorten ja näin ollen tavallisesti myös pienten yritysten nopeaa kasvua voidaan selittää myös tehokkuussyillä. Useiden yritysten on nimittäin havaittu kasvavan toiminta-aikansa alussa nopeasti saavuttaakseen markkinoiden minimivaatimukset tehokkuudessa. Toisaalta kasvun on havaittu tavallisesti tulevan yrityksen tavoitteeksi vasta silloin, kun yritys työllistää vähintään kymmenen henkilöä. (Storey. 1994, 139-142).

Nopea kasvu on tutkimuksissa yhdistetty osakeyhtiömuotoiseen yritysmuotoon. Osakeyhtiöiden muita yhtiömuotoja korkeamman kasvuasteen on havaittu perustuvan sekä osakeyhtiöiden korkeampaan kasvuhakuisuuteen että toteutuneeseen kasvuun. Toisaalta suuri osa osakeyhtiöistä on aloittanut toimintansa joko toiminimenä tai avoimena yhtiönä ja vasta myöhemmin siirtynyt osakeyhtiöksi. Tämän vuoksi yrityksen yhtiömuotoa ei kiistatta voida katsoa riittävän päteväksi selitysvoimaksi yrityksen kasvun määrittämiseen. (Storey. 1994, 140-141).

Omistajuutta yrityksen yhtenä kasvuun vaikuttavana tekijänä on tutkittu varsin vähän. Siitä huolimatta suuressa osassa yrityksiä tapahtuu omistajuusmuutoksia yrityksen laajentaessa tai supistaessa toimintojaan. Osa muutoksista tapahtuu esimerkiksi yrityksen sulautuessa toiseen yritykseen tai yrityksen sulauttaessa itseensä toisia yrityksiä. Tutkimuksien mukaan ne yritykset, jotka olivat osa laajempaa yrityskokonaisuutta, saavuttivat muita yrityksiä selvästi korkeampia kasvulukemia. Lisäksi yritysryhmään kuuluvien yritysten kasvuasteen on todettu nousevan koon kasvun myötä, kun taas itsenäisesti toimivien yritysten kasvuaste näyttää laskevan koon laajentumisen myötä. Näillä tuloksilla voidaan katsoa olevan merkitystä myös moniyrittäjyyden ja erityisesti portfolio-yrittäjyyden myötä syntyvien etujen tarkastelun kannalta. (Storey. 1994, 143).

Yrityksen kasvu on riippuvainen myös yrityksen sisäisistä voimavaroista eli resursseista. Resurssipohjaisen näkökulman tunnetuin edustaja on varmasti Edit Penrose (1959), jonka mukaan yritys ei ole vain hallinnollinen yksikkö, vaan tuottavien resurssien kokoelma. Penrosen mukaan yrityksen kasvu on riippuvainen siitä, miten ainutlaatuisia resurssit ovat ja miten niitä yrityksessä osataan hyödyntää.

Resurssien tyhjentävä määrittäminen on vaikeaa. Eräheimon (1996, 44) mukaan tuotannontekijöiden klassinen tyypittely työhön, raaka-aineisiin ja pääomaan on yksi lähtökohta. Näiden lisäksi resursseina voidaan nähdä yrityksen tuotteisto siihen liittyvin oikeuksin sekä tuotteistoon ja yritykseen liittyvä imago. Resurssihin voidaan lisäksi lukea

sopimukset ja niihin tai muuhun syyhyn perustuva pääsy hankintalähteille tai myyntikanaviin.

Resursseihin perustuva kasvu liittyy joko resurssien niukkuuteen tai resurssien ainutlaatuisuuteen, joka sinällään merkitsee myös niukkuutta. Kasvu voi perustua esimerkiksi markkinoiden arvostamaan erilaisuuteen yrityksen tuotteistossa, johon usein liittyy vahva tuotemerkki tai patentti. Tuotantovälineistöön liittyvä kasvu voi olla mm. sopiva mittakaava tai onnistuneesti ajoittunut teknologian hankinta. Henkilöstöön kytkettyjä kasvun lähteitä ovat tiedot ja taidot. Raaka-aineiden kohdalla kysymys voi olla esimerkiksi omasta raaka-ainelähteestä. Lisäksi sopimukset voivat toimia yrityksen kasvutekijöinä silloin, kun ne mahdollistavat niukkojen resurssien saatavuuden. (Eräheimo. 1996, 44-45).

Yritys itsessään on eräänlainen kasvuresurssi, jota yritysjohton tulee parhaan kykynsä ja halunsa mukaan hyödyntää. Yrityksen liikeidea, koko, yritysmuoto, omistajuus ja resurssit ovat kaikki yritysjohton säädeltävissä olevia tekijöitä. Vain ajankulkuun, johon yrityksen ikä on sidoksissa, yritysjohto ei voi vaikuttaa. Onnistumalla edellisten yritysperustaisten kasvutekijöiden ammattitaitoisessa kartoituksessa ja hyödyntämisessä yritys voi saavuttaa merkittävääkin kilpailu- ja kasvuetua suhteessa kilpailijoihinsa. Näin ollen yritykseen liittyy useita sellaisia kasvutekijöitä, joiden perusteella voidaan arvioida yritysten välisiä kasvueroja.

4.4 Yrityksen liiketoiminta ja sisäiset strategiaratkaisut

Kasvavassa yrityksessä resurssit ovat kasvun yksi tärkeimmistä perusteista. Resurssien muodossa olevat kasvun lähteet realisoituvat kasvuksi kuitenkin vasta toimintojen kautta. Toisaalta toimintojen eli liiketoiminnan voidaan katsoa saavan sisältönsä resurssien käytön kautta. Yrityksen toiminnot mielletään toimintoketjuina, joihin voidaan katsoa kuuluvan muun muassa hankinnan toiminnot, valmistuksen toiminnot ja myynnin toiminnot. Toimintojen kytkeytyminen kasvun lähteeksi liittyy keskeisesti yrittäjän kykyyn kohdentaa

kehityspanokset tehokkaasti. Lisäksi toiminnot ovat kasvun lähteinä sitä merkittävämpiä, mitä vaikeampi niitä on tunnistaa, siirtää ja jäljitellä. (Eräheimo. 1996, 43-45).

Yrityksen liiketoiminnalla ja sen eri toimintaketjuosien jatkuvalla yhteensopivuudella sekä kehittämisellä voidaan katsoa olevan vaikutusta sekä yrityksen kilpailukykyyn että yrityksen kasvuun. Liiketoiminta eli yrityksen toimintatapa samastetaan usein yrityksen strategiseen suuntautumiseen ja täten yrityksen sisäisiin strategiaratkaisuihin.

Käsite yrityksen sisäisistä strategiaratkaisuista on hyvin moninainen ja monitahoinen, minkä vuoksi sitä on vaikea yksiselitteisesti määritellä. Leppäälhön (1992, 123) mukaan yrityksen strategialla tarkoitetaan yrityksen toiminnalle luonteenomaista tapaa toimia ja tehdä töitä. Täten Leppäälho korostaa, että yrityksen strategiset päätökset liittyvät aina yritykselle tärkeisiin asioihin, ja niiden seuraamukset vaikuttavat voimakkaasti siihen, millainen yrityksen tulevaisuus tulee olemaan. Yleisesti voidaan ajatella, että strategia merkitsee keinoa tai keinoja, joilla yritys voi uudistua ja luoda itselleen kilpailukykyä (esim. Porter. 1990).

Yrityksessä tehtävää strategiatyötä voidaan tarkastella kolmelta eri tasolta. Ensimmäinen taso on strategisen ajattelun taso, jolle on tyypillistä pyrkimys kokonaistilanteen ymmärtämiseen ja kokonaisnäkemysten muodostamiseen yrityksestä toimintaympäristössään sekä nyt että tulevaisuudessa. Tämä taso tähtää myös aina asioiden kehittämiseen eli siihen, miten asiat voitaisiin tulevaisuudessa hoitaa entistä paremmin. Toinen strategiatyön taso on suunnittelujärjestelmän taso, joka on varsin muodollinen järjestelmä, ja jonka välityksellä tuotetaan perustietoja strategiavalintojen tekemiseksi ja strategioiden jalostamiseksi. Kolmatta tasoa kutsutaan toiminnan tasoksi, johon kuuluvat varsinaiset toimenpiteet valitun strategian toteuttamiseksi. (Leppäälho. 1992, 124-125).

Strategisen käyttäytymisen lähtökohta on yrityksen ja ympäristön suhde, jolloin ympäristöön sopeutumisen tai sen hallinnan ehdoksi asetetaan kyky joustavasti mukautua epävarmoihin ja nopeasti muuttuviin toimintaolosuhteisiin. Strategiatutkimuksen mukaan

yrityksen tulee sopeutua sekä yleiseen ympäristöön että toimialaympäristöön. Yleisessä ympäristössä yrityksen johdon tai sen osajärjestelmien on kyettävä selviytymään poliittisista, sosiaalisista, taloudellisista ja teknologisista muutoksista.

Toimialaympäristössä yrityksen on puolestaan kyettävä säilyttämään kilpailuasemansa suhteessa muihin yrityksiin joko tuote-markkina-yhdistelmiä kehittämällä, luomalla kilpailuetuja kustannusjohtajuutta, tuotteiden erilaistamista ja keskittymistä hyväksikäyttäen tai ylläpitämällä ja lisäämällä voimavaroja, joiden avulla yritys voi kasvattaa ympäristöön sopeutumisen edellytyksiä. (Koskinen 1996, 51).

Yrityksen strategiaratkaisut eivät rajoitu ainoastaan edellä mainittuihin ulkoisiin tekijöihin, kuten yritys- ja toimialaympäristöön, vaan myös yrityksen sisäisiin tekijöihin. Gibbin (1997) mukaan yrityksellä on kasvuedellytyksiä silloin, kun yrityksellä on jo kehitteillä tai käynnistämävaiheessa olevia markkina- ja tuoteideoita, monipuolista tietämystä, toimivat ohjausjärjestelmät, riittävästi resursseja sekä avainhenkilöiden tuki kasvulle. Se, kasvaako yritys, riippuu kuitenkin siitä, miten edellä mainittuja mahdollisuuksia käytetään.

Tärkeä edellytys yrityksen strategiselle muuttumiselle on johdon halu muuttaa yrityksen toimintaa ja välittää tämä muutoshalu koko organisaatioon. Halu muutokseen voi syntyä joko johdon aktiivisesta tahdosta tai yritys ympäristön muuttuneista olosuhteista. Ensin mainittua tapausta kutsutaan yrityksen todelliseksi strategiseksi uudistumiseksi ja jälkimmäistä yrityksen strategiseksi sopeutumiseksi ympäristön olosuhteisiin. (Leppäalho. 1992).

Yrityksen kasvua kiihdyttävinä strategisina valintoina voidaan pitää muun muassa yrityksen oivallista markkina-asemointia, vientisuuntautuneisuutta, uusien tuotteiden käyttöönottoa, teknologian oikea-aikaista hyödyntämistä, johtajien rekrytointia yrityksen ulkopuolelta sekä jaettua omistajuutta (Storey. 1994, 144-154). Osa edellisistä tekijöistä tulee esille myös Pk-rakennebarometrissä 2/2000 ilmenevissä kasvukeinoissa. Maamme kasvuhakuisten ja mahdollisuuksien mukaan kasvavien pk-yritysten keskeisimpinä kasvukeinoina nimittäin korostuvat yritysten välisen yhteistyön, mainonnan ja markkinoinnin lisääminen. Myös

myynnin, volyymin ja henkilökunnan lisäämistä, tuotekehittelyä, investointeja sekä oman toiminnan kehittämistä pidetään tärkeinä kasvukeinoina. Hyvin menestyneet pk-yritykset ovatkin pääsääntöisesti kansainvälistyneitä, melko erikoistuneita, varsin innovatiivisia sekä tuotekehitys- ja yhteistyösuuntautuneita (Pasanen. 2000, 52).

Sen sijaan muodollisella suunnittelulla sekä henkilökunnan ja johtotason koulutuksella ei näytä olevan merkittävää vaikutusta yrityksen kasvuun. Suunnittelu ja koulutus näyttävät olevan tavallisempaa suuryrityksissä kuin kasvavissa pienyrityksissä. Täten muodollista suunnittelua ja koulutusta voidaan pitää pikemminkin kasvun seurauksena kuin syynä, ja se on sidoksissa yrityksen kokoon paremminkin kuin yrityksen kasvuun. (Storey 1994, 133-148).

Yrityksen kilpailukyky ja kasvu ovat siis sidoksissa myös yrityksen liiketoimintaan ja sen sisäisiin strategiaratkaisuihin. Se, kasvaako yritys, on riippuvainen siitä, miten edellä mainittuja mahdollisuuksia yrityksessä käytetään. Näin ollen ei ole lainkaan yhdentekevää, kuinka yritys asemoidaan markkinoilla tai kuinka yritys hyödyntää teknologiaa, ottaa uusia tuotteita käyttöön, luo verkostoja ja investoi. Muun muassa kaikilla näillä tekijöillä on havaittu olevan vaikutusta yritysten välisiin kasvueroihin.

4.5 Strateginen tilanne

Yrittäjän ja yrityksen kasvuhakuisuus on sidoksissa myös yrityksen strategiseen tilanteeseen. Yrityksen strategisella tilanteella viitataan tavallisesti niihin yrityksen ulkoisen toimintaympäristön asettamiin mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin, jotka osaltaan vaikuttavat sekä yrittäjän että koko yrityksen kasvuhakuisuuteen ja kasvukykyisyyteen. Tällaisia yritys ympäristön tarjoamia kasvumahdollisuuksia ja -rajoitteita ovat muun muassa useat makrotaloudelliset muuttujat, yrityksen toimialaympäristö, kilpailutilanne, yrityksen sijainti sekä ympäristön tukitoimet. Tosin osa edellä mainituista tekijöistä on hieman kiistanalaisesti sidoksissa yrityksen kasvuun.

Makrotaloudellisilla muuttujilla viitataan esimerkiksi sellaisiin tekijöihin kuten kokonaiskysyntä, verotus, korkotaso, julkiset säännöt sekä työmarkkinasuhteet (Bridge ym. 1998, 178). Näillä muuttujilla on epäilemättä vaikutusta yrityksen kasvuun. Etenkin kokonaiskysynnän määrällä on keskeinen asema yrityksen toiminnassa. Kasvun edellytyshän on se, että yrityksen tuotteille ja palveluille löytyy aikaisempaa enemmän kysyntää.

Yrityksen kokonaiskysyntä vaikuttaa yrityksen strategiseen tilanteeseen ja kasvuun. Yhtäläillä yrityksen strateginen tilanne vaikuttaa yrityksen kokonaiskysyntään ja sen myötä yrityksen kasvuun, esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa yritys kasvaa osana isompaa yritystä vaikkapa alihankkijana. Gibb (1997) onkin todennut, että monet pienet yritykset ovat kasvaneet erityisesti siksi, että niillä on koko ajan ollut vahva sidos muutamiin hyvin kehittyviin asiakkaisiin. Laukkanen (1999, 89) kutsuu kyseistä ilmiötä Nokia-syndroomaksi. Täten yrityksen strategisella tilanteella, esimerkiksi sillä toimiiko yritys yritysmarkkinoilla (business-to-business) vai kuluttajamarkkinoilla, saattaa olla huomattava vaikutus yrityksen kasvuun sekä yrityksen sisäisiin strategiaratkaisuihin.

Yrityksen strategista tilannetta ja siihen sidottuja kasvumahdollisuuksia sekä sisäisiä strategiaratkaisuja voidaan pohtia niin sanotun Ansoffin ikkunan avulla. Ansoffin (1965) mallissa yrityksellä on neljä erilaista strategista tilannetta, joihin kaikkiin liittyy erilainen kasvustrategia. Yritys voi ensinnäkin toimia tilanteessa, jossa se tavoittelee kasvua myymällä enemmän nykyisiä suoritteita nykyisille asiakkaille. Kasvu on tällöin varsin rajoittunut nykyisiin asiakkaisiin ja nykyisiin suoritteisiin. Toisaalta yritys voi kasvaa kehittämällä uusia suoritteita nykyisille asiakkaille tai nykyisiä suoritteita uusille asiakkaille. Kasvu kummassakin tilanteessa on silti joko asiakasrajoitettua tai suoriterajoitettua. Neljäs strategiavaihtoehto liittyy tilanteeseen, jossa yritys kasvaa kehittämällä uusia suoritteita uusille asiakkaille, ja tällöin kasvu on varsin rajoittamatonta. Toisaalta viimeksi mainitussa tilanteessa myös riski on suurin. Kasvun ja yrityksen sisäisten strategiaratkaisujen kannalta on aivan eri asia, millaisessa strategisessa tilanteessa

yritys on. Näin ollen ponnistelut mm. myynnin kasvattamiseksi saattavat poiketa suuresti eri strategisessa tilanteessa olevien yritysten välillä.

Suoritteet Asiakkaat	Nykyiset	Uudet
Nykyiset	Markkinoille tunkeutuminen	Tuotekehitys
Uudet	Markkinaajajennus	Diversifikaatio

Kuvio 6. Ansoffin ikkunan strategiset tilanteet ja kasvuvaihtoehdot (Ansoff. 1965, 109)

Yrityksen kasvumahdollisuudet ovat sidoksissa myös julkisen vallan lakeihin ja sääntöihin. Epäselvää kuitenkin on, minkä verran kyseiset hallinnolliset ja lainopilliset seikat vaikeuttavat yritysten kasvuedellytyksiin. Voidaan olettaa, että kaikki mikä kuluttaa yrityksen aikaa ja resursseja muuhun kuin yrityksen kehittämiseen on haitaksi yritykselle. (Bridge ym. 1998, 178).

Siitä, vaikuttaako toimiala yrityksen kasvuun, ollaan useaa mieltä. Erityistä huomiota osakseen ovat saaneet korkean teknologian yritykset, joissa kasvuasteen on uskottu olevan muita toimialoja korkeampi ja epäonnistumisprosentti muita toimialoja selvästi matalampi. Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että nopean kasvun yrityksiä on löydettävissä sekä hyvin työntensiivisiltä että tietointensiivisiltä aloilta. Kasvuyrityksiä on lisäksi löydettävissä sekä niin tuotannollisista yrityksistä kuin palvelusektorilta. Täten voidaan sanoa, että kasvuyrityksiä on löydettävissä kaikilta toimialoilta eikä vain rajoitetusti tietyiltä toimialoilta, kuten yleisesti oletetaan. (Wiklund. 1998, 4).

Toimialojen välisten kasvuerojen kärjistämistä tulisi lisäksi hälventää se tieto, että toimialan sisäiset kasvuerot ovat toimialojen välisiä kasvueroja suurempia. (Bridge ym. 1998, 178-179).

Kilpailu nähdään osana yrityksen ulkoista ympäristöä ja strategista tilannetta. Yrityksen kasvu on tavallisesti yhdistetty yrityksen kilpailuasemaan sekä kilpailijoiden määrään. Tämä perustuu seuraavaan ajatukseen: mitä vähemmän yrityksellä on kilpailijoita, sitä suuremman markkinaosuuden kyseinen yritys voi annetuilla markkinoilla siepata. Porterin (1990) mielestä voimakas kotimarkkinakilpailu ei kuitenkaan ole este yrityksen kasvulle, vaan se pikemminkin kiihdyttää yritysten vientisuuntautuneisuutta ja sen myötä yritysten kasvua. Toisaalta yrityksen kilpailuasema ei yksin ole sidoksissa kilpailijoiden määrään, vaan kilpailuasemaan voivat vaikuttaa myös useat muut tekijät, kuten skaalaedut tai -haitat, tuote- ja markkinaerikoistuminen, ison ja pienen yrityksen suhteellinen tärkeys markkinoilla sekä kuljetuskustannukset. (Bridge ym. 1998, 179-182).

Sijainti yrityksen kasvuun vaikuttavana tekijänä on myös kiistanalainen. Paikalliset eroavuudet, kuten sijaitseeko yritys kaupungissa vai maaseudulla, tai keskus- vai reuna-alueella voivat merkitä eroavuuksia niin kilpailun, työmarkkinoiden kuin valtion tukitoimienkin kannalta. Iso-Britanniassa tehtyjen tutkimuksien mukaan keskustassa ja etäisillä reuna-alueella sijaitsevat yritykset osoittautuivat kasvajina verrattain hitaiksi. Sen sijaan helppopääsyisillä maaseutualueilla sijaitsevat yritykset ilmensivät kasvua muita alueita voimakkaammalla työllistämispansoksella. (Storey. 1994, 141-142).

Useissa maissa pienyrityksille pyritään tarjoamaan erilaista tietoa, neuvontaa ja tukea yrityksen kasvattamiseen. Apu voi tulla joko valtion taholta tai yksityisten toimijoiden ja organisaatioiden, kuten pankkien, konsulttien, kirjanpitäjien ja tilintarkastajien, piiristä. Tutkimusten perustella tällaiset tukimuodot vaikuttavat yrityksen kasvuun. Ennen kaikkea valtion tukitoimenpiteillä on merkittävä vaikutus pienyritysten kasvun edistämiseksi. (Storey. 1994, 150-151). Samaan lopputulokseen on päädytty myös Suomen

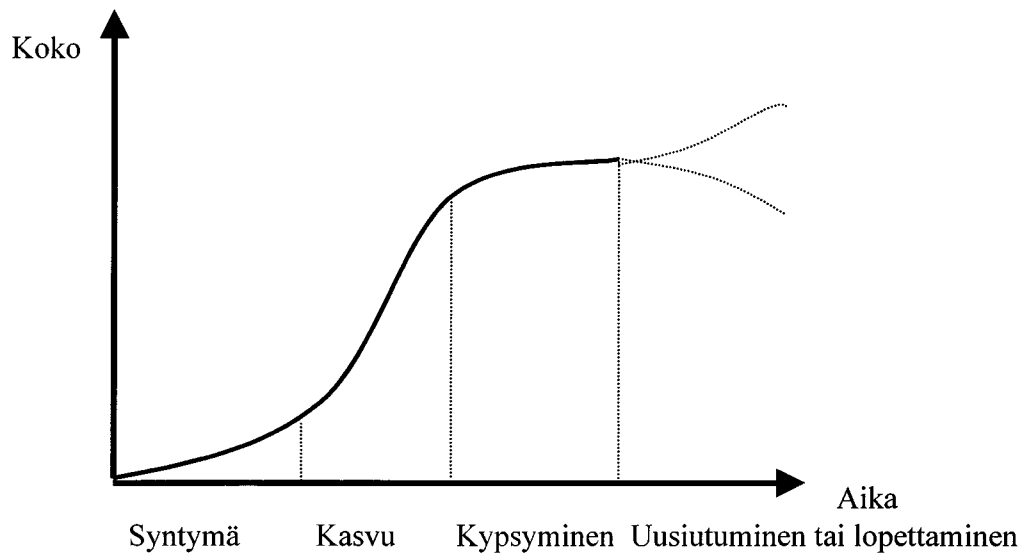
valtionhallinnossa, jonka yhtenä keskeisimmistä talouspolitiikan tavoitteista on yrittäjyyden ja yritysten kasvun edistäminen.

Yrityksen strateginen tilanne vaikuttaa epäilemättä yrityksen kasvuun. Se, millä laajuudella ja voimakkuudella tietyt yrityksen strategiseen tilanteeseen liittyvät tekijät kuten toimiala, sijainti ja julkinen tuki vaikuttavat yrityksen kasvuun, on vielä osin epäselvää. Varmaa kuitenkin on, että yrityksen on jatkuvasti seurattava toimintaympäristönsä muutoksia ja omaa asemaansa suhteessa kilpailijoihin. Toimintaympäristön jatkuva muutos on tullut jäädäkseen. Se, miten yritys asemoituu ja kasvaa markkinoilla, on osin myös strategisen tilanteen sanelemaa.

Kuten aiemmin on jo todettu, yrityksen kasvu ei riipu vain yhdestä tai kahdesta kasvutekijästä. Kasvun lähteet ovat moninaisia ja usein lukuisten toisiinsa liittyvien osatekijöiden yhdistelmiä. Tässä työssä yrityksen kasvun lähteitä on siis tarkasteltu viidellä eri osa-alueella. Nämä osa-alueet olivat: 1) yrittäjä ja yrittäjän kasvumotivaatio, 2) liikkeenjohto, 3) yritys, 4) yrityksen liiketoiminta ja sisäiset strategiatkaisut sekä 5) strateginen tilanne. Jokaiseen osa-alueeseen sisältyy runsas joukko erilaisia kasvunlähteitä, joilla on havaittu olevan enemmän tai vähemmän vaikutusta yrityksen kasvuun. Vaikka esitettyjä kasvun lähteitä on useita, osa niistä on edelleen kiistanalaisia. Eri tutkijat saattavat nimittäin olla samasta kasvutekijästä eri mieltä, minkä vuoksi esitettyjä kasvunlähteitä ei tule pitää ehdottomina totuuksina. Tästä huolimatta tässä luvussa esitetyt kasvun lähteet edustavat kirjoittajan mielestä alan keskeisimpiä tuloksia niistä kasvumuuttujista, joiden on havaittu vaikuttavan yrityksen kasvuun ja erityisesti yrityksen nopeaan kasvuun. On kuitenkin todettava, että parhaiten kasvutekijät tulevat ymmärretyksi vasta silloin, kun ne liitetään osaksi yrityksen dynaamisista kasvuprosessia.

5 YRITYKSEN KASVUPROSESSI

Teoriassa yrityksen kasvuprosessia kuvataan usein s-kirjaimen muotoisella kasvukäyrällä. Loiva s-kirjaimen muotoinen kasvukäyrä perustuu ajatukseen innovatiivisesta yrittäjistä, joka saatuaan tuote- tai palveluideansa valmiiksi, saavuttaa selkeän markkinaedun ideallaan, mikä puolestaan synnyttää yrityksessä kasvua. Tällöin yrityksen on ryhdyttävä laajoihin investointeihin ja useissa tapauksissa ulkopuolisen rahoituksen järjestämiseen, jotta tuotanto saadaan vastaamaan markkinoiden kysyntää. Lisääntyneiden investointien kautta yritys mahdollistaa siis voimakkaan kasvuvaiheen jatkumisen. Jossain vaiheessa yritys kohtaa kuitenkin kilpailijansa, jolloin yrityksen on supistettava investointinsa kilpailua vastaavalle tasolle. Kasvu pysähtyy, ja yrityksen on etsittävä uusia keinoja toimintansa ylläpitämiseksi. Tätä ajatusta noudattaen ovat syntyneet myös teoriat yrityksen elinkaaresta. (Stanworth & Curran. 1976, 99).



Kuvio 7. Yrityksen teoreettinen kasvukäyrä

Kirjallisuudessa on esitetty lukuisia teorioita yrityksen elinkaaresta. Ne perustuvat läheisesti biologiseen käsitteeseen elämästä (raskaus, syntymä, kasvu, kuolema). Elinkaarimallit kuvaavat yrityksen kasvua ajan funktiona, jossa yhdistyy yrityksen kokoon ja organisaation kompleksisuuteen liittyviä muutoksia (Koskinen. 1996).

Elinkaarimallit ovat keskittyneet pääosin siihen, mitä muutoksia kasvu tuo yritykseen ja miksi muuttumisen tarve yrityksessä on tärkeää. Malleissa korostuvat kasvun mukanaan tuomat ongelmat, joihin yrittäjän tulee löytää sopivat ratkaisut. (Wiklund. 1998).

Yleisimmin elinkaari (life cycle) jaetaan yrityksen syntymään, kasvuun, kypsymiseen ja uusiutumiseen tai lopettamiseen. Yritys kasvaa elinkaarenvaiheesta toiseen niin, että edellinen vaihe antaa sysäyksen seuraavalle. Tämän kehitysajattelun mukaisesti organisaatiossa tapahtuu erilaisia toiminnan ja laadun muutoksia, jotka merkitsevät siirtymistä kehitysvaiheesta toiseen. (Koskinen. 1996, 32)

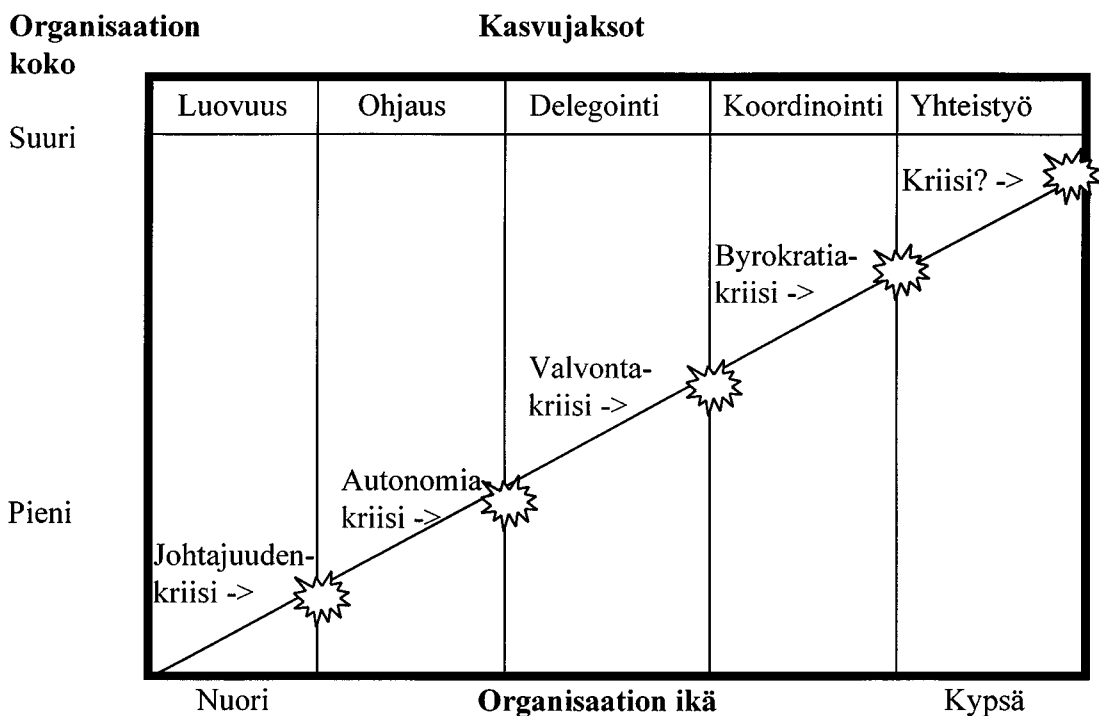
Esitettyjen elinkaariteorioiden kehitysvaiheiden (development stages) määrä vaihtelee yleensä kolmesta viiteen hieman tutkijasta riippuen. Steinmetzin (1969) mallissa yritys siirtyy s:n muotoisen kasvukäyrän tavoin neljän vaiheen läpi. Näitä vaiheita hän kutsuu suoraksi valvonnaksi, erillisten toimintojen johtamiseksi, epäsuoraksi valvonnaksi ja jakautuneeksi organisaatioksi. Yritykselle on lisäksi ominaista siirtyä vaiheesta toiseen eri kriisien kautta.

Elinkaariteorioita ovat esittäneet Steinmetzin (1969) lisäksi muun muassa Stanwoth & Curran (1976), Scott & Bruce (1987) ja Dodge, Fullerton & Robbins (1994). Ehkä yleisimmin siteeratut elinkaarimallit ovat kuitenkin Larry E. Greinerin (1972) sekä Neil C. Churchillin ja Virginia L. Lewisin (1983) mallit, jotka esitellään seuraavaksi.

5.1 Greinerin kasvumalli

Greinerin malli (1972) on ehkä tunnetuin elinkaarimalli kautta aikojen. Malli rakentuu viidestä suhteellisen pitkstä kehitysvaiheesta (evolution) ja niitä seuraavista viidestä kriisivaiheesta (revolution). Näiden vaiheiden kautta yritys kasvaa pienestä isoksi ja siirtyy syntymävaiheesta kypsyyssvaiheeseen.

Kehityksen viisi eri vaihetta perustuvat toisistaan poikkeaviin kasvutekijöihin, kuten luovuuteen, ohjaukseen, delegointiin, koordinointiin ja yhteistoimintaan. Jokaiselle kehitysvaiheelle on siten ominaista tietyn tyyppinen johtamistapa, jolla yrityksen kasvua voidaan edistää. Kriisivaiheet voidaan puolestaan jakaa johtajuuskriisiin, autonomiakriisiin, valvontakriisiin, luottamuspula- ja byrokratisoitumiskriisiin sekä psykologisen kyllästymisen kriisiin. Jokaisen kriisivaiheen ylittäminen vaatii yritysjohtajalta ratkaisuja uusien toimintamuotojen löytämiseksi, jotka ovat perustana seuraavalle kasvujaksolle ja myöhemmin uuden kriisivaiheen aikaansaamiselle.



Kuvio 8. Greinerin kasvumalli (Greiner. 1972, 41)

Greinerin ajatus on, että aiemmat tapahtumat ja kokemukset vaikuttavat organisaation kehitykseen, ja kulloinenkin organisaatorakenne vaikuttaa yrityksen kasvuun. Täten yrityksen koolla ja iällä on keskeinen merkitys yrityksen kehittämisessä. Esimerkiksi lisääntyvät koordinointi- ja informaatio-ongelmat ovat suoraa seurausta organisaatiokoon kasvusta, ja johdon ongelmat puolestaan ovat sidoksissa ajan kulumiseen. Toimialan kasvunopeudella on lisäksi vaikutusta siihen, kuinka lyhyiksi kasvujaksot jäävät ja täten kuinka nopeassa tahdissa kriisivaiheet seuraavat toisiaan. Nopean kasvun toimialoilla, joissa lisätyövoiman hankinta on nopeaa, kasvuvaiheet jäävät usein oleellisesti hitaan kasvun toimialoja lyhyemmiksi.

Pienten ja keskisuurten yritysten kannalta etenkin kaksi ensimmäistä kehitysvaihetta ovat mielenkiintoisia. Nuoren alkavan yrityksen kasvu (vaihe 1) perustuu lähes täysin yrittäjän omaan tuotantopanokseen ja luovuuteen. Greinerin mukaan perustajayrittäjät ovat usein teknisesti orientoituneita ja he keskittävät alkuenergiansa pääosin uusien tuotteiden valmistukseen ja myyntiin. Alkavassa yrityksessä työpäivät ovat usein pitkiä ja palkka vaatimatonta. Informaation kulku on lisäksi vapaamuotoista ja valvonta on suoraan yhteydessä markkinoilta saatavaan palautteeseen. Kasvu aiheuttaa kuitenkin lopulta sen, että eri osatoiminnot alkavat vaatia yhä enemmän johdon huomiota ja työpanosta osakseen.

Kasvanut tuotanto vaatii muun muassa lisääntyvää tietämystä valmistuksen tehostamisesta. Lisääntyvää työntekijäjoukkoa ja toiminnan muutoksia on lisäksi johdettava ja valvottava uusien tavoin. Tässä vaiheessa syntyy Greinerin kuvaama johtajuuskriisi, jonka ratkaisuksi hän esittää vahvan ja riittävän kokemuksen omaavan johtajan palkkaamista yritykseen. Tämä on usein helpommin sanottu kuin tehty. Omistajayrittäjän on nimittäin usein vaikea siirtyä sivuun, vaikka hän tunnistaisikin itsessään kyvyttömyyttä ammattimaiseen johtamiseen. Ensimmäisen kriisivaiheen ratkaisu liittyy keskeisesti vahvan liikkeenjohtajan valintaan, joka on omistajayrittäjän hyväksymä ja joka kykenee yhdistämään organisaation toimivaksi kokonaisuudeksi.

Ne yritykset, jotka selviävät johtajuuden kriisistä, siirtyvät uuden johtajan avulla seuraavaan kasvujaksoon, jota Greiner kuvaa ohjaukseen perustuvaksi kasvunjaksoksi (vaihe 2). Tyypillistä ohjausjaksolle on eri osatoimintojen, kuten markkinoinnin ja tuotannon, eriytyminen omiksi osastoikseen. Ohjausjaksossa työtavat ja toiminnot vakiintuvat yhä tarkemmin, ja tällöin yrityksessä omaksutaan myös kannustimet, budjetointi ja työnormit.

Tehostuneen ohjauksen myötä yritys kanavoi resursseja tehokkaasti kasvuun, mutta samalla organisaatorakenteen monimutkaistuminen tekee tiedonkulusta ja valvonnasta kömpelöä. Alemman hierargiatason päälliköt, joilla on enemmän tietoa ja vähemmän valtaa markkinoista ja tuotannosta kuin ylemmällä johdolla, tuntevat vaikutusmahdollisuutensa riittämättömiksi. Tilanne synnyttää autonomiakriisin, jonka useimmat yritykset pyrkivät Greinerin mukaan ratkaisemaan delegoimalla valtaa alemmaksi organisaatiossa.

Onnistuneen delegoinnin ansioista yritys siirtyy hajautettuun organisaatorakenteeseen (vaihe 3). Hajautetussa organisaatorakenteessa myös alemman hierargiatason päälliköillä on valtaa ja vastuuta päättää osatoiminnoistaan. Heidän toimintaansa kannustetaan erilaisilla bonuksilla, ja tehtäviä valvotaan määräajoin tehtävillä raporteilla. Ylin johto keskittyy usein uusien toimintojen hankintoihin ja valvoo hajautettua organisaatiota epäsäännöllisesti puhelimen, kirjeenvaihdon tai lyhyiden toimipaikkavierailujen muodossa. Delegoinnin ansiosta yksilöt ovat motivoituneita tehtäviinsä ja kehittävät usein uusia tuotteita ja markkinaratkaisuja. Delegoinnin myötä yritys parantaa myös asiakaspalveluaan, sillä hajautettu organisaatorakenne mahdollistaa entistä nopeamman reagointikyvyn myös asiakkaiden vaatimuksiin.

Osatoimintojen itsenäinen toiminta johtaa lopulta kuitenkin siihen, että ylin johto tuntee menettäneensä kontrollin yhä hajautuneemmalle organisaatiolle. Alemman hierarkiatason päälliköt nimittäin suosivat osatoimintojen muuttamista itsenäisiksi yksiköiksi, jolloin toiminta esimerkiksi rahoituksen, teknologian ja henkilöstön myötä ei enää ole yhteneväinen organisaation kokonaistavoitteiden kanssa. Tilanne aiheuttaa valvontakriisin,

jota ei olemassa olevien toimintojen laajuuden vuoksi voida Greinerin mukaan ratkaista paluulla johtajakeskeiseen organisaatorakenteeseen. Ratkaisuksi valvontakriisiin Greinerin sijaan ehdottaa erityisiä uusia koordinaatiotekniikoita.

Ne yritykset, jotka selviävät valvontakriisistä, siirtyvät koordinaatiovaiheeseen (vaihe 4). Koordinaatiovaiheessa yrityksen toiminnot muuttuvat muodollisimmiksi, ja ylin johto ottaa vastuun yrityksen uusista valvonta- ja koordinaatiotoimenpiteistä. Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa yrityksen osatoimintojen yhteistyön ja muodollisen suunnittelun lisääntyminen sekä osatoimintoja valvovan henkilökunnan lisääminen yrityksessä. Yrityksen toimintoja voidaan tehostaa myös tarkemmalla pääomakulujen seurannalla sekä teknologian kohdentamisella. Koordinaatiovaiheelle ominaista ovat usein myös optiojärjestelmät sekä koko yrityksen laajuiset voitonjakotoimenpiteet, jotka osaltaan vahvistavat yrityksen yhtenäisyyttä.

Uusien koordinaatiotoimenpiteiden myötä yrityksen rajatut resurssit saadaan entistä tehokkaampaan käyttöön, mikä puolestaan synnyttää kasvua. Lisääntyneen koordinaation myötä yritys muuttuu samalla kuitenkin raskaammaksi ja byrokraattisemmaksi. Tyytymättömyyttä asioiden joustavaan ja asiantuntevaan kulkuun esiintyy niin linjajohtajistossa kuin työntekijöiden keskuudessa. Organisaatio on tässä vaiheessa kasvanut niin isoksi ja monimuotoiseksi, että sitä ei enää voida johtaa vain muodollisin ja joustamattomin toimenpitein. Tilanne synnyttää kriisin, jossa kärsitään yhtäältä luottamuspulasta ja toisaalta byrokratisoitumisesta.

Greinerin mukaan ratkaisu luottamuspula- ja byrokratisoitumiskriisiin löytyy yhteistoiminnasta (vaihe 5). Yhteistoiminnan vaihe on Greinerin mallin viimeinen kasvuvaihe, jossa kasvu perustuu yksilöiden vahvempaan omatoimisuuteen ja tiimityöskentelyyn. Yhteistoimintavaiheessa muodollinen kontrolli vaihtuu sosiaaliseen valvontaan ja yksilöiden itsekuriin. Organisaatorakenne muistuttaa matriisia, jossa perinteinen johtajuus on korvattu tiimeillä, ja jossa tiedonkulku on sekä joustavaa että reaaliaikaista. Koulutusohjelmat keskittyvät tiimityöskentelyn parantamiseen ja

ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. Palkitsemisjärjestelmän pohjana käytetään enemmänkin tiimin tuloksellisuutta kuin yksilön saavutuksia.

Greinerin mukaan yhteistoimintavaihetta seuraa ennemmin tai myöhemmin uusi kriisivaihe, jota hän nimittää psykologisen kyllästymisen kriisiksi. Psykologinen kyllästyminen merkitsee nimensä mukaan yksilön kyllästymistä voimakkaaseen tiimityöskentelyyn sekä jatkuvaan innovatiivisten ratkaisujen luomistarpeeseen. Ratkaisuna kyseiselle kriisivaiheelle Greiner ehdottaa uusia rakennemuutoksia, joissa työntekijällä on mahdollisuus levätä ja uudistaa itseään. Yritykset voisivat esimerkiksi luoda kaksijakoisen organisaatorakenteen, jossa yksilöllä on mahdollisuus siirtyä suorittamaan joko tavallisia työpäivän vaatimuksia tai yksilön omatoimisuutta stimuloivia työtehtäviä.

Greinerin kasvumalli pohjautuu siis perinteiselle elinkaarimallin ajatukselle, jossa yritys kasvaa ja kehittyy viiden eri vaiheen kautta. Eri kasvuvaiheissa korostuvat erilaiset kasvukriisit, kasvutekijät sekä yrittäjän ja liikkeenjohdon päätökset. Samalla lukijan on helppo ymmärtää kasvun prosessimainen luonne, jossa aika, laatu ja määrä kohtaavat. Näitä kolmea muuttujaa voidaankin pitää kasvun kolmena perusulottuvuutena. Greinerin kasvumallissa jokaiseen kasvuvaiheeseen liittyy täten ajan, laadun ja määrän muutoksia. Niistä syntyy yhdessä yrityksen dynaaminen muutosprosessi, joka ilmenee yrityksessä sekä kasvuna että kehityksenä.

5.2 Churchillin ja Lewisin kasvumalli

Greinerin mallia pidetään yhtenä yleisemmistä kasvumalleista, jota voidaan soveltaa kaikenkokoisiin yrityksiin. Churchillin ja Lewisin (1983) mielestä Greinerin malli ei kuitenkaan täysin sovellu kuvaamaan uuden pienyrityksen kasvua ja kehitystä, kuten eivät useat muutkaan aiemmin esitetyt kasvumallit. Heidän mielestään nämä mallit eivät huomio riittävästi tärkeitä varhaisvaiheita yrityksen kasvussa ja alkuperässä. Churchill ja Lewis pitivät kohtuuttomana muun muassa oletusta, jonka mukaan yrityksen pitää kasvaa ja läpikäydä kaikki kehityksen tasot ja vaiheet tai kuolla tätä tehdessään. Myös yrityksen koon

mittaus näissä malleissa on usein perustunut yksipuolisesti myyntiin jättäen muut tekijät kuten jalostusarvon, toimipaikkojen lukumäärän, tuotteiden monimuotoisuuden, sekä tuotteiden ja tuotantoteknologian vaihtuvuuden huomioimatta.

Vastapainona aiemmin esitetyille kasvumalleille Churchill ja Lewis (1983) kehittivät oman viisivaiheisen kasvumallin. Malli perustuu osin Steinmetzin (1969) ja Greinerin (1972) esittämiin kasvumalleihin ja niiden pohjalta tehtyihin parannuksiin, sekä Churchillin ja Lewisin omiin empirisiin tutkimustuloksiin.

Churchillin ja Lewisin esittämän kuvauksen mukaan pienyritys kasvaa ja kypsyy viiden eri vaiheen kautta. Nämä viisi vaihetta ovat: 1) olemassaolon vaihe (existence), 2) eloonjäämisen vaihe (survival), 3) menestysvaihe (success), 4) lentoonlätövaihe (take-off) ja 5) resurssien kypsyiden vaihe (resource maturity). Jokaiseen kehitysvaiheeseen liittyy omat ongelmansa, joihin yrittäjän on löydettävä omat ratkaisunsa. Eri kehitysvaiheita voidaan tarkastella niiden muutosten kautta, joita syntyy johtajuudessa, organisaatorakenteessa, muodollisten tekijöiden esiintymisestä, strategisissa päätavoitteissa sekä omistajan osallisuudessa yrityksen toimintaan.

Churchill ja Lewis nimeävät kahdeksan sellaista tekijää, jotka liittyvät keskeisesti uuden pienyrityksen johtamiseen, kehitykseen tai jopa epäonnistumiseen. Neljä näistä tekijöistä liittyy yritykseen ja toiset neljä yrittäjään itseensä. Yrityksen keskeisinä kehityksen tekijöinä Churchill ja Lewis mainitsevat: 1) rahoitusresurssit, 2) henkilöstöresurssit, 3) järjestelmäresurssit ja 4) liiketoimintaresurssit. Yrittäjään liittyvät neljä ominaisuutta tai piirrettä puolestaan ovat: 1) yrittäjän henkilökohtaiset ja yritystoimintaan liittyvät tavoitteet, 2) yrittäjän toiminnalliset kyvyt, 3) yrittäjän johtamis- ja delegointikyvyt, 4) yrittäjän strateginen kaukonäköisyys ja arvostelukyky. Näiden tekijöiden merkitys vaihtelee eri tavoin yrityksen kehitysvaiheesta riippuen.

Olemassaolon vaiheessa (vaihe 1) yrityksen organisaatorakenne on yksinkertainen ja yrittäjän tulee kyetä itse suoriutumaan suuresta osasta yrityksen tehtäviä. Haasteena ovat

asiakkaiden saaminen, toimitusten ja palveluiden hoitaminen, investointien rahoittaminen sekä yleisen olemassaolon turvaaminen. Suunnittelu on vähäistä ja mahdollisen henkilökunnan toiminta painottuu täysin yrittäjän antamien ohjeiden varaan.

Eloonjäämisen vaiheessa (vaihe 2) yritys on osoittanut olevansa toimiva talousyksikkö, jolla on riittävästi asiakkaita sekä asiakkaita tyydyttäviä tuotteita ja palveluita. Avainongelmat siirtyvät olemassaolon säilyttämisestä tulojen ja menojen suhteeseen. Lyhyellä tähtämellä yrityksen on nimittäin turvattava kassavarojen riittävyys juoksevien menojen kattamiseen sekä käyttöomaisuuden korvaus- ja korjausinvestointeihin. Pitkällä tähtämellä yrityksen puolestaan tulisi saada riittävästi rahaa yritystoiminnan ylläpitämiseen ja sen kasvun rahoittamiseen, jolla varmistetaan yrityksen elinkelpoisuus koko omalla toimialallaan. Organisaatorakenne on edelleen yksinkertainen, yrittäjän asema on keskeinen ja suunnittelu on kassavirtoihin keskittyntä.

Menestysvaiheessa (vaihe 3) yritys on saavuttanut taloudellisesti vakaan tilan niin koossa kuin kannattavuudessakin. Yrityksen organisaatio on kasvanut, ja yhä suurempi osuus omistajan aiemmista tehtävistä on siirtynyt ammattitaitoisille ja hyvin koulutetuille päälliköille. Yrityksen omistajan on tässä vaiheessa ratkaistava, käyttääkö hän hyväkseen yrityksen suoriutumiskykyä kasvuun vai tyytyykö hän pitämään kehityksen vakaana ja tuottoisana. Jos omistaja päättää pitää yrityksen ennallaan (vaihe 3D), tämä merkitsee hänelle yhä lisääntyvää mahdollisuutta ryhtyä yrityksen varsinaisesta hoitamisesta ulkopuolisten aktiviteettien harrastamiseen.

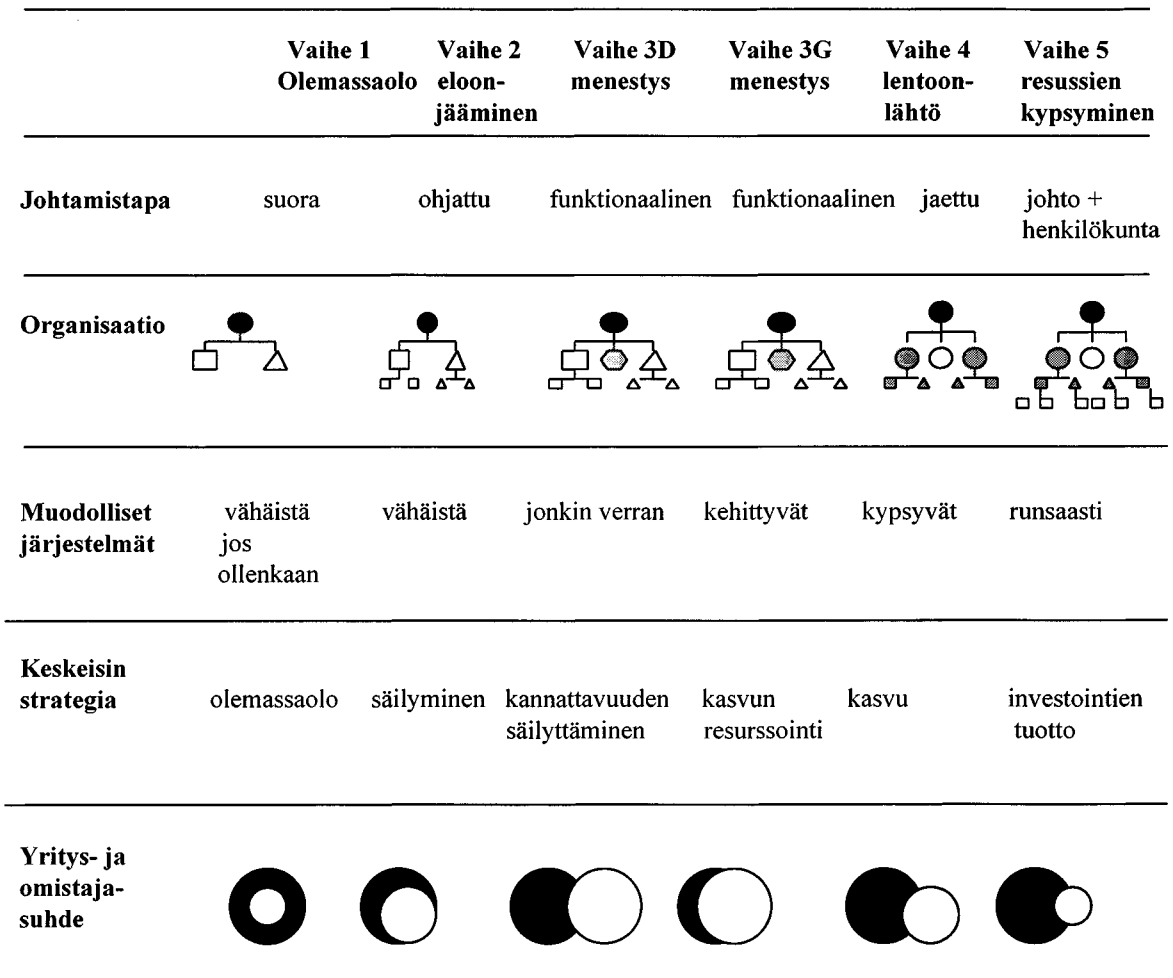
Omistajan päätös kasvattaa yritystä (vaihe 3G) merkitsee lisääntyvää strategista suunnittelua, henkilökunnan lisäämistä, tehokkaampaa järjestelmäsunnittelua sekä yrittäjän vahvempaa sitoutumista käytännön toimintaan. Vaikka asioita järjestellään pikemminkin tulevia kuin nykyisiä tarpeita silmälläpitäen, on yrityksen perusliiketoiminnan kannattavuudesta huolehtiminen elintärkeää, jottei yrityksen kassavirta tyrehtyisi.

Menestysvaiheessa tehty päätös yrityksen kasvattamisesta (vaihe 3G) on usein ensimmäinen kasvuyritys ennen todellista kasvustrategiaan sitoutumista. Jos kasvuyritys (vaihe 3G) epäonnistuu ja epäonnistumisen syyt havaitaan ajoissa, on yrityksen mahdollista vielä siirtyä vaiheeseen, jossa yrityksen kehitys pidetään vakaana ja tuottoisana (vaihe 3D). Muussa tapauksessa yrityksen vaihtoehtoina on paluu takaisin eloonjäämisen vaiheeseen (vaihe 1), yrityksen myynti tai konkurssiin ajautuminen.

Onnistuneen kasvuyrityksen myötä (vaihe 3G) yritys on siirtynyt lentoonlätövaiheeseen (vaihe 4). Churchillin ja Lewisin mukaan tämä vaihe on yksi yrityksen elinkaaren keskeisimpiä vaiheita. Yrityksen suurimmat haasteet liittyvät nopeaan kasvuun ja sen rahoittamiseen sekä johtamisen tehokkuuteen. Nopea kasvu hajautetussa organisaatiossa edellyttää omistajajohtajalta tehokasta delegointikykyä. Sen myötä omistajajohtaja ja yritys alkavat vähitellen eriytyä toisistaan ja muun johtajiston ammattitaito korostuu. Myös rahoituksen hoitaminen on keskeisessä asemassa, sillä ponnistusvaihe pitää usein sisällään korkean velkaisuuden.

Jos yritys epäonnistuu kasvuponnisteluisaan, tämä merkitsee yleensä paluuta aiempiin kehitysvaiheisiin. Parhaassa tapauksessa yritys voi jäädä lentoonlätövaiheeseen (vaihe 4) ja pahimmassa tapauksessa epäonnistumiset kaatavat koko yrityksen.

Yrityksen onnistuttua kasvustrategiassaan se saavuttaa vakiintumisen tilan, jota mallissa kutsutaan resurssikypsyyden vaiheeksi (vaihe 5). Tässä vaiheessa yrityksellä on niin henkilöstö- kuin rahoitusresursseja strategioidensa toteuttamiseen. Johtajuus on hajautettua ja ammattitaitoista. Omistaja ja yritys ovat lähes täysin eriytettyjä niin taloudellisesti kuin toiminnallisestikin. Yrityksen keskeiset haasteet liittyvät voiton vakauttamiseen ja valvontaan sekä pienyrityksen joustavuuden ja yrittäjähengen säilyttämiseen. Resurssikypsyyden vaarana pidetäänkin reagointikyvyn katoamista, jota Churchill ja Lewis kuvaavat yrityksen luutumisenä (ossification) (emt. 1983). Luutuminen yhdistetään usein suuryrityksiin, joissa päätöksenteko on kangistunut niin innovaatioiden puutteesta kuin heikon riskinottokyvyn vaikutuksestakin.



Kuvio 9. Churchillin ja Lewisin kasvumalli (Churchill ja Lewis. 1983)

Churchillin ja Lewisin kasvumalli poikkeaa siis aiemmista elinkaarimallista siten, että se on kehitetty kuvaamaan erityisesti uusien pienyritysten kasvua ja kehitystä. Näin ollen Churchill ja Lewis oivalsivat ajatuksen, jonka mukaan yrityksen ei pidä kasvaa ja läpikäydä kaikkia kehityksen tasoja tai kuolla tätä tehdessään. Hyvänä saavutuksena Churchillin ja Lewisin kasvumallissa voidaan lisäksi pitää sitä, että malli auttaa ymmärtämään myös pienyrityksen toiminnan, tuotteiden ja toimipaikkojen moninaisuuden osana pienyrityksen kasvuprosessia, pienyrityksen kasvuprosessi kun on hyvin moninainen prosessi.

5.3 Elinkaarimallien kritiikkiä

Kuten aiemmat elinkaarimallit, myös Churschillin ja Lewisin kasvumalli on saanut osakseen arvostelua, vaikka se aiempiin elinkaarimalleihin nähden on selvästi kehittyneempi.

Esimerkiksi Storey (1994, 122) osoittaa elinkaarimalleissa olevan useita rajoituksia, minkä vuoksi hän ei pidä niitä kasvun parhaina selittäjinä. Ensinnäkään kaikki yritykset eivät aloita elinkaarimallien kuvaamasta ensimmäisestä vaiheesta ja siirry automaattisesti elinkaaren viimeiseen vaiheeseen. On paljon yrittäjiä, joilla ei edes ole tarkoitusta kasvattaa yritystä isommaksi kuin mitä se on elinkaaren ensimmäisessä vaiheessa. Toiseksi johtamistyyli ja yrityksen omistajan rooli saattavat enemmän tai vähemmän poiketa siitä, mitä mallien mukainen organisaatorakenne tai kehitysvaihe edellyttää. Myös elinkaarimalleissa esitetyt kriisivaiheet ovat Storeyn mukaan lähinnä testausta vailla olevia olettamuksia. Storeyn mukaan elinkaarimallit keskittyvätkin pikemminkin kasvun kuvaamiseen kuin sen ennustamiseen.

Toisin sanoen elinkaarimallit kuvaavat yrityksen kasvuprosessia usein lainomaisesti, ja tähän kuvaustapaan sisältyy runsaasti positivismia. Valtaosa yrityksistä ei kuitenkaan kasva tiettyyn kokoon esimerkiksi työntekijöiden lukumäärässä mitattuna, kuten useissa kasvumalleissa esitetään. Voimakas ekspansiivinen kasvu on todellisuudessa hyvin poikkeuksellinen ilmiö. Tätä havaintoa puoltaa muun muassa se tosiasia, että pienten yritysten epäonnistumisaste on varsin korkea ennen kaikkea ensimmäisten elinvuosien aikana. (Stanworth & Curran. 1976, 98).

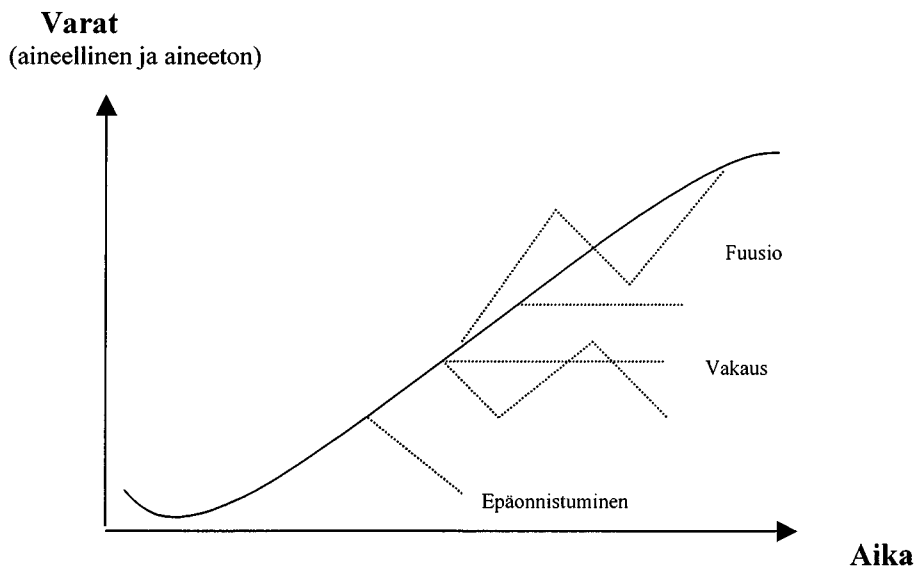
Huomionarvoista on kuitenkin todeta, että Larry E. Greiner on myöhemmin julkaissut uudistetun version esittämästään evoluutio-revoluutio -mallista. Alkuperäiseen malliin nähden Greiner (1998) myöntää seikan, jonka mukaan valtaosa yrityksistä epäonnistuu, ja vain harva yritys kykenee läpikäymään kaikki elinkaaren vaiheet. Toisaalta, jos yritys ei

epäonnistu, niin suurella todennäköisyydellä se tulee jo elinkaarensa alkuvaiheissa osaksi sellaista yritystä, joka sijoittuu elinkaaren myöhäisempään päähän.

Lisäksi Greiner toteaa, että yrityksen siirtymävaiheet eivät käytännössä jakaudu kaavamaisen tarkasti eri vaiheisiin. Siirtyminen kasvuvaiheesta toiseen on enemmänkin kuin veteen piirretty viiva. Esimerkiksi yrittäjän siirtäessä valtaansa ammattijohtajalle hän käytännössä hyvin usein toimii vielä melko pitkään yrityksen toimintojen taustalla. Vaiheiden sisään sisältyy myös pienempiä siirtymävaiheita, joiden myötä opetellaan vähitellen muun muassa toimintojen delegointia. Näin ollen delegointi voidaan ensin aloittaa vain esimerkiksi osasta yrityksen osastoja.

Greiner on uusinnut myös ajatuksiaan yrityksen elinkaaren loppupuolen uudistamiskeinoista. Kaksijakoisen organisaatiomallin sijaan hän ehdottaa uusina uudistusmuotoina verkottumisesta, holding-yhtiöiden perustamista sekä ristiomistajuutta. Greiner korostaa uudistetussa elinkaarimallissaan myös informaatioteknologian oivallista roolia eri kehitysvaiheiden uusissa ratkaisuissa. Aika ja uudet tutkimukset ovat siis muuttaneet myös Greinerin omia tulkintoja yrityksen kasvuprosessista. Aika on tehnyt tehtävänsä.

Käytännössä yrityksen kasvuprosessi on hyvin yksilöllinen tapahtuma. Tuskin löytyy kahta täysin samalla tavalla kasvanutta yritystä. Kehitysvaiheet ja -muodot vaihtelevat yrityksestä toiseen, ja samakin yritys voi kokea eri muutosilmiöitä eri aikoina. Kasvu, kuten muutkin kehityksen muodot, voi täten olla siis tasaista, hyppäyksellistä tai sahaavaa (esim. Koskinen 1996; Pasanen 2000). Yrityksillä on siis hyvin erilaisia kasvupolkuja eli tapoja kasvaa. Toiset yritykset kasvavat vakaasti, toiset aaltoillen ja toiset ulkoisesti esimerkiksi fuusioituen osaksi isompaa yritystä, kuten seuraavassa kuviossa on kuvattu.



Kuvio 10. Yritysten erilaisia kasvupolkuja (Bridge ym. 1998, 107).

Yrityksen kasvu, ja etenkin pienyrityksen kasvu, on hyvin moninainen ja dynaaminen eli tilanteesta toiseen muuttuva muutosprosessi. Vastoin perinteisiä ja varsin pelkistettyjä elinkaarimalleja yrityksen kasvu ei välttämättä noudata s-kirjaimen muotoista kasvukaarta. Täten edellä esitetyt elinkaarimallit soveltuvat vain osin yrityksen kasvuprosessin kuvaamiseen. Jokaisella yrityksellä on sen sijaan yksilöllinen kasvukaari. Käytännössä yrityksen kasvukaaren taustalta on löydettävissä niin suuri joukko erilaisia kasvutekijöitä ja niiden yhdistelmiä, että niiden pohjalta jokaisen yrityksen kasvuprosessi muodostuu väistämättä hieman erilaiseksi. Elinkaarimallit tarjoavat kuitenkin peruslähtökohdiltaan varsin hyvän kuvauksen siitä, mitä eri vaiheita yrityksen kasvuprosessiin voi sisältyä ja millaisia muutoksia kasvun eri vaiheet tuovat yritykseen. Muutos on kasvuprosessissa väistämätöntä. Näin ollen, sekä teoriassa että käytännössä, dynaamisesti kasvavan yrityksen tulee jatkuvasti löytää sopivia ratkaisuja kasvun mukanaan tuomiin muutoksiin.

6 YRITYSTEN KASVUTYYPITTELYÄ

Elinkaarimalleja on voimakkaasti arvosteltu muun muassa siksi, etteivät ne huomioi tarpeeksi yritysten kehityksen erilaisuutta. Toisin sanoen yritysten kasvuprosessi ei käytännössä läheskään aina noudata s-kirjaimenmallista kasvukäyrää. Käytännössä yritykset kasvavat hyvin eri tavoin ja erilaisia kasvumuotoja noudattaen, kuten tässä työssä on jo aiemmin esitelty. Kasvulla on näin ollen monet kasvot.

Kasvun moni-ilmeisyydestä johtuen yrityksiä ei voida pitää niiden kasvuominaisuuksien mukaan täysin yhtenäisenä joukkona. Valtaosalle kasvavista yrityksistä voidaan kuitenkin löytää yhdistäviä tekijöitä, joiden mukaan yrityksiä voidaan jaotella eri ryhmiin. Näin ollen yrityksiä voidaan tarkastella niiden kasvuominaisuuksien mukaan useina eri ryhminä ja samantyyppisiä yrityksiä omina ryhminään. Tämä ratkaisu mahdollistaa myös yritysten benchmarkkauksen eli mahdollisuuden oppia uusia asioita muilta samantyyppisiltä yrityksiltä. (Pasanen. 2000, 68).

Kirjallisuudessa on esitetty useita eri ryhmittelyjä kuvamaan yritysten kasvutyyppittelyä (esim. Birch ym. 1993; Bridge ym. 1998; Miles & Snow 1978; Mintzberg 1973; Smith 1967; Stanworth & Curran 1976; Storey 1993). Yrityksiä on tyyppitelty niin yrittäjäan, yritykseen kuin yrityksen strategiaankin liittyvien piirteiden ja ominaisuuksien mukaan. (Pasanen. 2000, 87-89). Suomalaisista tutkijoista yritysten kasvutyyppittelyjä ovat esittäneet muun muassa Koskinen (1996) ja Pasanen (2000), joiden tutkimustuloksiin palataan tässä osiossa myöhemmin.

Koska kirjallisuudesta on löydettävissä useita yritysten kasvutyyppittelyjä, ei yhden yhteisen ryhmittelyn esittäminen ole mahdollista. Yksi tapa jäsentää yritysten kasvutyyppittelyä on kuitenkin tarkastella niitä kolmella eri analyysitasolla. Nämä analyysitasot, joita myös seuraavaksi käsitellään ovat: 1) yrittäjätaustat, 2) yritykset ja niiden kehityskaaret sekä 3) strategiset valinnat (esim. Pasanen. 2000).

6.1 Yrittäjätaustat

Yrittäjän, yrittäjryhmän ja liikkeenjohdon taustamuuttujilla on todettu olevan merkitystä yritysten kasvuun ja tämän myötä myös yritysten kasvutyyppittelyyn. Yrittäjän taustoilla voidaan viitata muun muassa yrittäjän ikään, sukupuoleen, ammattiuraan, työkokemukseen, koulutukseen, valmennustaustaan, elämäntilanteeseen sekä elämäntilanteen suuntaan (Koskinen. 1996).

Yrittäjäyystypologioiden edelläkävijänä muun muassa Smith (1967) erotteli yrittäjät ammatinharjoittaja- (craftsman) ja liikemies- (opportunistic) yrittäjiin, jotka poikkeavat toisistaan niin koulutuksen kuin kasvusuuntautumisenkin suhteen. Smithin mukaan liikemiesyrittäjillä on laajempi kokemustausta, ja he ovat toiminnassaan selvästi kasvuhakuisempia ja kasvukykyisempiä kuin ammatinharjoittajayrittäjät. Näin ollen kasvuyritysten voitiin olettaa olevan liikemiesyrittäjäjohtoisia. Myös Stanworth ja Curran (1976) ovat jaotelleet yrittäjiä heidän kasvutavoitteidensa mukaisesti 1) käsityöyrittäjiin, 2) klassisiin yrittäjiin ja 3) liikkeenjohtaja-yrittäjiin. Stanworth ja Curranin tyyppittelyn mukaisesti käsityöyrittäjä tähtää työn tuomaan henkilökohtaiseen tyydytykseen, klassinen yrittäjä taloudellisen hyötyyn ja liikkeenjohtaja-yrittäjä yrityksen kasvun rationaaliseen johtamiseen.

Suomalaisista tutkijoista yrittäjätaustan ja yritysten kasvutyyppittelyn välistä yhteyttä ovat pohtineet muun muassa Koskinen (1996) ja Pasanen (2000). Kummankin tutkijan yritystyyppittelyssä yrittäjän taustat ovat yksi keskeisimmistä yrityksen kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Tästä huolimatta kyseisten tutkijoiden yritystyyppittelyä ei voida yhteismitallisesti täysin rinnastaa toisiinsa. Tämän vuoksi kummankin yrittäjä- ja yritystyyppittelyä tulee tarkastella omana ryhmänään.

Koskisen ryhmittelyssä yrittäjät on jaoteltu 1) kasvuyrittäjiin, 2) vakaisiin yrittäjiin, 3) epävakaisiin yrittäjiin ja 4) taantuvan kasvun yrittäjiin. Koska tässä työssä keskitytään vain lähinnä kasvaviin yrityksiin, ei jälkimmäistä yrittäjä-/yrityksryhmää käsitellä tuonnempana.

Kasvuryhmän yrittäjiin voidaan liittää useita ominaisuuksia. Kasvuyrittäjät ovat lähtökohdiltaan tavallisesti perheellisiä, keski-ikäisiä miehiä, joiden vanhemmat ovat usein yrittäjiä. Kasvuyrittäjällä on tavallisesti alemman keskiasteen teknillinen ammattikoulutus ja aiempaa kokemusta pienten yritysten tulosvastuutehtävistä. Kasvuyrittäjä on tyypillisesti oma-aloitteinen ja määrätietoinen sekä ammattitaitoiseksi yrittäjäjohtajaksi kasvava henkilö. Kasvuyrittäjien voidaan arvioida pyrkivän järjestelmällisesti rakentamaan kasvulle pohjaa, etsimään uusia toimintamuotoja ja kokeilemaan uusia mahdollisuuksia ennakkoluulottomasti, mutta samalla myös varmistamaan yrityksen ja oman toiminnan edellytykset ja jatkuvuuden monin tavoin. (Koskinen. 1996, 175-176).

Vakaan kasvun yrittäjät ovat sen sijaan harkitsevia oman ammattitaidon hyödyntäjiä, itsetuntoisia ammattimiesyrittäjiä, jotka tyypillisesti työllistävät vain itsensä ja mahdollisesti myöhemmin perheensä. Vakaat yrittäjät ovat lähtökohdiltaan tavallisesti perheellisiä, keski-ikäisiä tai sitä vanhempia miehiä. Joka kolmannessa tapauksessa vakaan kasvuryhmän yrittäjä voi olla myös nainen. Vakaan kasvun yrittäjät ovat saaneet kosketusta yrittäjyyteen usein lapsuuskodista ja he ryhtyvät yrittäjäksi pitkän harkinta-ajan jälkeen, jota useissa tapauksissa vauhdittavat työttömyys ja starttirahan saanti. Koulutustaustaltaan vakaat yrittäjät ovat tavallisesti kaupallisen tai jonkin muun kuin teknillisen alan oppineita, ja aiemmissa työsuhteissa korostuvat melko pitkät joskin katkonaiset työsuhteet. Työkokemusta kyseiset yrittäjät ovat hankkineet pääsääntöisesti pienyrityksistä, mutta harvemmin tulosvastuu- tai yrittäjäkokemuksen myötä. (Koskinen. 1996, 177-178).

Epävakaan kasvun yrittäjiä voidaan luonnehtia omaa paikkaansa ja omaa alaansa etsiviksi yrittäjiksi, jotka pyrkivät tavoitteisiinsa erilaisten kokeilujen kautta. Epävakaan kehityksen yrittäjät korostavat muita yrittäjiä enemmän luovuutta ja muita vähemmän realistisuutta ja valmiutta ottaa riskejä. Epävakaat yrittäjät ovat lähtökohdiltaan tavallisesti perheellisiä, yleensä keski-ikäisiä tai sitä nuorempia miehiä. Kosketuksen yrittäjyyteen he ovat myös saaneet lapsuuden kodista, mutta he ovat ryhtyneet yrittäjiksi silti verrattain lyhyellä harkinta-ajalla. Ammattikoulutuksen kyseisen ryhmän yrittäjät ovat yleisimmin saaneet

ylemmältä tekniseltä keskiasteelta, ja lisäksi he ovat muita yritysryhmiä useammin olleet mukana yrittäjäkoulutuksessa. Epävakaan kasvun yrittäjien työkokemus on tavallisesti vaihtelevaa ja yleisempää muista tehtävistä kuin pienyrityksen tai liike-elämän tehtävistä. (Koskinen. 1996, 178-179).

Pasasen yrittäjätyypittely koostuu puolestaan 1) jatkuvan kasvun innovaattoreista, 2) hyppäyksellisen kasvun verkottujista sekä 3) vakaista itsellisistä selviytyjistä.

Jatkuvan kasvun innovaattorit ovat valtaosin omistajavetoisia yrityksiä, joissa yrittäjän/yritysjohtajan keski-ikä on noin 44 vuotta. Peruskoulutuksena jatkuvan kasvun innovaattoreilla on tyypillisimmin keski- tai peruskoulu, ja palkkatyökokemusta on erityisesti suunnittelusta ja tuotekehityksestä. Toisaalta myös tiimiyrittäjäyys näyttää olevan yleisintä tämän ryhmän sisällä. Hyppäyksellisen kasvun verkottujat ovat sen sijaan peruskoulutukseltaan tyypillisimmin ylioppilaita, ja heillä on muihin yritysryhmiin verrattuna hieman enemmän johtotehtävistä koostuvaa palkkatyökokemusta. Palkkatyökokemus kyseisessä yrittäjäryhmässä on tyypillistä etenkin laskentatoimen tehtäväalueilta. (Pasanen. 2000, 97-103).

Vakaat itselliset selviytyjät ovat puolestaan tavallisesti muita yritysryhmiä naisyrittäjä-/naisjohtajavaltaisimpia. Lisäksi tämän ryhmän perustaja-omistajat ovat muihin kasvuyritysryhmiin nähden toimineet selvästi kauemmin yrittäjinä, tyypillisesti lähes 20 vuotta. Koulutukseltaan vakaat itselliset selviytyjät ovat tavallisesti kansa- tai kansalaiskoulun käyneitä, ja ylimpänä ammatillisena koulutuksena on tyypillisesti ammattikoulututkinto. Aiempaa työkokemusta vakaat itselliset yrittäjät ovat usein hankkineet osto- ja materiaalihallinnon tehtävistä, harvemmin johto- tai yrittäjätoiminnoista. (Pasanen. 2000, 94-97).

Edellä esitetyistä yrittäjätyypittelyistä on löydettävissä useita viitteitä tämän työn aiempiin tutkimustuloksiin. Kasvuyrittäjätyypittelyissä sekä yrittäjän kasvutarpeilla että kasvukyvyillä näyttää olevan keskeinen merkitys yrityksen kasvun kannalta. Kasvuyrittäjät

ovat tyypillisesti kasvuhakuisia, varsin oma-aloitteisia, määrätietoisia ja ammattitaitoisiksi yrittäjäjohtajiksi kasvavia henkilöitä. Kasvuyrittäjät ovat pääsääntöisesti perheellisiä miehiä, jotka haluavat itse toimia yrityksen vetäjinä. Toisaalta myös tiimiyrittäjyyttä löytyy kasvuyrittäjien taustalta. Kasvuyrittäjien ammatillinen koulutus sekä työkokemus etenkin tulosvastuullisista tehtävistä ovat myös aiempien tutkimusten mukaisesti helposti yhdistettävissä yrittäjän osaamiseen johtaa ja kasvattaa yritystä. Sen sijaan se kysymys, ovatko kasvuyrittäjien vanhemmat yrittäjiä, on vielä kiistanalainen. Koskisen (1996, 175-176) mukaan kasvuyrittäjät tulevat usein yrittäjäperheistä, kun taas Storeyn (1994, 131-132) mielestä yrittäjän perhetaustalla ei ole vaikutusta yrityksen kasvuun. Kaiken kaikkiaan yrittäjien taustoista on löydettävissä monia sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrittäjän kasvumotivaatioon sekä tämän kautta erilaisiin yrittäjä- ja yritystyyppittelyihin.

6.2 Yritykset ja niiden kehityskaaret

Yrittäjätaustojen lisäksi yrityksiä voidaan jaotella eri ryhmiin myös niiden kehityskaaren perusteella. Yrityksen kehityskaari on eräänlainen yrityksen kehityspolku, jossa yrittäjän tehtävät sekä niiden painotus ja rooli muuttuvat yrityksen toiminnan muuttuessa.

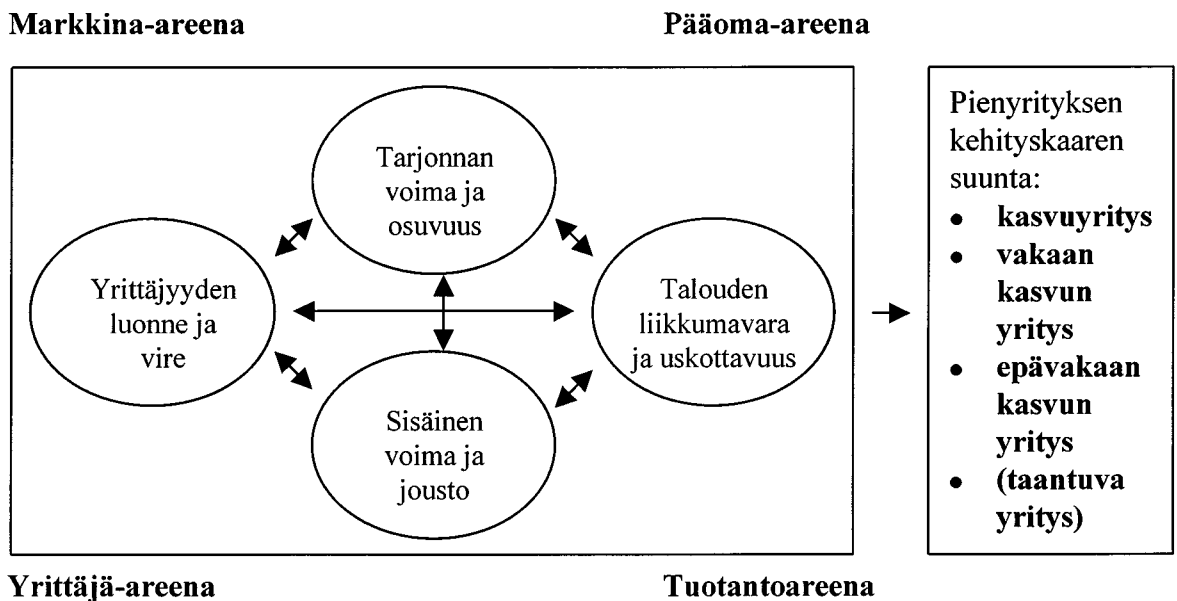
Kehityskaaren suuntaan vaikuttaa keskeisesti muun muassa yrityksen ja sen toimintaympäristön yhteensopivuus sekä tämän yhteensopivuuden säilyttäminen. Näin ollen yrityksen kasvu ja kehittyminen ovat keskeisesti sidoksissa yrityksen toimintaympäristöön, tai paremminkin useisiin eri ympäristöihin, eli areenoihin, joissa yritys lähtökohtaisesti toimii. (Koskinen. 1996).

Keskeisiä yrityksen toiminta-areenoita ovat Koskisen (1996) mukaan 1) markkina-areena, 2) pääoma-areena, 3) tuotanto-areena, 4) lähipiiriareena sekä 5) yrittäjäareena. Jokaisella toiminta-areenalla vaikuttavat omat voimansa, joiden kautta on mahdollista arvioida myös yritysten kasvua ja kehitystä.

Markkina-areenan kautta on esimerkiksi mahdollista arvioida yrityksen kaupallista tehokkuutta, tarjonnan osuvuutta ja luotettavuutta sekä asiakkaan saamaa lisäarvoa.

Pääoma-areenan kautta sen sijaan voidaan arvioida yrityksen talouden terveyttä, liikkumavaraa ja tasapainoa sekä kokonaistehokkuutta ja uskottavuutta. Tuotantoareenan myötä on mahdollista punnita pienyrityksen toiminnan voimavaroja ja niiden yhteensopivuutta sekä valmiutta ja kykyä joustaa, sopeutua ja uusiutua. Lähipiiriareena punnitsee verkoston toimivuuden, kumppanuuden arvon ja merkityksen yrittäjän ja yrityksen toiminnalle. Yrittäjäareena puolestaan arvioi yrittäjyyden luonteen ja vireen eli yrittäjän ominaisuudet, motivaation, kyvykkyyden ja tavan toimia. Jokainen areena vaikuttaa näin ollen sekä yrityksen kasvuun että kehittymiseen. (Koskinen. 1996, 197-198).

Koskisen (1996) tutkimuksessa kasvavat pienyritykset on jaoteltu edellä mainittujen areenoiden ja niissä vaikuttavien voimien perusteella 1) kasvuyrityksiin, 2) vakaan kasvun yrityksiin sekä 3) epävakaan kasvun yrityksiin.



Kuvio 11. Pienyrityksen kehityskaaret, areenat ja selitysvoimat (Koskinen. 1996, 198).

Kasvu on tavallisesti usean tekijän summa. Kasvuyrityksissä muun muassa yrittäjyyden luonne ja vire tukevat kasvua. Kasvuyrityksen yrittäjä on tavallisesti oma-aloitteinen,

määrätietoinen, yrittäjäjohtajaksi kasvava henkilö, joka on varautunut tavoiteltuun kasvuun. Kasvuyrityksen sisäinen voima ja jousto perustuvat tehokkaaseen ja kasvavaan suorituskykyyn, joustavaan sopeutukseen ja osaavaan henkilöstöön. Nämä tekijät tukevat tuotantoareenan sopeutusta ja lisäävät samalla yrityksen voimavaroja kasvuun. Tarjonnan voima ja osuvuus kasvuyrityksessä ovat tavallisesti korkealla. Kasvavan kysynnän ja yrityksen hyvän maineen vuoksi kasvuyritys menestyy myös pääomamarkkinoilla. Yleisesti voidaan sanoa, että kasvuyrityksen taloudellinen liikkumavara ja uskottavuus ovat tulosta yrityksen tasapainoisesta kehityksestä. (Koskinen. 1996, 199-200).

Vakaan yrityksen jatkuvuutta varmistava, mutta samalla myös kasvua rajoittava tekijä, on yrittäjyyden luonne, sillä vakaat yrittäjät pyrkivät yritystoiminnassaan lähinnä työllistämään itsensä ja myöhemmin mahdollisesti perheensä. Yrittäjyyden luonne rajoittaa näin erityisesti tarjonnan voimaa ja estää tätä kautta taloudellisen liikkumavaran muodostumista. Toisin sanoen tuotannon voimavarat ja tehokkuus ovat tässä yritysryhmässä keskeisesti sidoksissa yrittäjään ja hänen ammattitaitoonsa. Taloudellisen liikkumavaran rajallisuus puolestaan estää tuotannon laajentamista ja rajoittaa joustavia sopeutusratkaisuja. Vakaan toiminnan kautta syntyvä taloudellinen liikkumavara ylläpitää näin yrityksen tasaista ja vakaata kehitystä. (Koskinen. 1996, 200-202).

Epävakaassa yrityksessä yrittäjyyden luonne ja vire puolestaan etsivät omaa paikkaansa. Tyypillistä tällaisen yritysryhmän yrittäjille ovat erilaiset kokeilut, jotka ovat omiaan vaikuttamaan myös yrityksen sisäisen jouston ja tehokkuuden horjumiseen. Epävakaan kasvun yrityksille ovat tyypillisiä muun muassa henkilöstövoimavarojen ajoittaiset muutokset sekä tarjonnan epämääräinen suuntaaminen. Näin ollen kysyntä ja tarjonta kohtaavat epävakaassa yrityksessä toisensa hitaasti, ja taloudellinen liikkumavara sekä uskottavuus jäävät täten melko horjuviksi. (Koskinen. 1996, 202-204).

Rinnakkaisen tavan edellä esitetyille tuloksille yrityksistä ja niiden kehityskaarista tarjoavat myös Pasasen (2000) tekemät päätelmät. Pasasen tutkimustuloksissa yrityksiä ja niiden kehityskaaria on vertailtu kolmen eri yritysryhmän välillä. Nämä yritysryhmät ovat edellä

esitettyjen yrittäjäryhmien mukaisesti 1) jatkuvan kasvun innovaattorit, 2) hyppäyksellisen kasvun verkottujat sekä 3) vakaat itselliset selviytyjät. Kyseisiä yrityksiä ryhmittelevinä tekijöinä on käytetty muun muassa yrityksen liikevaihdon kehittymistä, kehitysvaihetta, kasvuhakuisuutta ja yritysysteistyötä.

Jatkuvan kasvun innovaattoreilla, jotka pääasiallisesti toimivat niin sanotuilla kasvualoilla, kasvu on tyypillisesti tasaista ja liikevaihdon kasvu merkittävää. Jatkuvan kasvun innovaattorit ovat tavallisesti nuoria ja kasvuhakuisia yrityksiä, joissa menestys on selvästi kilpailijoita parempi. Myös tiimiyrittäjäisyys näyttää olevan yleistä tämän yritysryhmän sisällä. Lisäksi kyseisen yritysryhmän kasvu perustuu tyypillisesti jatkuvasti kasvaneeseen kysyntään, eikä olemassaolon uhkia ole yrityksen toiminta-aikana juurikaan esiintynyt. (Pasanen. 2000, 97-100).

Hyppäyksellisen kasvun verkottujat ovat puolestaan tyypillisesti kooltaan suurempia, pääosin kasvuhakuisia ja päämäärätietoisia yrityksiä. Hyppäyksellisen kasvun verkottujille on tyypillistä voimakas liikevaihdon kasvu ja kasvu erityisesti yritys- ja liiketoimintaostojen ja toimipaikkojen lisäyksen kautta. Kasvu kyseisessä yritysryhmässä on kuitenkin usein hyppäyksellistä, ja toimintatapojen muutoksia on tässä ryhmässä muita yritysryhmiä enemmän (vrt. jatkuvan kasvun innovaattorit ja vakaat itselliset selviytyjät). (Pasanen. 2000, 100-103).

Vakaat itselliset selviytyjät ovat sen sijaan tyypillisesti lähimarkkina-aloilla toimivia, yksitoimipaikkaisia ja vanhempia yrityksiä. Vakaat itselliset selviytyjät ovat usein perheyrityksiä ja ei-kasvuhakuisia, minkä vuoksi yritysten liikevaihto on pääosin säilynyt ennallaan koko toiminta-ajan. Toimintatapojen muutoksia kyseisessä yritysryhmässä on tavanomaista vähemmän, ja päämäärät ovat usein muita yritysryhmiä epäselvemmät (vrt. jatkuvan kasvun innovaattorit ja hyppäyksellisen kasvun verkottujat). (Pasanen. 2000, 94-97).

Sekä Pasasen (2000) että Koskisen (1996) tyypittelemille kasvuyritysryhmille yhteisinä piirteinä voidaan pitää yrittäjyyden luonnetta, virettä sekä ammattitaitoa. Nämä kaikki seikat osaltaan tukevat yrityksen kasvua. Kasvuyritysten voidaan yleisesti sanoa menestyvän kilpailijoitaan paremmin ja toimivan strategisesti hyvässä tilanteessa. Toisaalta kasvuyrityksen menestyksen ja kasvun taustalta on löydettävissä onnistuneesti valittuja strategisia päätöksiä ja tilannearvioita, jotka osaltaan vaikuttavat myös yrityksen ulkoiseen kilpailuasemaan. Kasvuyritykset ovat usein nuoria yrityksiä, joissa myös tiimiyrittäjyys näyttää korostuvan. Yleisesti voidaan todeta, että yrityksen kasvun ja kehityskaaren suunta määräytyy sekä yrityksen että sen ympäristön keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja yhteensopivuudesta.

6.3 Strategiset valinnat

Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi yrityksen on ylläpidettävä ja kehitettävä kilpailuetuaan erilaisilla strategisilla valinnoilla. Tällaisia strategisia valintoja ovat muun muassa erikoistuminen, tuotekehitys- ja innovaatiotoiminta, yhteistyö ja verkottuminen sekä kansainvälistyminen (Pasanen. 2000, 52).

Yrityksen strategisilla valinnoilla voidaan katsoa olevan vaikutusta yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Vastaavasti yrityksen kasvu ja kehitys edellyttävät yritysjohtolta tietynlaisia strategiavalintoja. Ryhmiteltäessä yrityksiä eri kasvuryhmiin voidaan niiden kasvuun vaikuttaneita strategioita tarkastella myös eri strategiavalintojen kautta. Yritysten strategiset valinnat eri yritysryhmien välillä eroavat toisistaan muun muassa verrattaessa lähimarkkinoiden merkitystä, vientiä, tuotekehityssuuntautuneisuutta, tuotteiden ainutlaatuisuutta, myyntivolyymituotteiden määrää sekä yhteistyömuotojen määrää (Pasanen. 2000).

Pasasen (2000) menestyvien yritysten tyypittelyssä eri yritysryhmät poikkeavat toisistaan strategisissa valinnoissa seuraavanlaisesti: Vakaat itselliset selviytyjät ovat ensinnäkin tyypillisesti lähimarkkinayrityksiä ja vain harvoin kansainvälisillä markkinoilla toimivia

yrityksiä. Niissä tapauksissa, jolloin yrityksellä on vientitoimintaa, se tavallisesti perustuu pitkään vientikokemukseen ja tapahtuu keskimääräistä useammin yrityksen itsensä myyntinä suoraan ulkomaiselle asiakkaalle. Kyseisen yritysryhmän yrityksillä on tyypillisesti vakaan myyntivolyymien tuotteita, ei markkinoiden uutuustuotteita tai kasvavan myyntivolyymien tuotteita. Tuotekehittelyssä vakaat itselliset selviytyjät panostavat enimmäkseen jo markkinoilla olevien tuotteiden muuntamiseen. Markkinasegmentin määrittelyssä vakaat itselliset selviytyjät poikkeavat muista yritysryhmistä heikompaan suuntaan. Näin ollen niiden asiakaskunta jää usein varsin hajanaiseksi ja epäselkeästi määritellyksi. Tästä huolimatta näissä yrityksissä korostuvat nykyisten asiakkaiden hyvä palvelu ja yrittäjän oma panos. Yhteistyön ja verkottumisen suhteen vakaat itselliset selviytyjät ovat tyypillisesti muita yritysryhmiä passiivisempia. (Pasanen. 2000, 94-97).

Jatkuvan kasvun innovaattoreilla puolestaan korostuvat strategiavalintoina kansainvälisyys, innovatiivisuus, erikoistuminen ja verkottuminen. Jatkuvan kasvun innovaattoreista noin kaksi kolmasosaa harjoittaa vientiä, mutta vientihistoria on usein varsin lyhyt. Vientihistorian lyhyys selittyy osin kyseisen yritysryhmän nuoremmalla iällä. Jatkuvan kasvun innovaattoreilla on tyypillisesti ainutlaatuisia tuotteita, jotka usein ovat vielä kasvavan myyntivolyymien tuotteita. Tuotekehittelyssään ryhmän yritykset ovat huomattavan aktiivisia ja ne arvioivat liiketoimintaansa liittyvät epäonnistumisriskit verrattain alhaisiksi. Tärkeitä asioita näille yrityksille ovat jatkuva kehitystyö, hyvä tuote-/palvelutuki, yrityksen vahvat perusarvot sekä ongelmien aikainen esiintuonti ja niiden avoin käsittely. Jatkuvan kasvun innovaattoreilla on tyypillisesti muutamia isoja asiakkaita, ja valtaosa tämän ryhmän yrityksistä on yhteistyö- ja verkottumishaluisia. (Pasanen. 2000, 97-100).

Hyppäyksellisen kasvun verkottujat ovat strategia valinnoissaan jatkuvan kasvun innovaattoreita kansainvälistyneempiä. Hyppäyksellisen kasvun verkottujat ovat tyypillisesti hyvin vientisuuntautuneita, ja niillä on usein myös tytär- tai osakkuusyrityksiä ulkomailla. Hyppäyksellisen kasvun verkottujien vientitoiminta perustuu tavallisesti välilliseen vientiin ja tuonti puolestaan omaan maahantuontiin. Vaikka kyseisen

yrittäjäryhmän tuotevalikoimaa dominoivat vakaan myynnin tuotteet, myös kasvu- ja uutuustuotteita löytyy. Niin tuotteistoltaan kuin asiakaskunnaltaankin hyppäyksellisen kasvun verkottujia voidaan pitää keskittyneinä ja näin ollen erikoistuneina. Lähes kaikilla tämän ryhmän yrityksillä on jokin yhdistävä tekijä sekä tuoteiston että asiakaskunnan suhteen. Tuoteiston kohdalla tämä on esimerkiksi vain yksi tuote tai yksi tuotealue. Yhteistyön ja verkottumisen suhteen hyppäyksellisen kasvun verkottujat ovat hyvin aktiivisia. Yleisimpinä yhteistyömuotoina korostuvat muun muassa alihankinta- ja markkinointiyhteistyö. Hyvien yhteistyökumppaneiden lisäksi tärkeänä näissä yrityksissä pidetään kustannusten hallintaa, hyviä tieto- ja valvontajärjestelmiä, henkilöstön joustavuutta sekä uusien asiakkaiden etsimistä. Ratkaisevaa on keskittyminen omaan ydinosaamiseen. (Pasanen. 2000, 100-103).

Yritysten kasvustrategioissa on havaittavissa eroja myös Koskisen (1996) yritystyyppittelyssä. Koskisen (1996, 199- 200) kuvaamilla kasvuyrityksillä kasvua tukeva markkina-alue löytyy toiminnan alussa yleensä läheltä, mutta myöhemmin selektiivisesti laajentuen. Onnistuneet markkinatoimenpiteet, laadun korostaminen sekä tuotantolinjan ja toimintatapojen uusiminen luovat kasvuyritykseen tehokkaan toiminnan puitteet. Kasvuyrityksessä ollaan tavallisesti myös valmiita vahvistamaan yrityksen kokonaistoimintaa yritysostoilla sekä omistuspohjan laajennuksilla.

Vakaan kasvu- ja kehitysuran yritys puolestaan pyrkii tietoisesti valitsemaan riippumattomuutta korostavan, katvealueita hyödyntävän ja olemassa olevia voimavaroja säilyttävän toimintatavan. Yrittäjyyden luonne rajoittaa vakaassa yrityksessä erityisesti tarjonnan voimaa ja tätä kautta talouden liikkumavaran muodostumista, mutta myös yhteistoiminnan ja verkottumisen tuomia mahdollisuuksia. Vakaiden yritysten markkinat koostuvat tyypillisesti suhteellisen pysyvistä asiakasjoukosta, joka osaa antaa arvoa yrityksen laatupanostukselle. Jatkuvuus ja toiminnan tasaisuus ovat tässä yrittäjäryhmässä seurausta tavoitetason mataluudesta, tarkkaan harkituista kehitysinvestoinneista sekä yrittäjän tai ammattiparin samansuuntaisesta ja määrätietoisesta työtavasta. (Koskinen. 1996, 200-202).

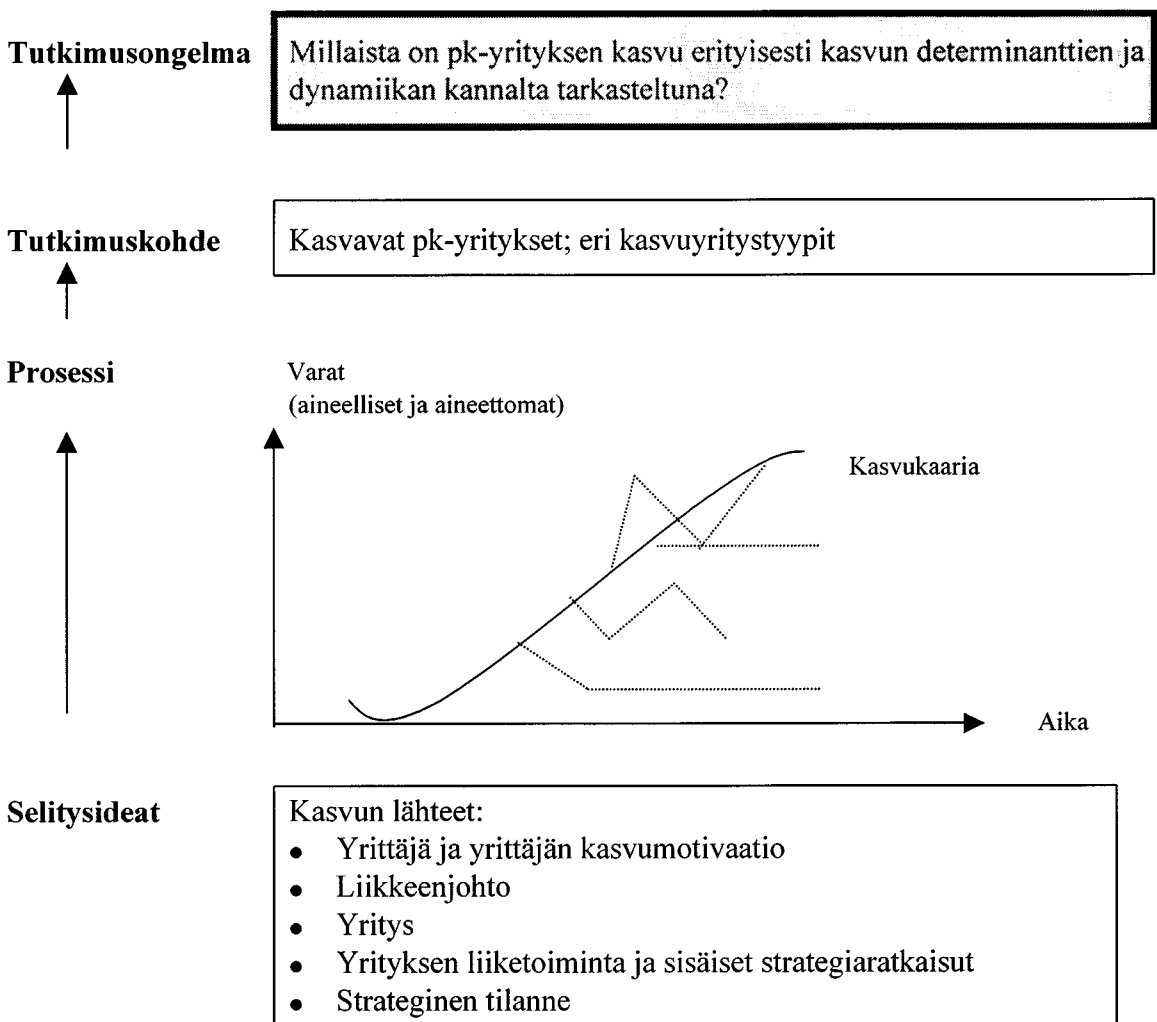
Epävakaan kasvun yritys löytää tavallisesti oman markkinalohkonsa vasta vuosien etsimisen jälkeen. Epävakaan kehitysuran yritys etsii kasvua suuntaamalla tarjonnan voiman eri tahoille, mikä osaltaan vaikuttaa yrityksen kasvun ja kehityksen epätasaisuuteen. Sisäistä vahvistusta yritystoiminnan epävakauteen kyseinen yritysryhmä etsii tyypillisesti erilaisista sopeuttamistoimenpiteistä, yritysmuodon muutoksista sekä oman perheenjäsenten työvoimajoustoista. Epävakaan ryhmän yrityksille on tyypillistä lisäksi luovuuden korostaminen, jolloin realistiset strategiavalinnat jäävät usein vähemmälle huomiolle. (Koskinen. 1996, 202-204).

Sekä Pasasen (2000) että Koskisen (1996) tyypittelemistä kasvuyritysryhmien strategisista valinnoista on mahdollista poimia tiettyjä yhtymäkohtia. Näyttää nimittäin siltä, että kasvuyritykselle strategisesti merkittäviä valintoja ovat muun muassa yrityksen onnistuminen markkina-asemoinnissa, tuotekehittelyssä, laadun korostamisessa sekä erilaisissa markkinatoimenpiteissä. Kasvuyrityksiä voidaankin yleisesti pitää oivallisesti markkinoille asemoituina, usein varsin kansainvälisinä, innovatiivisina, erikoistuneina sekä verkottuneina yrityksinä. Näitä kaikkia edellä mainittuja tekijöitä voidaan pitää kasvuyrityksen kannalta merkittävinä strategisina päätöksinä, joilla on vaikutusta sekä yrityksen kilpailukykyyn että koko yritystoiminnan kasvuun.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että vaikka yrityksiä ei voida pitää niiden kasvuominaisuuksien mukaan täysin yhtenäisenä joukkona, on sekä Koskisen (1996) että Pasasen (2000) esittämien kasvuyritysryhmittelyjen taustalla paljon yhteneväisyyksiä suhteessa luvussa neljä (yrityksen kasvua selittävät tekijät) esitettyihin kasvunlähteisiin. Tällaisia yhtymätekijöitä on löydettävissä sekä yrittäjän, yrityksen, yrityksen sisäisten strategiaratkaisujen että yrityksen strategisen tilanteen osalta. Edellä mainitut tutkijat ovat myös onnistuneesti kuvanneet pienyritysten erilaisia kasvukaaria ja todenneet, että kasvukaaret eri yritysten välillä voivat olla hyvinkin erilaisia. Kaiken kaikkiaan sekä Koskisen että Pasasen voidaan katsoa avartaneen omilla yritystyyppittelyillään yrityksen kasvutekijöiden ja kasvuprosessin entistä systemaattisempaa tulkintaa erityisesti käytännön näkökulmasta.

7 KOKONAISVIITEKEHYKSEN MUODOSTAMINEN

Vaikka tämä tutkielmatyö on vahvistanut käsitystä siitä, että kaikille yrityksille ei ole olemassa yhtä yleistä kasvumallia, voidaan tämän työn pääotsikoista kuitenkin asemoida eräänlainen pk-yritysten kasvua ja kasvun dynamiikkaa kuvaava malli. Mallin tarkoituksena on koota tutkielman keskeiset käsitteet ja osa-alueet uudelleen yhteen, kun ne edellä on esitetty lähinnä tasavertaisina asiakokonaisuuksina. Tätä synteesivaihetta varten kirjoittaja on kehittänyt oheisen pk-yritysten kasvua ja kasvun dynamiikkaa kuvaavan mallin.



Kuvio 12. Pk-yrityksen kasvua ja kasvun dynamiikkaa kuvaava malli (mukaillen Koskinen, 1996, 27)

Edellä esitetystä kuvioista voidaan nähdä, miten tutkielman keskeiset käsitteet ja pääotsikot nivoutuvat toisiinsa. Kuvassa alhaalla esitellään kasvunlähteitä eli niitä kasvudeterminantteja, joilla on uskottu olevan vaikutusta pk-yritysten kasvuun ja etenkin pk-yritysten nopeaan kasvuun (vrt. luku neljä). Tällaisia nopeaan kasvuun liittyviä kasvumuuttujia on aiempien kasvututkimusten pohjalta havaittavissa runsaasti. Tämän työn kannalta merkittävimmät kasvunlähteet on kuitenkin ryhmitelty viidelle eri osa-alueelle, jotka olivat 1) yrittäjä ja yrittäjän kasvumotivaatio, 2) liikkeenjohto, 3) yritys, 4) yrityksen liiketoiminta ja sisäiset strategiaratkaisut sekä 5) yrityksen strateginen tilanne. Lisäksi jokaiselle osa-alueelle sisältyy useita yrityksen kasvun lähteenä pidettäviä kasvumuuttujia. Tästä huolimatta yrityksen kasvu ei ole riippuvainen vain yhdestä tai kahdesta kasvutekijästä. Kasvun lähteiden todettiin olevan ennemminkin moninaisia ja usein lukuisten toisiinsa liittyvien osatekijöiden yhdistelmiä. Toisaalta tutkijat eivät ole kaikkien kasvunlähteiden osalta yhtä mieltä. Osa esitetyistä kasvunlähteistä on enemmän tai vähemmän kiistanalaisia, minkä vuoksi kaikkia tässä työssä esitettyjä kasvunlähteitä ei sovi pitää ehdottomina totuuksina.

Kasvunlähteet ovat samalla selitysideoita pk-yrityksen kasvuprosessille, jota on kuvattu kuvion toiseksi alimmalla tasolla. Kasvu on yleisemmin sanottuna tietyn ajanjakson välillä tapahtunutta koon tai suuruusluokan muutosta, jolla voidaan viitata sekä nykyisen toiminnan laajentumiseen että uusien toimintojen moninkertaistumiseen (vrt. luku kolme). Pk-yrityksen kasvuprosessia kuvataan teoriassa usein loivalla s-kirjaimen mallisella kasvukäyrällä (vrt. luku viisi). Käytännössä yritysten kasvukäyrän muodot ovat kuitenkin hyvin erilaisia. Puhutaan esimerkiksi hyppäyksellisestä, tasaisesta tai sahaavasta kasvusta. Kasvukaaren muotoon vaikuttavat kasvumuuttujat ovat sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia muuttujia (vrt. luku neljä). Toisaalta yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen kasvuun ovat myös sekä sisäisiä että ulkoisia. Sisäiseksi kasvuksi katsotaan yrityksen luonnollinen kasvu sen toimintaedellytysten vähitellen tapahtuvasta paranemisesta, ja ulkoiseksi kasvuksi katsotaan puolestaan se, kun yritys tarkoituksenaan laajentaa toimintaansa joko ostaa tai sulauttaa itseensä yhden tai useampia jo toimivia yrityksiä (vrt. luku kolme). Kasvulla on näin ollen monet kasvot.

Kasvun moni-ilmeisyydestä johtuen yrityksiä ei siis voitu pitää niiden kasvuominaisuuksien mukaan täysin yhtenäisenä joukkona. Valtaosalle yrityksiä voitiin kuitenkin löytää kasvua yhdistäviä tekijöitä, joiden perusteella yrityksiä on voitu jaotella eri ryhmiin (vrt. luku kuusi). Pk-yrityksiä on ryhmitelty niiden kasvuominaisuuksien ja kehityskaarien mukaan erilaisiin kasvuyritystyyppisiin, mitä kuvataan kuvion toiseksi ylimmällä tasolla. Kasvutyyppittelyn taustalta on löydettävissä yrityksiä yhdistäviä ja erotteluvia kasvuominaisuuksia muun muassa yrittäjätaustoista, yrityksestä ja sen kehityskaaresta sekä yrityksen strategisista valinnoista. Samalla voidaan olettaa, että jos kasvun lähteet vaikuttavat yrityksen kasvukaaren muotoon, ne vaikuttavat sitä kautta myös yrityksen kasvutyyppittelyyn. Täten yrityksen kasvutyyppittelyn taustalla on viitteitä sekä kasvudeterminantteihin että kasvun dynamiikkaan.

Siirryttäessä edellä esitetyssä kuviossa ylöspäin palaamme tutkielmatyön alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Työn tavoitteena oli ensinnäkin tarkastella ensisijaisesti kasvavia pk-yrityksiä ja toiseksi etsiä vastausta kysymykseen: Millaista on pk-yrityksen kasvu erityisesti kasvun determinanttien ja dynamiikan kannalta tarkasteltuna? Tämän kokonaisviitekehyksen valossa voimme todeta, että pk-yrityksen kasvu on hyvin moni-ilmeinen ja dynaaminen muutosprosessi. Pk-yrityksen kasvun taustalta on löydettävissä useita yrityksen kasvuun vaikuttavia kasvumuuttujia, jotka osaltaan antavat suunnan yrityksen kasvukaarelle ja sen myötä yrityksen kasvutyyppittelyille.

Tämän tutkielmatyön kokonaisviitekehyksen keskeisillä ulottuvuuksilla voidaan katsoa olevan relevanssia sekä yrityksen että koko yhteiskunnan näkökulmasta. Tunnistamalla kasvun taustalla olevia determinantteja ja ymmärtämällä kasvun dynaamista luonnetta voidaan huomiota kiinnittää niihin asioihin, joihin yrityksen kasvu ja menestys ovat yhteydessä. Samalla voidaan auttaa sekä yrittäjiä että yrityksen sidosryhmiä tekemään ratkaisuja, joista on hyötyä sekä päätöksentekijöille että koko kansantaloudelle. Toivoa sopii, että edellä esitetty malli voisi toimia viitteellisenä apuna kaikille niille toimijatahoille, jotka ovat kiinnostuneita pk-yrityksen kasvusta ja kasvun dynamiikasta.

8 YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT

8.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielmatyön tarkoituksena on ollut yrittäjäyystutkimuksen katsannosta selvittää, millaista on pienten ja keskisuurten (pk) yritysten kasvu erityisesti kasvun determinanttien ja dynamiikan kannalta tarkasteltuna. Lähestymistapa on ollut käsiteanalyttinen, jolloin tutkielmatyö pohjautuu lähtökohtaisesti aikaisempaan tieteenmaailmassa hyväksytyyn tietoon ja tutkimusaiheen vakiintuneisiin tutkimuksiin. Työn arvioinnin kannalta keskeisiin ongelmiin kirjoittaja on pyrkinyt vastaamaan valitsemalla varsin runsaslukuisesta lähdemateriaalista liiketaloudellisten ”klassikkojen” lisäksi mahdollisimman tuoreita ja aihetta uusista näkökulmista tarkastelevia lähteitä sekä luokittelemaan materiaalin riittävän pieniin alaluokkiin. Toisaalta olemassa oleviin kasvututkimuksiin sisältyy aina jossain määrin tulkinnallista kritiikkiä ja tutkimuksellisia rajoitteita, minkä vuoksi tässä tutkielmatyössä on tietoisesti pyritty välttämään kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

Käsillä oleva tutkielmatyö on jaettu johdantokappaleen lisäksi kuuteen päälukuun, joista seuraavassa esitellään yhteenveto ja johtopäätökset luvuittain.

Johdanto-osuuden tarkoituksena oli johdattaa lukija työn tavoitteisiin, tutkimusongelmiin, tutkimusotteeseen sekä työn rakenteeseen ja rajauksiin. Samalla pyrittiin perustelemaan tutkittavan ilmiön taustaa sekä sen tärkeyttä niin teorian kuin käytännönkin kannalta. Tällöin todettiin, että pk-yritysten kasvu on sekä yhteiskunnallisesti että taloudellisesti merkittävä ilmiö. Kasvavat pk-yritykset ovat esimerkiksi merkittäviä työllisyyden, verovarojen ja innovaatioiden tuottaja. Tämän vuoksi pk-yrityksen kasvu on kirjoittajan mielestä aina varsin kiinnostava, relevantti ja tavoittelemisen arvoinen tutkimuskohde. Kirjoittajan kiinnostusta aiheeseen ovat lisäksi lisänneet ilmiön monimuotoisuus ja tämän myötä aiheen haasteellisuus.

Luvussa kaksi käsiteltiin erilaisia näkökulmia pk-yritysten kasvuun. Näkökulmat edustivat niin teorian kuin käytännönkin näkökulmia sekä niissä esiintyviä painotus- ja näkemyseroja. Tarkastelun kohteina olivat tällöin ensinnäkin maamme pk-yritysten kasvuhakuisuutta ja kasvukykyisyyttä kuvaavat tutkimustulokset, jotka ovat erityisen tärkeitä tarkastelukohtia maamme kansantalouden kasvua ja sen suuntaa arvioitaessa. Esitettyjen pk-yritysbarometritulosten pohjalta voitiin todeta, että maamme pk-yritykset ovat tällä hetkellä valtaosin varsin kasvukykyisiä, mutta silti varovaisia kasvun tavoittelijoita. Koska talouden yleisillä suhdanneodotuksilla on havaittu olevan vaikutusta yritysten kasvuhakuisuuteen ja kasvukykyisyyteen, nähtäväksi jää, kuinka viimeaikaiset uutiset sekä Yhdysvaltojen että Euroopan talouskasvun hidastumisesta vaikuttavat seuraavan pk-yritysbarometrin tuloksiin ja erityisesti kasvavien vientiyritysten kasvutavoitteisiin. Luultavaa on, että nämä uutiset eivät ainakaan lisää maamme pk-yritysten paljon parjattua maltillista kasvulinjaa. Selvää on kuitenkin se, että maamme talouskasvu tulee nyt ja jatkossa olemaan riippuvainen niistä yrityksistä, jotka panostavat voimakkaasti, mutta silti hallitusti yrityksen kasvuun.

Luvussa kaksi pk-yritysten kasvua käsiteltiin myös osana laajempaa teoreettista tutkimuskenttää. Tällöin todettiin, että vaikka yrityksen kasvua on tutkittu lähtien useista eri tieteen ja tutkimuksen näkökulmista, ei yhtä yhteistä kasvumallia ole kyetty löytämään. Tämä osoittaa sen, että vaikka kyseisestä aiheesta on tehty paljon erilaisia tutkimuksia, on yrityksen kasvuun ja etenkin pk-yritysten kasvuun saatava entistä systemaattisempaa ja eri näkemyseroja paremmin yhdistelevää tutkimusta. Tutkimuskentän sirpaleisuuden erittely ja kokoaminen ovatkin olleet tämän tutkielmatyön tärkeimpiä tavoitteita, joissa kirjoittaja uskoo saavuttaneensa varsin selkeän ja rakentavan työkokonaisuuden. Toisaalta kirjoittajan toive on ollut, että luvussa kaksi esitetyt eri näkemys- ja painotuserot ovat toimineet lukijalle eräänlaisena taustatukena työn muita lukuja luettaessa. Pk-yritysten kasvua tutkittaessa ei näin ollen voida jättää huomioimatta niitä eri näkökulmia, joita yrityksen kasvuun liittyy, sillä ne auttavat ymmärtämään asioiden taustoja ja perusteita.

Luvussa kolme havainnollistettiin kasvun käsite ja sen erityispiirteitä. Tarkastelussa korostuivat kasvukäsitteen olemus, merkitykset, laajuus sekä ilmiön monivivahteisuus. Kasvua tarkasteltiin ensinnäkin suhteessa kehitykseen, jolloin voitiin todeta, että kasvu on vain yksi kehityksen ilmenemismuodoista. Näin ollen kehitys on laajempi käsite kuin kasvu. Yleisesti kasvu määriteltiin tietyn ajanjakson välillä tapahtuneeksi koon suurentumiseksi, määrän lisääntymiseksi tai laadun parantumiseksi. Kasvua voitiin siten arvioida ajan funktiona joko absoluuttisesti suhteessa yritykseen itseensä tai suhteessa alan keskimääräiseen kasvuun. Tämän jälkeen luvussa kolme käsiteltiin kasvukäsitteen monimuotoisuutta ja sen ilmenemistä sekä yrityksen että yrittäjän piirissä. Tällöin todettiin, että yrityksen kasvun tarkastelu ei rajoitu ainoastaan yritystasolle, vaan kasvua voidaan tarkastella myös yrittäjän piirissä ilmenevänä kasvuna.

Kasvua ei tässä tutkielmatyössä näin ollen ole tarkasteltu vain yksittäisen yrityksen toimintojen kasvuna, vaan myös yrittäjän piirissä esiintyvien toimintojen kasvuna. Yksittäinen yrittäjä todettiin samalla merkittäväksi pääoman ja työllisyyden kasvattajaksi ilman, että hän kasvattaa yhtäkään yritystä isoksi. Tästä seuraa se, että yrityksen kasvun ja koon merkitys sekä kasvun selvittämisen metodit todettiin tarpeelliseksi arvioida uudelleen. Tarkastelun perusteella voitiin toisaalta todeta, että yrittäjän piirissä ilmenevää kasvua ja etenkin portfolio-yrittäjyyttä, jossa henkilö omistaa ja kontrolloi samanaikaisesti useampia yrityksiä, on tutkittu vasta varsin vähän. Tämän vuoksi porfolio-yrittäjyys on eräänä moniyrittäjyyden muotona yksi mielenkiintoisimmista kasvun mekanismeista ja vaatii osakseen ehdottomasti lisää tutkimusta.

Kasvukäsitteen ja sen erityispiirteiden tulkinnassa ei kirjoittajan mielestä saisi kuitenkaan pidättäytyä liian kapeaan tulkintaan ja tutkimukseen. Parhaaseen tulokseen päästään silloin, kun yrityksen kasvu ymmärretään hyvin moninaisena ja moniulotteisena ilmiönä. Koska kasvu on käsitteenä kovin monimerkityksellinen, se tulisi paremminkin määritellä kontekstuaalisesti. Näin ollen kasvu saisi merkityksen kohteen ja merkityksen antajan välisessä yhteydessä. Samalla yrityksen kasvun ja koon merkitys sekä kasvun selvittämisen metodit tulisivat arvioiduiksi tapauskohtaisesti. Kokoavana päätelmänä voidaan todeta, että

kasvu on käsitteenä moniselitteinen ja täten teoreettisesti varsin hankalasti jäsennettävä käsite.

Neljännessä luvussa eriteltiin yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä erityisesti kasvun lähteistä tarkasteltuna. Tällöin päähuomio kiinnitettiin niihin kasvumuuttujiin, joilla uskotaan olevan vaikutusta kasvuyritysten muita yrityksiä nopeampaan kasvuun. Samalla tarkasteltavat kasvunlähteet ryhmiteltiin viiteen eri osa-alueeseen, jotka olivat: 1) yrittäjä ja yrittäjän kasvumotivaatio, 2) liikkeenjohto, 3) yritys, 4) yrityksen liiketoiminta ja sisäiset strategiaratkaisut sekä 5) yrityksen strateginen tilanne. Tarkastelun perusteella voitiin todeta useita yrityksen kasvuun myönteisesti vaikuttavia kasvumuuttujia. Tästä huolimatta yrityksen kasvu ei ole riippuvaista yhdestä tai kahdesta kasvutekijästä. Kasvun lähteiden todettiin olevan paremminkin moninaisia ja usein lukuisten toisiinsa liittyvien osatekijöiden yhdistelmiä. Tämän pohjalta voidaan todeta, että on vaikeaa, suorastaan mahdotonta, antaa yksiselitteistä kuvaa nopeasti kasvavan yrityksen kasvun lähteistä. Lisäksi osa esitetyistä kasvunlähteistä on edelleen enemmän tai vähemmän kiistanalaisia. Eri tutkijat näyttävät olevan eri linjoilla tiettyjen kasvunlähteiden osalta, jonka vuoksi tässäkin työssä esitettyjä kasvunlähteitä ei tule pitää ehdottomina totuuksina. Luvussa neljä esitettyjä kasvunlähteitä voidaan kirjoittajan mielestä sen sijaan tapauskohtaisesti arvioida kussakin yrityksessä erikseen ja poimia niistä oman yrityksen kasvukaareen merkittävimmin vaikuttavat ja vaikuttaneet kasvumuuttajat, sattumaa pois lukematta.

Luvussa viisi käsiteltiin yrityksen kasvuprosessia ja näin ollen yrityksen kasvun dynamiikkaa ja kasvuprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen kasvuprosessia kuvattiin ensin yrityksen teoreettisella kasvukäyrällä, jota voidaan pitää useiden esitettyjen elinkaarimallien perustana. Lähemmin luvussa viisi käsiteltiin kuitenkin kahta yrityksen elinkaariteoriaa ja niihin kohdistuvaa kritiikkiä. Tarkastelun perusteella voidaan todeta, että yritys kasvaa pienestä isoksi eri siirtymävaiheiden kautta, joihin sisältyy erilaisia toiminnan ja laadun muutoksia. Osa näistä toiminnan ja laadun muutoksista on suoraan verrannollisia luvussa neljä esitettyihin kasvumuuttujiin. Näin ollen luvussa neljä esitetty kasvunlähteet tulivat paremmin ymmärretyiksi, kun ne voitiin liittää osaksi yrityksen dynaamista

kasvuprosessia. Toisaalta elinkaarimalleihin kohdistuu myös paljon kritiikkiä, minkä vuoksi niitä ei aina pidetä parhaina yrityksen kasvuprosessin kuvaajina, sillä yrityksen ja etenkin pk-yrityksen kasvuprosessi on käytännössä havaittu varsin yksilölliseksi ja dynaamiseksi eli tilanteesta toiseen muuttuvaksi prosessiksi. Seurauksena tästä on se, että yrityksen kasvuprosessia ei läheskään aina voida sisällyttää lainomaisesti kasvuprosessia kuvaaviin elinkaarimalleihin. Samalla todettiin, että yritysten kasvupolut, eli tavat ja muodot kasvaa, voivat olla toisiinsa nähden hyvinkin erilaisia.

Kuudennessa luvussa on tarkasteltu yritysten kasvutyypittelyjä ja niiden taustalta löydettäviä kasvuominaisuuksia. Tyypittelyä tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta, jotka olivat 1) yrittäjätaustat, 2) yritykset ja niiden kehityskaaret sekä 3) strategiset valinnat. Tämän tarkastelun pohjalta voidaan todeta, että yrityksiä ei voida pitää niiden kasvuominaisuuksien perusteella täysin yhtenäisenä joukkona. Niitä voidaan kuitenkin tyypitellä eri kasvuyritystyyppeihin esimerkiksi yrittäjätaustojen, yrityksen ja sen kehityskaaren sekä strategisten valintojen mukaan.

Toisaalta esitetyt kasvuyritystyyppit eivät ole tyhjentäviä ryhmittelyjä, vaan kasvun moni-ilmeisyydestä ja potentiaalisten kasvumuuttujien runsaasta määrästä johtuen tutkittavat kasvumuuttujamäärät ovat aina jossain määrin rajoittuneita. Tämän vuoksi myös tässä tutkielmatyössä esitettyihin kasvuyritystyyppittelyihin on syytä suhtautua tietyllä varovaisuudella. Tästä huolimatta kasvutyypittelyt tarjoavat kirjoittajan mielestä käytännönläheisesti hyvän näkökulman siihen, millaista on pk-yritysten kasvu erityisesti kasvun determinanttien ja dynamiikan kannalta tarkasteltuna. Lopputulokseksi ei kuitenkaan voida saada yhtä, kaikille yrityksille yhteistä kasvukaarta. Kasvutyypittelyt ovat täten perusteltuja yrityksen kasvun tutkimisessa, koska niiden kautta on paremmin ymmärrettävissä, miksi yrityksen kasvulle ei ole mahdollista keksiä yhtä yleispätevää kasvumallia.

Seitsemännessä luvussa esitettiin tämän työn pohjalta koottu pk-yrityksen kasvua ja kasvun dynamiikkaa kuvaava malli. Mallin tarkoituksena oli synteessin avulla koota tässä

tutkielmatyössä keskeisesti esitetyt osakappaleet uudelleen yhteen. Kirjoittaja on mielestään onnistunut käsitteiden uudelleen asemoinnissa melko hyvin. Lopputulokseksi saatiin näin ollen varsin selkeytetty käsitteikieli siitä, millaista on pk-yrityksen kasvu erityisesti kasvun determinanttien ja dynamiikan kannalta tarkasteltuna. Tarkastelun perusteella todettiin, että kasvun taustalla on suuri määrä erilaisia kasvumuuttujia, jotka samalla antavat suunnan sekä yrityksen kasvukaarelle että yrityksen kasvutyyppittelylle. Näin ollen pk-yrityksen kasvu todettiin moni-ilmeiseksi, dynaamiseksi ja yksilölliseksi muutosprosessiksi.

Toisaalta vaikka kirjoittaja itse uskoo oman kokonaisnäkemyksensä käsitellystä aiheesta kasvaneen merkittävästi tämän tutkielman laatimisen myötä, on myös kritiikki paikallaan. Teoreettispainotteinen, sekundääriaineistoon perustuva opinnäytetyö on nimittäin aina jossain määrin subjektiivinen, joka vaatii tutkijalta luottamusta oman jäsentelyn loogisuuteen. Samalla on kuitenkin muistettava, että opinnäytetyön yhtenä keskeisimmistä tavoitteista onkin juuri kehittää opiskelijan kykyä jäsentää kokonaisuutta sekä muodostaa oma käsitys tutkimusalueesta.

8.2 Kohti jatkotutkimusta

Yrityksen kasvusta ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä on tehty paljon tutkimuksia viime vuosikymmenten aikana. Siitä huolimatta tietomme yrityksen kasvusta ja yrityksen menestystekijöistä ovat toistaiseksi riittämättömiä (esim. Koskinen. 1996: Storey. 1994: Wiklund. 1998). Puutteellisia tutkimusnäkökohtia yrityksen kasvusta on löydettävissä useiden eri tutkijoiden kirjoituksista. Ensinnäkin pk-yritysten kasvu- ja strategiatutkimukset ovat usein kohdistuneet vain uusien yritysten kasvuun, kun taas olemassa olevien yritysten kasvusta ei ole riittävästi tietoa (Pasanen. 2000). Toiseksi yritysten kasvua on usein havainnollistettu vain joko käsitteellisten tai käytännön todisteiden kautta, ja vain harvoin kummankin osatekijän yhdistelmänä. Kolmanneksi yrityksen kasvua on usein tutkittu liian lyhyellä aikavälillä, poikkileikkauksena, joka saattaa antaa vääristyneen kuvan yrityksen kokonaiskehityksestä. Lisäksi useiden tutkimusten tutkimusaineisto sekä selitettyjen variaatioiden määrä on ollut liian suppea. (Vinnell & Hamilton. 1999).

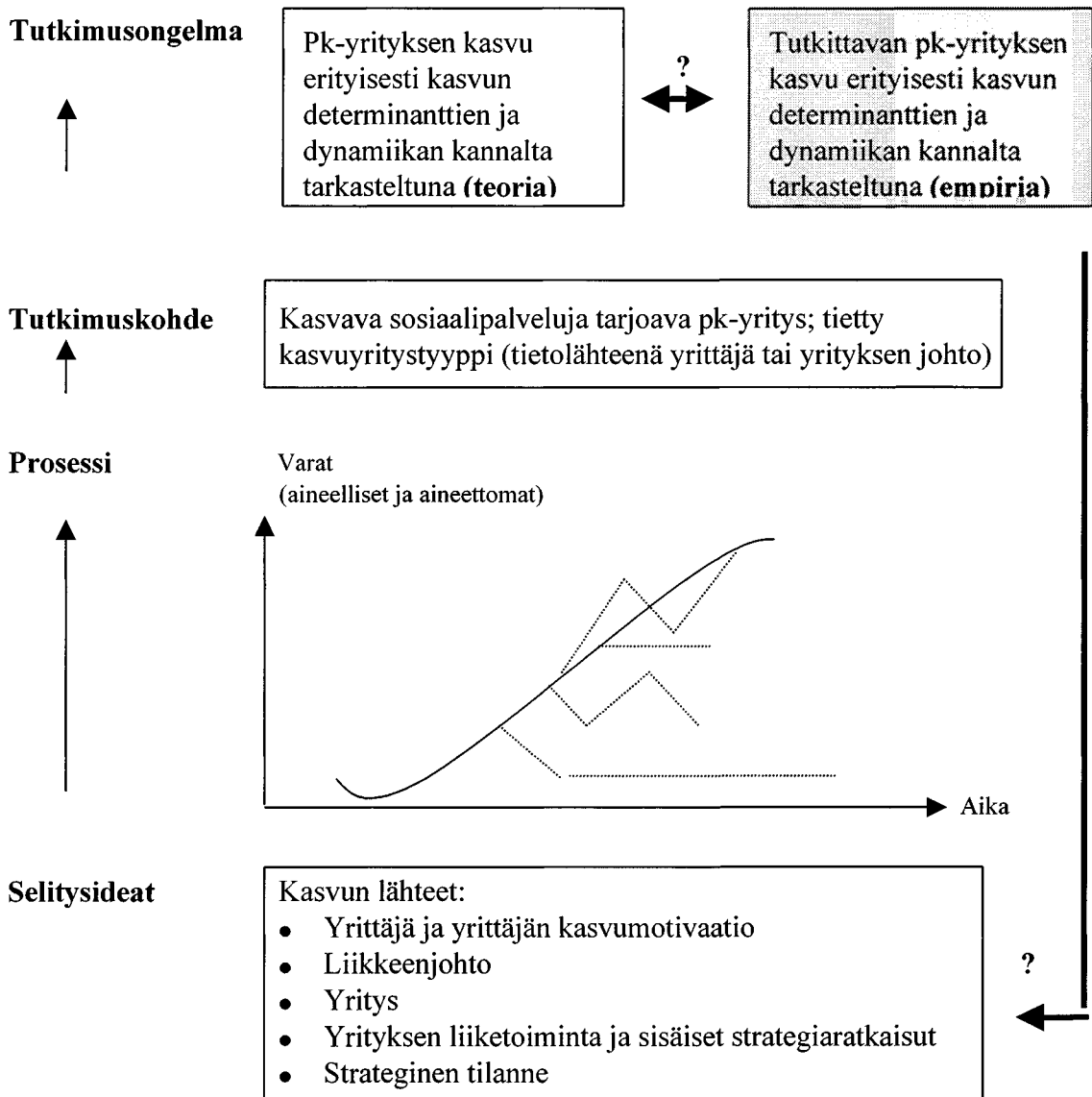
Edellä mainitut tutkimuspuutteet painottavat tarvetta entistä systemaattisemman tutkimuksen tekemiseen yrityksen kasvusta ja yrityksen kasvun dynamiikasta. Tämä onkin ollut yksi keskeinen peruste nyt toteutuneelle tutkielmalle, jonka tarkoituksena on ollut koota hyvää perustaa ja hyödyllisiä lähtökohtia ilmiön jatkotutkimukseen. Erityisen tärkeää tiedon saanti olisi harjoitettavan elinkeinopolitiikan ja julkisen tukisektorin kannalta. Kehittämistoimenpiteiden entistä tehokkaamman kohdentamisen vuoksi oleellista olisi tutkia niitä eri tekijöitä, jotka entistä tarkemmin pystyisivät ennustamaan ja selittämään yritysten välisiä kasvueroja ja kasvumahdollisuuksia.

Yksi tämän työn pohjalta herännyt jatkotutkimusaihe liittyy kasvuyrittäjien tai liikkeenjohtajien arvioihin ja näkemyksiin johtamiensa yritysten kasvusta ja kasvun dynamiikasta. Tietolähteenä olisi näin ollen yrittäjä tai yrityksen johtaja, jota voidaan pitää parhaana tietolähteenä tutkittavaan ilmiöön liittyvän tiedon hankinnassa (esim. Pasanen. 2000, 113). Tärkeitä kysymyksiä tällöin olisivat: 1) Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen kasvuun? 2) Mitkä tekijät estävät kasvua? ja 3) Mitä keinoja voidaan käyttää helpottamaan yritysten kasvua?

Tutkimuksen kohteena voisivat olla esimerkiksi kasvavien palveluyritysten yrittäjät tai liikkeenjohtajat, sillä valtaosa aiemmista kasvututkimuksista on painottunut tarkastelemaan kasvua vain kasvavien teollisuusyritysten näkökulmasta. Yhtenä lähitulevaisuuden kasvavimmista palveluelinkeinoista voidaan pitää yksityisesti tuotettuja sosiaalipalveluita, jotka osaltaan tarjoaisivat mielenkiintoisen ja uuden lähestymisnäkökulman myös yrityksen kasvun ja kasvun dynamiikan tarkastelulle. Väestön ikääntyminen, tulotason nousu ja maamme yhteiskuntarakenteen muutokset tulevat entisestään lisäämään yksityisten sosiaalipalveluiden kysyntää seuraavien vuosikymmenten aikana.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista todeta, vastaavatko empiriasta saadut yksityisten sosiaalipalveluyrittäjien tai -liikkeenjohtajien näkemykset ja arviot johtamiensa kasvuyritysten kasvutekijöistä aiempia kasvututkimustuloksia. Aihetta voisi lähestyä

esimerkiksi tässä työssä esitettyä kokonaisviitekehystä hyödyntäen. Tällöin myös luvussa seitsemän esitetty pk-yritysten kasvua ja kasvun dynamiikkaa kuvaava malli voisi toimia ohjaavana lähtökohtana tulevalle jatkotutkimukselle. Esitettyä jatkotutkimusmahdollisuutta voidaan täten pohtia seuraavaa asetelmaa hyödyntäen.



Kuvio 13. Jatkotutkimusasetelma

Edellä esitettyä kuviota tulkiten jatkotutkimuksen peruslähtökohtana olisi verrata kasvavan sosiaalipalveluita tarjoavan pk-yrityksen kasvua ja kasvun dynamiikkaa suhteessa tämän tutkielmatyön pohjalta esitettyyn kokonaisviitekehykseen. Keskeisiä käsitteitä tällöin olisivat sekä kasvun lähteet että kasvun esteet, joita voidaan pitää selitysideoina yrityksen kasvuprosessille. Lähempi tarkastelu tulisi kohdistaa kuitenkin kasvun lähteisiin, sillä ne määräävät osaltaan yrityksen kasvukaaren muodon ja kasvuprosessin dynaamisuuden. Näin ollen empiriasta saatuja kasvunlähteitä voitaisiin tarkastella ja verrata suhteessa teoriasta aiemmin poimituihin tulkintoihin. Tällöin yrityksen kasvuun liittyvät avainkasvutekijät kuten: 1) yrittäjän ja hänen kasvumotivaatio, 2) liikkeenjohto, 3) yritys, 4) yrityksen liiketoiminta ja sisäiset strategiaratkaisut ja 5) strateginen tilanne sekä niiden keskeiset riippuvuudet tulisivat uudelleen arvioitaviksi. Samalla tämä tarkastelulähtökohta antaisi sijaa pohdinnoille tutkittavan yrityksen ryhmittelystä osaksi jo aiemmin esitettyjä kasvuyritystyypittelyjä.

Edellä mainittua tutkimusaihetta voisi lähestyä sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin tutkimusmetodein. Kvantitatiivisesti, eli määrällistä tutkimusmenetelmää hyödyntäen, yritysten kasvun esteitä, lähteitä ja edistämiskeinoja voidaan tarkastella tilastolliseen analysointiin perustuen kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Tällöin johtopäätökset aiemmista yrityksen kasvumuuttujia käsitelleistä tutkimuksista voitaisiin muuttaa tarkasteltaviksi hypoteeseiksi, jolloin päätelmien teko perustuisi havaintoaineiston tilastollisen testauksen tuloksiin ja analysointiin. Aineiston keruu tapahtuisi standardoidussa muodossa käyttäen kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua.

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen yritysten kasvun lähteitä, esteitä ja edistämiskeinoja voitaisiin puolestaan analysoida tapaustutkimuksen (case study) mukaisesti. Tällöin voitaisiin valita joko yksittäinen tapaus (yritys) tai tehdä kahden yrityksen komparatiivinen analyysi. Myös kolmen tapauksen (yrityksen) triangulaatio tai neljän tapauksen (yrityksen) nelikenttä-analyysi olisivat toteutettavia vaihtoehtoja. Tapaustutkimuksen lähtökohdaksi valittaisiin tällöin muutamia kasvuyrityksiä tarkasteltavasta joukosta, ja tutkittaisiin näiden yritysten kasvuun ja kasvun dynamiikkaan

vaikuttaneita tekijöitä sekä kasvun edistämiseen esitettyjä keinoja yksityiskohtaisesti ja kuvailen. Esitetyn jatkotutkimuksen näkökulmasta tapaustutkimuksen eduksi voidaan lukea tarkastelun keskittyminen vain yhteen tai muutamaankin yritykseen, jolloin saavutettu ymmärrys yksittäisen yrityksen kasvusta ja sen taustoista olisi samalla varsin syvä. Käytännön kannalta hyödyllistä saattaisi kuitenkin olla kummankin tutkimusmenetelmän, sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen, yhdistetty käyttö.

Toisaalta vertailu aiemmin esitettyihin tutkimustuloksiin ei läheskään aina ole mahdollista, minkä vuoksi tämän työn pohjalta tehtävä jatkotutkimus voisi liittyä myös aivan toisenlaiseen näkökulmaan kuin mitä edellä on esitetty. Uusia ja mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita on varmasti löydettävissä myös tämän tutkielmatyön herättämänä. Yksi tällaisista haasteista olisi muun muassa kasvun tarkastelu yrittäjän piirissä ja etenkin portfolio-yrittäjyyden tutkiminen kasvun yhtenä mekanismina.

Koska yrityksen kasvu ja kasvun dynamiikka vaativat osakseen vielä runsaasti lisätutkimusta, voidaan tämän työn lopuksi yhtyä Antero Koskisen (1996, 219) sanoihin: ”Tutkijan matka on vielä kesken, ja valaisevien vastausten etsimisen on jatkettava”.

LÄHTEET:

- Ansoff, I. (1965). Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-hill. New York.
- Aho, T. (1993). Hallitun kasvun määrittäminen. Liiketaloudellinen aikakauskirja 4, 41.vsk.
- Arenius, P. & E. Autio (1999). Kansakuntien yrittäjyyspotentiaali. Kymmenen maan vertaileva tutkimus. Suomen osaraportti.
- Bridge, S., K. O'Neil & S. Cromie (1998). Understanding enterprise, Entrepreneurship and small business. Macmillan. London.
- CD-Facta (1997). Elektroninen tietosanakirja. WSOY. Porvoo.
- Cliff, J.E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. Journal of Business Venturing, No. 13, 523-542.
- Churchill, N.C. & V.L. Lewis (1983). The five stages of small business growth. Harvard business review, Vol 61 (3) May-June, 30-50.
- Crick, D. & S. Chaudhry (2000). Revisiting the concentration versus spreading debate as a successful export growth strategy: the case of UK smes exporting agricultural related products. Entrepreneurship & Regional Development, Vol 12 (1) Jan-Mar 2000, 49-68.
- Crijn, H.J.L.M. & H. Ooghe (1996). The growth-process of medium-size family companies: the transition from a small-medium-size enterprise to a medium-enterprise. Teoksessa: Growth through networks, edited by Antti J. Haati. Recent

research in European entrepreneurship –Rent XIII. Conference proceedings and occasional papers 4. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Tampere.

Davidsson, P. (1987). Growth willingness in small firms: Entrepreneurship and after. Stockholm school of economics. Research report No. 244.

Davidsson, P. (1989). Continued entrepreneurship and small firm growth. Stockholm School of Economics. The Economic Research Institute/EFI, Stockholm.

Dodge, H., S. Fullerton & J. Robbins (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. Strategic Management Journal, Vol. 15 (2), 121-134.

Eräheimo, T. (1996). Yritysyhteistyö ja kilpailupolitiikka. Helsinki.

Freel, M.S. (1998). Policy, prediction and growth: Picking start-up winners? Journal of small business and enterprise development Vol. 5 (1), 19-32.

Gibb, A.A. (1997). Picking Winners? On gaining insight into the processes of small firm growth. Working paper. Durham University Business School.

Gibb, A.A. & L. Davies (1990). In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. International small business journal 9 (1), 15-32.

Gibb, A. & M. Scott (1986). Understanding small firms growth. Teoksessa: Small firms growth and development. M. Scott, A. Gibb, J. Lewis, T. Faulkner (eds.) Gower, Hampshire, 81-104.

- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review 50, 37-46.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, may-june, 55-68.
- Hajba, S. (1978). Yrityksen kasvu ja siihen vaikuttavat tekijät. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-3:1978. Turku.
- Hyrsky, K. (2001). Reflections on the advent of a more enterprising culture in Finland: An exploratory study. Jyväskylä studies in business and economics nro 10.
- Kangasharju, A. (1999). Growth of the smallest: Determinants of small firm growth during strong macroeconomic fluctuations. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita No. 21.
- Koskinen, A. (1996). Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Helsingin kauppakorkeakoulu, A-116.
- Koskinen, A. (1999). Luentomoniste Jyväskylän yliopiston taloustieteellisen tiedekunnan kurssilta ”Yrityksen synnyn ja kasvun dynamiikka”, 15.12.1999.
- Laitinen, E.K. (1994). Tilinpäätöstä arvioimaan. Vaasan Yritysinformaatio Oy. Kronvik.
- Laukkanen, M. (1999). Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä, Paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopion yliopiston E. Yhteiskuntatieteet 8. Kuopio.
- Leppäalho, M. (1992) Pienyrityksen strategisen kehittymisen vaihtoehdot. Teoksessa:

Uudistuva pienyrittäjä. Toim. Iiro Jahnukainen. *Ekonomia* –sarja. Weilin+Göös 1992, 123-135.

Liiketaloudellinen tutkimuslaitos (1996). Pk-yrityksen kasvun lähteet ja esteet, casekohteena nopean kasvun yritykset. The Helsinki Research Institute for Business Administration, Sarja B 125. Helsinki.

Mak, Y.T. & M.L. Roush (2000). Factors affecting the characteristics of board of directors: An empirical study of New Zealand initial public offering firms. *Journal of business research* Vol 47 (2), 147-160.

Malecki, E.J. (1991). *Technology and economic development: The dynamics of local, regional and national change*. Longman scientific & technical. New York.

Neilimo, K. & S. Pekkanen (1996). Yrityksen kasvu ja taloudelliset toimintaedellytykset miten eräät suomalaiset suuryritykset ovat kasvaneet vuosina 1986-1993. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto, tutkimusraportti 5. Lappeenranta.

Näsi, J. (1980). Ajatuksia käsitteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeiden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11, Tampere.

Pasanen, M. (2000). Menestystä jäljittämässä: Tutkimus pohjoissavolaisista pk-yrityksistä. Kauppatieteiden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopio 2000.

Penrose, E.T. (1959), *Theory of the growth of the firm*. Oxford University Press. Oxford.

Perren, L. (1999). Factors in the growth of micro-enterprises (Part 1): Developing

framework. *Journal of small business and enterprise development*, vol 6 (4), 366-385.

Pk-yritysbarometri: rakenne 2/00. (2000). Pk-yritysten kasvuhakuisuus. <http://www.tekeskus.fi/julkaisu/papkb200/KHAK.htm>.

Pk-yritysbarometri: suhdanne 2/2000 (2000). Kauppa- ja teollisuusministeriö ja Suomen Yrittäjät.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, Free press.

Rosa, P. (1998) Entrepreneurial process of business cluster formation and growth by "habitual" entrepreneurs. *Entrepreneurship, Theory and practice* Vol. 22 (4), 43-62.

Rosa, P. & M. Scott (1999). The prevalence of multiple owners and directors in the SME sector: implications for our understanding of start-up and growth. *Entrepreneurship & Regional development* 11 (1), 21-37.

Schumpeter, J.A. (1951). *The theory of economic development*. Cambridge MA: Harvard University.

Scott, M. & R. Bruce (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range planning* 20 (3), 45-52.

Sillanpää, P. (1999). Yrittäjyyden monet muodot: Näkökulmia yrittäjyyteen ja yrittäjätutkimukseen. Helsinki University of Technology Lahti Center. Institute for regional economics and business strategy.

Smith, N.R. (1967). *The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company*. East Lansing. Michigan State University.

- Stanworth, M.J.K. & J.Curran (1976). Growth and the small firm –an alternative view. The journal of management studies, vol.13 (2) May 1976, 95-110.
- Steinmetz, L (1969). Critical stages of small business growth. Business Horizons.
- Storey, D.J. (1994). Understanding the small business sesctor. Routledge. London.
- Suvas, A. (1988). Yrityksen pitkän aikavälin kannattavuus, kasvu ja rahoituksen riittävyys. Vaasan korkeakoulun julkaisuja, tutkimuksia 131.
- Tainio, R. (1992) Pienyrityksen strategisen kehittymisen vaihtoehdot. Uudistuva pienyritys. Toim. Iiro Jahnukainen. Ekonomia –sarja. Weilin+Göös 1992, 28-38.
- Tanskanen, A. (1999). Pk-yritykset, kasvaka! Suomen Yrittäjät 10:10, 13.
- Tilastokeskus (2000). Suomen yritykset 1998. Yritykset 2000:1. Helsinki.
- Trondsen, T.J. (1997). Is it possible to identify success factors in young, growing firms? Small business and enterprise development, Vol. 4, 87-94.
- Uusitalo, H. (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY.
- Vanhala, S., M. Laukkanen & A.Koskinen (1998). Liiketoiminta ja johtaminen. 2.uudistettu painos. KY-palvelu Oy.
- Vesalainen, J. (1995). The small firm as an adaptive organization, Organizational adaptation versus environmental selection within environmental change. ACTA Wasaensia 42, Business Administration 16, Management and Organization. Vaasa.

- Weinzimmer, L. (1997). Top management team correlates of organizational growth in small business context: A comparative study. *Journal of small business management* Vol 35 (3), 1-9.
- Wickham, P.A. (1998). *Strategic entrepreneurship. A decision-making approach to new venture creation and management.* Pitman publishing. London.
- Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance, Entrepreneurship and beyond.* Jönköping International Business School, Dissertation series no. 003. Jönköping.
- Vinnell, R. & R.T. Hamilton (1999). A historical perspective on small firm development. *Entrepreneurship, Theory and practice* Vol 23 (4). Summer 1999, 5-18.
- Vyakarnam, S., R. Jacobs & J. Handelberg (1999). Exploring the formation of entrepreneurial teams: The key to rapid growth business? *Journal of small business and enterprise development* Vol. 6 (2), 153-165.
- Yrityksen perustajan opas (1999). *Yritysjulkaisut, 10.uudistettu painos,* Oy Edita Ab Helsinki.