

# **VIESTINNÄN VAIKUTUS YRITYKSEN KASVUUN**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2020**

**Tekijät: Aalto, Ilja & Tourunen, Aapeli**

**Oppiaine: Viestinnän johtaminen**

**Ohjaaja: Luoma-aho, Vilma**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

<b>Tekijät</b> Aalto, Ilja & Tourunen, Aapeli	
<b>Työn nimi</b> Viestinnän vaikutus yrityksen kasvuun	
<b>Oppiaine</b> Viestinnän johtaminen	<b>Työn laji</b> Pro gradu -tutkielma
<b>Aika (pvm.)</b> 22.02.2020	<b>Sivumäärä</b> 63 + 13
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin nopeasti kasvaneita ICT-alan yrityksiä. Tutkimuksessa selvitettiin, millainen vaikutus viestinnällä sekä viestintäsidonnaisilla tekijöillä on ollut yrityksen kasvuun. Lisäksi selvitettiin, millaisena haastatellut toimitusjohtajat näkevät viestinnän merkityksen kasvuun.</p> <p>Viestinnällä sekä viestintäsidonnaisilla kasvutekijöillä havaittiin olevan selvä vaikutus yritysten kasvuun, mutta kaikista analysoiduista kasvutekijöistä hyvä viestintä jäi tärkeimmäksi puolivälin tienoille. Havaittiin myös, että vaikka toimitusjohtajat kokevat viestinnän tärkeänä tekijänä kasvussa, sitä ei koettu toiminnoksi, jota tulisi katsoa strategisesti tai johon tulisi investoida. Viestintä koettiin myös vaikeaksi mutta yrityksen kasvaessa entistä tärkeämmäksi.</p> <p>Kasvun tutkimuksessa on käytetty lukuisia eri mittareita ja menetelmiä. Yksiselitteistä kasvun määritelmää ei yrityksistä huolimatta ole saatu kehitettyä (Davidsson et al. 2005, 5; Muhos 2011, 76). Tästä johtuen tässä tutkimuksessa kasvua tarkastellaan useiden mittareiden avulla. Viestintään osana liiketoimintaa perehdytään Zeffass &amp; Viertmannin (2017) mallin pohjalta, jossa tunnistetaan neljä osa-aluetta, joilla viestinnällä tuotetaan arvoa organisaatiolle. Organisaation elinkaarimalleja puolestaan kuvataan Millerin ja Friesenin (1984) mallin avulla, jonka mukaan organisaatioiden elinkaari voidaan jakaa syntymään, kasvuun, kypsyyteen, elpymiseen ja lamaantumiseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään kasvun vaiheessa tapahtuviin muutoksiin.</p> <p>Tutkielma toimii hyvänä alustana aiheen jatkotutkimukselle. Syvempi jatkotutkimus on kuitenkin tarpeen, erityisesti mikäli halutaan selvittää viestinnän vaikutusta jo myöhemmissä elinkaarivaiheissa oleville yrityksille.</p>	
<b>Asiasanat</b> viestintä, kasvu, organisaation elinkaari	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	



# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Taustaa	6
1.2 Tutkimuskysymykset	8
1.3 Tutkimuksen rakenne	9
<b>2 ORGANISAATION ELINKAARI</b>	<b>9</b>
2.1 Organisaation elinkaaren vaiheet	11
2.2 Kasvun ja elinkaaren vaiheet teknologiayhtiössä	18
<b>3 MITÄ TARKOITTAÄ, ETTÄ YRITYS KASVAA</b>	<b>20</b>
3.1 Kasvun määrittely tutkimuksissa ja kasvun indikaattorit	21
<b>4 VIESTINTÄ LIKETOIMINNASSA</b>	<b>30</b>
4.1 Millä tavoin viestinnällä luodaan arvoa yritykselle?	31
4.2 Miten johto näkee viestinnän merkityksen yrityksen menestyksessä?	35
<b>5 AINEISTO JA MENETELMÄT</b>	<b>37</b>
5.1 Aineisto	37
5.2 Menetelmä	39
5.3 Työhypoteesit	43
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI</b>	<b>45</b>
6.1 Yleistä	45
6.2 Tulokset tutkimuskysymyksittäin	46
6.2.1 Mihin yrityksen kasvuun vaikuttaviin tekijöihin viestinnällä on vaikutusta?	47
6.2.2 Millainen merkitys viestintäsidonnaisilla kasvutekijöillä on ollut voimakkaasti kasvaneiden yritysten kasvussa?	49
6.2.3 Millainen merkitys viestinnällä on yrityksen kasvulle voimakkaasti kasvaneiden yritysten ylimmän johdon mielestä?	52
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI</b>	<b>58</b>
7.1 Johtopäätökset	58

7.2 Tutkimuksen arviointi ja haasteet	61
7.3 Jatkotutkimustarpeet	62
<b>LÄHTEET</b>	<b>64</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>72</b>
LIITE 1: Padlet-kysely kasvutekijöistä	72
LIITE 2: Näyte litteroidusta ja koodatusta aineistosta	73
LIITE 3: Kauppalehden Kasvajat-lista	74
LIITE 4: Asiakastiedon data	75
LIITE 5: Top 3 kasvutekijät	76
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1: Yrityksen kasvun vaiheet	19
TAULUKKO 2: Kasvun indikaattorit ja niiden selitykset	22
TAULUKKO 3: Kasvun indikaattorien faktorit ja niiden selitykset	25
TAULUKKO 4: Kasvua edistävät asiat ja viestinnän merkitys näissä	26
TAULUKKO 5: Viestinnän merkitys viestintäsidonnaisissa kasvutekijöissä	47
TAULUKKO 6: Kasvutekijöiden esiintyminen haastatteluissa	49
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1: Viestinnän luoma arvo liiketoiminnassa	32

# 1 JOHDANTO

Tässä luvussa käymme läpi tutkimuksemme taustaa, luomme tutkimusaukon sekä esittelemme tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenteen.

## 1.1 Taustaa

Millä tavoin viestinnän avulla tuotetaan arvoa yritykselle ja miten tätä arvonlisäystä voidaan mitata? Kysymys on hyvin yksinkertainen ja yrityksen menestyksen kannalta suorastaan fundamentaalinen, mutta siihen vastaaminen on ollut vaikeaa sekä alan tutkijoille että harjoittajille. Teema on tärkeä myös viestintäalan ammattilaisille, jotka haluavat pystyä osoittamaan arvonsa yrityksen johdolle numeerisilla mittareilla. Aihe näkyikin vahvana suomalaisessa viestintäkentässä: esimerkiksi alan ammattilaisten järjestö ProCom valitsi vuoden 2017 teemakseen viestinnän mittaamisen ja vuonna 2019 teemana oli kasvu.

Kattavasti viestinnän merkitystä yrityksen arvoa lisäävänä asiana tutkineet Zerfass & Viertmann (2017) väittävät, että ”iso kuva” viestinnän arvon osoittamisessa on monella ammatinharjoittajalla kadoksissa. Heidän tutkimuksessaan puhutaan viestintäsidonnaisista kasvutekijöistä, joilla tarkoitetaan asioita, joiden yhteys sekä viestintään että yrityksen liiketoiminnan

kasvuun on akateemisesti todennettu. Ylimmälle johdolle raportoitavat viestintäsidonnaiset arvoja lisäävät asiat, kuten mainekriisien estäminen, henkilöstön sitouttaminen ja ajatusjohtajuuden edistäminen, vaihtelevat suuresti yrityksittäin ja toiminnasta puuttuu johdonmukaisuus (Macnamara, Lwin, Adi, & Zerfass 2015). Viestintäalan ammattilaisille tehdyssä tutkimuksessa ”arvon osoittaminen viestinnän mittaamista kehittämällä” kerrottiin yhdeksi neljästä suuresta haasteesta alalla (Berger & Meng 2014).

Vaikka viestinnän merkitys arvon lisääjänä ja yrityksen menestyksen edistäjänä onkin saanut viime vuosina runsaasti huomiota osakseen, viestinnän vaikutuksesta yritysten kasvuun löysimme vain vähäisesti tutkimusta. Viestinnän ammattilaisten rooli liiketoimintapäätösten tekemisessä ja johtoryhmätyöskentelyssä on puhututtanut alalla viime vuosina (Asunta 2016, 138; Johtavien viestijöiden tutkimus 2017). Vaikuttaa kuitenkin siltä, että tätä keskustelua käydään pitkälti jo isoksi kasvaneiden yritysten kontekstissa, sillä viestintää ja kasvuvaiheessa olevia yrityksiä käsitteleviä tutkimuksia emme onnistuneet löytämään käytännössä lainkaan.

Keskeisenä motiivina tämän tutkimuksen toteuttamiselle olikin pyrkiä osoittamaan viestinnän merkitys kasvuhaluiseksi yritykselle ja lisäksi selvittää, voisiko viestintään panostamisen nähdä varteenotettavana investointina kasvuun. Parhaiten aihetta ovat sivunneet Zerfass & Viertmann (2017, 75), jotka tutkimuksessaan ovat löytäneet neljä osa-aluetta, joilla viestintä tuottaa arvoa yritykselle. Näiksi osa-alueiksi he nimittävät toimintojen mahdollistamisen, aineettoman pääoman rakentamisen, joustavuuden varmistamisen ja strategian mukauttamisen.

Kasvu on monessa mielessä erityisen ajankohtainen aihe, sillä siitä puhutaan ympäröivässä yhteiskunnassa paljon. Pk-yritysten kasvu nähdään valtiojohtoa myöten tärkeimpänä tulevaisuuden työllistäjänä ja talouden kasvattajana (Yrityskatsaus 2016, 11). Maailman merkittävimpiin lukeutuva bisnesseminaari

Nordic Business Forum valitsi vuoden 2019 tapahtuman teemakseen niin ikään kasvun (Growth), ja vastikään valtakunnallisen tunnustuksen on saanut esimerkiksi Jyväskylästä lähtöisin oleva Kasvu Open, jonka päämääränä on auttaa yrityksiä kasvamaan tarjoamalla ilmaista sparrausta.

Kasvu, kasvun indikaattorit, kasvutekijät, viestintä sekä organisaation elinkaari ovat tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Pureudumme niihin tarkemmin tutkimuksen teoriaosuudessa.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa pyrimme vastaamaan kolmeen kysymykseen. Ensimmäinen kysymys on teoriapohjainen, ja vastaus siihen muodostuu pitkälti tutkimuksen teoriaosuudessa aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta.

Toinen ja kolmas tutkimuskysymys on johdettu ensimmäisestä, ja niihin haetaan vastauksia haastatteleamalla voimakkaasti kasvaneiden yritysten ylintä johtoa ja analysoimalla heidän käsityksiään. Pyrimme vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

**TK1:** Mihin yrityksen kasvuun vaikuttaviin tekijöihin viestinnällä on vaikutusta?

**TK2:** Millainen merkitys viestintäsidonnaisilla kasvutekijöillä on ollut voimakkaasti kasvaneiden yritysten kasvussa?

**TK3:** Millainen merkitys viestinnällä on yrityksen kasvulle voimakkaasti kasvaneiden yritysten ylimmän johdon mielestä?



## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen tutkimuksessa seuraa teoriaosuus, jossa perehdytään tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin ja niiden keskinäisiin yhteyksiin sekä luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoriaosuudessa keskitytään erityisesti viestinnän kytkeytymistä erilaisiin kasvuun vaikuttaneisiin tekijöihin. Lisäksi teoriaosuudessa käydään läpi organisaation elinkaarta eri teorioiden valossa sekä esitellään teknologiayhtiöille tyypillisiä kasvun vaiheita.

Teoriaosuuden jälkeen esittelemme tutkimuksemme aineistonkeruumenetelmät, ja niitä seuraavassa luvussa esittelemme saamamme tulokset. Lopuksi saadut tulokset analysoidaan, pohditaan tutkimuksen haasteita sekä luodaan johtopäätöksiä ja analysoidaan mielekkäitä aiheita jatkotutkimukselle.

## 2 Organisaation elinkaari

Organisaation elinkaariteorioilla pyritään ymmärtämään organisaation kehitystä ja jäsentelemään sen kehitysvaiheita. Elinkaariteorioiden perusolettama on, että yritykset käyvät läpi useita kehitysvaiheita olemassaolonsa aikana. Organisaatiot muuttuvat niin organisaatorakenteen,

johdon, innovatiivisuuden ja monen muun osa-alueen näkökulmasta elinkaarensa aikana (Michal Jirásek & Jan Bílek 2018, 2). Yritykset eivät välttämättä kehity lineaarisesti vaihe vaiheelta eteenpäin, vaan ne voivat hypätä jonkun vaiheen yli tai palata takaisinpäin (Miller & Friesen, 1984).

Organisaatioiden elinkaarta on tutkittu kattavasti: ensimmäiset tutkimukset aiheesta toteutettiin jo 1800-luvulla. Varsinainen kulta-aika elinkaariteorioiden tutkimuksella oli 1970- ja 80-luvuilla (Jirásek & Bílek 2018, 15). Erityisesti varhaiset elinkaariteoriat (mm. Scott 1971, Torbert 1974 ja Lyden 1975) painottuvat organisaatioiden olemassaolon alkuvaiheisiin ja päättyvät siihen, kun organisaatio saavuttaa kypsyyden. Kypsyydellä elinkaariteorioissa tarkoitetaan pääosin vaihetta, jossa organisaatio on saavuttanut tasaisen kasvun, ei vaadi radikaaleja muutoksia ja jossa omistajuus ja johto on todennäköisesti eriytetty (esim. Adizes 1979, 9; Miller & Friesen 1984, 1171). Muita yleisimmin määriteltyjä vaiheita ovat syntymä, kasvu, elpyminen ja taantuma (esim. Churchill & Lewis 1983; Hanks & Chandler 1994 ja Lester, Parnell & Carragher 2003). Jotkin tutkijat kuitenkin jakavat organisaation elinkaaren vaiheet jopa 10 osaan (esim. Rutherford et al. 2004), kun taas toiset (esim. Drazin ja Kazanjian 1990) näkevät ainoastaan neljä vaihetta. Näihin neljään vaiheeseen he laskevat ainoastaan syntymän, kasvun ja kypsyyden ja elpymisen.

Myöhemmät elinkaariteoriat keskittyvät usein koko organisaation elinkaaren kuvaamiseen alkaen organisaation syntymästä ja päättyen toiminnan taantumiseen tai loppumiseen. Moderneille elinkaariteorioille on ominaista, että ne jakavat elinkaarivaiheet perustuen esimerkiksi organisaation kassavirran kehitykseen (esim. Dickinson 2011) tai osinkojen jakamiseen (esim. DeAngelo et al. 2002). Dufour, Steane ja Corriveau (2018) huomauttavat, että modernista

elinkaari-teorioiden tutkimuksesta huolimatta tutkimusala ei ole kehittynyt suuressa määrin kulta-ajoistaan 1970- ja 80-luvuilta.

Tässä tutkimuksessa hyödynnämme Miller & Friesenin (1984) urauurtavana pidettyä elinkaari-teoriaa. Miller & Friesen jakavat organisaation elinkaaren viiteen vaiheeseen: syntymä, kasvu, kypsyys, elpyminen ja taantuma. Näihin viiteen eri vaiheeseen perehdytään kattavasti seuraavassa luvussa. Lisäksi monipuolisemman näkemyksen löytämiseksi jokaista elinkaaren vaihetta tarkastellaan myös muiden elinkaari-teorioiden valossa.

## **2.1 Organisaation elinkaaren vaiheet**

Tämä luku käsittelee yrityksen elinkaaren vaihteita, päälähteenään Miller & Friesen (1984). Luvussa esitellään kunkin elinkaarivaiheen ominaisuudet, kuten omistajarakenne, yritysstrategia ja kullekin vaiheelle ominainen organisatorinen käytösmalli.

### **Syntymä (birth)**

Syntymävaiheessa organisaatio on pieni sekä absoluuttisin määrein että kilpailijoihinsa verrattuna. Henkilöstön määrä on vähäinen (Miller & Friesen 1984), ja osaavia työntekijöitä pyritään houkuttelemaan palkalla, työsuhde-eduilla sekä lupaamalla sitoa työntekijän palkkaus organisaation tulevaan menestykseen (Jawahar & McLaughlin 2001, 406). Omistajuus on usein keskittynyt pienelle joukolle, ja valtaosa strategisesta ja operatiivisesta päätösvallassa on johdon sekä osakkeenomistajien käsissä. Keskitetyssä päätöksenteossa omistaja/johto ei juurikaan delegoi valtaansa eteenpäin johdettavilleen. Johto tekee päätöksensä suurelta osin intuitiivisesti, ja

ainoastaan pieni määrä muuttujia ja mielipiteitä huomioidaan päätöksiä tehtäessä. (Miller & Friesen 1984.) Viestinnällisesti syntymävaiheen organisaatiot ovat proaktiivisia osakkaiden sekä lainoittajien suuntaan ja pyrkivät aktiivisesti vastaamaan näiden tarpeisiin. Myös asiakkaiden kanssa odotetaan aktiivista viestintää ja proaktiivista huomiota heidän tarpeilleen, sillä heidän kauttaan muodostuu yrityksen kassavirta. (Jawahar & McLaughlin 2001, 406.) Syntymävaiheelle on tyypillistä myös, että erilaisia tietojärjestelmiä sekä korkeasti koulutettuja asiantuntijoita hyödynnetään vain vähän. Intuitiivisesta päätöksentekotyylisestä johtuen päätökset voivat ajoittain olla ristiriidassa toistensa kanssa. (Miller & Friesen 1984.)

Markkinat ovat melko vähän kilpailtuja, ja usein yrityksillä on syntymävaiheessa vain yksi tai harvoja myytäviä tuotteita. Näin ollen niillä on myös melko yksinkertainen hallinnollinen tehtävä. Tämän vuoksi myös hallintorakenteet ovat hyvin yksinkertaisia. Syntymävaiheessa yritykset pyrkivät olemaan vakiintuneita kilpailijoitaan proaktiivisempia ja keksimään uusia tuotteita, palveluita ja käytänteitä. Innovaatiot tuotemarkkinoilla vaativat huomattavaa riskinottoa. Toisin sanoen päätöksenteko on siis rohkeaa. (Miller & Friesen 1984.)

### **Kasvu (growth)**

Kasvuvaiheessa yritykset ovat suurempia kuin kilpailijansa. Kaiken toiminnan painopiste on sananmukaisesti kasvussa sekä tuotevalikoiman monipuolisuuden lisäämisessä. Usein pyrkimyksenä on kasvattaa tuotevalikoimaa jollain tietyllä markkina-alueella eikä niinkään laajentua yhdellä tuotteella monille markkinoille. Tuotannon laajentaminen johtaa kasvaneeseen kilpailuun kyseisillä markkina-alueilla. Olemassa olevia tuotteita parannetaan ja sovitellaan vähittäin uusille markkinoille sopiviksi, mutta suuria tuoteinnovaatioita ei toteuteta. (Miller & Friesen 1984.)

Kasvavan tuotekehityksen vuoksi yrityksiin palkataan asiantuntijoita useilta eri toimialoilta (Miller & Friesen 1984). Työntekijöiden ja tavarantoimittajien proaktiivinen huomiointi keskeisinä sidosryhminä on erityisen tärkeää. Näiden sidosryhmien huomioimisella yritykset varmistavat laadukkaan työvoiman, tuotteet sekä resurssit ylläpitää nopeaa kasvua ja laajentumista uusille markkina-alueille. (Jawahar & McLaughlin 2001, 408.) Tutkijat huomauttavat, että nopean kasvun vaiheessa kysyntä ylittää usein tarjonnan, minkäseurauksena yritys ei pysty aina huomioimaan asiakkaidensa tarpeita (Jawahar & McLaughlin 2001, 408).

Strategisella tasolla yritykset pyrkivät monipuolistumaan hankkimalla tytäryhtiöitä ostamalla kilpailevia pienempiä yhtiöitä samalta toimialalta. Lisäksi strategisella tasolla yritykset pyrkivät vaikuttamaan yhteiskunnalliseen päätöksentekoon eri tasoilla saavuttaakseen itselleen suotuisimmat toimintaolosuhteet ja lisätäkseen ymmärrystään toimintaympäristöstä. (Jawahar & McLaughlin 2001, 408; Miller & Friesen 1984.)

Omistajuus on syntymävaihetta hajautetumpaa. Hallituksen ja omistajien vaikutus päätöksiin vähenee merkittävästi. Syntymävaiheeseen verrattuna yritysten hallintorakenteet muuttuvat strukturoidummiksi ja päätöksenteko hajautetummaksi. (Miller & Friesen 1984.) Tässä kasvuvaiheessa usein toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtävät jaetaan eri henkilöille (Lasfer 2006), mikä edesauttaa yritystä ammattimaisten johtajien rekrytoinnissa sekä ulkoisten resurssien hankinnassa (Li & Zhang 2018). Korkeimman kasvun aikana organisaatiot hienosäätävät toimintojaan toimimaan kellontarkasti, ja näiden toimintojen myötä syntyy useita hallinnollisia rakenteita (Modis 1994). Syntyy osastoja, jotka vastaavat esimerkiksi markkinoinnista, viestinnästä tai tuotekehityksestä. Osastojen vastaavaksi nimitetään johtaja, jolloin omistajan rooli hallinnossa vähenee. Useiden johtajien myötä päätöksenteosta muodostuu analyyttisempää ja tietoon perustuvaa, mutta se säilyy edelleen rohkeana ja

riskejä ottavana. (Miller & Friesen 1984.) Miller & Friesen (1984) määrittelivät kasvuvaiheen yrityksen vuosittaiseksi liikevaihdon kasvuksi vähintään 15%.

Nopean kasvun vaihe tuo mukanaan myös haasteita. Hanks & Chandler (1994) huomauttavat, että nopean kasvun myötä yrityksiin ilmaantuu viestinnällisiä haasteita, koska omistaja ja/tai yrityksen johto ei enää pysty kouluttamaan jokaista työntekijää. Myöskin prosessien ja toimintamallien kehittyminen on haastava ja ajoittain jopa kivulias muutos organisaatiolle.

### **Kypsyys (maturity)**

Saavutettuaan kypsyiden yritykset ovat sekä suurempia että vanhempia kuin ne olivat syntymä- tai kasvuvaiheessa. Niiden kasvu on melko tasaista, maksimissaan 15% vuodessa. (Miller & Friesen 1984.) Jirásek & Bílek (2018, 13) tosin korostavat, että kypsyys ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että yritys olisi kooltaan suuri. Vaiheelle on ominaista kasvuvaiheessa koetun menestyksen myötä muodostunut itsevarmuus. Yritykset etsivät toiminnalleen uutta suuntaa, joka saisi uuden nopean kasvun vaiheen jälleen käyntiin. (Modis, 1994.)

Kypsyysvaiheessa olevilla yrityksillä on tuotteilleen laajemmat markkinat, ja ne pyrkivät parantamaan toimintansa tehokkuutta ja kannattavuutta. Strategisella tasolla yritykset ovat konservatiivisia: ne eivät juurikaan tee merkittäviä innovaatioita, eivät monipuolista tuotevalikoimaansa tai suorita yritysostoja. Lisäksi yritykset epäonnistuvat usein vähittäisten muutosten tekemisessä tuotteisiinsa. Tavanomaista on, että kasvuvaiheessa yritykset odottavat kilpailijoidensa tekevän innovaatioita ja sen jälkeen tarvittaessa imitoivat innovaatiot mikäli tarpeellista. (Miller & Friesen 1984.) Toisaalta vaiheelle ovat ominaisia vahvat panostukset henkilöstön osaamisen kehittämiseen,

tuottavuuden parantamiseen ja innovaatiotoimintaan. Näillä toimilla yritykset tavoittelevat uutta vahvan kasvun vaihetta. (Jawahar & McLaughlin 2001, 408.)

Kypsyysvaiheessa yrityksen johto tyypillisesti hajautuu perustajan siirtyessä pois toiminnasta. Yrityksen hallitus monipuolistuu ja ylin johto nimittää siihen tunnettuja merkkihenkilöitä. Hallituksen vaikutus yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon heikkenee elinkaarivaiheen aikana. Organisaatorakenteeltaan yritykset ovat keskitettyjä, ja johto delegoi vähemmän valtaansa kuin kasvuvaiheessa. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että toiminta on vakaampaa ja yksinkertaisempaa kuin kasvuvaiheessa, jolloin avainjohdon on myös helpompi hallita toiminnan päätöksentekoa. Toisaalta kypsyysvaiheessa yritykset palkkaavat usein koulutettuja henkilöitä johtotehtäviin, joissa suositetaan osallistavaa päätöksentekoa. (Miller & Friesen 1984.) Li & Zhangin (2018) mukaan kypsyysvaiheessa yrityksen johtaminen kärsii hallituksen puheenjohtajan ja yrityksen toimitusjohtajan kahtiajakoisuudesta. Tämän takia yrityksen omistajien ja johdon väliset ristiriidat kasvavat.

Päätöksenteko muuttuu enemmän konservatiiviseksi, riskejä vältteleväksi sekä vähemmän proaktiiviseksi kypsyysvaiheessa (Jawahar & McLaughlin 2001, 408). Monimutkaistuneen yritys rakenteen ja ammattimaistuneen johdon myötä päätöksenteossa punnitaan eri vaihtoehtoja tarkemmin kuin syntymävaiheessa. Yrityksen päätöksenteko ei mukaudu markkinavoimien muutokseen yhtä tehokkaasti kuin aiemmissa vaiheissa. Kypsyysvaiheessa yritysten toimintakyky on vähemmän tehokasta kuin kasvuvaiheessa, mikäli sitä tarkastellaan liikevaihdon ja liikevoiton kasvun näkökulmasta. (Miller & Friesen 1984.) Jawahar & McLaughlin (2001) huomauttavat myös, että kypsyysvaiheessa yritykset kohtaavat lukuisia päämies-agentti-ongelmia (agency problem) sekä hyödyntävät vähemmän ulkoisia palveluita kuin kasvuvaiheessa.

### **Elpyminen (revival)**

Elpymisvaiheessa yritykset ovat suurimmillaan, myös kilpailijoihinsa nähden suuria. Niiden liikevaihto kasvaa yli 15% vuodessa. Yritykset pyrkivät uusille markkinoille, ja niiden tuotteet monipuolistuvat. Kypsyysvaiheen lamaannus ja maltillinen kasvu taitetaan siirtymällä yhdeltä markkina-alueelta usealle. Myös tuotantoa ja tuotteita uudistetaan sekä suurilla että pienillä innovaatioilla, enemmän kuin missään muussa vaiheessa. Päätöksenteossa yritykset suosivat riskinottoa ja proaktiivista toimintaa. (Miller & Friesen 1984.)

Tutkiessaan eri sidosryhmien huomiointia organisaation elinkaaren eri vaiheissa Jawahar & McLaughlin (2001, 409) havaitsivat, että elpymisvaiheessa asiakkaiden ongelmille annetaan proaktiivista huomiota. Näin yritykset pyrkivät nostamaan markkinaosuuttaan tai valloittamaan uusia markkinoita. Tutkijoiden mukaan samanaikaisesti yritysten huomio työntekijöitä sekä tavaratoimittajia kohtaan vähenee, kun tavoitteena on vähentää kuluja ja vakauttaa osakekurssi. On toisaalta huomioitava, että tutkimuksessaan Jawahar & McLaughlin niputtavat elpymisvaiheen ja lamaantumisvaiheen yhdeksi osaksi, toisin kuin esimerkiksi Miller & Friesen (1984).

Useille markkinoille laajentumisen johdosta yritykset tekevät toimintaansa rakenteellisia muutoksia. Niitä tehdään, sillä markkinoiden laajentuessa tarvitaan useita eri osastojen johtajia, joilla on paras tieto omasta markkina-alueestaan. Rakenteista tulee vähemmän massiivisia ja toiminnasta tulee dynaamisempia (Miller & Friesen 1984.) Kasvuvaiheessa ja kypsyysvaiheessa lisääntynyt rakenteiden määrä kääntyy siis laskuun (Jirásek & Bílek 2018, 13). Toisaalta ylimmällä johdolla säilyy merkittävin valta strategisiin päätöksiin: se hyödyntää hienostuneita toimintamalleja ja järjestelmiä, joiden avulla osastojen johtajat pitävät heidät ajan tasalla



osastojensa kehityksestä. Operatiivinen valta säilyy kuitenkin osastojen johtajilla. (Miller & Friesen 1984.)

Omistajuus on hajautettu ja omistajien sekä hallituksen vaikutus yrityksen päätöksentekoon on maltillista. Elpymisvaiheessa yrityksen lisääntynyt kasvu, kohonnut markkina-asema, näkyvyys ja vaiheelle tyypilliset ajoittaiset yritysostot lisäävät yrityksen vaikuttamispyrkimyksiä eri tason viranomaisten suuntaan. (Miller & Friesen 1984.)

Elpymisvaihe on joissain määrin synonyymi onnistuneelle muutosprosessille, kun puolestaan epäonnistunut muutos on osa kypsyysvaihetta tai myöhemmin lamaannusta. On tärkeää ymmärtää, että organisaatiot voivat myös päätyä elpymisvaiheeseen käymättä läpi lamaantumista. (Jirásek & Bílek 2018,14.)

### **Lamaantuminen (decline and demise)**

Lamaantumisvaiheessa yritykset lamaantuvat kohdatessaan vastoinkäymisiä markkinoillaan. Yritysten kasvu on negatiivista, ja usein osastojen johto pyrkii suojelemaan omia intressejään (Jawahar & McLaughlin, 2001). Ne yrittävät säästää resursseja eivätkä investoi tuotekehitykseen. Tuotanto jää näin jälkeen, jolloin yrityksen on pakko leikata tuotteidensa hintoja säilyttääkseen riittävän myyntitason. Usein yritykset toimivat melko kapeilla markkinoilla, minkä seurauksena ne ovat haavoittuvaisia markkinoilla tapahtuville muutoksille. Lamaantumisvaiheessa yritykset jäävät usein noidankehään: koska tuotekehitys ja tuotanto laahaavat, myynnit ovat alhaiset, jolloin tuotekehitykseen ja tuotteiden monipuolistamiseen ei jää varaa. (Miller & Friesen 1984.)

Päätöksentekovalta yrityksissä on tiiviisti hallituksella ja osakkeenomistajilla. Monet rutiinipäätöksetkin ajautuvat ylimmän johdon tehtäväksi. (Miller & Friesen 1984.) Li & Zheng (2018, 317) huomauttavat, että myös toimitusjohtajilla

on lamaantumisvaiheessa vähemmän sisäisiä resursseja käytettävissään. Tutkijoiden mielestä lamaantumisvaiheessa yritysten olisikin järkevää lisätä johtajia valvonta- ja neuvonantotehtäviin.

Päätöksissään yritykset ovat erityisen konservatiivisia: innovointi, riskinotto ja proaktiivisuus on olematonta, eikä yrityksillä ole edes halukkuutta imitoida kilpailijoidensa innovaatioita. Syynä tähän on useimmiten tietämättömyys markkinatilanteesta ja strategisen suunnittelun puute. Usein johdolla on vaikeuksia tehtävien delegoinnissa, jolloin ylimmän johdon aika kuluu erinäisten kriisien hoidossa. Näin ollen strategiselle suunnittelulle ei yksinkertaisesti jää aikaa. (Miller & Friesen 1984.)

## **2.2 Kasvun ja elinkaaren vaiheet teknologiayhtiössä**

Kuten aiemmissa kappaleissa on käynyt ilmi, organisaation elinkaaren käsitteistöä käyttämällä yritysten kasvua voidaan kuvata erilaisten vaiheiden avulla. Tässä kappaleessa avataan kasvun vaiheita nimenomaan teknologiayhtiössä. Tutkimushaastattelut kohdistuivat tässä luvussa esiteltyyn laajentamisvaiheessa oleviin yrityksiin.

Tutkimuksen viitekehyksen kannalta onkin mielenkiintoista verrata aiemmissa tutkimuksissa löydettyjä kasvun vaiheita tätä tutkimusta varten valittuun organisaation elinkaariteoriaan ja kasvun vaiheisiin. Muhos (2011, 165-169) esittelee teknologiayhtiöiden kasvun neljä vaihetta seuraavasti: 1) konseptointi

ja kehitys, 2) kaupallistaminen, 3) laajentaminen sekä 4) vakiintuminen ja uudistaminen.

Alla olevassa taulukossa 1 esitellään Muhoksen määritelmät eri vaiheille. Vaiheiden jaksotus on tutkijoiden omaa tulkintaa ja jaottelua Muhoksen määritelmien pohjalta.

	<b>Konseptointi ja kehitys</b>	<b>Kaupallistaminen</b>	<b>Laajentaminen</b>	<b>Vakiintuminen ja uudistuminen</b>
<b>Mistä alkaa</b>	Yhtiön perustamisesta tai jopa ennen sitä	Ensimmäisistä merkittävistä referensseistä	Kassavirta kunnossa, kuolemanlaakso ylitetty	Markkinan saturoitumisesta
<b>Vaiheelle tyypillistä</b>	Suunnittelu, "Start up", pelkkä ydintiimi/perustajat, yhtiön varsinainen perustaminen, liiketoimintasuunnitelman tekeminen, prototyypin kehittämisen aloitus	Sopimukset, selviytyminen, kuolemanlaakso, mahdollinen rahoituskierros, johtamisjärjestelmän ytimen suunnittelu, tuotannon vakinaistaminen	Voimakas kasvu, perustajien irtoaminen, jatkuva muutos, alkavat henkilöstöongelmat, johtamisjärjestelmät ja avainrekrytoinnit, uudet funktiot	Useat tuotteet, kypsä, stabiili, institutionaalinen ja optimoitu kasvu
<b>Tavoite</b>	MVP-tuote, ensimmäiset asiakkaat	Bisneksen luominen ja kasvattaminen, ensimmäisen tuotteen myynti ja markkinointi	Markkinaosuuden kasvattaminen, uusien markkinoiden avaaminen	Uusien markkinoiden löytäminen, uudistuminen
<b>Viestintä ja johtaminen</b>	Epävirallista, joustavaa, kasvokkaista	Epävirallista, yrittäjävetoista	Strukturoitua, prosessinomaista, ammattimaista	Ammattimaista ja järjestelmällistä

TAULUKKO 1: Yrityksen kasvun vaiheet mukailtuna Muhoksen (2011, 165-169) listauksesta

Kuten taulukosta käy ilmi, pääpiirteittäin teknologiayrityksen kasvun vaiheet ovat hyvin samankaltaiset aiemmassa luvussa käsiteltyjen organisaation elinkaaren vaiheiden kanssa. Vaiheet on vain määritelty toimialalle enemmän tyypillisesti, skaalautuvaa liiketoimintaa tukevaksi, ja niiden selityksissä esiintyy alalle tyypillisiä termejä kuten Start up tai MVP-tuote (Minimum Viable Product). Tämän tutkimuksen kontekstissa ollaan erityisen

kiinnostuneita Muhoksen määrittämästä laajentamisen vaiheesta, jonka mukaan myöhemmin esiteltävä aineistokin on kerätty.

### **3 Mitä tarkoittaa, että yritys kasvaa?**

Tässä luvussa käsitellään yrityksen kasvua, esitellään sen määritelmiä ja mittareita sekä tarkastellaan tutkimuksen aiheen kannalta erityisen olennaisia kasvun indikaattoreita, indikaattorien faktoreita sekä sitä, miten viestinnän merkitys näkyy niissä.

## 3.1 Kasvun määrittely tutkimuksissa ja kasvun indikaattorit

Yrityksen kasvua voidaan määrittää useilla eri tavoilla ja mitata lukemattomilla eri mittareilla. Mitään yksiselitteistä, yleisesti hyväksyttyä ja kaikkialla käytössä olevaa määritelmää ei kuitenkaan ole onnistuttu luomaan yrityksistä huolimatta (ks. esim. Davidsson et al. 2005, 5; Muhos 2011, 76). Ja vaikka edistystä on epäilemättä tapahtunut, ovat eri tutkimusten tulokset ja johtopäätökset vielä melko moninainen kirjo (Shepherd & Wiklund 2009, 105; Muhos 2011, 76).

WH Starbuck osoitti jo vuonna 1965 (451), että yrityksen kasvu onkin oikeastaan muiden tavoitteiden saavuttamisen sivutuote, eikä niinkään varsinainen päämäärä. Näitä "muita tavoitteita" ja niiden vaikutuskertoimia on tutkittu runsaasti, ja yleisesti niistä käytetään termiä kasvun indikaattorit. Tässä luvussa tutustutaan erilaisiin tutkimuksissa käytettyihin kasvun indikaattoreihin sekä niiden vaikuttavuuteen. Lisäksi pohditaan sitä, mitkä indikaattoreista ovat sellaisia, joissa onnistumiseen viestinnällä voidaan erityisesti vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa niitä kutsutaan viestintäsidonnaisiksi kasvutekijöiksi.

Shepherd ja Wiklund (2009, 107) kävivät läpi 82 yritysten kasvuun liittyvää tutkimusta ja niissä käytettyjä yrityksen kasvun indikaattoreita. Näissä tutkimuksissa selvästi eniten käytetty kasvun indikaattori oli myynnin (eli liikevaihdon) kasvu, jonka jälkeen seurasivat perässä henkilöstömäärän ja liikevoiton kasvut. Vain 22 Shepherdin ja Wiklundin (2009) läpikäymistä tutkimuksista käytti useampaa kuin yhtä kasvun indikaattoria.

Samankaltaisia havaintoja esitteli myös Delmar (2006) artikkelissaan, jossa hän tutki 55 yrityksen kasvua empiirisesti tutkineen tutkimuksen käyttämiä kasvun indikaattoreita. Delmarinkin (2006) tapauksessa suosituimmat indikaattorit olivat myynti ja henkilöstömäärä. Muita vähemmän käytettyjä kasvun mittareita ovat esimerkiksi varallisuusarvon kasvu (Weinzimmer, Nyström & Freeman 1998), markkinaosuuden kasvu (Delmar 2006) ja palkkojen kasvu (Daunfeldt 2014). Tutkiessaan nopeasti kasvavia yrityksiä Ruotsissa Daunfeldt (2014) lisäsi myös kaksi uutta mittaria perinteisten mittareiden - työntekijämäärän ja myynnin kasvun - ohheen: työn tuottavuuden sekä arvonlisän kasvun.

Jotta tapahtuneesta kasvusta voidaan olla varmoja, tässä tutkimuksessa käytetään useaa eri kasvun indikaattoria: liikevaihdon orgaanista kasvua, henkilöstömäärän kasvua sekä kasvun jatkuvuutta vähintään kolmena vuotena peräkkäin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suhteellista kasvua, mutta keskitytään yli 2 miljoonan euron liikevaihdon omaaviin yrityksiin, joten myös absoluuttista myynnin kasvua on pitänyt tapahtua satojatuhansia euroja vuodessa. Eri tutkimuksissa käytetyt kasvun indikaattorit esitellään taulukossa 2.

Indikaattori	Selitys	Mistä faktoreista koostuu	Vahvuudet	Heikkoudet	Lähteet
<b>Myynnin absoluuttinen kasvu</b>	Yrityksen liikevaihdon euromääräinen kasvu valitulla tarkastelujaksolla	Uusien asiakkaiden ostot + vanhojen asiakkaiden lisäostot - menetettyjen asiakkaiden ostot	Helposti mitattava, erittäin suoraviivainen, muut indikaattorit on helppo johtaa tämän pohjalta. Selvästi käytetyin indikaattori	Arkikielessä monesti myynnin kasvu = yrityksen kasvu. Käytetään melko mustavalkoisesti.	Coad & Hözl 2010 Delmar et al. 2003 Davidsson, Delmar & Wiklund 2006
<b>Myynnin suhteellinen kasvu</b>	Yrityksen liikevaihdon prosentuaalinen kasvu	Uusien asiakkaiden ostot + vanhojen asiakkaiden	Kuvastaa tapahtuneen muutoksen mittasuhteita	Mahdollistaa väärinymmärrykset, lähes hyödytön ilman kontekstia ja	Coad & Hözl 2010 Delmar et al.

	valitulla tarkastelujaksolla	lisäostot - menetettyjen asiakkaiden ostot	absoluuttista kasvua paremmin. Helposti mitattava, suoraviivainen ja paljon käytetty indikaattori	absoluuttisten lukujen tukea	2003 Davidsson, Delmar & Wiklund 2006
<b>Työntekijämäärän absoluuttinen kasvu</b>	Yrityksen työllistämisen henkilöstömäärän muutos tarkastelujaksolla	Uusien rekrytointien määrä - lähteneiden työntekijöiden määrä	Helppo hahmottaa, hyvä indikaattori pienempien yritysten kasvun mittaamiseen	Hyvin toimiala- ja liiketoimintasuorituksen, toimii heikosti digitalisaation myötä jatkuvasti lisääntyvien voimakkaasti skaalautuvien yritysten mittarina. Ei ota huomioon ulkoistettua työvoimaa	Delmar et al. 2003 Davidsson, Delmar & Wiklund 2006
<b>Työntekijämäärän suhteellinen kasvu</b>	Yrityksen työllistämisen henkilöstömäärän prosentuaalinen muutos tarkastelujaksolla	Uusien rekrytointien määrä - lähteneiden työntekijöiden määrä	Hyvä indikaattori suurten yritysten kasvun mittaamiseen	Tarvitsee tuekseen muuta informaatiota ja indikaattoreita, ei kerro itsessään kovinkaan paljoa. Sopii lähinnä suurten yritysten kasvun mittaamiseen	Delmar et al. 2003 Davidsson, Delmar & Wiklund 2006
<b>Työntekijämäärän kasvu Birch'in indeksillä</b>	Työpaikkojen määrän absoluuttinen kasvu * työpaikkojen määrän suhteellinen kasvu	Työpaikkojen määrän absoluuttinen kasvu * työpaikkojen määrän suhteellinen kasvu	Sopii sekä suurten että pienten yritysten kasvun mittaamiseen	Skaalautuvuus ja ulkoistukset eivät näy mukana	Birch 1987
<b>Tuottavuuden absoluuttinen kasvu</b>	Myyntien muutos yhtä tuotannon työntekijää kohden tietyllä tarkastelujaksolla	Myyntikate / tuotannon työntekijät, euromääräinen muutos	Helposti mitattava, kertoo yrityksen jalostusarvosta	Ottaa huomioon pelkästään työntekijöiden palkat eikä muita muuttuvia kustannuksia	Delmar et al. 2003 Davidsson, Delmar & Wiklund 2006
<b>Tuottavuuden suhteellinen kasvu</b>	Myyntien prosentuaalinen muutos yhtä tuotannon työntekijää kohden tietyllä tarkastelujaksolla	Myyntikate / tuotannon työntekijät, prosentuaalinen muutos	Hyvä tapa mitata tuotannon prosessien edistymisestä	Harhaanjohtava ilman tietoa absoluuttisesta kasvusta.	Delmar et al. 2003 Davidsson, Delmar & Wiklund 2006
<b>Absoluuttinen arvonlisäys</b>	Myyntikatteen euromääräinen muutos valitulla tarkastelujaksolla	Tuotteista ja palveluista asiakkaiden maksama euromäärä -	Kertoo hyvin yrityksen kannattavuudesta ja bisneksen potentiaalista	Ei kerro toiminnan volyymin kasvuvaramasta lainkaan	Daunfeldt 2014

	lla	Tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen käytetty euromäärä (Tuotot - panostukset)			
<b>Suhteellinen arvonlisäys</b>	Myyntikatteen prosentuaalinen muutos valitulla tarkastelujaksolla	Tuotot / panostukset	Kertoo jalostusarvon muutoksesta ja prosessien kehityksestä	Skaalautuvuus ja kasvuvara jäävät epäselviksi	Daunfeldt 2014
<b>Omaisuuksien kasvu</b>	Omistusten sekä immateriaalioimaisuuden, kuten patenttien muutokset valitulla tarkastelujaksolla	Uusi ostettu omaisuus + luotu immateriaalioimaisuus - vanha myyty omaisuus	Vaikuttaa suoraan yrityksen arvoon ja mahdollisuuksien investoida sekä rekrytoida	Ei kerro välttämättä itse liiketoiminnan toimivuudesta juuri lainkaan.	Daunfeldt 2014
<b>Liikevoiton absoluuttinen kasvu</b>	Yrityksen tuloksen euromääräinen muutos valitulla tarkastelujaksolla	Liikevaihto - muuttuvat kulut - kiinteät kulut	Yrityksen lakisääteinen tavoite on tuottaa voittoa. Tämä mittari on aivan ytimessä.	Kovassa kasvussa tehdään harvoin paljoa tulosta, tuloksen teko ei ole taloudellisesti järkevää, järjestelyjä tapahtuu paljon	Delmar et al. 2003 Davidsson, Delmar & Wiklund 2006
<b>Liikevoiton suhteellinen kasvu</b>	Yrityksen tuloksen prosentuaalinen muutos valitulla tarkastelujaksolla	Uusi voitto / vanha voitto valitulla tarkastelujaksolla	Kertoo isojen, erityisesti pörssiyritysten kuulumisista helposti ymmärrettävästi	Kasvavalle yritykselle todella epäluotettava mittari, vaihtelut voivat olla vuosittain suuriakin.	Delmar et al. 2003 Davidsson, Delmar & Wiklund 2006

TAULUKKO 2: Kasvun indikaattorit ja niiden selitykset

Yllä olevassa taulukossa 2 avataan niitä tekijöitä, eli tässä tapauksessa kasvun indikaattoreita, joiden avulla kasvua on kirjallisuudessa yritetty määritellä ja mitata. Taulukossa esitellään jokaisen indikaattorin heikkouksia sekä vahvuuksia, minkä pohjalta nähdään millaisiin käyttötarkoituksiin ja minkä vaiheen yrityksiin ne soveltuvat parhaiten. Esimerkiksi muutaman vuoden ikäisen, toimintaansa vielä hakevan nuoren yhtiön, sekä toimintansa kauan sitten vakiinnuttaneen pörssiyrityksen kasvun seuraamiseen kannattaa käyttää



hyvin erilaisia mittareita. Lisäksi jokainen indikaattori on taulukossa pilkottu osiin, eli avattu mitä faktoreita kyseisen indikaattorin taustalla on.

Alla olevassa taulukossa 3 puolestaan avataan tarkemmin, mistä tekijöistä kasvu kunkin indikaattorin mukaan rakentuu. Tässä tutkimuksessa näistä kasvua rakentavista tekijöistä käytetään termiä indikaattorin faktori.

Indikaattori	Indikaattorin faktori	Mistä asioista koostuu?	Lähteet
<b>Myynnin absoluuttinen kasvu</b>	Myynti uusille asiakkaille	Myyntihenkilöstön lisääminen ja kouluttaminen, brändiarvo ja yrityksen luotettavuus, markkinointi, myynnin työkalut ja järjestelmät	Davidson, Delmar & Wiklund 2006
<b>Myynnin suhteellinen kasvu</b>	Lisämyynti vanhoille asiakkaille	Asiakaskokemus, aktiivinen yhteydenpito, uudet tuotteet	Davidson, Delmar & Wiklund 2006
	Asiakaspysyvyys	Asiakasviestintä, asiakaskokemus, asiakkuuden hoivaaminen, asiakaspalvelu, raportointi,	Davidson, Delmar & Wiklund 2006
<b>Työntekijämäärän absoluuttinen kasvu</b>	Uudet rekrytoinnit	Työnantajamielikuva, palkkaus, edut, etenemismahdollisuudet,	Davidson, Delmar & Wiklund 2006
	Työntekijöiden pysyvyys	Palkkaus, edut, etenemismahdollisuudet, työtehtävät, työkuultuuri, johtaminen, hyvinvointi	Davidson, Delmar & Wiklund 2006
<b>Tuottavuuden absoluuttinen kasvu</b>	Tuotteiden hinnoittelu	Brändi, asiakaskokemus, palvelun sujuvuus, tuotettu ja koettu lisäarvo, raportointi, yrityksen luotettavuus	Davidson, Delmar & Wiklund 2006
	Muuttuvien kustannusten määrä	Tuotannon tehokkuus, prosessit, johtaminen, roolitus	Davidson, Delmar & Wiklund 2006

TAULUKKO 3: Kasvun indikaattorien faktorit ja niiden selitykset.

Taulukoissa 2 ja 3 esittelemme kasvun eri määritelmät sekä sen, mistä kasvu muodostuu. Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti viestinnän merkityksestä kasvutekijänä, tarvitaan vielä kolmas taulukko.

Taulukossa 4 käydään läpi taulukosta 3 poimittuja kasvua edistäviä asioita, ja määritellään kirjallisuuteen pohjaten, ovatko ne viestintäsidonnaisia, eli onko viestinnällä todistettua vaikutusta niihin. Taulukon 4 viestinnän teoreettisia merkityksiä käsitellään myös tulokset-osiossa luvussa 6.2.

Kasvutekijä	Selitys	Viestinnän merkitys
<b>Myyntihenkilöstön lisääminen</b>	Myyjien palkkaaminen, isommat volyymit	Ei ole
<b>Henkilöstön kouluttaminen</b>	Henkilöstön osaamisen kasvattaminen, tekemisessä parempi laatu	Ei ole
<b>Yrityksen brändiarvo</b>	Yrityksen tunnettuus ja ilme	Brändistä viestiminen on keskeisimpiä tekijöitä brändiarvon muodostumisessa (Goldring 2017) sekä tärkeä erottautumistekijä kilpailijoista (Richardson 2015, s. 21)
<b>Yrityksen luotettavuus</b>	Kuinka luotettavaksi yritys koetaan	Yrityksen luotettavuus muuttuu etenkin poikkeustilanteissa, ja näissä johdonmukainen viestintä ja sen johtaminen ovat keskiössä (Olmedo-Cifuentes & Davies 2016)
<b>Myynnin työkalut &amp; prosessit</b>	Myyjien ajankäytön tehokkuus, myynnin ennustaminen ja seuranta	Ei ole
<b>Asiakaskokemus</b>	Asiakkaan tunnelmat ja ajatukset yhteistyöstä, suosittelemalukkuus ja sitoutuminen	Viestintä on yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakkaiden sitouttamiseen ja osallistamiseen, mitkä taas ovat kriittisiä tekijöitä asiakaskokemuksen muodostumisessa (Mohd-Ramly & Omar 2017)  Teknologian kehityksen myötä viestinnän rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa on kasvanut sekä yrityslähtöisestä että asiakaslähtöisestä näkökulmasta katsottuna. (Berezan et al. 2013, s. 19-20)
<b>Asiakasviestintä</b>	Läpinäkyvyys asiakkaan suuntaan, ajan tasalla pitäminen ja epäonnistumisista kertominen	Merkityksellinen kaksisuuntainen dialogi asiakkaiden kanssa on välttämätöntä, jos yritys haluaa menestyä (Richardson 2015, s. 21)
<b>Uudet tuotteet</b>	Uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraaminen	Ei ole
<b>Työnantajamielikuva</b>	Yrityksen maine työnantajana	Menestyvissä organisaatioissa tulee rakentaa mainetta viestinnällä ja

		markkinoinnilla tuottoisten asiakkaiden lisäksi myös arvokkaiden potentiaalisten työntekijöiden suuntaan (Gunesh & Mahehwari 2019, s. 151-155)
<b>Työilmapiiri</b>	Yrityksen työntekijöiden viihtyvyys	Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla viestinnällä saadaan henkilöstö sitoutumaan paremmin ja pystytään vaikuttamaan ilmapiiriin positiivisesti (Gunes & Mahehwari 2019, s. 151-155)
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	Yrityksen sisäiset toimintatavat, arvot, normit, visio, missio	Sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli innovatiivisen kulttuurin syntyisessä. Viestinnässä tulee huomioida työntekijät yksilöinä ja heidän sekä koko organisaation tila. (Linke & Zerfass 2011, s. 331-332, 343)
<b>Johtaminen ja esimiestyö</b>	Työntekijöiden motivointi ja auttaminen, onnistumisen ja kehittymisen mahdollistaminen	HR:n aktiivisella ja strategisella viestinnällä voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden pysyvyyteen ja motivaatioon (Gunesh & Mahehwari 2019, s. 151-155)  Johtajien on tärkeää olla helposti lähestyttäviä ja viestiä aktiivisesti ja välillä myös epämuodollisesti alaisten kanssa (Richardson 2015, s. 21)
<b>Markkinointi</b>	Asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen	Ei riitä että markkinoi, vaan pitää pystyä viestimään omista erottautumistekijöistään ja arvolupauksistaan tarpeeksi selvästi (Richardson 2015, s. 21)
<b>Asiakaspalvelu</b>	Asiakkaan ongelmien kuuleminen ja niihin reagointi	Organisaatio ei selviä, jos asiakasta ei osata aidosti kuunnella ja reagoida kuulemaansa - siis viestiä kaksisuuntaisesti (Richardson 2015, s. 21)
<b>Palkkaus &amp; Työsuhde-edut</b>	Palkkataso suhteessa alaan ja toimenkuvaan, liikunta-, lounas-, ja kulttuurisetelit, autoetu, puhelinetu, asuntoetu jne.	Ei ole
<b>Etenemismahdollisuudet</b>	Yrityksen sisäinen urapolku	Ei ole
<b>Työhyvinvointi</b>	Työssä viihtyminen ja jaksaminen	Työ koetaan motivoivaksi ja vähemmän kuormittavaksi sekä työurat ovat pidempiä, kun viestintä yrityksessä on avointa (Gunesh & Mahehwari 2019, s. 151-155)
<b>Tuotettu lisäarvo</b>	Asiakkaalle todistetusti tuotettu hyöty	Arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, ja oleellista arvontuotannossa on se, millaisena asiakas on saatu mieltämään koko organisaatio (Richardson 2015, s. 22)

<b>Asiakkaan kokema lisäarvo</b>	Asiakkaan yhteistyöstä kokema hyöty	Arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, selkeästi viestitty arvo saa aikaan muutoksia asiakkaan toiminnassa. (Richardson 2015, s. 22, 44)
<b>Raportointi</b>	Jatkuva yhteistyön hyötyjen osoittaminen, asiakkuuteen käytetyn ajan ja vaivan läpinäkyväksi tekeminen	Selkeästi viestitty ja esitetty raportti tuloksista saa aikaan muutosta. Suppea ja epäselvä raportti ei hyödytä ketään. (Richardson 2015, s. 44)
<b>Prosessien sujuvuus</b>	Tekemisessä ei ole pullonkauloja, jokainen tietää kuka tekee, mitä tekee, miksi tekee, miten tekee ja mihin mennessä tekee	Aktiivinen viestintä, interaktiivisuus ja yhteistyö ovat keskiössä eri tahojen välisten sujuvien prosessien luomisessa (Mohd-Ramly & Omar 2017, s. 1141)
<b>Tehokkuus</b>	Paljonko tuotetta tai palvelua pystytään tuottamaan yhtä yksikköä (esim. työntekijä tai kone) kohti	Asiat menevät toivottuun suuntaan vain, jos haluttu suunta on viestitty riittävän selvästi ja organisaatiossa tehdään oikeita asioita (Richardson 2015, s. 101, 113, 117)

TAULUKKO 4: Kasvua edistävät asiat ja viestinnän merkitys näissä

Kuten taulukosta 4 ilmenee, valtaosa (16/22) kasvutekijöistä todettiin viestintäsidonnaisiksi. Viestinnällä voidaan todennettavasti parantaa esimerkiksi asiakaskokemusta, organisaatiokulttuuria sekä tehokkuutta. Kaikilla näillä on myös todennetusti yhteys yrityksen kasvuun.

Toisaalta viestinnän vaikutuksesta esimerkiksi yrityksen palkkaukseen, työsuhde-etuihin tai etenemismahdollisuuksiin ei löydetty tutkimusnäyttöä. Luonnollisesti yritykset voivat viestiä hyvästä palkkatasosta tai etenemismahdollisuuksista ja näin parantaa työnantajamielikuvaansa, mutta viestinnällä itsessään ei voida vaikuttaa suoraan palkitsemiseen tai etenemismahdollisuuksiin. Samoin strateginen päätös palkata lisää myyjiä, lähettää henkilöstöä koulutuksiin tai lanseerata uusi tuote eivät itsessään ole viestintäsidonnaisia asioita, vaikka näistäkin päätöksistä toki voidaan ja tulee viestiä.

Taulukon 4 viestintäsidosnaisia kasvutekijöitä ja viestinnän merkitystä niissä tarkastellessa huomataan, että viestintä on useimmiten merkittävässä roolissa sellaisissa kasvutekijöissä, jotka liittyvät tavalla tai toisella ihmisten väliseen toimintaan. Vuorovaikutuksen osapuolina toimivat useimmiten yritys itse sekä sen nykyiset ja/tai potentiaaliset työntekijät ja asiakkaat. Lisäksi voidaan huomata, että yrityksen ja sen tärkeimpien sidosryhmien välillä korostuu viestinnän vuorovaikutuksellisuus sekä kaksisuuntaisuus (taulukon lähteistä esim. Mohd-Ramly & Omar 2017; Richardson 2015; Linke & Zerfass 2011). Kasvaakseen yrityksen on siis osattava paitsi kertoa itsestään myös kuunnella sidosryhmiään, pystyä reagoimaan kuulemaansa ja tätä kautta alkaa viestimään sidosryhmäkohtaisesti.

Kasvavassa yrityksessä poikkeustilanteet ovat jo toiminnaltaan vakiintunutta yritystä tavanomaisempia: on henkilöstömuutoksia, asiakasmuutoksia, toimitilamuutoksia – ja yleisesti paljon muutoksia muutosten perään (Miller & Friesen 1984). Viestinnän merkitys kasvavalle yritykselle korostuu juuri muutostilanteissa. Se, miten muutoksen keskellä pystytään pitämään kiinni johdonmukaisuudesta, arvoista ja läpinäkyvyydestä vaikuttaa ratkaisevasti siihen, saako yritys pidettyä kiinni esimerkiksi asiakkaistaan, työntekijöistään ja maineestaan ja sitä kautta kasvamaan riittävän vakaasti. (Gunesh & Mahehsvari 2019; Olmedo-Cifuentes & Davies 2016; Mohd-Ramly & Omar 2017).

## 4 Viestintä liiketoiminnassa

Yksi yritysviestinnän tärkeimmistä ominaisuuksista on tukea yrityksen strategisia tavoitteita kokonaisvaltaisesti (Grunig et al. 1992; Argenti 2016; Goodman & Hirsch 2015; Zerfass & Viertmann 2017). Tästä huolimatta viestinnän roolin linkittäminen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja strategiaan koetaan haastavaksi ympäri maailman: useat tutkimukset eri maanosista kertovat viestinnän tulosten mittaamisen ja niiden muodostaman arvon raportoinnin alan keskeiseksi kehityskohteeksi nyt ja lähivuosina (Zerfass & Viertmann 2017, 68-69). Viestijöiden yrityksen ylimmälle johdolle raportoimat tulokset vaihtelevat maineen rakentamisesta ja brändiarvosta tunnustettuun asiantuntijuuteen, kriisien ehkäisemiseen, myynnin tukemiseen ja henkilöstön motivointiin (Macnamara et al., 2015; Zerfass & Viertmann, 2017).

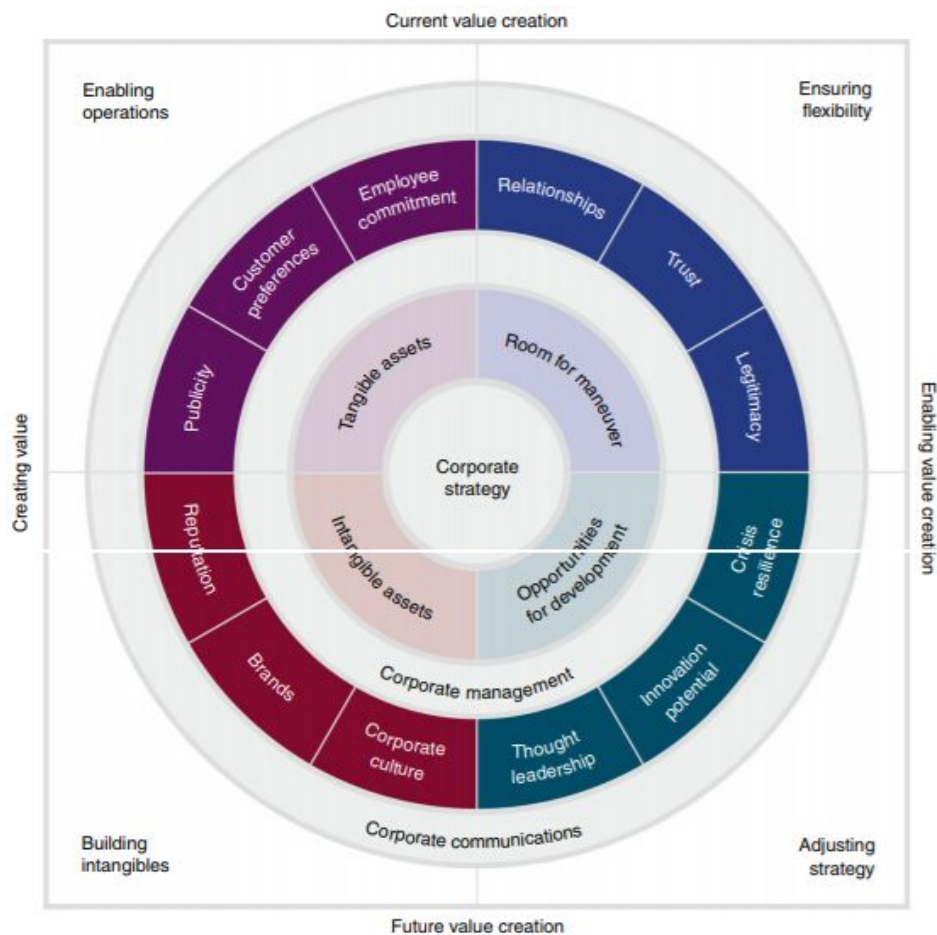
Tarve osoittaa viestinnän merkitys ja lisäarvo yrityksen johdolle sekä erittäin vaihtelevat käytänteet sen toteuttamiseksi ovat Zerfassin ja Viertmannin (2017, 69) mielestä osoitus siitä, että yritysviestinnän arvon luomisessa ongelma ei ole pelkästään vaihtelevissa mittauskäytännöissä (ks. esim. Stacks & Michaelson, 2014; Watson & Noble, 2014) vaan "iso kuva" on kadoksissa.

Tästä syystä viestintä tulisivatkin nähdä koko yrityksen läpi kulkevana toimintona, joka tähtää koko organisaation ydintehtävän suorittamiseen usealla eri tavalla reflektoiden sekä strategiaa että liiketoiminnallisia tavoitteita (Christensen &

Cornelissen 2011; Holtzhausen & Zerfass 2015; Zerfass & Viertmann 2017). Tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää eri viestinnällistä arvoa luovat kontekstit, jotka ovat linjassa myös yrityksen strategian ja liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa (Pallas & Svensson 2016; Zerfass & Viertmann 2017).

## **4.1 Millä tavoin viestinnällä luodaan arvoa yritykselle?**

Zerfass ja Viertmann (2017) esittävät visuaalisen mallin siitä (ks. KUVIO 1), millä tavoin viestintä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Tässä mallissa tunnistetaan neljä organisaation menestykselle merkittävää ulottuvuutta, joissa viestintä on avainroolissa: 1) toimintojen mahdollistaminen, 2) aineettoman pääoman rakentaminen, 3) joustavuuden varmistaminen ja 4) strategian mukauttaminen. (Zerfass & Viertmann 2017, 75.) Seuraavissa kappaleissa käydään läpi näitä neljää arvoa tuottavaa teemaa ja kytketään ne muuhun viestintää ja organisaatioiden kasvua käsittelevään tutkimukseen.



KUVIO 1: Viestinnän yrityksille luoman arvon 4 muotoa (Zerfass & Viertmann 2017)

Toimintojen mahdollistaminen viestinnän avulla tarkoittaa sitä, että organisaation tavoitteiden saavuttamista pyritään edistämään tukemalla liiketoimintaa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Näitä toimia ovat esimerkiksi julkisen kiinnostuksen herättäminen, henkilöstön sitouttaminen ja asiakasviestintä. Olemalla jatkuvassa dialogissa eri sidosryhmien kanssa viestinnällä voidaan luoda perusta, jonka avulla tärkeimmille sidosryhmille voidaan luoda arvoa. (Zerfass & Viertmann 2017, 75.)

Aineettoman pääoman rakentamisella Zerfass & Viertmann (2017, 75) viittaavat siihen, miten esimerkiksi maineella, brändillä ja organisaatiokulttuurilla rakennetaan arvoa yritykselle. He toteavat, että vahva brändi ja hyvä maine



ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen identiteetin vahvistamisessa. Viestinnän ammattilaisilla ja viestintäosastoilla on suuri vaikutus niiden rakentumisessa. Myös Carroll (2013, 456) kytkee organisaation brändin ja maineen vahvasti yhteen. Hänen mukaansa yrityksen brändi ilmaisee organisaatiokulttuurin arvoja ja siten sillä on myös vaikutus siihen, miten eri sidosryhmät näkevät organisaation brändin aitouden, luotettavuuden ja läpinäkyvyyden. Vahvalla brändillä on tutkitusti yhteys mm. organisaation tulokseen ja työnantajamielikuvaan (Goldring 2017).

Aineettoman pääoman hankkiminen liittyy olennaisesti sijoittajasuhteisiin, joissa viestinnällä on keskeinen rooli. Maailman laajin sijoittajasuhteiden ammattilaisten verkosto National Institute for Investor Relations (2003) määrittelee sijoittajasuhteet seuraavasti: *”Sijoittajasuhteet on strateginen johdon tehtävä, joka pitää sisällään rahoituksen, viestinnän, markkinoinnin ja arvopaperilakien noudattamisen ja jolla mahdollistetaan mahdollisimman tehokas kaksisuuntainen viestintä yrityksen, taloudellisten sidosryhmien ja muiden asiakasryhmien välillä, ja joka lopulta nostaa yrityksen arvoa.”*

Kuten useat organisaation elinkaari-teooriat osoittavat, rahoituksen saaminen sijoittajilta on elintärkeää yrityksen varhaisissa vaiheissa (esim. Miller & Friesen 1984; Jawahar & McLaughlin 2001). Muodostamalla toimivat sijoittajasuhteet organisaatiot pyrkivät rakentamaan kestävästä yhteyttä niiden ja rahoittajiensa välille. Sijoittajasuhteissa luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen onkin tärkein tehtävä, ja näitä kahta tekijää rakennetaan paljolti aineettoman pääoman avulla. Tästä syystä sijoittajasuhteet linkittyvät olennaisesti aineettoman pääoman ominaisuuksiin, kuten maineeseen, luottamukseen, odotuksiin ja sosiaaliseen pääomaan (Melgin, Luoma-Aho, Hara & Melgin 2018, 421). Laskin (2011) toteaa, että sijoittajasuhteiden avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen ja markkina-arvoon nostamalla osakkeiden arvoa, parantamalla likviditeettiä, lisäämällä analyyttikkojen seuranta ja ylläpitämällä sidosryhmäsuhteita.

Joustavuuden varmistamisella Zerfass & Viertmann (2017, 75) viittaavat siihen, miten viestinnällä rakennetaan luottamusta organisaatioiden verkostoissa. Tutkijoiden mukaan yrityksen kannalta epävarmoissa tilanteissa luottamus ja julkinen mielipide ovat organisaation tärkein resurssi. Esimerkiksi Carroll (2013, 32) toteaa, että hyvä maine suojaa organisaatiota taantumassa ja muissa vastoinkäymisissä. Myös lukuisat muut tutkimukset (esim. Black et al. 2000; Duhe 2009; Eberl & Schwaiger 2005) liittävät organisaation hyvän maineen ja taloudellisen menestyksen yhteen. Zerfass & Viertmann (2017, 75) huomauttavat, että mikäli tärkeät sidosryhmät kyseenalaistavat organisaation toimintaedellytykset, kaikki arvoa tuottava toiminta kärsii. Kun suomalaisilta viestinnän ammattilaisilta itseltään kysyttiin heidän tärkeintä strategista tehtäväänsä organisaatiossa, heistä 47,9% prosenttia katsoi tärkeimmäksi tehtäväkseen luottamuksen rakentamisen organisaation ja sidosryhmien välille (European Communication Monitor 2019).

Neljänneksi viestinnän tehtäväksi Zerfass & Viertmann (2017, 75) määrittelevät strategian mukauttamisen. Viestinnän tehtävänä on avustaa strategisessa päätöksenteossa esimerkiksi vahvistamalla organisaation ajatusjohtajuutta, kestävyyttä kriisien varalle sekä innovaatiomahdollisuuksia. Viestinnän tehtäväksi he määrittelevät laajasti eri kanavien ja sidosryhmien kuuntelemisen. Näillä viestinnällisillä keinoilla strategiaa mukautetaan erilaisiin sosio-yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin kehityskulkuihin eli saavutetaan liiketoiminnallista etulyöntiasemaa kilpailijoihin nähden. Zerfass & Viertmannin (2017, 76) mukaan viestintäosasto luo arvoa yrityksen menestykselle toimimalla ryhmärajat ylittävänä toimijana. Viestinnän tehtävänä on kuunnella ja mukauttaa tavoitteita strategian toteuttamiseksi, mutta viestintäammattilaisten tehtävänä on myös kyseenalaistaa johtoryhmän päätöksiä, jotta eri sidosryhmien odotukset ja vaatimukset tulisivat huomioiduiksi. Näin varmistetaan yrityksen arvonkehitys tulevaisuudessa. (Zerfass & Viertmann 2017, 76).

## 4.2 Miten johto näkee viestinnän merkityksen yrityksen menestyksessä?

Monen viestintäammattilaisen näkökulmasta viestintä on organisaation läpileikkaava toimi, jolla on merkittävä strateginen funktio organisaation toiminnassa. Toteuttaakseen uudistuksia viestintäammattilaiset tarvitsevat toimitusjohtajan, johdoryhmän ja muiden liiketoimintajohtajien tuen (Zerfass & Sherzada 2015, 293). Tämän vuoksi on merkityksellistä ymmärtää, miten yrityksen johto näkee viestinnän merkityksen yrityksen menestyksessä. Oma kysymyksensä on myös, miten viestintä organisaation funktiona nähdään sellaisissa yrityksissä, joissa ei ole töissä viestinnän ammattilaista eikä palveluita myöskään osteta ulkopuolelta. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa harvalla haastatellulla toimitusjohtajalla oli organisaatiossa töissä omaa viestintäammattilaista. Sen sijaan viestinnän tehtäviä hoiti joko HR tai markkinointihenkilö tai joissain määrin toimitusjohtaja itse.

Useiden yritysjohtajien käsitykset viestinnästä vaikuttavat olevan ristiriitaisia. Yhtäältä viestinnän roolia arvostetaan: se nähdään erittäin tärkeänä tekijänä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Zerfass & Sherzada 2015, 305). Lisäksi sen merkityksen arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa. Viestinnän merkitys yrityksen menestyksessä arvioidaan suuremmaksi sellaisissa yrityksissä, joissa on oma viestinnästä vastaava henkilö tai osasto (Brønn 2014).

Toisaalta samaiset yritysjohtajat arvioivat omat viestintätaitonsa relevantemmiksi kuin viestintäammattilaisten taidot. (Zerfass & Sherzada 2015, 304). Myös Brøninin (2014) tulokset aiheesta ovat ristiriitaisia: ainoastaan 34% sähköpostikyselyyn (N=1343) vastanneista PK-yritysten ylimmistä johtajista määritteli viestinnän tärkeäksi yrityksen menestykseen vaikuttavaksi tekijäksi.

Kyselyn perusteella suurin vaikutus menestykseen koettiin olevan myynnin onnistumisella, rahoituksella/laskentatoimella ja henkilöstöllä/HR:llä. Viestinnällä kyllä nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen menestykseen: erityisesti yrityksen maineella ja menestyksellä nähtiin olevan vahva yhteys. Lisäksi viestinnän koettiin vaikuttavan markkinaosuuden ja myynnin kasvuun sekä jossain määrin myös taloudelliseen tulokseen.

Yksi tapa arvioida viestinnän merkitystä yrityksen menestykselle on tutkia viestintäammattilaisten käytettävissä olevien resurssien sekä vallan ja vastuun kehitystä. Zerfass & Sherzada (2015, 90-98) selvittivät, että jopa 87% viestintäosastojen viestintäammattilaisista oli sitä mieltä, että viestinnästä on tullut entistäkin tärkeämpää heidän organisaatiossaan. Samaan aikaan kuitenkin vain 14,8% heistä kertoi osastonsa budjetin kasvaneen samassa suhteessa muihin toimintoihin. Usein on myös niin, että johtavassa asemassa työskentelevät viestintäammattilaiset eivät ole mukana strategisen tason päätöksenteossa, eikä heitä nähdä avainpelaajina suhteessa yrityksen menestykseen (Brønn 2014). Suomalaisista viestintäyksiköiden johtajista 39% osallistuu täysivaltaisena jäsenenä johtoryhmätyöskentelyyn (Viestinnän ammattilaiset 2019). Tämä on vahvassa ristiriidassa esim. Grunig (1992) ja Grunig et al. (2002) tutkimuksiin, joissa tutkittiin niitä tekijöitä, jotka tekevät viestintäosastoista erinomaisia. Em. tutkimuksissa todettiin, että viestintäosastojen tulisi olla osa ylintä johtoa, jotta niillä voisi olla strateginen vaikutus organisaation menestykseen. Myös viestinnän ammattilaisten järjestö ProCom (2019) listaa organisaation toimintaedellytykseksi, että viestinnästä vastaava henkilö on johtoryhmän täysivaltainen jäsen.

Monilla yritysjohtajilla on edelleen perinteinen näkemys viestinnästä ilmiönä, jossa informaatiota lähetetään suoraan tai jonkin median välityksellä, ja pyritään näin saamaan aikaiseksi vaikutus vastaanottajassa (Zerfass & Sherzada 2015, 299-300).

# 5 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta: miten ja miksi tutkimuksen aineisto on kerätty sekä esitellään käytetyt analyysimenetelmät.

## 5.1 Aineisto

Tutkimusta varten haastateltiin 10 nopeasti kasvaneen IT-alan yrityksen toimitusjohtajaa. Lista nopeasti kasvaneista yrityksistä saatiin Kauppalehden Kasvajät -listoista (LIITE 3). Kasvajät -listoissa esiintyneitä yrityksiä vertailtiin Asiakastiedon dataan (LIITE 4) useamman vuoden otannan saamiseksi. Tutkimuksen kannalta valideiksi osoittautuneiden yritysten toimitusjohtajia lähestyttiin sähköpostilla. 10 haastattelun toteutumiseksi jouduttiin lähestymään sähköpostilla yhteensä 30:a ehdot täyttävää yritystä. Tutkimuksessa käytetyt rajaukset olivat seuraavat:

- Yrityksen toimiala: 62010, Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus
- Liikevaihto: 2-5 miljoonaa euroa vuodessa
- Henkilöstömäärä: > 20 työntekijää

- Liikevaihto kasvanut orgaanisesti > 30 % vuodessa vähintään 3 vuotta peräkkäin
- Henkilöstömäärä kasvanut > 20 % vuodessa vähintään 3 vuotta peräkkäin
- Liiketoiminta kannattavaa, liikevoitto > 0 €

Näihin kriteereihin päädyttiin, koska tutkimuksessa haluttiin tarkastella elinkaareltaan kasvun ja laajentamisen vaiheessa olevien PK-yritysten kasvua. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti orgaanisesta kasvusta, joten listalta suljettiin pois yritykset, jotka olivat kasvaneet epäorgaanisesti esimerkiksi yrityskauppojen ja fuusioiden avulla. Tämän vuoksi yritysten listaa kootessa perehdyttiin tarkasti organisaatioiden taustoihin. Lisäksi listalta rajattiin pois sellaiset yritykset, joiden toimitusjohtaja oli vaihtunut viimeisen kolmen vuoden sisällä, sillä tällainen haastateltava ei olisi osannut antaa riittävää näkemystä yrityksensä kasvusta tutkimusta varten.

Koska kasvun kriteereitä esiintyy kirjallisuudessa useita, haluttiin myös tämän tutkimuksen tutkimusjoukko rajata usean eri kasvun kriteerin täyttävillä ehdoilla. Valitut mittarit ovat tärkeitä erityisesti laajentamisen ja kasvun elinkaaren vaiheessa olevalle yritykselle, ja siksi mielekkäitä tämän tutkimuksen kannalta. Tutkimukseen valittujen yritysten on siis esimerkiksi jo täytynyt vakiinnuttaa liiketoimintansa, minkä vuoksi yksi kriteereistä oli positiivinen tulos. Lisäksi mukana ovat kasvun tutkimuksessa eniten käytetyt mittarit, liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvu.

Haastattelut toteutettiin kasvokkain sekä videoyhteyden välityksellä syksyllä 2019. Kahdessa ensimmäisessä haastattelussa molemmat tutkijat olivat läsnä, ja loput kahdeksan jaettiin puoliksi aikataulusyistä. Kaikkiaan 10 haastattelusta kasvotusten toteutettiin neljä ja videon välityksellä kuusi. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa toimitusjohtajia pyydettiin järjestelemään Padlet-seinälle (LIITE 1) 11 keskeistä kirjallisuudesta poimittua kasvutekijää siihen järjestykseen, jossa

niillä on ollut eniten vaikutusta toimitusjohtajan johtaman yrityksen kasvuun. Nämä 11 keskeistä kasvutekijää on muodostettu taulukon 3 pohjalta. Listalla oli valmiiden vaihtoehtojen lisäksi 12. vastausvaihtoehto: "joku muu, mikä", jonka haastateltava sai halutessaan lisätä.

Haastatelluille kerrottiin tutkimuksen koskevan yleisesti yritysten kasvun syitä, eikä viestinnän roolia tutkimuksessa tuotu haastatteluissa tai haastattelupyynnöissä esille. Näin pyrittiin ehkäisemään viestinnän roolin ylikorostumista aineistossa.

Kun haastateltava oli saanut kasvutekijät Padlet-seinälle haluamaansa järjestykseen - eniten kasvuun vaikuttanut tekijä ylimmäksi, vähiten vaikuttanut alimmaksi - lähdettiin syventymään kasvutekijöihin ylhäältä alkaen. Mikäli haastattelu toteutettiin videon välityksellä, tutkijat pystyivät seuraamaan reaaliajassa haastateltavan työskentelyä omalta koneeltaan. Haastattelussa keskityttiin pääasiassa kolmeen tärkeimmäksi koettuun kasvutekijään, mutta osassa haastatteluista käytiin läpi myös listalla alemmaksi sijoittuneita tekijöitä.

Aineiston keruussa ja hallinnassa otettiin huomioon GDPR-tietosuojalaki. Haastatelluille kerrottiin sähköpostitse lähetetyssä tutkimuskutsussa asetusten mukaisesta tietojen käsittelystä ja säilytyksestä. Haastatteluiden jälkeen lopuksi kysyttiin lupa käyttää saatua aineistoa tutkimuksessa. Litterointivaiheessa yritysten nimet ja haastatteluissa esiintyvät henkilöt anonymisoitiin.

## **5.2 Menetelmät**

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Denzinin ja Lincolnin (2011, 9) mukaan laadullinen tutkimus keskittyy sellaisiin ilmiöihin, prosesseihin ja merkityksiin, joita ei tutkita testaamalla tai mittaamalla. Tyypillisiä

tutkimusmenetelmiä ovat haastattelu ja havainnointi, joiden avulla voidaan yrittää päästä mahdollisimman lähelle yksilön näkökulmia (Denzin & Lincoln 2011, 10). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli haastattelu.

Tässä tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysimenetelmiä haastatteluaineiston analysoinnissa. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jonka avulla voidaan luoda toistettavia ja valideja päätelmiä teksteistä (tai muista mielekkäistä aineistoista) niiden käytön kontekstissa (Krippendorf 2013). Sisällönanalyysissä tutkijat perehtyvät tutkittavaan ilmiöön käsittelemällä dataa fyysisten tapahtumien sijaan kommunikaationa, jossa tapahtumia luodaan ja välitetään luettavaksi, nähtäväksi, tulkittavaksi, toteutettavaksi ja reflektoitavaksi sen mukaan, mikä merkitys niillä on vastaanottajilleen (Krippendorf 2013, 13). Krippendorfin (2013, 13) mukaan sisällönanalyysi eroaa muista empiirisistä tutkimusmenetelmistä sikäli, että siinä viestintää tulkitaan sen sosiaalisten tarkoitusten kontekstissa. Menetelmäksi valittiin tekstilähtöinen sisällönanalyysi, sillä se sopii hyvin tutkimuksen haastattelupohjaiseen aineistoon.

Haastattelujen jälkeen äänitiedostot tallennettiin tietokoneelle sekä varmuuskopioitiin pilvipalveluun. Tämän jälkeen ne litteroitiin tekstimuotoon. Tekstinäyte litteroinnista ja käytetyistä koodausmenetelmistä on työn liitteenä (LIITE 2). Kymmenestä 30-45 minuuttia kestäneestä haastattelusta kertyi yhteensä 50 liuskaa materiaalia.

Kun haastattelut oli litteroitu, aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä. Yhtäläisyyksiä haettiin teoriasta nostettujen kasvutekijöiden merkitsevyydestä kasvun moottoreina läpi haastatteluiden sekä verkostojen etsimisen näkökulmasta: mitkä tekijät esiintyivät listoilla yhdessä. Havaintojen pohjalta pyrittiin luomaan kasvun aksiomat, joista kerrotaan tarkemmin tulokset-osiossa.



Sisällönanalyysin metodeihin kuuluu aineiston koodaaminen, ja se voi olla luonteeltaan aineisto,- tai teorialähtöistä. Aineistolähtöisessä koodauksessa dataa, eli tämän tutkimuksen tapauksessa haastatteluaineistoa, tarkastellaan ennen teemoittelua (koodausta). Teorialähtöisessä koodauksessa puolestaan teemat luodaan valitun teoreettisen viitekehyksen puitteissa ennen analyysin aloittamista. (Stemler 2001). Tässä tutkimuksessa valittiin aineistolähtöinen koodaus.

Tässä tutkimuksessa aineisto luettiin ensin läpi, minkä jälkeen se koodattiin väreillä neljään kategoriaan (katso koodausnäyte: LIITE2). Neljään eri väriin päädyttiin, koska niiden avulla haastatteluiden sisältö on mahdollista jakaa merkityksellisiin kokonaisuuksiin. Koodauksen reliabiliteetin vahvistamiseksi se suoritettiin alusta loppuun kahden tutkijan yhteisvoimin molempien läsnä ollessa.

Keltaisella värillä koodattiin aineisto, jossa haastateltava itse puhuu viestinnän tärkeydestä kasvun edistäjänä. Näissä kohdissa haastateltava itse tiedostaa viestinnän tärkeyden kasvutekijänä ja nostaa asian aktiivisesti esiin haastattelussa.

*Tällainen liiketoiminnan tarinallistaminen asiakkuuksien suuntaan, että he ovat mukana junassa joka pysähdy, se on ihan saatanan keskeistä. Se on keskeisempää kuin se, että mainoksia näkyy ja että yritys tekee tuotteita tietäväksi. Se on paljon keskeisempää, että he ymmärtää, että he on mukana sellaisessa jatkumossa, mikä on muutakin kuin se että heillä on käytössä se palvelu jota he hyödyntää.*

Sinisellä värillä koodattiin aineisto, jossa haastateltava ei puhu viestinnästä suoraan, mutta puhuu sellaisista teemoista, joihin viestinnällä on todennettavasti vaikutusta. Tällaisia teemoja ovat esimerkiksi yrityskulttuurin luominen ja kehittäminen, työhyvinvointi, tarinallistaminen, yhteisöllisyys ja asiakaskokemuksen parantaminen.

*Me tehdään systemaattisesti töitä, että meidän jätkät eivät mene asiakkaalle esiintymään telekommunikaation jäätävänä osajina ja rasvaisina konsultteina, vaan menevät nöyrinä kuuntelijoina kyselemään asiakkaan liiketoiminnasta ja bisneksestä.*

Vihreällä puolestaan koodattiin aineisto, jossa haastateltava puhuu viestinnästä viestintänä, mutta jonkun muun kokonaisuuden alla. Näin koodattiin, mikäli haastateltava puhuu viestinnästä, mutta jonkun toisen kokonaisuuden, esimerkiksi markkinoinnin, alla.

*Tehtiin markkinointia tähän liittyen ja pidettiin meteliä ja rummutettiin, oli tilaisuuksia ja muuta. Oltiin ensimmäisiä liikkeellä ja saatiin yli puolet markkinasta itselle. Kyseessä on EU-laajuinen standardi, jota on koitettu viedä myös muihin maihin, mutta markkinaslotti ei enää sama.*

Näiden värien lisäksi otettiin vielä yksi väri, harmaa. Harmaalla koodattiin kaikki sellaiset kasvutekijät, jotka eivät ole missään määrin viestintäsidonnaisia. Näin ollen lopulta kaikki kasvutekijöihin viittaavat kohdat haastatteluaineistosta saatiin värikoodattua, ja viestintäsidonnaiset kohdat eriteltyä.

*Jos on tiukka fokus ja joku asiakas kysyy että voittek te myydä tän, niin sit pitää olla ballseja sanoa että ei myydä. Kun me halutaan tehdä näitä missä halutaan olla parhaita.*

Koodattua aineistoa verrattiin teoriaosuuden taulukkoon 4, jossa esiteltiin kasvun indikaattorien faktoreita ja niiden viestintäsidonnaisuuksia. Aina kun litteroidussa aineistossa viitattiin johonkin taulukossa esiintyvään kasvua edistävään tekijään, vedettiin sen kohdalle viiva tukkimiehen kirjanpidolla. Yhdestä haastattelusta laitettiin maksimissaan yksi viiva yhden kasvua edistävän tekijän kohdalle, jotta tulokset säilyivät vertailukelpoisina. Näin ollen jokainen kasvua edistävä tekijä sai kohdalleen maksimissaan 10 viivaa.

Vertailun tavoite oli tarkastella viestintäsidonnaisten kasvutekijöiden osuutta kaikista kasvutekijöistä sekä niiden merkittävyyttä haastatelluille yrityksille.

## 5.3 Työhypoteesit

Tässä luvussa esitellään teoriasta johdetut työhypoteesit eli ne tutkimusennusteet, joihin päädyimme tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta. Hypoteesit esitellään tutkimuskysymyksittäin.

### **TK1: Mihin yrityksen kasvuun vaikuttaviin tekijöihin viestinnällä on vaikutusta?**

Tätä tutkimusta varten on luettu paljon kirjallisuutta viestintään, kasvuun ja organisaatioiden elinkaaren sekä kasvun vaiheisiin liittyen. Viestinnästä ja kasvusta puhutaan harvoin samassa kontekstissa, mutta kytköksiä näiden kahden asian välille tuntuu löytyvän runsaasti. Kirjallisuuden pohjalta onkin perusteltua olettaa, että viestinnällä on todistetusti vaikutus suurimpaan osaan kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Voidaan siis ennustaa, että viestintäsidonnaisia kasvutekijöitä löytyy enemmän kuin kasvutekijöitä, joille ei voida osoittaa viestintäsidonnaisuutta.

### **TK2: Millainen merkitys viestintäsidonnaisilla kasvutekijöillä on ollut voimakkaasti kasvaneiden yritysten kasvussa?**

Koska viestinnästä ja yritysten kasvusta ei juurikaan puhuttu samoissa tutkimuksissa, voidaan olettaa, että haastatteluissakaan viestintää ei itsessään nähdä suoraan merkittävämpänä tekijänä. Luultavasti sen merkitys kuitenkin korostuu muiden kasvutekijöiden taustalla. Teorian perusteella voidaan olettaa, että vaikka viestintä ei itse suoraan nousisi tärkeimpinä pidettyjen

kasvutekijöiden joukkoon, on sillä välillisesti merkittävä vaikutus tärkeimmiksi nähtyjen kasvutekijöiden onnistumisessa.

Uskotaan, että viestintäsidonnaisilla kasvutekijöillä on ollut merkittävä vaikutus voimakkaasti kasvaneiden yritysten kasvussa.

**TK3: Millainen merkitys viestinnällä on yrityksen kasvulle voimakkaasti kasvaneiden yritysten ylimmän johdon mielestä?**

Aiempien tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että johtajat näkevät viestintäosaamisen ja -taidot luultavasti tärkeinä asioina. Viestinnän arvostusta koko organisaation läpileikkaavana funktiona ei kuitenkaan voida teorian pohjalta odottaa. Lisäksi oletetaan, että ICT-alan ylin johto näkee viestinnän merkityksen kasvulle vain jostain yksittäisestä kapeasta näkökulmasta.

Teorian pohjalta johtajat ovat perinteisesti nähneet viestinnän tärkeänä tukitoimena ja avainhenkilöiden sisäänrakennettuna osaamisena ja ominaisuuksina, mutta eivät strategisesti tärkeänä asiana ainakaan taloudellisten tai viestintäspesifien henkilöstöressurssien näkökulmasta.

# 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen tulokset. Tavoitteena on vastata teoriaosuudessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin:

**TK1:** Mihin yrityksen kasvuun vaikuttaviin tekijöihin viestinnällä on vaikutusta?

**TK2:** Millainen merkitys viestintäsidonnaisilla kasvutekijöillä on ollut voimakkaasti kasvaneiden yritysten kasvussa?

**TK3:** Millainen merkitys viestinnällä on yrityksen kasvulle voimakkaasti kasvaneiden yritysten ylimmän johdon mielestä?

## 6.1 Yleistä

Tässä luvussa käydään läpi yleisiä huomioita ja kiinnostavaksi koettuja havaintoja tutkimuksen tuloksista. Seuraavassa luvussa käydään läpi tulokset tutkimuskysymyksittäin eriteltyinä.

Yleisesti voidaan sanoa tutkimuksen menneen jokseenkin odotusten mukaisesti. Viestinnän merkitys ei itsessään noussut kovin korkeaksi, mutta sen sijaan viestintäsidonnaiset tekijät olivat keskiössä lähes kaikissa haastatteluissa. Tästä huolimatta viestinnän näkökulmasta oli melko traagista, että ”Hyvä viestintä” ja sitä lähimpänä ollut ”Onnistunut markkinointi” olivat koko kyselyn ainoat kasvuun vaikuttavat asiat (yhteensä siis 2/11), jotka eivät nousseet kolmen tärkeimmäksi koetun joukkoon yhdessäkään haastatteluista.

Vaikka kärkisijat jäivät uupumaan, niin pääsääntöisesti ”Hyvä viestintä” sijoittui kuitenkin melko kauas myös toisesta ääripäästä – keskimäärin hieman puolivälin alapuolelle.

Tärkeimmiksi tekijöiksi yrityksensä tähänastiselle kasvulle toimitusjohtajat kokivat erityisesti erinomaisen asiakaskokemuksen, jatkuvan oppimisen ja kehittymisen, myynnin onnistumisen sekä onnistuneet rekrytoinnit. Nämä kasvutekijät myös korreloivat vahvasti keskenään, sillä vähintään kaksi näistä neljästä esiintyi top 3:ssa peräti 8/10 haastatteluista.

Litteroitua aineistoa analysoidessa nousi esille erityisesti kaksi kasvutekijää: organisaatiokulttuuri sekä henkilöstön kouluttaminen. Haastatellut toimitusjohtajat näkivät molemmat kasvun kannalta tärkeinä kaikissa paitsi yhdessä haastattelussa.

## **6.2 Tulokset tutkimuskysymyksittäin**

Tässä osiossa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymys kerrallaan.

## 6.2.1. Mihin yrityksen kasvuun vaikuttaviin tekijöihin viestinnällä on vaikutusta?

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli teorialähtöinen, joten tulosten taustat ilmenevät laajimmin tämän työn teoriaosuudessa. Kaikkiaan tutkimuksen teoriaosuudessa onnistuttiin löytämään 22 konkreettista kasvutekijää, joista viestintä pystyttiin linkittämään suurimpaan osaan, yhteensä 16 kasvutekijään.

Nämä 16 viestintäsidonnaisiksi todettua kasvutekijää on esitelty alla taulukossa 5. Taulukon tarkoitus on avata vielä tarkemmin teoreettista yhteyttä viestinnän ja teorian pohjalta viestintäsidonnaisiksi todetun kasvutekijän välille. Taulukosta 5 on jätetty pois taulukossa 4 esiintyvät kasvutekijät, joita ei havaittu viestintäsidonnaisiksi.

Kasvutekijä	Viestinnän merkitys
Yrityksen brändiarvo	Brändistä viestiminen on keskeisimpiä tekijöitä brändiarvon muodostumisessa (Goldring 2017) sekä tärkeä erottautumistekijä kilpailijoista (Richardson 2015, s. 21)
Yrityksen luotettavuus	Yrityksen luotettavuus muuttuu etenkin poikkeustilanteissa, ja näissä johdonmukainen viestintä ja sen johtaminen ovat keskiössä (Olmedo-Cifuentes & Davies 2016)
Asiakaskokemus	Viestintä on yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakkaiden sitouttamiseen ja osallistamiseen, mitkä taas ovat kriittisiä tekijöitä asiakaskokemuksen muodostumisessa (Mohd-Ramly & Omar 2017)  Teknologian kehityksen myötä viestinnän rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa on kasvanut sekä yrityslähtöisestä että asiakaslähtöisestä näkökulmasta katsottuna. (Berezan et al. 2013, s. 19-20)
Asiakasviestintä	Merkityksellinen kaksisuuntainen dialogi asiakkaiden kanssa on välttämätöntä, jos yritys haluaa menestyä (Richardson 2015, s. 21)
Työnantajamielikuva	Menestyvissä organisaatioissa tulee rakentaa mainetta viestinnällä ja markkinoinnilla tuottoisten asiakkaiden lisäksi myös arvokkaiden potentiaalisten työntekijöiden suuntaan (Gunes & Mahehwari 2019, s. 151-155)
Työilmapiiri	Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla viestinnällä saadaan henkilöstö sitoutumaan paremmin ja pystytään vaikuttamaan ilmapiiriin positiivisesti (Gunes & Mahehwari 2019, s. 151-155)

<b>Organisaatiokulttuuri</b>	Sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli innovatiivisen kulttuurin syntymisessä. Viestinnässä tulee huomioida työntekijät yksilöinä ja heidän sekä koko organisaation tila. (Linke & Zerfass 2011, s. 331-332, 343)
<b>Johtaminen ja esimiestyö</b>	HR:n aktiivisella ja strategisella viestinnällä voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden pysyvyyteen ja motivaatioon (Gunesh & Mahehwari 2019, s. 151-155)  Johtajien on tärkeää olla helposti lähestyttäviä ja viestiä aktiivisesti ja välillä myös epämuodollisesti alaisten kanssa (Richardson 2015, s. 21)
<b>Markkinointi</b>	Ei riitä että markkinoi, vaan pitää pystyä viestimään omista erottautumistekijöistään ja arvolupauksistaan tarpeeksi selvästi (Richardson 2015, s. 21)
<b>Asiakaspalvelu</b>	Organisaatio ei selviä, jos asiakasta ei osata aidosti kuunnella ja reagoida kuulemaansa – siis viestiä kaksisuuntaisesti (Richardson 2015, s. 21)
<b>Työhyvinvointi</b>	Työ koetaan motivoivaksi ja vähemmän kuormittavaksi sekä työurat ovat pidempiä, kun viestintä yrityksessä on avointa (Gunesh & Mahehwari 2019, s. 151-155)
<b>Tuotettu lisäarvo</b>	Arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, ja oleellista arvontuotannossa on se, millaisena asiakas on saatu mieltämään koko organisaatio (Richardson 2015, s. 22)
<b>Asiakkaan kokema lisäarvo</b>	Arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, selkeästi viestitty arvo saa asiakkaan toiminnassa aikaan muutoksia. (Richardson 2015, s. 22, 44)
<b>Raportointi</b>	Selkeästi viestitty ja esitetty raportti tuloksista saa aikaan muutosta. Suppea ja epäselvä raportti ei hyödytä ketään. (Richardson 2015, s. 44)
<b>Prosessien sujuvuus</b>	Aktiivinen viestintä, interaktiivisuus ja yhteistyö ovat keskiössä eri tahojen välisten sujuvien prosessien luomisessa (Mohd-Ramly & Omar 2017, s. 1141)
<b>Tehokkuus</b>	Asiat menevät toivottuun suuntaan vain, jos haluttu suunta on viestitty riittävän selvästi ja organisaatiossa tehdään oikeita asioita (Richardson 2015, s. 101, 113, 117)

TAULUKKO 5: Viestinnän merkitys viestintäsidonnaisissa kasvutekijöissä

Koska viestintäsidonnaisia kasvutekijöitä löydettiin selvästi enemmän (16) kuin ei-viestintäsidonnaisia (6), voidaan todeta hypoteesin toteutuneen tämän tutkimuskysymyksen osalta.

Viestintäsidonnaisia kasvutekijöitä tarkastellessa huomataan yksi selvästi toistuva trendi: viestinnän merkitys nousee esiin aina kun on kyse jollakin tavalla ihmisten väliseen toimintaan liittyvästä kasvutekijästä. Tässä



tapauksessa vuorovaikutuksen osapuolina ovat pääsääntöisesti 1) yritys ja sen asiakkaat, 2) yritys ja sen potentiaaliset asiakkaat, 3) yritys ja sen nykyiset työntekijät sekä 4) yritys ja sen potentiaaliset työntekijät.

## 6.2.2 Millainen merkitys viestintäsidonnaisilla kasvutekijöillä on ollut voimakkaasti kasvaneiden yritysten kasvussa?

Kuten jo TK1:n analyysissä edeltävässä osiossa kävi ilmi, viestintäsidonnaisten kasvutekijöiden osuus kaikista tutkimuksen kasvutekijöistä oli lähes kaksi kolmasosaa. Jotta viestintäsidonnaisten kasvutekijöiden todelliseen merkitykseen päästiin syvemmälle, niitä vertailtiin tarkemmin litteroidussa aineistossa. Alla oleva taulukko 6 kuvaa kasvutekijöiden esiintymistä haastattelussa eritellen viestintäsidonnaiset kasvutekijät muista.

Kasvutekijä	Viestintä vaikuttaa	Kuinka monessa haastattelussa esiintyi? (0-10)
Myyntihenkilöstön lisääminen		2
Henkilöstön kouluttaminen		9
Yrityksen brändiarvo	X	5
Yrityksen luotettavuus	X	6
Myynnin työkalut & prosessit		6
Asiakaskokemus	X	6
Asiakasviestintä	X	6
Uudet tuotteet		2
Työnantajamielikuva	X	7
Työilmapiiri	X	6
Organisaatiokulttuuri	X	9

<b>Johtaminen ja esimiestyö</b>	X	7
<b>Markkinointi</b>	X	2
<b>Asiakaspalvelu</b>	X	5
<b>Palkkaus &amp; Työsuhde-edut</b>		5
<b>Etenemismahdollisuudet</b>		1
<b>Työhyvinvointi</b>	X	4
<b>Tuotettu lisäarvo</b>	X	4
<b>Asiakkaan kokema lisäarvo</b>	X	5
<b>Raportointi</b>	X	1
<b>Prosessien sujuvuus</b>	X	6
<b>Tehokkuus</b>	X	3

TAULUKKO 6: Kasvutekijöiden esiintyminen haastatteluissa

Taulukosta huomataan, että viestintäsidonnaisten kasvutekijöiden osuus todella on merkittävä. Yhteensä viestintäsidonnaisia kasvutekijöitä mainittiin haastatteluissa 82 kertaa, kun ei-viestintäsidonnaisten osuus oli 25 mainintaa. Keskimäärin viestintäsidonnainen kasvutekijä mainittiin noin 5.13 haastattelussa ja ei-viestintäsidonnainen kasvutekijä noin 4.17 haastattelussa.

Merkittävimmiten kasvutekijöiksi haastatteluaineistossa osoittautuivat organisaatikkulttuuri sekä henkilöstön kouluttaminen, jotka molemmat mainittiin kaikissa paitsi yhdessä haastattelussa. Seuraavaksi tärkeimmiksi koettiin johtaminen ja esimiestyö sekä työnantajamielikkuva, jotka saivat kumpikin seitsemän mainintaa.

Viestintäsidonnaisten kasvutekijöiden viestintäsidonnaisuus tuli hyvin esille kasvutekijästä kysyttäessä, esimerkiksi organisaatikkulttuuriin liittyen todettiin seuraavaa:

*“Se, mis me ollaan onnistuttu kyl tosi hyvin, tai ainakin paremmin kun monet muut firmat, niin on se et on pidetty sellanen hyvä avoin kommunikaatiokulttuuri, et jos tulee hyöii juttui niin kaikki tietää ja jos tulee huonoii juttui niin kaikki tietää tiimin kesken”*

Hyvä viestintä ei päätynyt tässä haastattelussa kolmen kärkeen, mutta organisaatiokulttuuri oli teemana läsnä läpi haastattelun, ja läpinäkyvä, avoin sekä osallistava sisäinen viestintä oli selvästi sekä yllä että alla olevan yrityksen organisaatiokulttuurin keskeinen ydin:

*“Joka kuukausi meillä on firman retro. -- Eli käytännössä katsotaan, että mistä jengi on iloisia, surullisia tai vihaisia, ja joka kuukausi katsotaan että ”voitsä hoitaa tän kondikseen seuraavaan retroon mennessä?”. Se on tehty nyt viisi vuotta joka kuukausi, paitsi lomakuukausina. Koko firma on aina siinä yhdessä.”*

Organisaatiokulttuuriin liitettiin haastatteluissa läheisesti ihmiset, ja useimmissa haastatteluissa puhuttiin johtamisesta ja esimiestyöstä sekä työnantajamielikuvasta kulttuurin yhteydessä. Myös näissä tapauksissa viestintäsidonnaisuus tuli näkyvästi esille:

*“2-3 ihmistä meillä tekee täyspäiväisesti työtä sen eteen, että saadaan näitä ihmisiä tänne. On mukavin työpaikka, parhaat teknologiat, jne. Tienaavat paljon rahaa joka tapauksessa, pitää kilpailla muilla asioilla kuin hinnalla näiden kanssa. Työnantajakuva luominen on kasvuyritykselle ihan älyttömän tärkeä asia. -- Teemme paljon somea, Fb, LinkedIn jne. Käydään erilaisissa tapahtumissa, paljon on logollista tavaraa, huppareita, kahvikuppeja jne. Kierretään kouluja. Sit esim Docker on sellainen teknologia, josta moni koodari on kiinnostunut ja haluaisi päästä kokeilemaan. Ollaan pystytty tuomaan näitä meidän arkkitehtuuriin ja rummuttamaan niitä”*

*“Ei esitetä mitään johtajia, vaan tehdään itse myös. Tekemisen kulttuuri on suoraselkäinen ja perustuu siihen, että meidän täytyy tuottaa paljon enemmän kuin mitä perinteisesti muut tekee.”*

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että viestintäsidonnaisilla kasvutekijöillä on iso merkitys yrityksen kasvuun. Hypoteesin voidaan todeta vahvistuneen toisen tutkimuskysymyksen osalta.

### **6.2.3 Millainen merkitys viestinnällä on yrityksen kasvulle voimakkaasti kasvaneiden yritysten ylimmän johdon mielestä?**

Ensisilmäyksellä vaikuttaisi siltä, että haastatellut toimitusjohtajat eivät nähneet viestintää erityisen tärkeänä tekijänä yrityksen kasvulle. Kaikista kasvutekijöistä hyvä viestintä sijoitettiin keskimäärin listan puolivälin tienoille (ks. LIITE 5). Kun tulokset analysoitiin ja pisteytettiin, hyvä viestintä sai 49 pistettä; tärkeimmäksi tekijäksi arvioitiin erinomainen asiakaskokemus (83 pistettä ja vähiten tärkeäksi uusi tai poikkeuksellinen tuote (35). Huomattavaa onkin, että 11 Padlet-kyselyn kasvutekijästä ainoastaan hyvä viestintä ja markkinointiin panostaminen eivät yhdessäkään haastattelussa yltäneet kolmen tärkeimmän kasvutekijän joukkoon.

Syvempi tarkastelu kuitenkin avaa uusia näkökulmia toimitusjohtajien suhtautumisessa viestintään kasvutekijänä. Asiaa tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: mitä toimitusjohtajat itse sanovat viestinnän merkityksestä, ja toisaalta miten viestinnän merkitys ilmenee muiden kasvutekijöiden muodostumisessa.

#### **Millainen on hyvän viestinnän merkitys yrityksen kasvussa toimitusjohtajien mielestä?**

Haastattelujen lopulla toimitusjohtajilta kysyttiin suoraan, mitä he ajattelevat viestinnän merkityksestä kasvutekijänä. Yleisesti ottaen toimitusjohtajat

korostivat vastauksissaan viestinnän tärkeyttä kasvutekijänä. Haastateltujen vastaukset on jaettavissa karkeasti kolmeen luokkaan. Toimitusjohtajat näkivät, että viestintä edistää kasvua, kun sen avulla: 1) parannetaan sisäisen viestinnän toimivuutta, 2) edistetään yrityksen brändiä ja tunnettuutta sekä 3) toteutetaan asiakasviestintää ja tuetaan myyntiä.

Sisäisen viestinnän rooli ja toiminnan parantaminen nousivat lähes poikkeuksetta esiin haastatteluissa. Toimitusjohtajat kertoivat, että parantamalla sisäistä viestintää tehokkuus paranee ja toisaalta myös henkilöstön sitoutuminen työhönsä kasvaa.

*Sisäinen viestintä myös asia, joka vaikuttaa tehokkuuteen ja prosesseihin, ja siihen pitäisi panostaa vielä enemmän, vaikka on jo paukkuja laitettu.*

*...me ollaan oltu aika paskoja ulkoisessa viestinnässä. Mutta sisäisessä viestinnässä ja vielä spesifimmin läpinäkyvyydessä. Eli jos tuo hyvä viestintä tarkoittaa sitä, että on läpinäkyvä firma, että firman jengi kokee että sillä mitä ne tekee on impactia, ne voi vaikuttaa siihen miten firmalla menee, ne näkee sen muutoksen ja ne kokee voivansa tietää missä mennään, mikä on tulevaisuus ja voivat tarttua niihin juttuihin ja parantaa niitä. Mä toivoisin, että tässä lukisi "sisäinen läpinäkyvyys" omalle porukalle, sillä se on se mitä mä tarkoitan.*

Viestinnällä luodaan kasvua myös parantamalla yrityksen brändiä, luotettavuutta ja tunnettuutta. Toimitusjohtajat kertoivat, että IT-alalla hyvä brändi on äärimmäisen tärkeä hyvien rekrytointien ja toisaalta pysyvyyden takia. Tämänkin tutkimuksen valossa onnistuneet rekrytoinnit on erityisen tärkeä tekijä yrityksen kasvun osalta, ja hyvä brändi luonnollisesti helpottaa rekrytointia. Pysyvyyden osalta keskeisenä teemana haastatteluista nousi esiin myös sisäisen viestinnän avoin kulttuuri: eräs toimitusjohtaja kertoi, että heidän yrityksessään jopa johtoryhmäkokoukset pidetään avoimin ovin läpinäkyvyyden lisäämiseksi.

*Meillä on nyt oma henkilö, kuka on nimenomaan otettu markkinointiin ja viestintään ja sen kehittämiseen. Koen kyllä, että sillä on hirmuisen paljon merkitystä brändin rakentamisessa ja tunnettuuden tekemisessä. Omalta osaltaan tukee myös myynnissäkin.*

*Kyllähän monelle suomalaiselle firmalle ja myös [yrityksen nimi] yksi iso haaste on se, että ei ymmärretä miten helvetin tärkeää on se, että se näyttää uskottavalta se firma. Se lähtee kaikesta ilmeestä... tai se lähtee siitä kuinka sä toimit, sen suomalaiset ymmärtää, mutta myös että miltä näytetään. Miltä nettisiout näyttää, materiaalit, itse tuote ja kaikki. Se on ollut yksi niitä opinteitä meillekin.*

Kolmanneksi toimitusjohtajat nostivat esiin asiakasviestinnän merkityksen sekä viestinnän merkityksen myynnin tukena. Erinomaisella asiakasviestinnällä rakennetaan toimitusjohtajien mukaan pitkäkestoista suhdetta asiakkaan kanssa, mikä luonnollisesti edesauttaa kasvua. Lisäksi kun asiakasviestintä ja luottamus asiakkaan kanssa ovat kunnossa, asiakkaalta alkaa tulla käyttäjäkokemuksia tuotteesta. Asiakkailta saatu data ja palaute puolestaan auttaa tuotteen ja prosessien kehittämisessä.

*Hyvä viestintä on asiakkaille on kuin markkinointiin panostaminen, joka on arvokasta tunnettuuden nostamisessa ja näin.*

*Liiketoiminnan tarinallistaminen asiakkuuksien suuntaan, että he ovat mukana junassa joka pysähdy, se on ihan saatanan keskeistä. Se on keskeisempää kuin se, että mainoksia näkyy ja että yritys tekee tuotteita tiettäväksi. Se on paljon keskeisempää, että he ymmärtää, että he on mukana sellaisessa jatkumossa, mikä on muutakin kuin se että heillä on käytössä se palvelu jota he hyödyntää.*

Toisaalta haastatelluilla oli vaikeuksia hahmottaa viestinnän koko skaala: useat heistä kertoivat, että listassa olleen "hyvän viestinnän" he ymmärsivät lähinnä

ulkoisena viestintänä ja rinnastivat sen markkinointiin. Muutama haastateltava myöskin kertoi, että viestintä on tärkeää, mutta vasta bisneksen kasvaessa. Viestintää kuvailtiin "tukifunktioksi".

*Mutta se ei ole kuitenkaan sellainen, että jos lähtee viestintäkärki edellä menemään meidän tyyppistä bisnestä eteenpäin, niin se on enemmänkin sellainen tukifunktio siinä, mikä bisneksen kasvaessa on merkittävä ja sen pitää olla siinä. Se ei kuitenkaan ole sellainen, sen ympärille ei rakenneta.*

*Kun luin viestintä-sanana, niin mielsin sen ulkoiseksi, jota meillä ei ole lainkaan ollut. Mut sit kun [liikevaihdon] pitää olla 14m€ tai 24m€, niin markkinointi, myynti, verkostot, viestintä jne tulee varmasti olemaan siinä paljon isommassa roolissa. Meillä prosessit periaatteessa jo kestää isomman kasvun, mutta uskottavuus ja ulospäin menevä viestintä tulee olemaan ehdottomasti tärkeämpää. Mukaansatempaava stoori on tärkeä sekä sisällä että ulkona.*

Yhdelläkään yrityksellä ei ollut palkattua viestintäasiantuntijaa töissä, ja vain muutamassa oli markkinoinnista, viestinnästä ja HR:stä vastaavaa osaamista. Vain kahdessa yrityksessä oli hyödynnetty ulkoisia viestinnän ja markkinoinnin palveluita. Mahdollisesti tästä osaamisvajasta johtuen viestintä koettiin asiaksi, jonka parantaminen on haastavaa, vaikkakin pakollista. Lisäksi useassa haastattelussa todettiin, että viestintä vaatii jatkuvaa kehittämistä.

*Viestintä on aina tosi vaikeaa, sisäinen, ulkoinen. Se on niin moniulotteinen, asiakasviestintä vaatii henkilön, joka on koko ajan korvat höröllä ja tietää missä mennään asiakkaiden kanssa. Sit jos ajattelee markkinointiviestintää, et kerrotaan mitä tehdään ja mitä osataan ja ollaan siinä selkeitä. Viestintä on kaikkea tätä tukeva elementti, ja siinä on kaikista eniten haasteita. Hyvää viestintää on vaikea ostaa rahalla, ja koko ajan pitäisi pystyä viestimään paremmin.*

## **Millainen on viestintäsidonnaisten kasvutekijöiden vaikutus yrityksen kasvuun toimitusjohtajien mielestä?**

Viestinnällä oli rooli myös välillisenä kasvutekijänä. Sinisellä ja vihreällä koodatusta aineistosta oli tulkittavissa, että toimitusjohtajat kokevat viestintäsidonnaiset kasvutekijät tärkeinä. Näistä tekijöistä haastateltavat korostivat mm. yrityksen arvomaailman, asiakaskokemuksen, asiakassuhteen rakentumisen ja onnistuneiden rekrytointien merkitystä kasvuille. Keskeisin havainto onkin kaksiosainen: toisaalta toimitusjohtajat korostivat laajasti eri viestintäsidonnaisten kasvutekijöiden merkitystä. Toisaalta vaikka samaiset toimitusjohtajat näkivät nämä viestintäsidonnaiset kasvutekijät tärkeinä, he eivät olleet tässä elinkaarivaiheessa valmiita investoimaan resursseja viestintään.

Yleisimmin esiin noussut viestintäsidonnainen kasvutekijä oli yrityksen organisaatiokulttuuri, jonka merkityksestä yrityksen kasvuille haastateltavat puhuivat runsaasti. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa haastateltavien mukaan kasvuun monella tapaa, ja erityisen suuri vaikutus sillä on yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana. Toimitusjohtajat kertoivat, että yrityksen organisaatiokulttuuria rakennetaan usein tietoisesti ja suunnitelmallisesti. Rekrytointeja tehdessä toimitusjohtajat pyrkivät löytämään hakijoista sellaisen osaajan, joka sopii yrityksen arvomaailmaan ja organisaatiokulttuuriin. Useat haastatellut kertoivat, kuinka heidän yrityksessään on säännöllisiä tapaamisia, joissa puolistrukturoidussa muodossa keskustellaan yrityksen tilanteesta ja tulevaisuudesta. Näihin tapaamisiin yhdistyi usein vapaamuotoista aktiviteettia, kuten liikuntaa tai matkoja ulkomaille.

*Se on aikalailta kiinni siitä ihanteesta, eli mitä firmassa arvostetaan ja mitkä siellä pistetään glorifioitavaksi asiaksi. Meillä juhlitaan kauppoja.*



*Mut toinen on se, et meil on kaikissa toimistoissa vetäjänä ihminen, joihin niinku ruumiillistuu nää meidän arvot, et ne niinku säteilee*

*Tällainen kulttuurin luominen kaikkineen että mistä kaikesta se kulttuuri koostuu, keskeinen yksi yhteinen nimittäjä siinä että ollaan [yrityksen nimi] ja olla [yrityksen nimi], on voimakas itseironia. Sillä pyritään ehkä lisäämään sitä ammatillista substanssia. Kun ihmisellä itsellään on kyky laittaa itseään vähän naurunalaiseksi, niin silloin substanssiosaaminen nousee korkeammalle.*

Toinen tärkeä usein esiin noussut viestintäsidonnainen kasvutekijä oli asiakaskokemus ja sen osalta erityisesti asiakkaan kuunteleminen ja hänen kanssaan vuorovaikutuksessa oleminen. Usein näihin asioihin linkittyi vahvasti ajatus, että nämä asiat eivät ole itsestänselvyyksiä, vaan niitä tulee opetella systemaattisesti.

*Me tehdään systemaattisesti töitä, että meidän jätkät eivät mene asiakkaalle esiintymään telekommunikaation jäätävinä osajina ja rasvaisina konsultteina, vaan menevät nöyrinä kuuntelijoina kyselemään asiakkaan liiketoiminnasta ja bisneksestä.*

Haastatteluissa korostettiin, kuinka tärkeää IT-alan toiminnassa on aidosti ymmärtää asiakkaan ongelma ja rakentaa pitkäjänteistä luottamukseen pohjautuvaa asiakassuhdetta. Toimitusjohtajat myös ymmärsivät viestinsä tarinallistamisen merkityksen asiakasviestinnän yhteydessä.

*...sen oman viestin rakentaminen on tärkeää, silleen ollaan yritetty personoida sitä mainstreamista eteenpäin. Ei lähdetä hehkuttaa meidän core-osaamista, vaan vaan puhutaan ihan muista asioista. Yritetään brändätä meidän firmaa semmoiseen luottamuksen ja ihmisläheisemmän suuntaan.*

*Jokaisella yrittäjällä ja toimialalla lähtökohta pitäisi olla se, että asiakas on valmis saamaan palvelun tai kokemuksen uudestaan ja kertomaan vielä positiivisia asioita siitä eteenpäin. Pienyrittäjillä noin niinku suositteluarvot, varmaan isommillakin, se konkretisoituu tuo asiakaskokemus.*

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI**

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen puutteita sekä pohditaan aiheita jatkotutkimukselle.

### **7.1 Johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää, millainen vaikutus viestinnällä on yritysten kasvuun. Tutkimusaukko löytyi heti tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, kun viestinnän ja yritysten kasvun yhdistäviä tutkimuksia ei juuri onnistuttu löytämään. Näin ollen tutkimuksessa tukeuduttiin suuressa määrin aihetta sivuaviin tutkimuksiin, joissa tutkittiin viestinnän vaikutusta liiketoiminnalle arvoa tuottavana toimintona (esim. Zerfass & Viertmann 2017). Lisäksi tutkimuksessa perehdyttiin kattavasti organisaation elinkaaren vaiheisiin, kasvun teoriaan ja viestinnän vaikutukseen

liiketoiminnassa. Näin luotiin pohjaa tutkimusaineiston mielekkäälle analyysille myöhemmässä vaiheessa.

Monet seikat aineistossa puoltavat näkemystä, että haastatellut kasvuvaiheessa olevien ICT-alan yritysten toimitusjohtajat pitävät viestintää tai viestintäsidonnaisia elementtejä tärkeinä kasvutekijöinä. Tässä tutkimuksessa hyvä viestintä nähtiin jonkin verran tärkeämpänä kasvutekijänä kuin esimerkiksi Brønnin (2014) tutkimuksessa, jossa 34% toimitusjohtajista näki viestinnän tärkeänä yrityksen menestykseen vaikuttavana tekijänä. Tutkimusasetelmien eroista johtuen luvut eivät kuitenkaan ole suoraan vertailukelpoisia keskenään.

Toisaalta haastatteluissa kävi selväksi, että haastatellut toimitusjohtajat katsovat viestintää varsin kapeakatseisesti. Tämä on helposti havaittavissa vertaamalla haastatteluaineistoa Zerfassin ja Viertmannin (2017) esittämään malliin, jossa he esittävät neljä liiketoiminnan osa-aluetta, joihin viestinnällä luodaan arvoa. Näistä kaksi ensimmäistä, toimintojen mahdollistaminen ja aineettoman pääoman rakentaminen, nousivat hyvin esiin haastatteluissa. Toimitusjohtajat selvästi ymmärsivät, millä tavoin viestinnän avulla esimerkiksi tehostetaan tiedonkulkua organisaatiossa tai parannetaan yritysmielikuvaa rekrytoinnin helpottamiseksi. Tutkimuksessa esitetty teoria (esim. Gunes & Maheeswari 2019, 151-155; Mohd-Ramly & Omar 2017, 1141) tukee toimitusjohtajien havaintoja.

Kolmas osa-alue Zerfass & Viertmann (2017) esittämässä teoriassa on joustavuuden varmistaminen, jolla he tarkoittavat käytännössä luottamuksen ja legitimitetin rakentamista organisaation sidosryhmien välille. Tämä teema ei noussut esiin haastatteluissa, ei edes haastattelun päätteeksi kysyttäessä viestinnän vaikutuksesta kasvuun. Myöskään neljäs arvoa tuottava asia, strategian mukauttaminen, ei juuri noussut esille. Oli jokseenkin odotettavissa, että nämä kaksi osa-aluetta eivät juuri nouse aineistossa esiin, sillä niiden

toteuttaminen vaatii syvällisempää viestinnän ymmärrystä. Voidaankin perustellusti todeta, että haastatellut toimitusjohtajat eivät täysin nähneet viestinnän koko potentiaalia yrityksen kasvumahdollisuuksien kontekstissa. Näkemys on suurelta osin linjassa Zerfassin & Sherzadan (2015, 299-300) kanssa, sillä he toteavat, että monet yritysjohtajat hahmottavat viestinnän edelleen perinteisesti ilmiönä, jossa informaatiota lähetetään suoraan tai median kautta ja pyritään saamaan toivottu vaikutus vastaanottajassa.

Toisin kuin lukuisat viestinnän tutkimukset (esim. Christensen & Cornelissen 2011; Holtzhausen & Zerfass 2015) kehottavat tekemään, viestintää ei niinkään nähty strategisena liiketoiminnan tavoitteita tukevana funktiona. Tämä oletettavasti johtuu yritysten vähäisestä viestintäosaamisesta, sillä yhdelläkään haastatelluista yrityksistä ei ollut palkattua viestinnän asiantuntijaa, ja palveluita ostettiin ulkoa vain vähäisissä määrin. Tämä on jossain määrin erikoista, sillä juuri kasvuvaiheen yritykselle on Millerin & Friesenin (1984) mukaan tyypillistä hankkia palvelukseensa eri alojen asiantuntijoita. Tämä tutkimus ei myöskään tue Hanksin ja Chandlerin (1994) esittämää väitettä kasvuvaiheen yrityksille ilmenevistä sisäisen viestinnän haasteista. Tämä voi johtua siitä, että haastatellut yritykset ovat ICT-alan toimijoita, joilla on matala organisaatiohierarkia, avoin organisaatiokulttuuri ja ketterät toimintatavat.

Vaikka viestintä ja viestintäsidonnaiset tekijät nähtiin tärkeinä yrityksen kasvun näkökulmasta, eivät organisaatiot olleet juurikaan investoineet viestinnän kehittämiseen. Enemminkin viestintä nähtiin toimintona, jokatässä elinkaarivaiheessa on osaavainhenkilöiden osaamista ja jota ei siis tarvitse resursoida ja miettiä strategisesti pitkällä aikavälillä. Mielenkiintoinen havainto oli myös, että useissa haastatteluissa viestinnän merkityksen todettiin kasvavan yrityksen kasvaessa: mitä suurempi yritys, sitä tärkeämpää on sekä ulkoinen että sisäinen viestintä. Viestintäalan ammattilaisilla on vielä paljon työsarkaa oman osaamisensa viestimisessä ja arvon osoittamisessa.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi ja haasteet

Pääosin tutkimuksen tekeminen, aineiston kerääminen ja sen analysointi sujui ilman suurempia ongelmia. Omat haasteensa asetti kuitenkin laajasti rajattu tutkimusalue. Viestintä ja yritysten kasvu ovat molemmat varsin laajoja käsitteitä, ja viestinnän vaikutusta kasvuun olisi voinut tutkia hyvin monella eri tavalla. Spesifimmin rajattu aihe olisi varmasti auttanut pitämään kokonaisuuden yksinkertaisempaan ja tutkimuksen punaisen langan helpommin seurattavana.

Toinen tutkimuksen yksinkertaisuuteen ja seurattavuuteen negatiivisesti vaikuttanut asia oli aika. Tutkimuksen toteuttamisen aikaikkuna venyi lopulta peräti puolentoista vuoden mittaiseksi ja sisälsi myös yhden pidemmän tauon. Ajan kuluessa hieman laveasti rajattu tutkimusasetelma pääsi elämään entisestään ja tuotti etenkin tutkimuksen loppumetreillä päänvaivaa, kun kokonaisuus piti saada loogiseksi.

Vaikka haastattelut sujuivat hyvin, ymmärsivät toimitusjohtajat viestinnän käsitteen vaihtelevasti ja paikoittain puutteellisesti. Osa haastateltavista rinnasti hyvän viestinnän puhtaasti markkinoinniksi ja osa taas näki sen pelkästään sisäisenä viestintänä. Kattavammat ja validimmat tulokset oltaisiin saatu, mikäli haastatteluissa käytetty käsitteistö olisi ollut eksaktimpaa.

Mikäli samanlainen tutkimus tehtäisiin uudestaan, tulisi tutkittava asia rajata tarkemmin, esimerkiksi viestinnän vaikutus menestyvän organisaatiokulttuurin kehittymiseen tai sidosryhmäviestinnän merkitys kasvuyrityksen rahoituksessa. Lisäksi tutkimuksen toistettavuus etenkin aineistonkeruun kohdalla olisi haastavaa, sillä Kauppalehden listojen, Asiakastiedon taloustietojen ja sähköpostissa laitettujen haastattelupyyntöjen myötä ei olisi

kovinkaan todennäköistä, että identtisillä metodeilla olisi päädytty samoihin haastateltaviin.

## 7.3 Jatkotutkimustarpeet

Heti tähän pro gradu -tutkielmaan johtaneen tutkimusmatkan alkaessa havaittiin, että viestintää ja yritysten kasvua samassa kontekstissa käsittelevää tutkimusta tuntui löytyvän varsin vähän. Koska suoria yhteyksiä ei juuri löydetty, jouduttiin tässä tutkimuksessa etsimään paljon yhdyspintaa sellaisista kasvutekijöistä, joille löytyi akateemisesti todennettu yhteys sekä viestintään että kasvuun. Tulevaisuudessa on toivottavasti toisin, ja viestinnästä ja kasvusta voidaan perustellusti puhua samassa kontekstissa. Tavoitteena oli kantaa oma pieni korsi kekoon sen eteen, että viestintä voitaisiin vielä jonain päivänä nähdä perusteltuna investointina kovilla arvoilla ja numeroilla mitattuna.

Kuten jo johdannossa tuotiin esille, viestinnän roolin on helppo nähdä kasvavan alkaneella vuosikymmenellä esimerkiksi vastuullisuuden ja merkityksellisyyden megatrendien välityksellä. On kuitenkin sanomattakin selvää, että myös lisää akateemista tutkimusta aiheen ympäriltä tarvitaan.

Olisi mielenkiintoista nähdä, poikkeavatko havainnot jonkin muun kuin ICT-alan yrityksiä tarkasteltaessa. Kiinnostavaa olisi myös tutkia hieman tässä tutkimuksessa haastateltuja yrityksiä elinkaarensa ja kasvussaan pidemmällä olevia yrityksiä, sillä useassa haastattelussa uskottiin viestinnän ja markkinoinnin roolin kasvavan suuresti jatkossa tähänastiseen matkaan verrattuna. Erityisen kiinnostavaa olisi tietysti haastatella samoja toimitusjohtajia uudestaan muutaman vuoden päästä ja päästä näkemään, onko tuloksissa ja ajattelussa tapahtunut muutoksia.

Kaikkia yritysten kasvuun liittyviä tulevia tutkimuksia myös auttaisi suuresti, jos yrityksen kasvun mittareista ja määritelmästä saataisiin nykyistä selkeämmät ja yksiselitteisemmät.

# LÄHTEET

- Asunta, L. 2016. The role, the goal and the soul of professional public relations: Developing a holistic model of PR professionalism. Jyväskylä: University of Jyväskylä, s. 138. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48239/978-951-39-6454-2.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Argenti, P. 2016. Corporate Communication, 7th ed., McGraw Hill, New York.
- Berezan, O., Raab, C., Tanford, S. Kim, Y-S. 2013. Evaluating Loyalty Constructs Among Hotel Reward Program Members Using eWOM. Journal of Hospitality and Tourism Research. Vol 39, s. 19-20. DOI: 10.1177/1096348012471384.
- Berger, B.K. & Meng, J. 2014. Public Relations Leaders as Sensemakers. A Global Study of Leadership in Public Relations and Communication Management, Routledge, New York, NY.
- Brønn, P.S. 2014. How others see us: leaders' perceptions of communication and communication managers. Journal of Communication Management, Vol. 18 No. 1, s. 58-79. Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0028>



Black, E., Carnes, T. & Richardson, V. 2000. The Market Valuation of Corporate Reputation. *Corp Reputation Rev* 3, s. 31-42  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540097>

Carroll, C. E. 2013. *The handbook of communication and corporate reputation*.  
Chichester, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell, s. 32, 456.

Christensen, L.T. & Cornelissen, J. 2011. "Bridging corporate and organizational communication: review, development and a look to the future", *Management Communication Quarterly*, Vol. 25 No. 3, s. 383-414

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

Coad, A. & Hözl, W. 2010. Firm growth: Empirical analysis, *Papers on economics and evolution*, No. 1002, Max-Planck-Inst. für Ökonomik, Jena

Daunfeldt, S. 2014. The Economic Contribution of High-Growth Firms: Do Policy Implications Depend on the Choice of Growth Indicator? *Journal of Industry, Competition and Trade*, 14(3), s. 337-365.

DeAngelo, H., DeAngelo, L. & Skinner, D. 2002. Are Dividends Disappearing? Dividend Concentration and Consolidation of Earnings. *Journal of Financial Economics*. 72, s. 425-456. DOI: 10.1016/S0304-405X(03)00186-7.

- Davidsson P, Delmar F & Wiklund J. 2006. Entrepreneurship And the Growth of Firms. Cheltenham, Edward Elgar Pub: s. 62-84.
- Delmar, F. 2006. Measuring growth: methodological considerations and empirical results. Teoksessa: Davidsson P, Delmar F & Wiklund J (toim.) Entrepreneurship And the Growth of Firms. Cheltenham, Edward Elgar Pub: s. 62-84.
- Delmar, F.; Davidsson, P. & Gartner, W.B. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18(2): s. 189-216
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2011. The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *The SAGE handbook of qualitative research*. Vol 2. Thousand Oaks: Sage, s. 1-28.
- Drazin, R. & Kazanjian, R.K. 1990. A Stage-contingent Model of Design and Growth For Technology Based New Ventures. *Journal of Business Venturing*. Volume 5, Issue 3, s. 137-150.
- Dufour, Y., Steane, P. & Corriveau, A.M., 2018. From the organizational life cycle to "ecocycle": a configurational approach to strategic thinking. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2-3), s. 171-183. Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2018-0095>.
- Duhe, S. 2009. Good management, sound finances, and social responsibility: Two decades of U.S. corporate insider perspectives on reputation and the bottom line, *Public Relations Review*, Volume 35, Issue 1, s. 77-78, ISSN 0363-8111.
- Eberl, M. and Schwaiger, M. 2005. Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 39

No. 7/8, s. 838-854. <https://doi.org/10.1108/03090560510601798>

European Communication Monitor 2019. Saatavilla:

[http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/ECM19-European-Communication-Monitor-2019.pdf](http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM19-European-Communication-Monitor-2019.pdf)

Goldring, D. 2017. Constructing brand value proposition statements: A systematic literature review. *Journal of Marketing Analytics*, 5(2), s. 57-67. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1057/s41270-017-0014-6>

Goodman, M.B. & Hirsch, P.B. 2015. *Corporate Communication - Critical Business Asset for Global Change*, Peter Lang, New York, NY.

Grunig, J. E. 1992. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. 2002. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Gunesh, P. & Maheshwari, V. 2019. "Role of organizational career websites for employer brand development", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 Issue: 1, s. 149-168. saatavilla: <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2018-1327>

Hanks, S.H. & Chandler, Gaylen. 1994. Patterns of functional specialization in emerging high tech firms'. *J. Small Bus. Manage.* Vol 32, s. 23-37.

Holtzhausen, D. & Zerfass, A. 2015. *Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area*. The Routledge handbook of strategic

communication, s. 3-17.

Jawahar, Im & Mclaughlin, Gl. 2001. Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *The Academy of Management Review*, vol. 26, s. 406-410. doi: 10.2307/259184.

Jirásek, Michal & Bílek Jan. 2018. The organizational life cycle: Review and future agenda. *Quality Innovation Prosperity*, 22(3), 1. s. 1-15.  
doi:10.12776/qip.v22i3.1177

Johtavien viestijöiden tutkimus 2017. ProCom ry. Saatavilla:  
[http://procom.fi/wp-content/uploads/2017/04/FINAL.2017\\_Johtavien\\_viestij%C3%B6iden\\_tutkimus\\_ProCom\\_raportti.pdf](http://procom.fi/wp-content/uploads/2017/04/FINAL.2017_Johtavien_viestij%C3%B6iden_tutkimus_ProCom_raportti.pdf)

Krippendorff, K. 2013. Content analysis. An Introduction to Its Methodology. (3rd ed.) SAGE, s. 11-15.

Lasfer, M. 2006. The interrelationship between managerial ownership and board structure. *Journal of Business Finance and Accounting*, 33(7-8): s. 1006-1033.

Laskin, Alexander. 2011. How Investor Relations Contributes to the Corporate Bottom Line. *Journal of Public Relations Research*. 23, s. 302-324.  
10.1080/1062726X.2011.582206.

Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, s. 2003. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354. doi:10.1108/eb028979

Li, Y., & Zhang, X. T. 2018. How does firm life cycle affect board structure? evidence from China's listed privately owned enterprises. *Management*

and Organization Review, 14(2), s. 305-341. Saatavilla:  
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1017/mor.2017.55>

Linke, A. & Zerfass, A. 2011. Internal communication and innovation culture: developing a change framework, Journal of Communication Management, Vol. 15 Issue: 4, s. 331-348. Saatavilla:  
<https://doi.org/10.1108/13632541111183361>

Macnamara, J., Lwin, M.O., Adi, A., Zerfass, A. 2015. Asia-Pacific Communication Monitor 2015/16. The State of Strategic Communication and Public Relations in a Region of Rapid Growth. Survey Results from 23 Countries, APACD, Hong Kong.

Miller, D., & Friesen, P. H. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science, 30(10), s. 1161-1183. Saatavilla:  
<https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/61023018?accountid=11774>

Modis, T. 1994. Forecasting the rise and fall of almost anything. The Futurist, September/October, s. 20-24.

Mohd-Ramly, S. & Omar, N. 2017. Exploring the influence of store attributes on customer experience and customer engagement. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 45 No. 11, s. 1138-1158. Saatavilla:  
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2016-0049>

Muhos, M. 2011. Early Stages of Technology Intensive Companies. University of Oulu, Faculty of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. S. 76; 165-168. Saatavilla:  
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514294396.pdf>

- Olmedo-Cifuentes, I. & Davies, G. 2016. Corporate misconduct and the loss of trust. *European Journal of Marketing*, Vol. 50 No. 7/8, s. 1426-1447. Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0729>
- Pallas, J. and Svensson, E. 2016. Typical tools for assessment of communicative performance. *Corporate Reputation Review*, Vol. 19 No. 1, s. 47-58.
- Richardson, N. 2015. *Customer-Centric Marketing : Supporting Sustainability in the Digital Age*. London: Kogan Page. Saatavilla: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=944500&site=ehost-live>
- Rutherford, M., Buller, P. & McMullen, P. 2004. Human Resource Management Problems Over the Life Cycle of Small to Medium-sized Firms. *Human Resource Management*. Vol 42, s. 321 - 335. doi: 10.1002/hrm.10093.
- Shepherd, D. & Wiklund, J. 2009. Are we Comparing Apples with Apples or Apples with Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation across Growth Studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), s. 105-123. Saatavilla: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00282>
- Starbuck, W.H. 1965. Organizational Growth and Development. In March J (ed) *Handbook of Organisations*. Chicago, Rand McNally & Co: s. 451-534.
- Stemler, S. 2001. An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17).
- Viestintä on muutosvoima! - 2020-luvun uudet haasteet. 2019. ProCom ry. Saatavilla: <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>

Viestinnän ammattilaiset 2019 -tutkimus. ProCom ry, Viesti ry, Julkisen alan tiedottajat ry (JAT), Kirkon viestijät. Saatavilla:

<http://procom.fi/wp-content/uploads/2019/10/12924-Viestinn%C3%4n-ammattilaiset-2019-FINAL.pdf>

Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., & Freeman, S. J. 1998. Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management*, 24(2): s. 235–262.

Yrityskatsaus 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla:

[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75227/TEM\\_oppaat\\_9\\_2016\\_Yrityskatsaus\\_2016\\_web12072016.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75227/TEM_oppaat_9_2016_Yrityskatsaus_2016_web12072016.pdf)

Zerfass, A. & Sherzada, M. 2015. Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 20(3), s. 90-97; 291-309, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2014-0020>

Zerfass, A. & Viertmann, C. 2017. Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, Vol. 21 Issue: 1, s.68-81.

# LIITTEET

## LIITE 1: Padlet-kysely kasvutekijöistä

### Gradukysely kasvun tekijöistä

Järjestä seuraavat asiat järjestyksessä kein mukaan, kuinka paljon niistä löydetään valitusta yrityksestä kasvulle. Tähdellä merkinn.

Erinomainen asiakaskokemus

Hyvä tuoti

Hyvä viestintä

Jatkuva, systemaattinen oppiminen ja kehittyminen

Markkinointiin panostaminen

Myyntiin onnistuminen

Onnistuneet rekrytoinnit

Tuotannon tehokkuus ja prosessit

Uusi tai poikkeuksellinen tuote

Verkostojen hyödyntäminen

Yrityksen uskottavuus

Joku muu, mikä?



## LIITE 2: Näyte litteroidusta ja koodatusta aineistosta

H: Viestintä, no sehän nyt liittyy aika paljon tohon markkinointiin. Paitsi et jos siihen liittyy myös hyvä sisäinen viestintä, niin sehän on paljon korkeemmalla kyl sit. Koska siis se, mis me ollaan onnistuttu kyl tosi hyvin, tai ainakin paremmin kun monet muut firmat, niin on se et on pidetty sellanen hyvä avoin kommunikaatiokulttuuri, et jos tulee hyvii juttui niin kaikki tietää ja jos tulee huonoii juttui niin kaikki tietää tiimin kesken. Et jos tää viestintä sisältää sen, niin se vois olla vähä korkeemmalla kyllä.

H: No tehokkuus ja prosessit, se on se ikuisuus, prosessi voi aina olla parempi. Tietysti onnistuneet rekrytoinnit on tosi tärkeä, uskottavuus - ehkä lasken sitä pikkusen alaspäin. Myynnin onnistuminen tietysti tosi tärkeä, mut ennen kaikkea se et on pystytty kehittymään kokoajan, et ei yhtään oo mietitty et se millä on päästy nyt viimeiset vuodet nii on se millä tullaan pääsemään jatkossa. Mut tietysti jos meillä ei oo tota erinomaista asiakaskokemusta, niin sit meil ei oo yhtään mitään, et kyllähän kaikki lähtee siitä.

H: Tehtiin analyysiä tos yks vuosi, et mist meidän bisnes tulee, niin kyl se ylivoimaisesti eniten on meidän nykyasiakkaat jotka on tyytyväisii et ne kertoo sit eteenpäi, kyl se tulee niiden kautta.

T: Mistä se erinomainen asiakaskokemus muodostuu? Jos nyt käydään noita muutamaa ylintä vähän tarkemmin läpi ja pureudutaan, nii mistä teidän niinku erinomainen asiakaskokemus koostuu - miksi teitä suositellaan?

H: No asiakkaiden kans se on tietysti se erinomainen viestintä, availability ja sit sellanen - meidän firman arvot on siis fellowship, will power ja dexterity, ja se fellowship kuvastaa sekä meidän kollegoiden että meidän asiakkaan välillä sitä, et tehdään asioita, jotka on sille toiselle osapuolelle parhaaks, vaikka välillä uhrattais se omakin hyöty. Et välillä meidän asiakkaat esim. Pyytää jotain ominaisuuksii, jotka olis meille rahakkait tehdä, mut jätetään tekemättä jos ei nähdä sitä heille hyväksi ja kerrotaan miten se kannattais tehdä. Et se on meille tosi tärkeä. Sit toi jatkuva systemaattinen kehittyminen ja oppiminen on se et joka kvartaali me haastetaan itteemme et miten meidän pitäis tää tehdä, et miten se vois olla parempi.

T: Miten te käytännössä haastatte itseänne, mitä teette?

H: No ollaan useemman kerran organisoitu tää koko tekeminen ihan uusiks, ollaan kokeiltu useita bonusmalleja ja insentivejä ja todettu et niis on jotain hyvää, jotain huonoa ja sit ollaan rohkeesti muutettu niit taas eri suuntaan. Me korostetaan sitä, et meidän henkilöstö kehitty kokoajan. Me varataan aikaa siihen et he itse opiskelee, ja sit meidän hr tukee jos löytyy jotain kursseja tai muita mihin haluaa osallistua. On tosi hyvä tuki sille hommalle.

H: Ja myynnin onnistuminen nyt on tietysti se, et se on ehkä se helpoiten mitattava asia. Mut myynnin onnistuminen ei tarkoita pelkästään sitä casejen kokoluokkaa, vaan sitä et on saatu semmosia caseja, jotka sopii hyvin meille.

## LIITE 3: Kauppalehden Kasvajat -lista

### Menestyjä-listat

Parhaat Eniten kasvaneet Tuloksetekijät Vientiyrietykset

Eniten kasvua tehneet Menestyjä-yrietykset laitetaan paremmuusjärjestykseen liikevaihdon kasvun perusteella.

[Suodata listaa](#) ^

Sija	Yritys	Sijainti	Liikevaihto (milj. €)	Nettotulos (milj. €)	Kasvu (%)	Omv. aste (%)	Menestyjä-pisteet
8.	<a href="#">TN Ventures Oy</a>	Kerava	1.27	1.088	29418.14	80.16	91/100 ★★★★★
12.	<a href="#">Hempuli Oy</a>	Helsinki	2.46	1.069	13520	63.2	86/100 ★★★★★
26.	<a href="#">Ready Solutions Oy</a>	Helsinki	0.528	0.074	1678.58	50.21	69/100 ★★★★★
34.	<a href="#">Meniga Finland Oy</a>	Helsinki	0.984	0.089	1416.1	58.1	75/100 ★★★★★
76.	<a href="#">Tomorrow Tech Oy</a>	Helsinki	1.391	0.431	666.93	64.82	87/100 ★★★★★
94.	<a href="#">Sofecta Oy</a>	Helsinki	0.523	0.06	530.1	15.2	60/100 ★★★★
104.	<a href="#">Small Giant Games Oy</a>	Helsinki	165.626	27.39	494.26	61.96	90/100 ★★★★★
160.	<a href="#">Axenon Oy</a>	Vantaa	0.64	0.097	301.97	39.78	67/100 ★★★★★

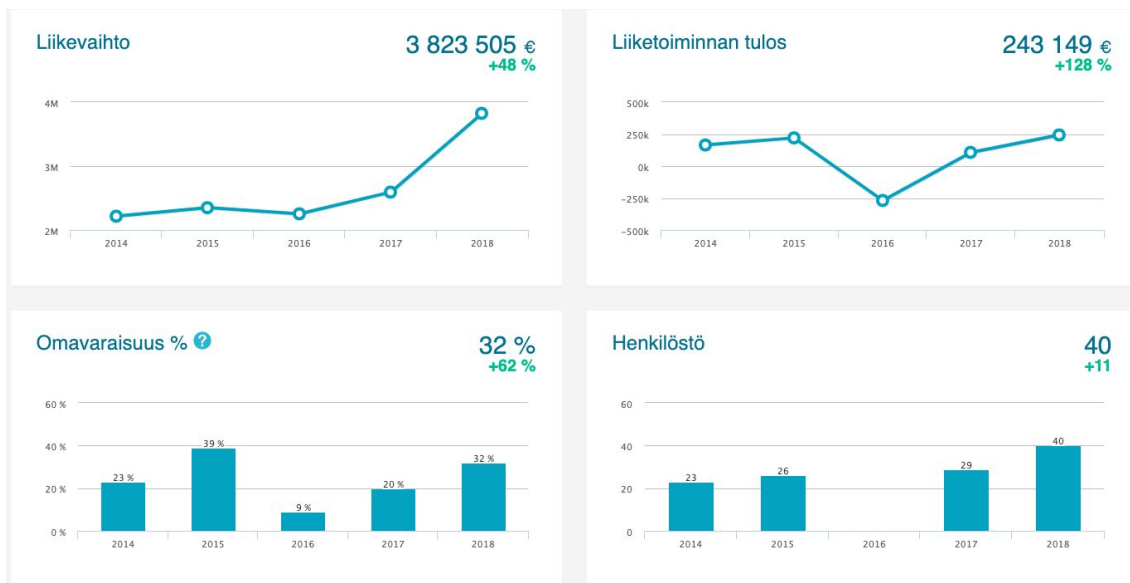
Näitä listoja ja tietoja on tuntien pätkäilystä ja erilaisista kokeiluista huolimatta todella hankala saada ulos muodossa, jossa sen voisi mielekkäästi laittaa liitteeksi. Kohdeyrietykset on haettu tietojenkäsittelypalveluiden toimialan alla osoitteesta

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/menestyjat/eniten-kasvaneet>.

Yllä on esimerkinäkymä sivuilta saadusta yrityslistasta. Listalta löytyneitä yrityksiä on käyty katsomassa yksitellen osoitteessa

<https://www.asiakastieto.fi/web/fi/> ja tarkastettu täältä muiden tutkimukseen valittujen kasvun mittarien paikkansa pitävyys

## LIITE 4: Asiakastiedon data



Asiakastiedon talousnäkökulma yhdestä tutkimuksessa haastatellusta yrityksestä. Tärkeitä mittareita ovat 3 vuotta putkeen voimakkaasti kasvanut liikevaihto, positiivinen tulos sekä riittävä henkilöstömäärä ja sen kasvu. Jokainen haastateltu yritys tarkastettiin yksitellen, jotta kaikki ehdot täyttyivät.

## LIITE 5: TOP 3 KASVUTEKIJÄT

Taulukoimme ja pisteytimme kaikki tutitut kasvutekijät sekä vertailimme, kuinka usein tietyt kasvutekijät esiintyivät top 3:ssa ja oliko mukana kärjessä toistuvia muita kasvutekijöitä.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F	A	J	H	A	A	J	F	J	G	
G	G	K	I	D	D	A	A	A	B	
D	K	D	B	F	G	F	D	G	D	
A	H	H	G	C	F	G	H	E	C	
K	F	F	K	G	H	B	C	K	I	
J	D	G	D	K	C	D	I	F	J	
E	J	A	F	H	K	E	J	D	A	
B	E	E	C	J	E	C	K	C	F	
H	C	C	E	E	I	I	G	B	K	
C	B	B	A	I	J	K	E	H	H	
I	I	I	J	B	B	H	B	I	E	
<b>Kasvun tekijä</b>	<b>Merkintä</b>	<b>Pisteet</b>	<b>Pistekeskiarvo</b>	<b>TOP 3 sijat</b>						
Erinomainen asiakaskokemus	A	83	7.55	6						
Hyvä tuuri	B	40	3.64	2		Havaintoja:				
Hyvä viestintä	C	49	4.45	0		A, D ja G yleisimmät				
Jatkuva, systemaattinen oppiminen ja	D	79	7.18	6		Näistä päästään syventämään				
Markkinointiin panostaminen	E	39	3.55	0						
Myyntiin onnistuminen	F	77	7.00	4						
Onnistuneet rekrytoinnit	G	81	7.36	5						
Tuotannon tehokkuus ja prosessit	H	55	5.00	1						
Uusi tai poikkeuksellinen tuote	I	35	3.18	1						
Verkostojen hyödyntäminen	J	61	5.55	3						
Yrityksen uskottavuus	K	45	4.09	2						

Kaikkien haastatteluiden järjestykset, kasvutekijöiden top 3 sijoituksia sekä pisteytyksiä

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A	3			3		3	3			2	1
B		1		1			1	1	1		
C			1								
D	3	1		3		3	3			1	1
E					1						
F	3			3		3	1			1	
G	3	1		3		1	3			1	1
H		1						1			
I		1						1	1		
J	2			1		1	1			3	1
K	1			1			1			1	1

Vertailua siitä, mitkä kasvutekijät esiintyivät usein yhdessä top 3:ssa.