

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 30

Jussi Halttunen

Teollisten perheyriyten kasvudynamiikan systemiteoreettinen tarkastelu

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa (S212)
tammikuun 30. päivänä 2004 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2004

Teollisten perheyriitysten kasvudynamiikan systemiteoreettinen tarkastelu

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 30

Jussi Halttunen

Teollisten perheyriysten kasvudynamiikan
systemiteoreettinen tarkastelu



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2004

Editors

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

ISBN 951-39-1639-1 (nid.), 978-951-39-5278-5 (PDF)
ISSN 1457-1986

Copyright © 2004, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2004

ABSTRACT

Halttunen, Jussi

The Growth Dynamics of Industrial Family-owned Firms – a Systems Theory Approach

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2004, 302 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 30)

ISBN 951-39-1639-1 (nid.), 978-951-39-5278-5 (PDF)

English Summary

Diss.

The purpose of this case research is to explore the growth dynamics and explain the factors behind the growth of industrial family-owned firms. The empirical evidence of this study is gathered from three cases, all of which are firms that have operated in the timber products industry for over 40 years and grown from family operations to medium sized or large global firms. Despite the growth, all the firms have preserved the dominant ownership of the founding families. The case firms have been analysed by using the SSM Methodology (Checkland 1999). Besides the case studies, a small survey data of 122 family firms has been used as supportive empirical data.

The biggest challenge in the Finnish economy is the small firm owners' reluctance to pursue growth for their firm. Almost 93 % of all the enterprises (225,000) in Finland employ less than 10 people. Another important issue is the high mortality rate of young firms during their first five years of operations, which means that the whole population of enterprises shows a slight increase only. The growth oriented small and medium sized firms are expected to create most of the new jobs.

The main research question is to explore what kind of growth dynamics has been typical for industrial family-owned firms in the timber products industry. The following three sub-questions complement the main question: 1) What kind of growth intentions and motivations have been perceived among the entrepreneurs and the CEOs in family firms and how are they reflected in the management and in the development of growth in these firms? 2) What kind of internal and external factors of growth (determinants) could be found as sources of, or barriers to growth? 3) Have the crises and critical incidents that family firms have encountered in their histories had any impact on their growth as defined in the theory of learning organisations?

The main theoretical frame of reference and contribution in this study is the construction of a system theoretical FGD Model, which has been derived from the following general validated theories: 1) Lewin's field theory, 2) Cognitive motivational theories, 3) Strategic management theories and 4) Economical theories of firm growth and innovation. The purpose of the holistic FGD Model is to describe the growth dynamics of an industrial family-owned firm.

The key results of the study confirm the crucial role of the growth motivation and intention of the entrepreneur as a main factor and determinant of growth in industrial family-owned firms. All the other sources of and barriers to growth could be derived from the entrepreneurs' growth motivation and intention. Without sufficient growth motivation and intention of the founder entrepreneur, the starting family business will seldom and hardly ever reach any further growth beyond the necessary early growth to survive from competition in its environment. Family firms without any growth orientation are also more likely to meet a premature death. The growth dynamics of a small family firm is revealed to be complex, and a result of an idiosyncratic and unstable process involving the interplay of the local environment and features internal to the firm. All the case firms in this study have encountered several crises and critical incidents in their histories, which have strengthened the growth pursuance and the concept of learning organisation in them.

Keywords: Growth dynamics, family firms, growth motivation, growth intention, SSM Methodology, FGD Model, field theory

Author's Address

Jussi Halttunen
Varppaaja 7 A 14
FIN-40100 Jyväskylä
E-mail: jussi.halttunen@jypoly.fi

Supervisor

Professor Matti Koiranen
School of Business and Economics
University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland

Reviewers

Professor Markku Virtanen
Department of Business and Management,
University of Kuopio, Kuopio, Finland

Professor Juha S. Niemelä
Institute for Rural Research and Training,
University of Helsinki, Seinäjoki, Finland

Opponents

Professor Markku Virtanen
Department of Business and Management
University of Kuopio, Kuopio, Finland

Professor Juha S. Niemelä
Institute for Rural Research and Training,
University of Helsinki, Seinäjoki, Finland

ESIPUHE

Väitöskirjan tekemisestä työn ohessa muodostuu helposti "elämää suurempi" projekti, kuten Peter von Bagh on asian ilmaissut oman väitöskirjansa sekä arvostamiensa elokuvien osalta. Kaiken tarvittavan ponnistelun sekä harrastuksista ja nautinnoista kieltäytymisen vastapainona valmiiksi saatu väitöskirja palkitsee tekijänsä merkittävänä onnistumisen kokemuksena ja oppimisena.

Suurin kiitos työn valmistumisesta kuuluu ohjaajalleni professori Matti Koiraselle, joka on ansiokkaasti pystynyt motivoimaan ja kannustamaan minua työn loppuun saattamiseksi. Hän on myös toiminut erinomaisena "sparraajana" erityisesti työni kriittisissä vaiheissa. Myös Jyväskylän Yliopiston Taloustieteellisen tiedekunnan yrittäjyyden jatko-opiskelijat ovat muodostaneet tiiviin yhteisön ja tiimin, joka on ollut tärkeä foorumi ja tuki väitöskirjan tekijälle.

Esitarkastajat professorit Markku Virtanen sekä Juha S. Niemelä ovat esittäneet monia merkittäviä laadullisia parannusehdotuksia, joiden avulla työn rakenne ja tutkimusraportti ovat selkiytyneet huomattavasti. Tästä haluan esittää heille parhaat kiitokseni. Edelleen työtäni ovat kommentoineet VM Heikki Rannikko sekä yrittäjä Jorma S. Nieminen Karstulasta. Kolleegani Heikki Rannikko oli mukana Johtamistaidon Opiston ja TT:n organisoimassa PKT-yritysten kasvuprojektissa, jossa idea tämän väitöskirjan laatimisesta syntyi. Yrittäjä Jorma S. Nieminen on tarkastellut työtäni kokeneen teollisuusyrittäjän kriittisestä näkökulmasta. Parhaat kiitokset kummallekin arvokkaista huomioista, jotka ovat parantaneet työni laatua merkittävästi. Keskustelut yliopettaja Timo Bisterin kanssa ovat selkiyttäneet erityisesti SSM-metodologian hallintaa. FM Anne Kitunen on tarkastanut käsikirjoituksen suomalaisen ja FM Marietta Gates sen englanninkielisen osan kieliasun sekä tehneet arvokkaita korjausehdotuksia, mistä haluan kiittää heitä molempia. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto ja erityisesti informaattikko Kristiina Åberg ovat auttaneet minua monipuolisissa tiedonhakutarpeissani ja tarjonneet hyvän palvelun, mistä olen hyvin kiitollinen.

Väitöskirjatyötäni ovat tukeneet taloudellisesti seuraavat yhteisöt: Suomen Kulttuurirahaston Keski-Suomen rahasto, Pienyrityskeskuksen tukisäätiö s.r., Puumiesten ammattikasvatussäätiö sekä Honkarakenne Oyj:n Velj. Saarelaisten säätiö. Esitän em. yhteisöjen edustajille parhaat kiitokseni. Myös työnantajani Jyväskylän ammattikorkeakoulu on suhtautunut jatko-opiskeluuni kannustavasti ja olen voinut välillä irroittautua normaalista työstä työnantajan myöntämän palkallisen tutkimusvapaan ajaksi, mistä haluan esittää parhaat kiitokseni esimiehelleni rehtori Mauri Panhelaiselle.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni siitä pitkämielisyydestä ja tuesta, jota olen saanut pitkän väitöskirjaprojektini kuluessa.

Jyväskylässä "isänpäivänä" 9.11.2003

Jussi Halttunen

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen metodologinen heuristiikka Saundersin ym.(2000) mukaisesti	20
KUVIO 2	Tutkimuksen vaiheet SSM-metodologian mukaisesti Checkland (1999)	27
KUVIO 3	Abduktiivisen päättelyn periaate (Määttänen 1995).....	29
KUVIO 4	Abduktiivinen, induktiivinen ja deduktiivinen tutkimusote (Mitronen 2002, s. 120).....	30
KUVIO 5	Tutkimustiedon kumulaatio ja eri tietolähteiden käyttö case-tutkimuksessa (Yin 1994, s. 93).....	32
KUVIO 6	Tutkimuksen relativistinen ontologia (vrt. Niiniluoto 1990, s. 52).....	34
KUVIO 7	Yrityksen strateginen kasvumalli - Gombert-käyrä (Ansoff 1984, s. 69)	43
KUVIO 8	Yritysparadigma strategiaprosessin "suodattimena" (Johnson&Scholes 1993 s. 50 mukaan soveltaen).....	45
KUVIO 9	Tutkimuksen prosessimalli ja sen eri vaiheet	46
KUVIO 10	Tutkimuksen rakennekaavio	49
KUVIO 11	Yrityksen kasvun strateginen asemointi ja kilpailuareenat (Lehtonen 1999, s. 88).....	58
KUVIO 12	Yrityksostojen typologia teollisuuden arvoketjussa (Wickham 2001, s. 348)	59
KUVIO 13	Yrityksen kasvun dynamiikka ja osa-alueet Wickhamin (2001, s. 304) mukaan sovellettuna	63
KUVIO 14	Yrityksen kasvukivut ja organisaation kehittymisvaja- us (Flamholz&Randle, 2000, s.42-43).....	67
KUVIO 15	Yritys ja sen kasvu kuvattuna avoimena itseään järjestävänä systeeminä Arbnor ja Bjerke (1997) mukaan soveltaen	72
KUVIO 16	Toimialan viisi kilpailuvoimaa (Porter 1984).....	74
KUVIO 17	"Sisyfoksen myytti" eli pienyrityksen kasvun kitkamalli (Bridge ym. 1998, s. 167).....	75
KUVIO 18	Mooren (1986) esittämä yrittäjyysprosessin malli Bygraven (1989 a-b) mukaan tulkittuna	80
KUVIO 19	Liiketoiminnan mahdollisuusikkunat ajan funktiona (soveltaen Pihkala ja Vesalainen 1999, s. 61).....	86
KUVIO 20	Porterin timanttimalli eli toimialakohtainen klusteri (Porter, 1991a, s. 159)	89
KUVIO 21	Yrittäjyyden kolmio (Spilling 1991, s. 38)	92
KUVIO 22	Yrityksen kasvuvaiheet -malli (Churchill 2000).....	96
KUVIO 23	Teollisen perheyrityksen kasvumalli (Kettusen 1980, Garnseyn 1998 sekä Lahden 1999b) mukaan sovellettuna.....	98
KUVIO 24	Adizesin (1988) esittämä yrityksen kasvu- ja kehitysmalli	103

KUVIO 25	Yrityksen tuote/markkinakonseptin kehittämisprosessi (Gibb & Scott 1986).....	106
KUVIO 26	Yrityksen kasvutekijät ja -potentiaali (Storey 1994)	109
KUVIO 27	Yrityksen kasvun resurssien johtaminen (Arbaugh ja Camp, 2000).....	114
KUVIO 28	Yrityksen kasvun ja kehittymisen perustekijät (Kettunen 1978, s. 11)	115
KUVIO 29	Yrityksen kasvurahoitusetu (Virtanen 1996, s. 139).....	116
KUVIO 30	Yrityksen tavoitteiden rakentuminen (Greenbank 2001)	121
KUVIO 31	Arvokehä, arvotyypit ja arvorakenteen perusjännitteet (Schwarz 1992, Joutsen-Onnela 2003, s. 71)	124
KUVIO 32	Talonpoikaiset arvot ja niiden ominaispiirteet (Lassila, 2003)	125
KUVIO 33	Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat välittömät determinantit ja niiden rakentuminen (Ajzen & Fishbein 1980) perheyriityksen kasvun kontekstissa	128
KUVIO 34	Motivaation odotusarvoteoria (Vroom 1964 ja Ruohotie 1998, s. 58)	130
KUVIO 35	Suunnitellun käyttäytymisen teoria-malli (Ajzen 1991) mukaan sovellettuna perheyriityksen kasvun kontekstiin	132
KUVIO 36	Yrittäjän kasvumotivaation rakentuminen (Davidsson 1991)	134
KUVIO 37	Perheyriityksen kasvudynamiikka-mallin (PYK-malli) ydin ja kasvun induktiovoima.....	135
KUVIO 38	Yrittäjäominaisuudet ja perheyriityksen kasvu (Koirasen ja Ruohotien 2001, s. 103-105 esittämää taksonomiaa soveltaen).....	138
KUVIO 39	Yrityksen suorituskyvyn ja yrittäjän kasvumotivaation välinen taksonomia (Wiklund 1997, s. 264)	140
KUVIO 40	Perheyriityksen kasvustrategiat PYK-mallissa	144
KUVIO 41	Yrityksen strategian kehittämisprosessi (Mintzberg 1994).....	145
KUVIO 42	Yrityksen generiset kilpailustrategiat (Porter 1984).....	148
KUVIO 43	Metsäteollisuusyrityksen markkinointistrategia (Juslin & Tarkkanen 1987)	149
KUVIO 44	Perheyriityksen rahoitus- ja omistusstrategian kolmiympyrämalli (Gersick ym. 1997 sekä Carlock & Ward 2001, s. 141 mukailten)	152
KUVIO 45	Perheyriityksen hallituksen erilaiset roolit – typologia (Ward 1991)	154
KUVIO 46	Yrityksen strateginen oppiminen (Mintzberg 1982)	159
KUVIO 47	Yrityksen alkuvaiheen kehityksen stokastinen vyöhyke-malli (Singer 1995, s. 316 ja Levinthal 1991)	165
KUVIO 48	Greinerin kasvu- ja kriisimalli (Greiner 1998).....	166
KUVIO 49	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys – teollisen perheyriityksen kasvudynamiikka malli (PYK-malli)	169

KUVIO 50	Saarelaisen sukupuu (Peltola1993)	189
KUVIO 51	Honkarakenne Oyj:n perustajaveljekset (vas.) Arvo Saarelainen, Viljo Saarelainen, Nestori Saarelainen, Reino Saarelainen sekä Eino Saarelainen v. 1974.....	190
KUVIO 52	Honkarakenne Oyj:n nykyinen tiimiorganisaatio.....	201
KUVIO 53	Honkarakenteen kasvuhistoria ja kasvun kriittiset vaiheet.....	202
KUVIO 54	Pölkky Oy:n kasvuhistoria ja kasvun kriittiset vaiheet	211
KUVIO 55	Metsäpuu Oy:n kasvuhistoria ja kasvun kriittiset vaiheet.....	217
KUVIO 56	Case-yritysten liiketoiminnan kehitysvaiheet Lehtosen (1999) esittämän systematiikan mukaisesti	238
KUVIO 57	Case-yritysten kasvudynamiikka	239
KUVIO 58	Honkarakenne Oyj:n kasvulukuja vuosina 1983-2002.....	243
KUVIO 59	Tutkimuksen yhteenveto SSM-metodologian (vrt. Checkland 1999 sekä Brocklesby 1995) mukaisesti esitettynä.....	254
FIGURE 60	The phases of the study according to SSM (Soft Systems Methodology) used in the research (Checkland, 1999).....	267
FIGURE 61	The system theoretical FGD (Family Business Growth Dynamics) Model	269

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Suomen yrityskannan rakenne v. 2001 (<i>www.stat.fi</i> . Tilastokeskus – Suomi lukuina – Yritykset).	16
TAULUKKO 2	Tutkimuksen metodologinen yhteenveto.....	35
TAULUKKO 3	Puutuotetoimialan rakenne v. 2000 (lähde: Tilastokeskus, yritysrekisteri).....	37
TAULUKKO 4	Puutuotetoimialan 15 suurinta perheyritystä Suomessa v. 2002.	41
TAULUKKO 5	Tutkimuksen kohdeilmiöt, sovellettavat näkökulmat/teoriat ja niiden operationalisointi	48
TAULUKKO 6	Yrittäjämäisen johtamisen käsitteet Stevensonin (1983) sekä Stevensonin ja Jarillon (1986 ja 1990) kehittämän typologian mukaan (Brown, Davidsson ja Wiklund 2001, s. 955)	84
TAULUKKO 7	Yrityksen kasvutekijät (determinantit) Storeyn (1994, s. 122) mukaan ryhmiteltynä	108
TAULUKKO 8	Kasvuyritykset ja kasvua tavoittelemattomat yritykset kokoluokittain	173
TAULUKKO 9	Kasvuyritykset ja kasvua tavoittelemattomat yritykset toimialoittain	176
TAULUKKO 10	Perheyritysten kasvumotiivitekijät	177
TAULUKKO 11	Perheyritysten ei-kasvumotiivit kokoluokittain	178

TAULUKKO 12	Perheyritysten sisäiset kasvutekijät kokoluokittain	180
TAULUKKO 13	Perheyritysten ulkoiset kasvutekijät.....	181
TAULUKKO 14	Perheyritysten sisäiset kasvun esteet	183
TAULUKKO 15	Perheyritysten ulkoiset kasvun esteet	184
TAULUKKO 16	Perheyritysten suurimmat kehittämistarpeet.....	186
TAULUKKO 17	Perheyritysten ulkoiset kasvutekijät (ei- kasvuyritykset).....	187
TAULUKKO 18	Honkarakenne Oyj:n yritystiedot (Lähde: Honkarakenne Oyj:n vuosikertomus 2002)	205
TAULUKKO 19	Pölkky Oy:n yritystiedot (lähde: www.polkky.fi).....	213
TAULUKKO 20	Metsäpuu Oy:n yritystiedot (lähde: www.domus.fi)	218
TAULUKKO 21	Case-yritysten toteuttamia innovaatioita.....	220
TAULUKKO 22	Esimerkkejä innovaatioiden luovasta jäljittelystä case-yrityksissä	221
TAULUKKO 23	Case-yritysten hyödyntämiä ja onnistuneita liiketoiminta- mahdollisuuksia.....	223
TAULUKKO 24	Kasvumotivaation ja -intention rakentuminen case-yrityksissä	229
TAULUKKO 25	Yhteenveto case-yritysten kasvustrategioista	236
TAULUKKO 26	Honkarakenne Oyj:n kohtaamia kriisejä ja tutkijan arvio niiden merkityksestä yrityksen myöhemmän kasvun kannalta.....	249
TAULUKKO 27	Pölkky Oy:n kokemia kriisejä ja tutkijan arvio niiden merkityksestä yrityksen myöhemmän kasvun kannalta	251
TAULUKKO 28	Metsäpuu Oy:n kokemia kriisejä ja tutkijan arvio niiden merkityksestä yrityksen myöhemmän kasvun kannalta.....	252

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO – YRITYSTEN KASVUN MERKITYS TALOUDESSA.....	15
1.1	Tutkimusaiheen valinta ja sen perustelut	15
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen aihealueen rajaaminen	18
1.3	Tutkimuksen metodologiset ja menetelmälliset valinnat.....	19
1.3.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen tieteenfilosofinen asemointi.....	19
1.3.2	Systeemiajattelu sekä SSM-metodologian soveltaminen tutkimuksessa	25
1.3.3	Abduktiivinen päättely tapaustutkimuksessa	28
1.3.4	Tutkimustulosten luotettavuus, triangulaatio, reliabiliteetti ja validiteetti	30
1.3.5	Tutkimuksen ontologia ja epistemologia.....	33
1.3.6	Tutkimuksen metodologinen yhteenveto.....	35
1.4	Tutkimuksen empiirinen konteksti: toimialakuvaus.....	36
1.4.1	Tutkimuksen kohteena olevan toimialan sekä case- yritysten valinta.....	36
1.4.2	Tutkimuksen kentät – puutuoteteollisuuden toimialan piirteet ja yritys rakenne.....	37
1.4.3	Puutuoteteollisuuden tuotteiden ja teknologian elinkaari	41
1.4.4	Puutuotealan toimialaresepti ja yritysparadigma.....	43
1.5	Tutkimusprosessin kuvaus	46
1.6	Tutkimuksen kohdeilmiö ja käytetyt näkökulmat.....	47
1.7	Tutkimuksen sanallinen rakennekuvaus	48
2	YRITYKSEN KASVUN TEOREETTINEN TARKASTELU.....	51
2.1	Yrityksen kasvu ja kasvudynamiikka taloustieteellisen tutkimuksen kohteena.....	51
2.1.1	Yrityksen kasvun ja kasvudynamiikan tyypittely taloustieteessä	51
2.1.2	Yrityksen liiketoiminnan orgaaninen kasvu	54
2.1.3	Yrityksen kasvu markkina-alueen maantieteellisen laajentumisen kautta.....	55
2.1.4	Yrityksen kasvu diversifioinnin kautta.....	56
2.1.5	Kasvu yritysostojen ja fuusioiden avulla.....	58
2.1.6	Yritysten kasvudynamiikkaan liittyviä teoreettisia näkökulmia.....	60

2.1.7	Yrityksen kasvun tutkimisesta	65
2.1.8	Yrityksen kasvukivut ja rakennemuutokset.....	67
2.1.9	Yrityksen kasvun mittaaminen ja siinä käytettävät mittarit	68
2.2	Yrityksen kasvun mallintaminen systeemiteorian avulla	71
2.2.1	Yrityksen kehitys- ja vaihdantaprosessit sekä suorituskyky	75
2.2.2	Yrittäjyys, yrittäjyyden prosessit sekä yrityksen kasvu	77
2.2.3	Innovaatiot ja niiden luova toistaminen yrityksen kasvun taustalla.....	80
2.2.5	Liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja niihin tarttuminen	83
2.2.6	Yrityksen kasvun ympäristöt ja kentät	86
2.2.7	Yrityksen sosiaalisen pääoman rakentuminen ja kasvu	89
2.2.8	Paikallinen yrityskulttuuri kasvun taustatekijänä	91
2.3	Yritysten kasvun ja elinkaaren mallintaminen.....	93
2.3.1	Esimerkkejä teollisuusyritysten kasvu- ja elinkaarimalleista	95
2.3.2	Teollisen perheyrityksen kasvumalli	97
2.3.3	Yrityksen kasvu, kuolleisuus ja elinikä.....	100
2.4	Yrityksen sisäiset ja ulkoiset kasvutekijät (determinantit)	105
2.4.1	Yrityksen kasvuresurssit ja niiden hankkiminen	111
2.4.2	Kasvurahoitus yrityksen kasvun ja kehittymisen edellytyksenä	115
2.5	Yrittäjien ja yritysjohton kasvumotivaatio perheyrityksissä	119
2.5.1	Kasvu yritysten omistajien ja johdon tavoitteena.....	119
2.5.2	Yrityksen arvot ja kulttuuri kasvun taustalla	123
2.5.3	Yrittäjän kasvumotivaation ja -intention rakentuminen.....	127
2.5.4	Yrittäjän persoonallisuuspiirteet ja niiden vaikutus yrityksen kasvuun.....	135
2.5.5	Yrittäjän kasvumotivaation ja yrityksen suorituskyvyn yhteensovittaminen	139
2.6	Teollisten perheyritysten kasvustrategiat ja niiden muotoutuminen	143
2.6.1	Puutuotealan perheyrityksen markkinointistrategia.....	148
2.6.2	Puutuotealan perheyrityksen omistus- ja rahoitusstrategiat.....	151
2.6.3	Puutuotealan perheyrityksen resurssistrategia	154

2.7	Oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen teollisissa perheyryksissä	157
2.7.1	Kriisit ja kriittiset tekijät yritysten oppimisen katalysaattoreina	162
2.7.3	Yritysten kasvun ja kehityksen kriisiherkkyys Greinerin mallintamana	166
2.8.	Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	168
3	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO	172
3.1	Teollisten perheyrysten kasvukysely (TT) v. 1998	172
3.1.1	PKT-kasvututkimuksen (TT) survey-aineiston esittely	172
3.1.2	Yrittäjien kasvuhaluukkuus TT:n kasvututkimuksessa v. 1998.....	173
3.1.3	Perheyrysten yritysjohton kasvumotivaation ja -intention rakentumistekijät	176
3.1.4	Kasvuhakuisten perheyrysten sisäiset ja ulkoiset kasvun lähteet (determinantit)	179
3.1.5	Perheyrysten sisäiset ja ulkoiset kasvun esteet	182
3.1.6	Kasvuhakuisten perheyrysten kehittämistarpeet	185
3.1.7	Perheyrysten (kasvua tavoittelemattomat) kasvua edistävät ulkoiset tekijät.....	187
3.2	CASE 1. Honkarakenne Oyj. – Lieksan Hattuvaarasta maailman johtavaksi hirsitaloyritykseksi 45 vuodessa.....	188
3.3	CASE 2 – Pölkky Oy Kuusamolainen perheyryty, joka kasvoi 40 vuodessa maaseudun piensahasta merkittäväksi vientisahaksi.....	205
3.4	Case 3. Metsäpuu Oy – rakennuspuusepänteollisuutta yli 50 vuoden ajan	214
4	PERHEYRYTYKSIIN JA YRITTÄJIIN LIITTYVÄT KASVUN DETERMINANTIT	219
4.1	Innovaatiot, niiden jäljittely sekä liiketoimintamahdollisuudet case-yritysten kasvutekijöinä	219
4.2	Kasvumotivaation ja -intention rakentuminen case-yrityksissä	224
4.2.1	Kasvumotivaation ja -intention rakentuminen – Honkarakenne Oyj.	224
4.2.2	Kasvumotivaation ja -intention rakentuminen – Pölkky Oy	226
4.2.3	Kasvumotivaation ja intention rakentuminen – Metsäpuu Oy.....	227
4.2.4	Yhteenveto kasvumotivaation ja -intention rakentumisesta case-yrityksissä	228
4.3	Case-yritysten kasvustrategioiden valinta ja toteutus	230
4.3.1	Honkarakenne Oyj:n kasvustrategiat.....	231

4.3.2	Pölkky Oy:n kasvustrategiat.....	233
4.3.3	Metsäpuu Oy:n kasvustrategiat	234
4.3.4	Yhteenvedo case-yritysten kasvustrategioista	235
5	TEOLLISTEN PERHEYRITYSTEN KASVUDYNAMIIKKA	237
5.1	Tutkimuksen case-yritysten kasvudynamiikka sekä rakenteellinen kehitys	237
5.2	Havainnointia case-yritysten kasvun dynamiikasta	239
5.2.1	Honkarakenne Oyj:n kasvudynamiikka	239
5.2.2	Pölkky Oy:n kasvudynamiikka.....	243
5.2.3	Metsäpuu Oy:n kasvudynamiikka	246
6	YRITYSTEN JA YRITTÄJIEN KOKEMAT KRIISIT JA OPPIMINEN KASVUTEKIJÖINÄ	247
6.1	Case-yritysten kokemia kriisejä ja niistä saatuja oppimiskokemuksia	247
6.1.1	Honkarakenteen kokemat kriisit.....	247
6.1.2	Pölkky Oy:n kokemat kriisit	249
6.1.3	Metsäpuu Oy:n kokemat kriisit	251
7	PÄÄTELMÄT, DISKUSSIO SEKÄ JATKOTUTKIMUSTEN AIHEITA	253
7.1	Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja kontribuutio	253
7.1.1	Teollisten perheyritysten kasvudynamiikka.....	254
7.1.2	Yrittäjien ja yritysjohton kasvumotivaatio ja -intentio	256
7.1.3	Perheyritysten sisäiset ja ulkoiset kasvutekijät (kasvun lähteet ja esteet)	258
7.1.4	Kriisit ja kriittiset tapahtumat ja niistä oppiminen yritysten kasvun taustalla	259
7.1.5	Systeemiteoreettinen PYK-malli ja sen kriittinen reflektio	260
7.1.6	Arvio tutkimustulosten luotettavuudesta ja yleistettävyydestä.....	261
7.2	Jatkotutkimusten aiheita.....	262
	SUMMARY	264
	LÄHTEET	272
	LIITTEET.....	297

1 JOHDANTO – YRITYSTEN KASVUN MERKITYS TALOUDESSA

1.1 Tutkimusaiheen valinta ja sen perustelut

Kasvavat yritykset ovat tärkeitä yhteiskunnassa, koska ne luovat suurimman osan uusista työpaikoista. OECD:n vuonna 1998 kahdeksassa maassa (seitsemän EU-maata sekä Kanada) tekemän selvityksen mukaan nopeasti kasvavat pienet teollisuusyritykset edustavat ainoastaan keskimäärin 8 %:a kaikesta yritystoiminnan liikevaihdosta, mutta vastaavat peräti 40 %:sta uusien työpaikkojen luomisesta (OECD 1998). Suomessa oli vuonna 2001 Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan yhteensä noin 225.000 liikeyritystä, joista teollisuusyrityksiä oli vajaat 26.000 kpl. (11,5 %) ja ne työllistivät 32,3 % kaikkien yritysten työvoimasta ja edustivat liikevaihdoltaan 39 %:a koko Suomen yrityssektorin liikevaihdosta (ks. taulukko 1). Vuonna 2001 alle 250 henkilön yritykset työllistivät 61 % kaikkien yritysten työvoimasta ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2001 liki 51 % kaikkien yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta. Edellä mainitusta yrityskannasta (=yritysten lukumäärä) alle 10 henkilön pienyritysten osuus oli vuonna 2001 liki 93 %.

Arionin ja Lehtisen (2001) tekemän tilastollisen tutkimuksen mukaan vuoden 2000 alussa Suomessa oli noin 202.000 perheyritystä ja niiden osuus oli 79,7 % koko Suomen yritysten lukumäärästä. Lisäksi Suomessa oli vuoden 2000 alussa vajaat 80.000 perheomisteista maatalousyritystä. Perheyrietykset (pl. maatalousyritykset) työllistivät yhteensä lähes 620.000 henkilöä, joista palkkasuhteessa oli yli 530.000 henkilöä ja yrittäjinä 90.000 henkilöä. Perheyrietysten yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 1999 oli arviolta 90 mrd. euroa, joista osakeyhtiö-muotoisten perheyrietysten osuus oli 84 %. Perheyrietysten osuudeksi Suomen BKT:sta Arion ja Lehtinen (2001) arvioivat 20-45 %. Helsingin pörssissä oli listautuneena vuoden 2000 alussa 40 perheomisteista yritystä, joissa enemmistö osakkeista oli yhden perheen/suvun hallussa. (Arion & Lehtinen, 2001.)

TAULUKKO 1 Suomen yrityskannan rakenne v. 2001 (www.stat.fi, Tilastokeskus – Suomi lukuina – Yritykset).

Toimiala	Yrityksiä		Henkilöstöä		Liikevaihto	
		%	1 000	%	milj. €	%
Maa-, riista-, metsä- ja kalatalous	7 659	3.4	21	1.6	2 596	1.0
Teollisuus	25 780	11.5	426	32.3	105 210	38.7
Rakentaminen	29 588	13.2	124	9.4	16 367	6.0
Kauppa	47 436	21.1	230	17.4	87 838	32.3
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	10 064	4.5	50	3.8	4 209	1.5
Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne	23 264	10.3	151	11.4	21 170	7.8
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	2 984	1.3	45	3.4	-	-
Kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	11 455	5.1	25	1.9	4 260	1.6
Tekninen palvelu ja palvelut liike-elämälle	32 116	14.3	156	11.8	14 916	5.5
Muut toimialat	34 501	15.3	91	6.9	15 097	5.6
Kaikki toimialat	224 847	100	1 319	100	271 663	100
Henkilöstön määrä						
0– 9	208 849	92.9	319	24.2	45 461	16.7
10– 49	13 157	5.9	255	19.3	43 963	16.2
50–249	2 259	1.0	227	17.2	48 133	17.7
250–499	319	0.1	112	8.5	26 779	9.9
500–	263	0.1	406	30.8	107 327	39.5

Yritysten kasvu ja kehittäminen lisäävät endogeenisen kasvuteorian (vrt. Romer 1993 sekä Kilponen & Santavirta 2002) mukaisesti kansakunnan varallisuutta (BKT per capita). Lisäksi kasvu on merkittävä hyvinvoinnin lähteenä, koska se synnyttää uutta tulonjakoa sekä lisää vaihdantaa yrityksen ja sen sidosryhmien kesken. Pohjoismaisissa hyvinvointivaltioissa ja erityisesti Suomessa ja Ruotsissa, missä valtiolla, julkisyhteisön organisaatioilla, valtionyhtiöillä sekä kunnilla on koko 1900-luvun ajan ollut keskeinen rooli työllistäjänä ja palvelujen tuottajina, on 1990-luvun laman jälkeen koettu ongelmalliseksi yksityisten yritysten liian pieni määrä, vaatimaton kasvu sekä uusien yritysten vähäinen syntyminen. Kanniaisen (1998) tutkimuksen mukaan Pohjoismaiset hyvinvointivaltiot ovat Euroopan alhaisimman yrittäjäsuhteiden maita, joissa yrittäjien ja itsensä työllistäjien osuus on vain 5-8 % koko työvoimasta. Vastaavasti Välimeren maissa, Italiassa, Kreikassa, Espanjassa ja Portugalissa yrittäjäsuhte on 13-20 % työvoimasta ja Isossa-Britanniassakin 13 % (Kanninen 1998). Toisaalta monissa Pohjoismaiden ulkopuolisissa maissa pienyritysvaltainen elinkeinorakenne on syntynyt olosuhteiden pakosta, koska yhteiskunta ei siellä vastaa niistä palveluista, joita Pohjoismaissa on totuttu pitämään itsestään selvinä yhteiskunnan tuottamina palveluina. Kansainvälisen 21 maassa toteutetun GEM-vertailututkimuksen mukaan tärkeimmät syyt suomalaisten alhaiseen yrittäjäsuhteeseen ovat korkea veroaste, vähäiset kannustimet uuden yrityksen perustamiseen ja kasvattamiseen sekä julkisen sektorin suuri rooli hyvinvointipalvelujen tuottajana (vrt. Arenius & Autio 1999 sekä Autio & Arenius 2000). Tulevaisuudessa on mitä ilmeisimmin sekä julkisen talouden rahoituksesta että hyvinvointipalvelujen laadun ja tuottavuuden varmistamisesta syntyviä paineita siirtää julkisia palveluita yksityisille yrityksille. Se tarjoaa uusia yrittämisen

mahdollisuuksia etenkin monissa hyvinvointipalveluissa, kuten vanhustenhuollossa, terveydenhoitoalalla sekä kulttuuri- ja virkistyspalveluissa.

Suurin osa perustetuista yrityksistä Suomessa ei koskaan kasva mikroyrityksen tasoa (alle 10 henkilöä) suuremmaksi, ja vain harva uusi yritys kasvaa suureksi tai edes keskiuureksi koko olemassaolonsa aikana. Littunen (2001b, s. 33) kutsuu yritysten kolmen ensimmäisen toimintavuoden ylittämistä "kuolemanlaakson" ylittämiseksi. Tätä vanhemmaksi selviytyneet yritykset ovat yleensä löytäneet omat asiakasryhmänsä ja toiminta on vakiintunut, jolloin yritystoiminnan lopettaminen on harvinaisempaa (Littunen 2001b, s. 73). Kriittisestä kolmen vuoden alkujaksosta eloon jäävät ja nopeasti kasvavat yritykset merkitsevät Britanniassa tehtyjen laajojen pienyritystutkimusten (esim. Foley & Green 1989) mukaan sekä paikallisesti että koko kansantalouden kannalta erittäin paljon. Ne ovat todellisia työllistäjiä, sillä niiden osuus on tutkimusten mukaan peräti 16 % uusista työpaikoista (Littunen 2001b, vrt. myös Birch 1979 ja 1987). Erittäin laajaan tilastoaineistoon perustuvan amerikkalaisen tutkimuksen mukaan (Kirchoff ja Phillips 1988) kasvuhakuiset yritykset jatkavat yritystoimintaa kriittisen alkuvaiheen jälkeen todennäköisemmin kuin ns. 0-kasvun tai kasvua tavoittelemattomat yritykset (Littunen 2001b, s. 33). Yleiseurooppalaisen tutkimuksen mukaan 50 % yrityksistä katoaa markkinoilta ennen kymmenettä ikävuottaan (lähde: ENSR - European Network for SME Research 1997). Littunen (2001b, s. 73) koko 1990-luvun ajan Suomessa toteuttaman uusien yritysten eloonjäämistutkimuksen tulosten mukaan perustetuista teollisuusyrityksistä oli kolmen toimintavuoden jälkeen elossa 76 % ja palveluyrityksistä 92 % ja seitsemän toimintavuoden jälkeen teollisuusyrityksistä jatkoi toimintaansa 67 % ja palveluyrityksistä 84 %. Useimmissa EU-maissa koetaan ongelmaksi suuri yritysten lopettamisaste, joka erityisesti Suomessa lamavuosina 1991-92 ylitti yritysten vuotuisen aloittamismäärän. Vaikka Suomessa perustetaan vuosittain noin 20.000 uutta yritystä, on yritysten vuotuinen nettolisäys 1990-luvulla ollut käytännössä ainoastaan 10-15 % yritysten uusperustannasta laskettuna. (Kanninen 1998.)

Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna optimaalinen tilanne olisi, jos mahdollisimman moni Suomessa perustettava yritys suuntautuisi heti alussa kasvuralle ja pystyisi toteuttamaan merkittävän liiketoiminnan kasvun. Tämä toisi mukanaan uusia työpaikkoja, mikä edelleen lisäisi kansakunnan varallisuutta ja hyvinvointia. Kahdessa merkittävässä Suomessa toteutetussa pienyritysten seuranta- ja kehittymistutkimuksessa (Pasanen 1999 ja Littunen 2001b) yrityksiä on analysoitu myös niiden kasvuorientaation perusteella. Pasanen (1999, s. 93) on tutkinut Pohjois-Savossa toimivia pienyrityksiä ja hän on jakanut tutkimuksessa yritykset niiden kasvuorientaation mukaan kolmeen luokkaan: 1) vakaat itsenäiset selviytyjät, 2) jatkuvan kasvun innovaattorit sekä 3) hyppäyksellisen kasvun verkottujat. Näistä kaksi viimeksi mainittua ryhmää edustivat kasvuyrityksiä. Kolmannen ryhmän nopeakasvuisten yritysten kokonaismäärästä oli teollisuusyrityksiä 91 % (Pasanen 1999, s. 100). Littunen (2001b) on seurantatutkimuksessaan jakanut tutkittavat yritykset neljään ryhmään: 1) alkuvaiheen epäonnistuja, 2) kasvuhakuinen ylioptimisti, 3) vakaalle kehitysuralle pyrkijä

sekä 4) kasvuhakuinen innovaattori. Näistä kaksi ensimmäistä ryhmää kuvaa kehityksessään epäonnistuvia yrityksiä ja 3. ja 4. ryhmä onnistuvia ja eloonjääviä yrityksiä. Ryhmät 2 ja 4 edustavat kasvuhakuisia yrityksiä, joista ryhmän 2 yritykset epäonnistuvat kasvussaan ja ryhmän 4 yritykset onnistuvat (Littunen 2001b, s. 64-65).

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen aihealueen rajaaminen

Tutkimuskysymykset ovat esiyymmärryksen sävyttämiä tarkennettuja probleemeja, jotka jäsentävät koko tutkimuksen rakenteen ja joihin on mahdollista löytää vastaus käytettävissä olevan empiirisen aineiston tulkinna ja analysoinnin avulla. Koska yrityksen kasvu on tutkittavana aihealueena laaja, on ollut tarpeen rajata tutkimus tietyille kohdealueille, jotta tutkimuksessa päästään pintaa syvemmälle. Tämä tutkimus on rajattu teollisiin perheyrittäjiin, joiden kasvudynamiikkaa tarkastellaan eksploratiivisesti yrittäjien ja yritysjohtajien ja yritysjohdon kasvuintenttioiden, sisäisten ja ulkoisten kasvutekijöiden sekä oppivan organisaation näkökulmista. Lisäksi tutkimuksen kaikki case-yritykset sijoittuvat puutuote-ollisuuden toimialalle, mikä on muistettava tulosten analysoinnissa. Nopeasti kehittyvien toimialojen, kuten telekommunikaatio, tietoliikenne, elektroniikka sekä sähköiset uusmediat, yritysten kasvudynamiikka saattaa eräiltä osin poiketa ”perinteisten” teollisuusyritysten kasvun dynamiikasta ainakin kasvunopeuden ja pääomarakenteen osalta, joten tästä tutkimuksesta tehtävät johtopäätökset yrityksen kasvusta eivät ole välttämättä yleistettävissä edellä mainituille toimialoille (vrt. Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001). Tämän tutkimuksen konkreettinen tutkimuskysymys, johon etsitään vastausta empiirisen aineiston analysoinnilla, on:

1. *Millainen kasvudynamiikka on ollut luonteenomaista tutkimuksen kohteena olleille teollisille puutuotealan perheyrittäjille ?*

Pääkysymystä on tarkennettu kolmella alakysymyksellä, joita ovat:

- 1.1 *Millaisia kasvuintentioita ja -motiiveja yrittäjillä ja yrityksen johdolla on esiintynyt ja miten ne ovat ilmenneet yritysten johtamisessa, kehittämisessä sekä kasvussa ?*
- 1.2 *Mitkä yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet kasvun esteinä jalähteinä (kasvun determinantteina) ?*
- 1.3 *Miten erilaiset kriittiset tapahtumat ja tilanteet yrityksessä ja sen toimintaympäristössä ovat olleet oppimisen kautta yhteydessä yrityksen kasvuun ?*

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on kuvata kolmen kasvussaan onnistuneen teollisen perheyrittäjän kasvun dynamiikkaa (vrt. Littunen 2001b ja

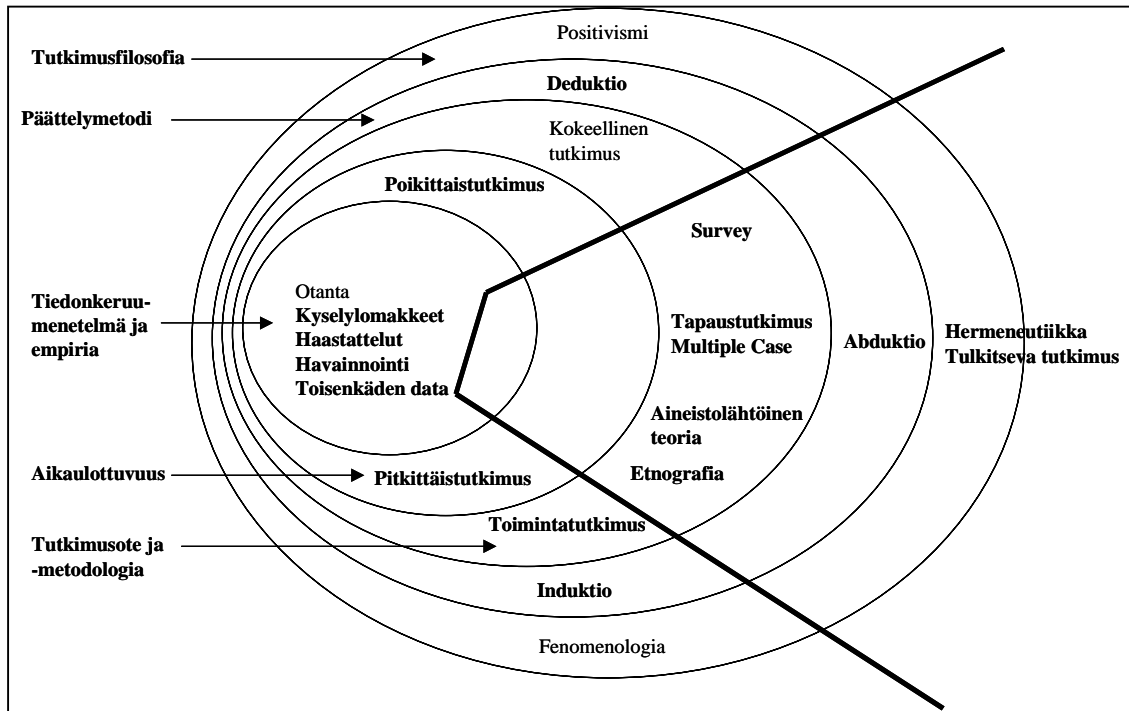
Pasasen 1999 esittämien typologioiden mukaisia kasvussa onnistuneita teollisuusyrityksiä) sekä selvittää siihen yhteydessä olevia tekijöitä. Tutkimuksella haetaan vastauksia myös yritysten kasvuhalukkuuteen ja -haluttomuuteen ja siihen, mitkä tekijät käytännössä ovat vaikuttaneet yritysten kasvua edistävästi ja toisaalta sitä estävästi. Kasvuintention ja -motivaation osalta selvitetään yritysten omistajien ja ylimmän johdon kasvuintentioiden rakentumista ja ilmentymistä. Tutkimuskohteiksi on valittu kolme puutuoteteollisuutta edustavaa perheyritystä, jotka ovat kasvaneet yli 40 vuoden ajan ja kohdanneet useita kriisejä. Tutkimuksella halutaan selvittää myös, onko yritysten kokemilla kriiseillä ja niistä selviytymisellä ollut organisaation oppimisen kautta merkitystä yrityksen myöhemmälle kasvulle ja sen dynamiikalle.

1.3 Tutkimuksen metodologiset ja menetelmälliset valinnat

1.3.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen tieteenfilosofinen asemointi

Arbnor ja Bjerke (1997, s. 213-217) esittävät, että laadullisessa case-tutkimuksessa voidaan soveltaa kolmea erityyppistä tutkimusotetta: analyttistä, systeemiteoreettista tai toimijälähtöistä (*actor's approach*). Tutkimusotteen valinta riippuu tutkittavan kohdeilmion ominaisuuksista (konkreettinen vs. abstrakti) sekä siitä, millaista selitysmallia tutkimusotteella haetaan. Analyttinen lähestymistapa tuottaa Arbnorin ja Bjerken (1997, s. 213-217) mukaan kausaaliselityksiä (syy-seuraussuhde), ja toimijälähtöisen tutkimusotteen avulla on mahdollista hakea kokonaisvaltaista syvällistä asiantilan ymmärtämistä (=teleologinen selitys). Systeemiteoreettinen lähestymistapa kuvaa case-yrityksiä erilaisina toiminnallisina systeeminä ja pyrkii hakemaan teleologisia selitysmalleja sekä kohdeilmion kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Tässä tutkimuksessa on case-yrityksiä pyritty analysoimaan pääosin systeemiteoreettisella tutkimusotteella. Perheyritysten kasvun dynamiikka, kasvuintention ja -motivaation rakentuminen sekä kriisien kautta tapahtuva oppiminen ovat ilmiöitä, joita voidaan parhaiten tutkia systeemiteoreettisesti ja yrittäjien kasvuintention ja -motivaation osalta myös toimijälähtöisesti. Case-yritysten talouslukujen ja kasvumittareiden analysointi erilaisten vuosikertomuksista ja tilinpäätöksistä laadittujen aikasarjojen avulla sekä survey-kyselyn tulosten analysointi ovat esimerkkejä analyttisestä tutkimusotteesta. Tutkittavan asian (perheyrityksen kasvu ja sen dynamiikka) luonteen moniselitteisyyden vuoksi tämän tutkimuksen osalta pyritään ainoastaan probabilistisiin kausaaliselityksiin (vrt. Hajba 1978, s. 181) ja yrityksen kasvua tulkitaan pääasiallisesti kokonaisvaltaisena ilmiönä teleologisen selittämisen ja ymmärtämisen avulla. Teleologisella selittämällä tarkoitetaan tässä yhteydessä jonkin yrityksen kasvuun liittyvän tapahtuman tai asiantilan selittämistä sen tarkoituksen perusteella (vrt. Juti 2001, s. 384).

Tämä tutkimus asemoituu tieteenfilosofisessa kentässä hermeneutiikan eli tulkitsevan tutkimusfilosofian osa-alueelle (ks. kuvio 1), vaikka yhtenä tutkimusmenetelmänä onkin käytetty tilastollista survey-tutkimusta (n=122), jota pidetään positivistiseen ja nomoteettiseen tutkimustraditioon kuuluvana metodina (vrt. Neilimo & Näsi 1980). Tutkimuksen keskeisenä päättelylogiikkana käytetään abduktiivista päättelyä sekä jossain yhteydessä myös induktiota (survey-analyysi) sekä deduktiota. Pääasiallinen tutkimusmetodologia on tapaustutkimus, jossa tiedonkeruuyksikkönä on kolme puutuoteteollisuuden perheyritystä (multiple-case n=3). Tutkimuksen aikaulottuvuus on tapaustutkimuksen osalta pitkittäistutkimus ja surveyn osalta poikittaistutkimus. Edelleen tiedonkeruumenetelminä on sovellettu lomakekyselyä, joka perustuu otantaan TT:n jäseninä olevista PKT-yrityksistä (tiettyä kokoluokkaa pienemmät jäsenyritykset), teemahaastattelua, havainnointia sekä case-yrityksistä saatua toisen käden tietomateriaalia (yrityksen julkaisemat sekä muut aikalaisdokumentit).



KUVIO 1 Tutkimuksen metodologinen heuristiikka Saundersin ym.(2000) mukaisesti

Case-tutkimus eli tapaustutkimus on Aaltio-Marjosolan (2000) mukaan paljon käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä liiketaloustieteessä tutkittaessa yrityksiä ja organisaatiokäyttäytymistä. Case-tutkimus kuuluu Neilimon ja Näsin (1980, s. 31-35) esittämässä liiketaloustieteen ja yrittäjyystutkimuksen typologiassa toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen, jossa pyritään hermeneutiikan pohjalta ymmärtämään ja jäsentämään maailmaa harvojen empiiristen tutkimusyksiköiden syväluotauksen kautta (vrt. Melin 2001, s. 15 sekä Mäkinen 1980). Tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia ja niitä tutkitaan omassa erityisessä ympäristössään. Case-tutkimuksen tutkimusotetta voidaan perinteisesti

pitää idiografisena (=yksittäisen ilmiön selitysmalleihin pyrkivänä) sekä deskriptiivisenä (=kuvailevana), jolloin tapausaineistot voivat olla pitkäaikais- tai poikittaisaineistoja (vrt. Tsoukas 1989). Alasuutarin (1999, s. 38) mielestä laadullisen tapaustutkimuksen analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja sen ajatellaan valottavan jonkin singulaariseksi ymmärretyn, sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta (vrt. Eisenhardt 1991, s. 626-627). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ja analysoidaan yritysten kasvudynamiikkaa historiallisen pitkäaikaisanalyysin muodossa (vrt. Miller & Friesen 1982b, Dawson 1997, Vinnell & Hamilton 1999 sekä Davidsson & Wiklund 2000, s. 27-28).

Historiallisen case-tutkimuksen lähdeaineistona ovat yritysten perustajien ja muiden avainhenkilöiden teemahaastattelut (strukturoidumattomat), yritysten laatimat dokumentit, kuten historiikit, vuosikertomukset sekä tilinpäätökset (vrt. Yin 1994). Teemahaastattelut (ks. Liite 2) on toteutettu avoimina haastatteluina. Niissä on käytetty apuna haastattelurunkoa, jossa esitettiin tutkimuskysymykset haastattelun rajaamiseksi tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Case-yrityksistä kootun materiaalin sekä haastattelumuistioiden perusteella tutkija on kirjoittanut jokaisesta case-yrityksestä lyhyehkön historian kuvauksen (ks. Luvut 3.2, 3.3 sekä 3.4). Case-kuvausta kirjoitettaessa on noudatettu Alasuutarin (1999, s. 38) esittämää periaatetta, jonka mukaisesti kaikki luotettavina pidettävät ja selvitetävään tutkimusongelmaan liittyvät seikat tulee kyetä kuvaamaan siten, että ne eivät muodosta ristiriitaisuuksia esitetyn tulkinnan kanssa. Tällöin on Renvallin (1965) mukaan kysymys historiantutkimuksen rakennekokonaisuuksien muodostamisesta, jotka tarkoittavat sellaisten ilmiöiden muodostamaa joukkoa, jolle on yhteistä jokin säännönmukainen suhde ja joka on poikkeukseton (vrt. myös Kalela 2000 sekä Hill 1993).

Laaditut case-kuvaukset muodostavat yritysten kasvutarinan ja hermeneuttisen tulkinnan kehityksen sekä toteutetun tulkintapotentiaalnin raportoinnin, jota analysoidaan case-kuvausta syvällisemmin varsinaisessa tutkimusraportissa sen eri vaiheissa. Yrityksen kasvun takana ovat yrityksen omistajien ja johdon aikanaan tekemät päätökset, konkreettiset toimenpiteet, valinnat, riskinotto, onnistuminen ja epäonnistuminen. Tieto niistä voi olla dokumentoituuna yrityksen vuosikertomuksissa, lehtileikkeissä, kokouspöytäkirjoissa tai joskus pelkästään ihmisten muistissa ja mielikuvissa. Tutkittaessa yrittäjien tai yritysjohdon kasvuintentioita tai joidenkin koettujen koettelemusten tai vaikeuksien edesauttamaa oppimista kasvutekijänä liikutaan aihealueilla, joista on vaikeaa löytää eksplisiittistä ja konkreettisesti dokumentoitua tietoa. Tällöin ainoana mahdollisuutena tutkia asiaa on tulkita aikalaisdokumentteja (mm. lehtileikkeet, historian kirjoitus, yrityksen vuosikertomukset) sekä samalla haastatella useampia yritysten toimijoita, joilla on omakohtaista muistitietoa ja mielikuvia asioista ja pyrkiä luomaan asiasta tulkinta ja ymmärrys, jota sitten vahvistetaan useampien aineistolähteiden kautta tehtävän triangulaation avulla.

Historiallinen case-analyysi ja historian tutkiminen liittyvät Anttilan (2000) mukaan olennaisesti hermeneuttiseen tieteenperinteeseen. Historiallisen tutkimuksen tarkoituksena on rekonstruoida menneisyyttä systemaattisesti ja

objektiivisesti keräämällä, arvioimalla, todentamalla ja yhdistelemällä erilaisia näytteitä ja todistusaineistoa tavoitteena todentaa faktoja sekä saavuttaa puolusteltavissa olevia päätelmiä, joihin usein liitetään tiettyjä hypoteeseja (Anttila 2000). Historiallinen tutkimus riippuu olennaisesti käytettävissä olevasta tietoa-aineuksesta, joka voi olla peräisin primäärlähteistä, joissa tutkija on suora havaintojen tekijä tutkittavasta asiasta. Tutkimuksessa voidaan käyttää myös sekundaarilähteitä, joissa tutkija raportoi toisen tekemistä havainnoista tai joissa tietoa on siirretty alkuperäislähteistä. (Anttila 2000.)

Historiantutkimukseen liittyy keskeisesti käsite lähdekritiikki, joka tarkoittaa, että lähteiden käyttöarvo ja luotettavuus on arvioitava käytettäessä erilaisia lähteitä tutkimuksessa. Lähdekritiikin näkökulmasta primäärlähteet (mm. jäänteet, dokumentit ja aikalaistodistukset) ovat tutkimuksen kannalta arvokkaampia kuin sekundaarilähteet (mm. kertovat ja tulkitsevat dokumentit). Historiatutkimuksen aineiston lähdekritiikkiä arvioitaessa on otettava huomioon lähteiden aitous, aikalais-, tendenssi- ja riippuvuuskriteerit. Aikalaiskriteerin huomioon ottaminen tarkoittaa sen arvioimista, onko tapahtumasta kulunut aika voinut muuttaa siitä laaditun dokumentin, kertomuksen tai todistuksen tulkintaa. (Anttila 2000.) Aikalaiskriteeri esimerkiksi yrityshistorian tutkinnassa saattaa vaikuttaa henkilöstön haastatteluissa esiin tuoman informaation tulkintaan. Tendenssi- ja riippuvuuskriteerit historiantutkimuksessa liittyvät tutkijan taustaan sekä siihen miten tutkimuksessa koottu muu aineisto vaikuttaa tulkintaan. Historiantutkimuksessa ei Anttilan (2000) mukaan tulisi hyväksyä ainoastaan yhtä lähdetä. Minimivaatimus on kaksi toistaan tukevaa lähdetä, jotka ovat alkuperältään erilaisia (esimerkiksi yrityksen laatima dokumentti ja sitä tukevia lehtiartikkeleita tai ulkopuolisen tekemiä arvioita). Tässä tutkimuksessa lähdekritiikin arvioinnin merkitys korostuu erityisesti yritysten perustajien haastattelujen analysoinnissa vanhojen tapahtumien muistelemisessa (vrt. aikalaiskriteeri) sekä analysoitaessa yritysten itsensä laatimia historiikkeja ja muita dokumentteja.

Laadullisen (kvalitatiivisen) case-aineiston rinnalla tässä tutkimuksessa käytetään määrällistä (kvantitatiivista) survey-aineistoa, jota analysoidaan tilastollisin perusmenetelmin. Survey-aineiston merkitys on tukea ja täydentää suppeammasta laadullisen aineiston (kolme case-yritystä) kautta saatavaa empiiristä tietoa. Tämän tutkimuksen kontekstissa Survey-aineiston (TT:n pkt-kasvukysely) rooli on esitutkimusaineisto, jonka avulla on voitu analysoida tutkittavien ilmiöiden (mm. kasvumotiivitekijöiden) yleistä merkitystä pkt-yrityksissä Suomessa, jota sitten edelleen syvennetään case-yritysten analysoinnin avulla. Case-tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa yksittäisten tai harvojen tutkimuskohteiden tasolla syvällisempi ja kokonaisvaltaisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä (perheyrittäjien kasvudynamiikka), kuin on mahdollista keräämällä laajoja aineistoja (vrt. Kasanen ym. 1991, s. 314). Kysymys on viime kädessä pienemmästä "etäisyydestä" tutkimuskohteeseen aineiston keruuvaiheessa. Laadullisen tutkimuksen sekä niihin olennaisesti liittyvien suppeiden empiiristen aineistojen ongelmana (positivistisen ajattelun mukaan) on perinteisesti pidetty tutkimustulosten yleistämistä, jota Kasanen ym. (1991, s. 314) mie-

lestä voidaan suorittaa vain hyvin rajoitetusti tai ei lainkaan. Määrällisen survey-aineiston analysoinnin kautta tehtävät johtopäätökset ovat laajemmin yleistettävissä koskemaan suomalaisia pkt-yrityksiä. Tutkimuksen case-yritysten kuvaukset toimivat esimerkkeinä siitä, kuinka tutkittavat asiat niissä yrityksissä ja valitulla teollisella toimialalla (puuteollisuus) ovat. Laadullisen aineiston pohjalta tehtävät yleistykset ovat vertailuja, joita tutkimuksen lukija voi mieleensä tehdä muihinkin vastaavanlaisiin tuntemiinsa yrityksiin. Voisiko samanlainen kasvu olla mahdollista myös muualla, esimerkiksi palvelualan perheyrietyksissä? Yin (1994, s. 31) toteaa, että case-tutkimuksessa ei koskaan tule pyrkiä samanlaiseen tilastolliseen yleistykseen kuin survey-tutkimuksissa, koska case-tapaukset eivät ole otantayksiköitä eikä niitä tulisi edes valita otantaa silmälläpitäen. Yksittäiset case-tapaukset tulisi Yinin (1994) mielestä valita samoin kuin laboratoriotutkija valitsee uuden kokeen. Monitapaus-caset (*multiple cases*) ovat tässä mielessä kuin toistettavia laboratorioskokeita. Näissä olosuhteissa yleistämisen metodina on käytettävä teoreettista yleistystä (*analytic generalization*), jossa aikaisempien havaintojen pohjalta kehitettyä teoriaa voidaan käyttää mallina (*template*), jonka avulla verrataan ja arvioidaan case-tutkimuksesta saatavia empiirisiä tuloksia (Yin 1994, s. 31, vrt. Eisenhardt 1989b, s. 546-549 sekä Eisenhardt 1991).

Perustelut sekä määrällisen että laadullisen tutkimusotteen soveltamiselle tässä tutkimuksessa liittyvät tutkittavan ilmiön (yrityksen kasvudynamiikka, kasvuintentiot ja -motiivit, kasvun esteet ja lähteet sekä oppimisen vaikutus kasvuun) moniulotteisiin ominaisuuksiin. Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen käyttäminen samassa tutkimuksessa ei ole ollut tiedeyhteisöissä kovin tavallista. Brymanin (1993, s. 137-138) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen käyttäminen samassa tutkimuksessa on yleisintä siinä tapauksessa, että tutkija ei onnistu havainnoinnin, teemahaastatteluin tai case-analysointien avulla riittävästi täyttämään tutkimuskysymyksissä esittämiään tietoaukkoja. Tämä voi johtua monista syistä, kuten esimerkiksi tutkimuskohteiden saavuttamattomuudesta, joka on varsin yleistä tutkittaessa yrityksiä. Tällöin tutkijan toteuttaman rinnakkais-surveyn (II-vaihe) merkitys on lisätä tietoa ja sen yleistettävyyttä tiettyjen tutkittavien asioiden, kuten yrittäjän kasvumotivaation ja -intentioiden sekä kasvun determinanttien suhteen, jolloin määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen rinnakkaista käyttöä voidaan pitää perusteltuna (vrt. Bryman 1993, s. 137-138). Toinen näkökohta surveyn käyttämiseen liittyy tutkimuksen alkuvaiheisiin ja yhteyksiin JTO:n hallinnoimaan TT:n pkt-kasvuprojektiin, jossa tarjoutui mahdollisuus laajahkon yrityskyselyn tekemiseen ja sen tulosten käyttämiseen osana tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa.

Määrällisen tutkimuksen avulla on mahdollista hakea vastauksia kysymyksiin mikä, mitkä ja miksi, jotka ovat yrityksen kasvutekijöiden ja kasvun motivaatiotekijöiden sekä kasvuintentioiden tutkimisen taustalla. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista hakea vastauksia ennen kaikkea kysymykseen miten, joka liittyy yrityksen kasvudynamiikan kuvaamiseen historiallisena ilmiönä. Tutkimukseen liittyvä määrällinen survey-aineisto on kuitenkin perheyrietysten osalta varsin pieni (n=122), eikä pelkästään sen avulla voida tehdä

johtopäätöksiä tai hakea luotettavia selitysmalleja teollisten perheyriyten kasvulle. Case-yriyten ja erityisesti Honkarakenteen kasvuhistorian syvällinen analysointi on mahdollistanut sellaisen johtopäätösten teon perheyriyten kasvusta, joita olisi ollut vaikeaa tehdä pelkästään tilastollisen tutkimuksen keinoin. Laadullisen case-tutkimuksen keskeisenä lähtökohtana on myös luottamuksellisen yhteistyön syntyminen tutkittavien yriyten ja tutkijan välillä, mikä on edellytys yriyteen pääsemiselle ja empiirisen aineiston hankinnalle. Yhteistyö erityisesti Honkarakenteen perustajien, Saarelaisen suvun edustajien sekä yriyten ammattijohdon ja tutkijan välillä on muodostunut tiiviiksi ja luottamukselliseksi usean vuoden ajan. Muiden case-yriyten (Metsäpuu ja Pölkky) osalta empiirinen aineisto on kerätty TT:n pkt-kasvuprojektin yriyten konsultointi-vaiheen aikana vuosina 1998-99.

Hermeneuttinen ajattelu tämän tutkimuksen kontekstissa perustuu siihen näkemykseen, että jokin tarkasteltava ilmiö, kuten esimerkiksi yriyten kasvudynamiikka tai yrittäjän kasvumotivaatio, on abstrakti ja pelkästään käsitteellinen siihen saakka, kunnes pystytään tulkitsemaan ja ymmärtämään sen kokonaismerkitys kyseisessä tutkimuskontekstissa (Anttila 2000). Hermeneuttisen tutkimusperinteen keskeinen käsite on *"hermeneuttinen kehä"*, josta käytetään myös nimeä *"hermeneuttinen spiraali"* (vrt. Tamminen 1993, s. 88-90). Hermeneuttinen kehä on tutkimuksen tulkintakehys, jota kiertäessään tutkija pääsee koko ajan lähemmäksi tutkimuskohdettaan samalla syventäen omaa ymmärrystänsä tutkittavasta asiasta (Anttila 2000). Hermeneuttisen kehän käsite on lähellä kognitiivisen psykologian käsitettä havaintosykli, jossa ihmisen kognitiivinen skeema ohjaa tiedon etsintää ja johtaa uuteen tietoon, joka edelleen muuttaa skeemaa ja kognitiivisia rakenteita ihmisen oppiessa uusia asioita. (Tamminen 1993, s. 89). Hermeneuttiseen tutkimusotteeseen liittyviä avainkäsitteitä ovat lisäksi tulkintapotentialiaali ja esiymmärrys. Tulkintapotentialiaali on tutkijan kognitiivinen tietorakenne ja se vaihtoehtoisten tulkintojen joukko, jonka asianomainen voi kehittää saamastaan informaatiosta. (Tamminen 1993, s. 87). Hermeneuttisessa tutkimusotteessa edellytetään, että tutkijalla on tutkittavien asioiden ja ilmiöiden osalta riittävä esiymmärrys sekä tulkintapotentialiaali, jotka ovat muodostuneet kokemuksen ja asiantiloihin perehtymisen (esimerkiksi syvähaastattelujen) kautta.

Tulkinta johtaa tutkimuksen edetessä teoretisointiin, jonka tuloksena syntyy asiantilan parantunut ymmärrys (Tamminen 1993, s. 89) ja tutkittavan ilmiön eli tässä tutkimuksessa perheyriyten kasvudynamiikan konseptualisointi. Tässä tutkimuksessa hermeneuttisen eli tulkitsevan tutkimusotteen soveltamisen lähtökohtana on ollut tutkijan pitkäaikainen työ- ja ammattikokemus mekaanisesta metsäteollisuudesta, joka on mahdollistanut sekä riittävän esiymmärryksen että tulkintapotentialin, jotka ovat välttämättömiä edellytyksiä case-yriyten tutkimiselle ja ennen kaikkea niiden tulkitsemiselle. Lisäksi kaikki case-yriyten ja erityisesti Honkarakenne Oyj. ovat tutkijalle tuttuja konsultointityön sekä asiakassuhteiden kautta. Hermeneuttinen spiraali tarkoittaa tässä tutkimuksessa toistuvia henkilöhaastatteluja, case-aineistojen ja muun tutkimusmateriaalin jatkuvaa tulkintaa ja läpikäyntiä tavoitteena entistä syvällisem-

pi asioiden ja ilmiöiden ymmärtäminen. Käytännössä case-yritys on kuin elävä organismi, joka elää ja muuttuu ajan kuluessa. Sen kasvudynamiikan ymmärtäminen on mahdollista ainoastaan palaamalla tiedon lähteelle jatkuvasti tutkimuksen eri vaiheissa.

1.3.2 Systemiajattelu sekä SSM-metodologian soveltaminen tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen osalta tutkimuksen lähtökohtana on perheyrityksen kasvun dynamiikka ja näkemys siitä, että koko maan yrityskannasta vain pieni murto-osa yrityksistä sekä kykenee että haluaa toteuttaa merkittävää kasvua. Tutkimuksen tuottama soveltamiskelpoinen konstruktio on teollisen perheyrityksen kasvudynamiikkaa kuvaavan mallin (josta on myöhemmin on käytetty myös lyhennettä PYK-malli) rakentaminen ja teollisten perheyritysten kasvun kuvaaminen systeemiteoreettisesti. PYK-mallissa yritys kuvataan avoimena itseään organisoivana systeeminä (*self-organizing open system*) (vrt. Arbnor & Bjerke 1997, s. 125, Katz & Kahn 1978 sekä Vinnell & Hamilton 1999), joka pyrkii laajentumaan säilyttääkseen tasapainotilan (*equilibrium*) ympäristönsä kanssa. Yrityksen kokemat takaiskut (=ympäristöstä tuleva negatiivinen palaute) estävät lyhyellä tähtäyksellä laajentumisen (=kasvun), mutta pakottavat yrityksen oppimisen kautta vahvistamaan resurssejaan sekä kasvupotentiaaliaan, jolloin systeemi laajentuu ja yritys kasvaa kestävästi hyödyntäessään sille tarjoutuvat liiketoimintamahdollisuudet (=ympäristön tarjoama positiivinen palaute). Systeemiteoreettinen ajattelu lähtee Luukkasen (1993, s. 97-98) mukaan oletuksesta, että todellisuus koostuu hierarkkisista järjestelmistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Systeemiteoreettiselle ajattelulle tutkimuskontekstissa on tyypillistä, että tutkittavia ilmiöitä ei pyritä eristämään ympäristöstään ja että ensisijaisia tutkimuskohteita ovat systeemin ja sen ympäristön vuorovaikutus (Luukkanen 1993, s. 97-98). Tämän tutkimuksen kontekstiin sovellettuna systeemiteoreettinen lähestymistapa tarkoittaa perheyrityksen ja sen ympäristön välistä vuorovaikutusta yrityksen kasvun ilmentäjänä ja selittäjänä.

Tämän tutkimuksen "rakenteellisena" metodologisena viitekehyksenä ja analysointityövälineenä on sovellettu Checklandin (1999) esittämää "pehmeää" SSM-metodologiaa (*Soft Systems Methodology*), joka pohjautuu ajatusmalliin pehmeistä systeemeistä ja siihen liittyvästä systemiajattelusta. SSM-metodologian pääpiirteet on esitetty Kuviossa 2. Checklandin SSM-metodologian idea on Järvisen ja Järvisen (1996, s. 84-87) mukaan se, että tarkoituksellisen järjestelmän malleja käyttäen systemaattisesti keskustellaan haluttavista ja kulttuurisesti sopivista muutoksista ja opitaan niiden toteuttamisesta. SSM-metodologia on alun perin kehitetty työvälineeksi tutkimus- ja kehityshankkeisiin, joissa tavoite on epäselvä tai joissa on ristiriitaisia tavoitteita tai niiden selvittäminen on ensimmäinen ongelma (Järvinen ja Järvinen 1996, s. 85). SSM-metodologialla tarkoitetaan tässä kontekstissa joukkoa metodisia periaatteita, jotka kussakin erityisessä tutkimustilanteessa on redusoitava juuri siihen tilanteeseen soveltuvaiksi metodiksi tai tekniikaksi (Mannermaa 1993, s. 89). Checklandin (1999, s. 161-162) kehittämään systeemikäsitteisiin perustuvalla metodologialla on seuraavat neljä ominaisuutta: 1) Käyttökelpoisuus todellisissa ongelmatilanteissa 2)

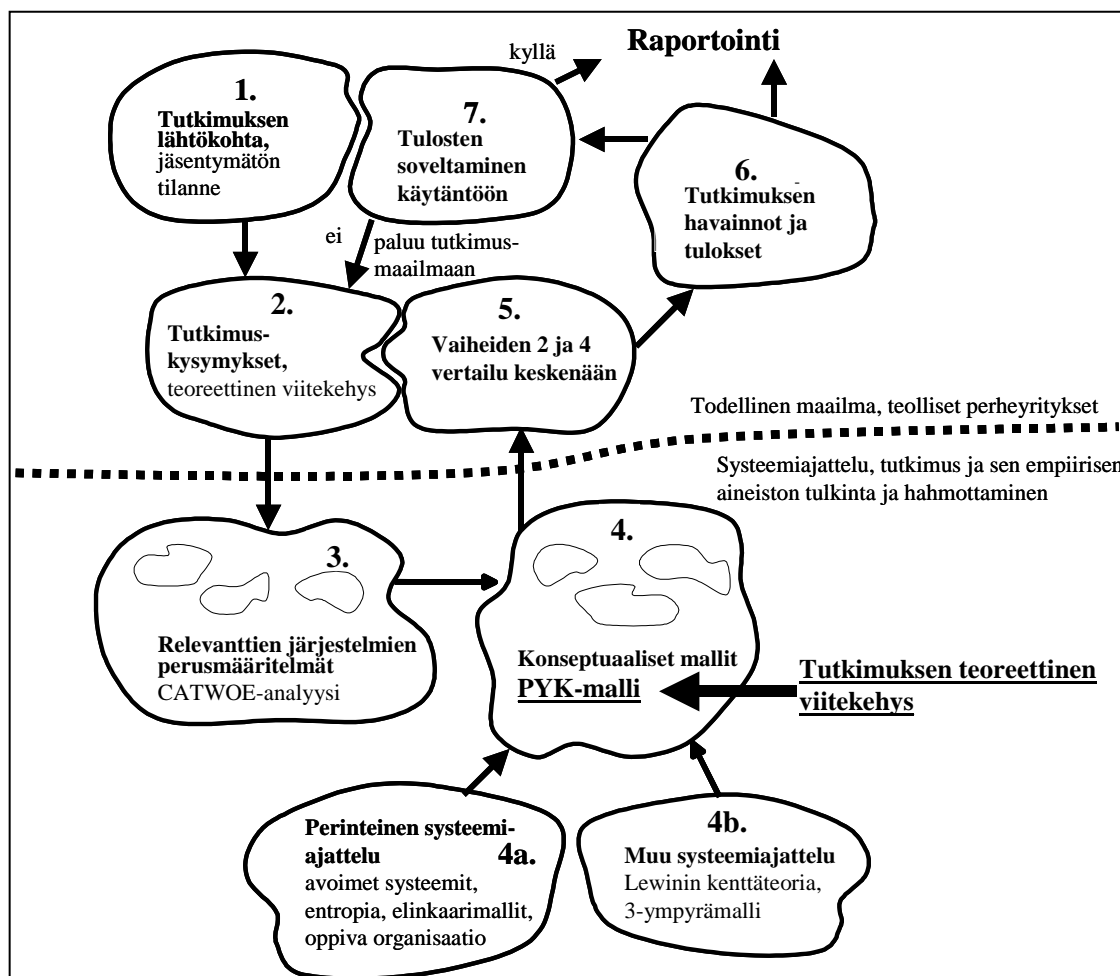
Arkipäivän filosofiasta poikkeava ei-epätäsmällisyys (konkretia) 3) Metodista poikkeava täsmällisyys, joka mahdollistaa laajemman ymmärryksen muodostamisen tutkimuskontekstissa sekä 4) Mahdollisuus systeemitieteiden kehittämisen soveltamiseen.

Järvisen ja Järvisen (1996, s. 85) tulkinnan mukaan Checklandin SSM-metodologia on seitsemän vaihetta käsittävä oppimisprosessi, jossa reagoidaan ja yritetään pysyä ajan tasalla toiminnassa jatkuvasti esiinsukeltautuvien tapahtumien ja ideoiden suhteen. Tarkastelun kohteena on yksittäinen kokonaisuus, systeemi (tässä tutkimuskontekstissa teollinen perheyritys), jolla on esiinsukeltavia ominaisuuksia. Tutkimuksessa systeemiin liittyvät eri yksilöt ja sidosryhmät, joita pidetään autonomisina, tekevät itsenäisesti arviointeja tilanteesta ja nämä arviot johtavat erilaisiin toimenpiteisiin. Tutkittavaa systeemiä (perheyritystä) kutsutaan inhimilliseksi toimintosysteemiksi, josta kukin puhuja voi muodostaa oman tulkintansa. Esimerkinomaisia tulkintoja perheyrityksestä voisivat olla 1) omaisuus, perintö 2) työpaikka 3) asiakas 4) tavarantoimittaja 5) kilpailija, 6) työllistäjä, riippuen mallintajan asemasta, suhteesta yritykseen ja maailmankuvasta (*weltanschauung*) vrt. myös Koirasen (1998, 2000 ja 2003) esittämiin metaforiin ja tulkintoihin perheyrityksestä.

Varsinainen SSM-metodologia prosessina ja tutkimuskontekstiin sovelletuna koostuu seitsemästä vaiheesta, jotka yhdessä muodostavat hierarkkisen syklin: 1) tutkimuksen lähtökohta 2) tutkimuskysymykset (teoreettinen viitekehys) 3) toimintoa palvelevien relevanttien systeemien ydinmääritelmät (CATWOE-analyysi) 4) käsitteelliset mallit ja niiden taustateoriat 5) tutkimuskysymysten vertailu käsitelmilleihin 6) tutkimuksen havainnot ja tulokset sekä 7) niiden soveltaminen käytäntöön. Vaiheet 3 ja 4 toteutetaan systeemiajattelun avulla tutkimusmaailmassa ja muut vaiheet perheyrityksen reaali maailmassa (Järvinen & Järvinen 1996, s. 85-86). Checkland ja Scholes (1990) korostavat kuitenkin sitä, että SSM-metodologian eri osavaiheita ei välttämättä tarvitse suorittaa jossain ennalta määrättyssä järjestyksessä (Rubin 2002, s. 194). SSM muistuttaa organisaation spiraalimaista toimintatapaa, jonka eri vaiheet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Jokaiseen vaiheeseen voidaan palata ja sitä voidaan muuttaa, jolloin jokainen uusi idea ja ajatus saattaa vaikuttaa aikaisemmin läpikäytyihin vaiheisiin siten, että systeemin mallintama kokonaisuus näyttäytyykin uudessa valossa. (Rubin 2002, s. 194.). Tämän tutkimuksen case-yritysten analysointivaiheessa tehtävät systeemitoreettiset sekä teoreettisen viitekehysten käsitelmäärittelyt (abduktiot) on toteutettu SSM-metodologian ydinmäärittely-prosessin (CATWOE-analyysi) avulla.

SSM-metodologian kolmannen vaiheen ydinmäärittely (*root definitions*) sisältää systemaattisen CATWOE-analyysin, jossa määritellään tutkittavan inhimillisen systeemin (perheyritys) osalta seuraavat asiat: C (customer) tutkittavan toiminnon asiakas tai hyödyntäjä, A (actor) toimenpiteiden suorittaja, T (transformation process) materiaalin tai tiedon käsittelyprosessi, W (*weltanschauung*) käsitys maailmasta, joka tekee perusmääritelmän mielekkääksi, O (owner) henkilö, jolla on valta lopettaa kyseinen toiminto sekä E (environment) ympäristö, jonka asettamat rajoitukset on otettava annettuina. (Järvinen ja Järvinen 1996, s.

86). Perheyriityksen kasvudynamiikan kontekstissa tutkimukseen liittyvä CATWOE-analyysi on tehty luvuissa 4.2, 4.3, sekä 6.1, joissa on abduktiivisen päättelyn avulla analysoitu case-yritysten kasvun determinanttien, yrittäjien/yritysjohdon kasvuintention ja motivaation rakentumisen, kasvustrategioiden sekä yritystä kohdanneiden kriisien generoiman oppimisen merkitystä yritysten kasvudynamiikassa. Ydinmääritelmät liittyvät tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä käytettävän perheyriitysten kasvudynamiikka mallin (PYK-malli) osatekijöiden rakenteelliseen kuvaukseen.



KUVIO 2 Tutkimuksen vaiheet SSM-metodologian mukaisesti Checkland (1999)

SSM-metodologian vaiheissa 5 ja 6 arvioidaan ja vertaillaan mallin kuvaamia toimintoja suhteessa reaali maailmaan, simuloidaan mallinnettua toimintaa käytäntöön ja tarkastellaan kuviteltua toimintaa suhteessa perusmääritelmään (CATWOE-analyysi). Checklandin SSM-metodia soveltavan tutkimuksen raportointi sisältää ongelman kuvauksen, soveltamisprosessin kronologisen kuvauksen (sisältäen vaihtoehdot ja päätösten perustelut) sekä tutkijan prosessin aikana tekemät käsitteelliset ja teoreettiset löydökset. (Järvinen & Järvinen 1996, s. 86).

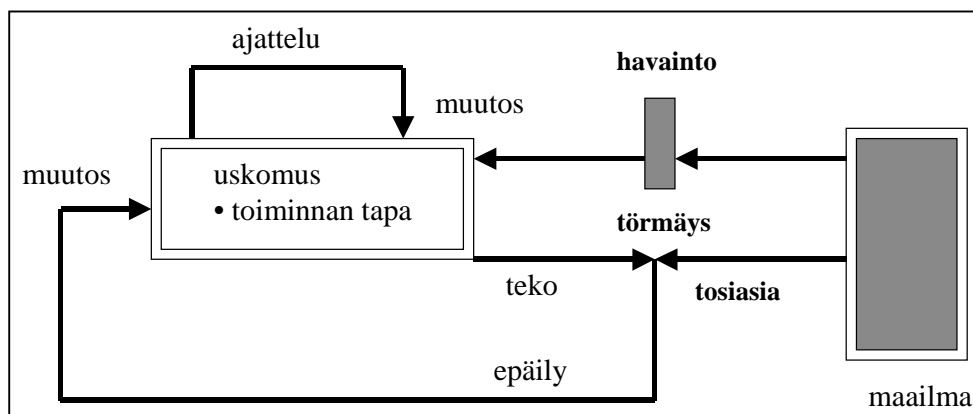
Konstruktiiivinen tutkimus on Järvisen ja Järvisen (1996, s. 74) mukaan soveltavaa tutkimusta, jossa tavoiteltava lopputila (tämän tutkimuksen kontekstissa teollisen perheyriityksen kasvudynamiikka ja sen mallintaminen) on tiedossa, mutta jossa sen sijaan ei tiedetä, miten ko. lopputilaan päästäisiin. Konstruktiiiviselle tutkimukselle on luonteenomaista uuden todellisuuden rakentaminen olemassa olevan (tutkimus)tiedon pohjalta. Siinä voidaan konkreettisen lopputuotteen sijasta tyytyä prototyyppiin tai jopa vain suunnitelmaan, jonka tulee kuitenkin olla niin jäsentynyt, että sen perusteella voidaan päätellä, miten se tullaan toteuttamaan (Järvinen & Järvinen 1996, s. 74). Konstruktiiivinen tutkimus lähtee yleensä liikkeelle jostakin tosielämän (esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevan yrityksen) liikkeenjohdollisesta ongelmasta tai näkökohdasta, jolla on myös tieteellistä mielenkiintoarvoa. Lisäksi konstruktiiivisessä tutkimusotteessa pyritään käytännön yritystoiminnassa toimiviin ratkaisuihin. (Lukka & Tuomela 1998, s. 24.) Kasasen ym. (1991, s. 306) mielestä konstruktiiivisen tutkimuksen lähtökohdat ovat jossakin käytännössä ongelmalliseksi koettussa tilanteessa ja tutkimuksen lopputulosta voidaan käyttää ongelman ratkaisemisessa.

1.3.3 Abduktiivinen päättely tapaustutkimuksessa

Pragmatistisen tieteenfilosofian (Peircen tulkinta) mukaisesti kaikki tutkimuksessa käytettävissä olevat uskomukset (arkitieto, filosofiset käsitykset tai tieteelliset teoriat) ovat hypoteeseja todellisuuden luonteesta. Hypoteesit auttavat ymmärtämään kokemusta tarjoamalla kokemukselle mahdollisia selityksiä (Määttänen 1995, s. 200-204). Uskomukset ovat Peircen (2001) pragmatismien periaatteissa vakiintuneita havaintoihin ja kokemuksiin perustuvia toiminnan tapoja (ks. Kuvio 3). Uskomukset säilyvät ja vahvistuvat, mikäli subjektin havainnot maailmasta vahvistavat toiminnan tapoja. Mikäli teot ja kokemukset törmäävät tosiasioihin, jotka ovat ristiriidassa uskomusten kanssa, syntyy epäily, joka johtaa muutokseen uskomuksissa ja toiminnan tavoissa. Muutos syntyy ajattelun tuloksena tapahtuvan päättelyn (*abduktion*) seurauksena. Abduktiivisessa päättelyssä on Peircen (2001) mukaan kysymys siitä, että päättely etenee todetusta ilmiöstä yhteen mahdolliseen selitykseen (vrt. Määttänen 1995, s. 200-204). Abduktiivinen päättely on deduktiivisen vastakohta, jossa selitystä haetaan teorioiden sisältämistä laeista ja jossa alkuperäisen teorian mukainen totuus säilytetään. Abduktiivisessa päättelyssä pyritään saatavilla olevan havaintoineiston perusteella parhaaseen saatavilla olevaan selitykseen tutkimuksen kohdeilmiöstä.

Alasuutari (1999, s. 39) esittää, että idiografisessa tutkimusotteessa pyritään selvittämään yksittäistä tapahtumaketjua tai ilmiötä, eikä siitä välttämättä haeta yleistä lainalaisuutta. Nomoteettisessa tutkimusotteessa pyritään Neilimon ja Näsin (1980, s. 62) mukaan löytämään yleisiä linjoja tarkkailemalla tutkittavaa ilmiötä objektiivisesti (Melin 2001, s. 15). Linnakylä (1988, s. 32-33) toteaa Peircen pragmatismiin pohjautuen, että tieteellistä päättelyä on kolmea lajia: induktio, deduktio ja abduktio, jotka toimivat toisiaan täydentäen. Abduktio on uuden idean tai hypoteesin luomisen prosessi ja ainoa looginen operaa-

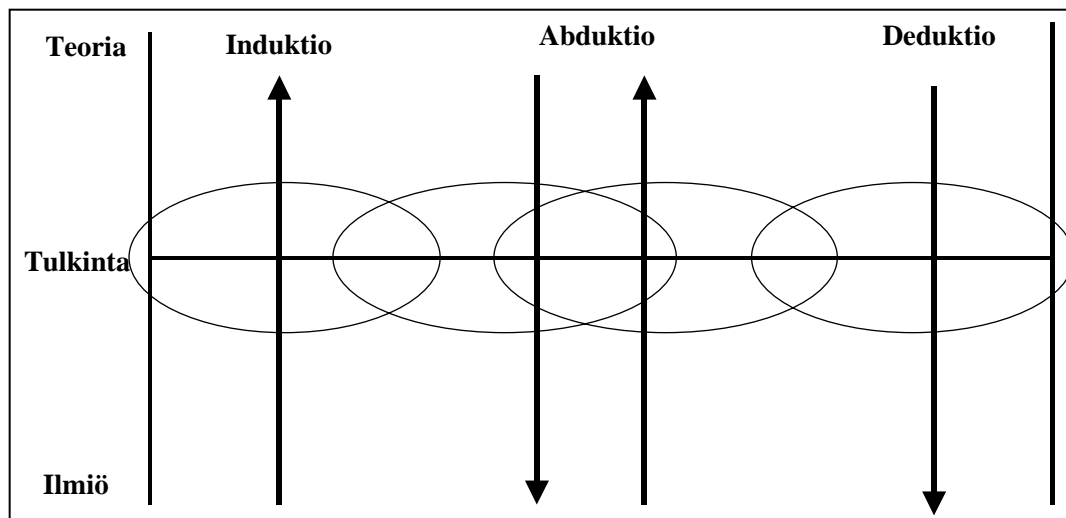
tio, joka kehittää uuden oletuksen. Induktio vain määrittää mallin sopivuuden astetta ja deduktio johtaa valmiin hypoteesin seuraukset. Deduktio todistaa, miten asioiden täytyy olla; induktio osoittaa, miten asiat todellisuudessa ovat; abduktio ehdottaa, miten asiat saattaisivat olla (Linnakylä 1988, s. 32-33.). Mitrosen (2002, s. 120) mukaan abduktiivisessa case-tutkimuksen tutkimusmenetelmissä induktiivinen ja deduktiivinen logiikka eli kaksi tieteenfilosofista peruspäätelymuotoa vuorottelevat ja ovat limittäin keskenään. Abduktiivisen tutkimusotteen toimintaperiaatteita on esitelty kuvioissa 3 ja 4.



KUVIO 3 Abduktiivisen päättelyn periaate (Määttänen 1995)

Tässä tutkimuksessa on käytetty abduktiivista tutkimusotetta, mikä tarkoittaa sitä, että kaikkein tärkeimpiä ja ensisijaisia tietolähteitä ovat case-yritysten edustajien haastattelut ja tutkijan omat havainnot haastattelujen, havainnoinnin sekä dokumenttien analysoinnin avulla. Tutkija voi näin tilanteesta riippuen hakea empiirisestä aineistosta löytämälleen hypoteesille (esimerkiksi yrityksen kokeman kriisin stimuloiva vaikutus yrityksen kasvuun oppimisen kautta) tukea teoreettisesta kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista sekä vastavasti myös toisin päin (vrt. Mitronen 2002, s. 120).

Grönfors (1985, s. 33-39) toteaa abduktiivisen päättelyn perustuvan siihen, että uudet tieteelliset löydöt (=teorianmuodostus) ovat mahdollisia vain silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus eli johtolanka (*guiding principle*). Uusi teoria ei synny pelkästään havaintojen pohjalta, kuten induktiivisessä päättelyssä oletetaan. Tällainen tutkimuksen johtoajatus voi olla luonteeltaan varsin epämääräinen intuitiivinen käsitys tai se voi olla hyvin pitkällekin muotoiltu hypoteesi. Sen avulla havainnot voidaan keskittää joihinkin seikkoihin ja olosuhteisiin, joiden uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä ja ideoita kyseisestä ilmiöstä. (Grönfors 1985, s. 33.) Mitrosen (2002, s. 121) mukaan abduktiivisessa tapaustutkimusprosessissa tutkijan oman ymmärryksen kokoaminen, kirjallisuuden analysoiminen, empiirinen tutkimus, uudelleen kirjallisuuteen perehtyminen, tapaustutkimusten analysointi ja jälleen uusi perehtyminen aiempaan tietoon tapahtuvat lomittain. Kysymys on vuorovaikutteisesta ja kumuloituvasta oppimisesta ja oppimisprosessista, jossa esiviitekehys ja ymmärrys tarkentuvat kaiken aikaa tutkimuksen edetessä.



KUVIO 4 Abduktiivinen induktiivinen ja deduktiivinen tutkimusote (Mitronen 2002, s. 120)

Tämän tutkimuksen johtoajatuksia ovat yrittäjän ja yritysjohton kasvumotiivin ja -intention sekä yrityksen toteutuneen kasvun välinen yhteys sekä yrityksen ja sen johdon ja henkilöstön oppiminen keskeisenä kasvutekijänä. Systemiteoreettiseen lähestymistapaan liittyen tässä tutkimuksessa sovelletaan alun perin Lewinin (1951, s. 238-297) kehittämää kenttäteoriaa (*field theory*), jossa tutkittavaa ilmiötä eli tässä tutkimuskontekstissa perheyritysten kasvudynamiikkaa tarkastellaan tutkimuskentässä (=perheyritys ja sen ympäristö) vaikuttavien kolmen vektorivoiman: kannustin- (*inducement*), kasvun työntö- (*driving*) ja kasvun vastavoiman (*restraining*) avulla. Molempien johtoajatusten osalta on tärkeää tutkimusasetelman kytkeytyminen aikaisempaan teoriapohjaan, joka muodostaa perustan, jolta analyysit sekä tulkinnat tehdään johtopäätöksissä. Tutkija ja tutkimuskohde (yritys) ovat etenkin konstruktivisessa case-tutkimuksessa läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin luottamuksen säilyttäminen on osa tutkimusprosessia. Tuloksissa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä kontekstissaan sekä hakemaan tietoa tutkittavan ilmiön dynamiikasta ja siihen vaikuttavista prosesseista. (vrt. Aaltio-Marjosola 2000.)

1.3.4 Tutkimustulosten luotettavuus, triangulaatio, reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisten tutkimusmenetelmien piiristä ei Tynjälän (1991, s. 388) mielestä ole löydettävissä yhtä yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä, koska laadulliseen tutkimusperinteeseen kuuluu useita varsin erilaisia lähestymistapoja ja tutkimustekniikoita. Arvioitaessa laadullisten tutkimusmenetelmien ja tässä tapauksessa case-tutkimuksen kautta saavutettujen tutkimustulosten luotettavuutta on käytettävä erilaisia arviointikriteerejä ja tunnuslukuja kuin kvantitatiivisissa tutkimusmenetelmissä, joissa tutkimustu-

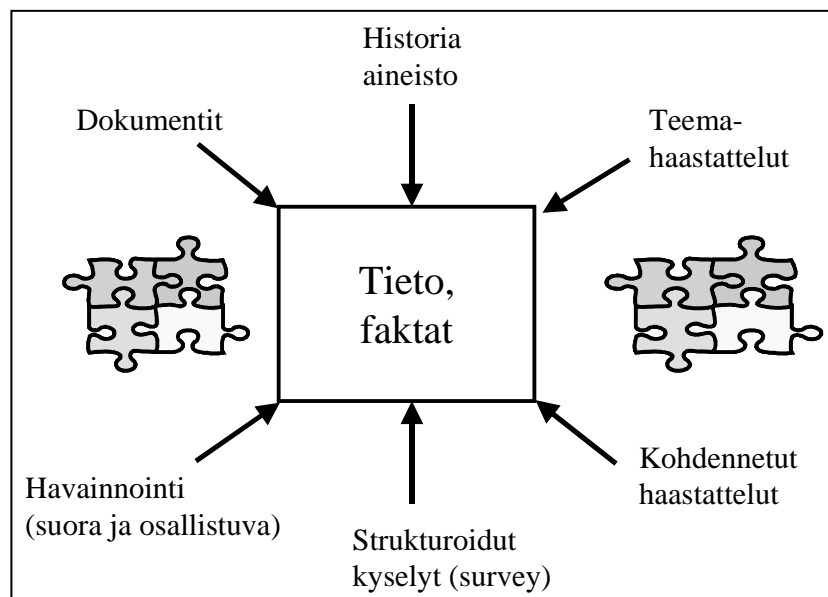
lostien luotettavuus voidaan arvioida tilastollisesti ja useimmiten eksaktimmin. Lincolnin ja Guban (1985) mukaan perinteiset positivistiset tutkimuksen luotettavuuskäsitteet perustuvat siihen objektiiviseen oletukseen, että on olemassa vain yksi konkreettinen todellisuus, jota tutkimuksessa tavoitellaan. Koska tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa oletetaan, että näitä todellisuuksia voi olla useita ja että tutkimus tuottaa tietyn näkökulman ilmiöstä, eikä ainoastaan yhtä objektiivista totuutta, tutkimustulosten arviointikriteereiksi eivät tällöin välttämättä sovellu perinteiset käsitteet, joita ovat reliabiliteetti ja validiteetti (vrt. Tynjälä 1991, s. 388).

Lincoln ja Guba (1985, s. 218) mainitsevat käsitteen tutkimuksen ”totuusarvo” (*trustworthiness of the inquiry*), joka heidän mielestään tarkoittaa sitä, että tutkija voi vakuuttaa yleisönsä (tiedeyhteisö ja myös tutkija itse) tutkimustulosten oikeellisuudesta (validiteetti) ja luotettavuudesta (reliabiliteetti) suhteessa tutkimuskysymyksiin ja tutkittavaan ilmiöön. Totuusarvon keskeiseksi kriteeriksi Lincoln ja Guba (1985) nimeävät kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen ”vastaavuuden” (*credibility*) Tällöin tutkijan on osoitettava, että tutkimuksen tuottamat rekonstruktiot tutkittavien asioiden ja ilmiöiden todellisuuksista vastaavat alkuperäisiä konstruktioita todellisuuksista (Tynjälä 1991, s. 388). Toinen tärkeä arviointikriteeri on tutkimustulosten yleistettävyyden, joka tarkoittaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa sitä, missä määrin tuloksia voidaan soveltaa laajempaan perusjoukkoon (Tynjälä 1991, s. 388). Lincolnin ja Guban (1985) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyyden asemesta tulisi puhua tutkimustulosten siirrettävyydestä (*transferability*) tai sovellusarvosta. Tynjälä (1991, s. 388) esittää, että tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Johtopäätöksiä siirrettävyydestä ei voi tehdä yksin tutkija, joka tuntee ainoastaan tutkimusympäristön. Näin tutkimustulosten sovellusarvon arvioimisen vastuu tulee myös tutkimustulosten hyödyntäjälle. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on kuvattava riittävästi aineistoaan ja tutkimustaan, jotta lukija voi pohtia tutkimustulosten soveltamista muihin kuin tutkittuihin konteksteihin. (Tynjälä 1991, s. 388.)

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten paikkansapitävyyttä, joka merkitsee käytännössä sitä, että jokin toinen tutkija voisi päätyä samanlaisiin tuloksiin tekemällä samanlaisissa olosuhteissa, samankaltaisella tutkimusmenetelmällä ja samojen tutkimuskohteiden osalta vastaavan tutkimuksen (Gill & Johnson 1997, 129). Tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan Huttusen ym. (1999, s. 113) mukaan sitä, kuinka samana tutkimustulos pysyy, jos tutkimus toistetaan uudelleen. Näin pyritään vaikuttamaan siihen, onko tutkimuksen tuloksiin vaikuttanut jokin satunnaistekijä ”väliintuleva muuttuja”, jolloin tutkimuksen tulos ei olisikaan validi. Tutkimuksen puolueettomuus liittyy tutkijan tekemien päätelmien ja niiden argumentaation neutraliteettiin. Kuitenkin lähtökohtana laadullisessa ja hermeneuttisessa tutkimuksessa on, että tutkimus on ja voikin olla tutkijansa näköinen argumentaation ja painotusten osalta. Mahdolliset tutkimukseen tai sen aineistoon liittyvät harhat ja vajavaisuudet on kui-

tenkin aina syytä välittömästi tuoda esille, mikäli tutkija on ne itse tiedostanut. (Huttunen ym. 1999, s. 113.)

Triangulaatio on Tynjälän (1991, s. 390) mukaan nimitys tutkimusotteelle, jossa käytetään useita eri menetelmiä, tutkijoita, aineistoja tai teorioita. Triangulaatio eli "kolmiomittaus" tarkoittaa tässä tutkimuksessa kahden toisiaan tukevan tutkimusotteen: laadullisen monitapaustutkimuksen (kolme kasvuyritystä) ja määrällisen surveyn, käyttöä, useampien tietolähteiden käyttöä (multiple-case) case-tutkimuksessa sekä tulosten yhteensopivuuden analysointia abduktiivisen päättelyn kautta useampaan kuin yhteen kasvuteoriaan tai viitekehykseen.



KUVIO 5 Tutkimustiedon kumulaatio ja eri tietolähteiden käyttö case-tutkimuksessa (Yin 1994, s. 93)

Useampien tietolähteiden käyttö case-tutkimuksissa mahdollistaa Yinin (1994, s. 92-93) mielestä tutkijan paneutumisen laajemmalti yritysten historiaan, motiiveihin, asenteisiin sekä käyttäytymistieteellisiin kysymyksiin (ks. kuvio 5). Tässä tutkimuksessa käytettyjä tietolähteitä ovat case-yritysten vuosikertomukset, yrityksistä kertovat lehtileikkeet sekä yritysten avainhenkilöiden haastattelut ja havainnointi. Tärkein etu, joka saavutetaan useiden rinnakkaisten lähteiden käytöllä, on tutkimustiedon kumuloitumiskehitys (*development of a converging line of inquiry*), joka on yksi tärkeimmistä triangulaation muodoista (Yin 1994, s. 92-93). Kuviossa 58 on esitetty Yinin kuvaama tutkimustiedon kumulaatio kaavion muodossa. Patton (1987) esittää, että tutkimustiedon triangulaatiota voidaan tehdä neljällä tavalla (Yin 1994, s. 92):

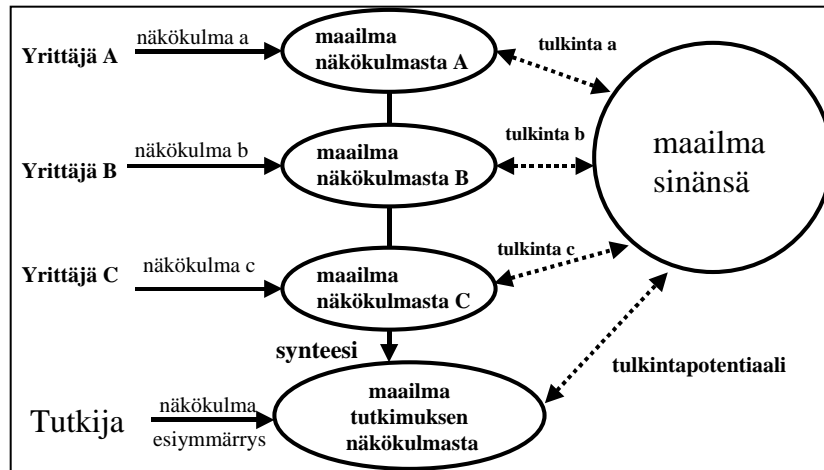
1. Käyttämällä täydentäviä tiedon lähteitä (tiedon triangulointi)
2. Käyttämällä useita eri arvioijia (arvioijien triangulaatio)
3. Käyttämällä erilaisia viitekehyksiä samaan tietoaaineistoon (teorian triangulointi)

4. Käyttämällä erilaisia tutkimusmetodeja (metodologinen triangulaatio).

1.3.5 Tutkimuksen ontologia ja epistemologia

Tämän tutkimuksen ontologia pohjautuu sekä totuuden koherenssiteoriaan että pragmatistiseen totuusteoriaan, jolloin päädytään koko tutkimuksen osalta relativistiseen ontologiaan (vrt. Niiniluoto 1984, s. 110). Relativismin mukaisesti ei ole tavoitettavissa vain yhtä ainoaa totuutta, vaan on olemassa useita totuuksia ja eri yksilöillä on oma kokemuksensa ja oma totuutensa (Tynjälä 1991, s. 388, Niiniluoto 2003, s. 251-278). Relativistinen ontologia sisältää implisiittisesti tiedonsosiologisen perusajatuksen ja oletuksen, jonka mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunut (vrt. Berger & Luckmann 1998). Bergerin ja Luckmannin tiedonsosiologisen määrittelyn mukaan kaikki inhimillinen tieto maailmassa kehittyy, välittyy ja säilyy sosiaalisissa tilanteissa ja rakentuu sosiaalisesti erilaisten toimijoiden (subjektien) mielessä. Tällöin tutkimuksella ei tavoitella ”objektiivista” totuutta vaan tiettyä näkökulmaa (=yrittäjyyden ja liikkeenjohdon) tutkittavasta ilmiöstä nimeltä teollisten perheyritysten kasvudynamiikka, mikä on vielä rajattu koskemaan puutuotetoimialalla toimivia yrityksiä. Tutkimuksen keskeisenä tutkittavana ilmiönä on yrityksen kasvudynamiikka, joka on käsitteenä abstrakti ja monimerkityksinen (ambivalentti). Relativistisen ontologian mukaisesti yrityksen kasvu ja kasvudynamiikka eivät ole yksiselitteisesti ja eksplisiittisesti määriteltävissä olevia käsitteitä, vaan eri henkilöiden muodostama käsitys niistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä vaihtelee sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden ja maailmanselityksen mukaisesti. Ontologisena lähtökohtana tässä tutkimuksessa on, että eri henkilöillä voi olla erilaisia käsityksiä ja tulkintoja yrityksen kasvusta ja kasvudynamiikasta riippuen henkilön asemasta (omistaja, johtaja, perheenjäsen, sidosryhmäedustaja jne.) tutkittavaan yritykseen nähden. Tutkijan tehtävänä on muodostaa oma käsityksensä hermeneuttisen tulkinnan kautta.

Ontologinen relativismi pitää Niiniluodon (1990, s. 52) mukaan sisällään sen perusolettamuksen, että meillä ei ole tietoa maailmasta sinänsä (*an sich*), vaan ainoastaan siitä, miltä maailma näyttää eri näkökulmista (vrt. myös Niiniluoto 2003, s. 251-278). Tässä metodologialtaan hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii omaan näkökulmaansa, esiyymmärrykseensä ja tulkintapotentiaaliinsa perustuen luomaan synteessin tutkimuksen case-yritysten yrittäjien ja yritysten avainhenkilöiden näkökulmista sekä tulkita ja jäsentää maailmaan liittyviä asiantiloja ja ilmiöitä (mm. kasvu, kasvutekijät). Edellä mainittua ontologisen relativismin periaatetta havainnollistetaan kuviossa 6. Maailma tutkimuksen näkökulmasta on synteesi (vrt. totuuden koherenssiteoria) yritysten käyttämistä tulkinnoista sekä tutkijan tulkintapotentiaalista, joka rakentuu esiyymmärrykseen, tutkijan oman näkökulman sekä empiiristen havaintojen kautta.



KUVIO 6 Tutkimuksen relativistinen ontologia (vrt. Niiniluoto 1990, s. 52)

Tutkimuksen epistemologinen oletamus (konstruktivistinen näkökulma) lähtee todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta ja relativistisesta ontologiasta. Sen mukaisesti oletetaan, että jokaisesta havaintojen kohteena olevasta objektista (teolliset perheyrietykset ja niiden kasvutekijät) on mahdollista saada subjektin (yrittäjä, yrityksen johto) esittämänä tulkintaa ja tietoja totuuden koherenssiteorian sekä pragmatistisen totuusteorian mukaisesti asioiden tilasta tutkimuksen kohteessa (vrt. Scott & Rosa 1996). Epistemologisen oletuksen mukaisesti yrityksen edustajilla on viime kädessä paras ja oikein tieto tutkimuskohteesta. Tietoa ja sen paikkansapitävyyttä tulkittaessa on kuitenkin muistettava kyseisen tapahtuman tai asiantilan ajankohta ja sen liittyminen oman aikakautensa maailmaan ja sen selitykseen. Lisäksi tutkija ja haastateltava toimija voivat tulkita asian mielessään eri lailla riippuen omasta sosiaalisesta kontekstistaan. Kampinen ja Malaska (2002, s. 98) korostavat, että nykyisyys on olemassa todellisuutena välittömien aistihavaintojemme kautta ydintietoisuudessamme, ja tästä todellisuuden osasta katsotaan saatavan objektiivista sekä tarkentuvaa faktuaalista tietoa havainnoinnin ja mittausten sekä loogisesti ristiriidattoman ja eksaktin päättelyn avulla. Menneisyys, kuten tämän tutkimuksen kontekstissa case-yritysten kasvuhistorian kuvaus ja siihen liittyvät tapahtumat, todellistuu ja on olemassa Kampin ja Malaskan (2002, s. 98) käsityksen mukaan toisella tavalla, koska menneisyyttä ei voida aistia tai mitata, mutta se voidaan muistaa ja tulkita. Nykyisyydessä on jäljellä aineellisia merkkejä, joista saatavaa objektiivista tietoa tulkitsemalla voidaan saada tietoa menneisyydestä. Menneisyystieto on siten faktuaalista eli havaittuihin tosiasioihin nojaavaa, mutta tulkinnallista tietoa siinä erikoistapauksessa ja tilanteessa, jossa tulkinta tuottaa objektiivisen faktatiedon päälle jonkin todeksi pääteltävän historiallisen merkityksen. (Kampinen & Malaska 2002, s. 98.)

Tutkimuksen keskeisiä epistemologisia oletuksia on myös se, että perheyrietykset ja niitä koskeva tutkimus Suomessa, muissa Pohjoismaissa, EU-maissa, Pohjois-Amerikassa ja Australiassa eli länsimaisen markkinatalouden maissa ovat keskenään pääosin vertailukelpoisia ja niistä saatava teoreettinen

tieto on soveltuvin osin yleistettävissä koskemaan myös tämän tutkimuksen kohteena olevia perheyriytyksiä.

1.3.6 Tutkimuksen metodologinen yhteenveto

Tutkimuksessa on hyödynnetty kahta empiiristä aineistoa: 1) määrällistä TT:n vuonna 1998 keräämää survey-aineistoa (pkt-kasvukysely), jossa perheyriytyksiä oli yhteensä 122 sekä 2) laadullista case-yriytysaineistoa (n=3). Survey-aineiston avulla on tutkittu lähinnä perheyriytysten johdon ja omistajien kasvumotiiviteki- jöitä sekä yriytysten kasvun lähteitä ja esteitä. Tutkimuksen pääasiallisen empii- risen aineiston muodostavat kolme puutuotealan case-yriytystä, joita on analy- soitu hermeneuttisella tutkimusotteella soveltaen historiantutkimuksen mene- telmiä sekä yrittäjien ja yriytysjohdon teemahaastatteluja

TAULUKKO 2 Tutkimuksen metodologinen yhteenveto

Tutkimustehtävä	Taso/Näkökulma (approach)	Tutkimusmetodi	Aineisto
Kuvata ja ymmärtää teollisten perheyriytysten kasvudynamiikkaa	Yriytystaso/ yrittäjä-omistajataso Hermeneuttinen, systeemiteoreettinen	Case-tutkimus, (multiple case) historiantutkimus, pitkittäisanalyysi	Kolme puutuotealan perheyriytystä (n=3)
Kuvata ja ymmärtää pkt-yriytysten kasvumotiiveja ja yriytysten johdon kasvuintentionia	Suomen pk-teollisuus/ Kartoittava, eksploraatiivinen, analyttinen	Survey-tutkimus, Case-tutkimus	TT:n pkt-sektorin perheyriytykset (n=122), Kolme puutuotealan perheyriytystä (n=3)
Kuvata ja ymmärtää kasvun esteitä ja lähteitä	Yriytystaso/ Hermeneuttinen, tulkitseva	Case-tutkimus, (multiple case)	Kolme puutuotealan perheyriytystä (n=3) TT:n pkt-sektorin perheyriytykset (n=122)
Analysoida perheyriytysten kokemien kriittisten tapahtumien ja tekijöiden yhteyttä oppimisen kautta yriytysten kasvuun	Yriytystaso/ Hermeneuttinen, systeemiteoreettinen	Case-tutkimus, (multiple case), triangulaatio	Kolme puutuotealan perheyriytystä (n=3)
Kuvata ja ymmärtää organisaation ja yksilöiden oppimisen ja yriytysten kokemien kriisien yhteyttä yriytysten kasvuun	Yrittäjä/ omistajataso Hermeneuttinen, systeemiteoreettinen	Case-tutkimus, (multiple case) triangulaatio, pitkittäisanalyysi, historiantutkimus	Kolme puutuotealan perheyriytystä (n=3)

Laadulliseen tutkimukseen olennaisesti kuuluva tutkimustulosten triangulaatio on toteutettu vertaamalla tutkittavaa ilmiötä (esimerkiksi kasvudynamiikka, kasvun esteet ja lähteet, kriisit ja niistä oppiminen kasvun taustalla) kaikissa kolmessa yriytöksessä. Tutkimustiedon kumulaatio (vrt. Yin, 1994, s. 93) ja valiteetti on varmistettu käyttämällä erilaisia täydentäviä tiedonlähteitä (mm. teemahaastattelut, aikalaisdokumentit, vuosikertomukset, lehtileikkeet). Tutkimuksen metodologinen yhteenveto on esitetty taulukossa 2. Tutkimustehtävän osalta taulukossa viitataan tutkimuskysymyksiin. Sovellettava näkökulma

on sekä yritystaso (case-yritykset), yrittäjätaso (case-yritykset ja survey-aineisto) että koko Suomen pk-teollisuus (otos/survey).

1.4 Tutkimuksen empiirinen konteksti: toimialakuvaus

1.4.1 Tutkimuksen kohteena olevan toimialan sekä case-yritysten valinta

Puutuotetoimiala on valittu tämän tutkimuksen case-yritysten osalta tutkimuskohteeksi lähinnä seuraavista syistä: 1) se edustaa perinteistä kypsää ja hajaantunutta toimialaa, jolle on tyypillistä kotimarkkinalähtöisyys ja alueellisuus, 2) toimialan "luontainen" kasvu on pientä ja siellä olevat kasvuyritykset ovat kasvaneet pitkälti omien ansioidensa ja toimenpiteidensä avulla (vrt. Belotti, 1999), 3) toimiala on tutkijalle tuttu omakohtaisen liki 20 vuoden työkokemuksen perusteella ja mahdollistaa siten hermeneuttisessa tutkimuksessa tarvittavan esiymmärryksen kertymisen sekä 4) puutoimialan yritysten kasvu on yhteiskunnallisesti kiinnostava kysymys, koska sen avulla on mahdollista luoda uusia työpaikkoja etenkin haja-asutusalueille.

Tämän tutkimuksen case-yrityksiksi on valittu kolme puutuoteteollisuuden alan perheyritystä (Honkarakenne Oyj., Metsäpuu Oy sekä Pölkky Oy), jotka ovat kasvaneet kuluneiden 40 vuoden aikana yhden perheen elinkeinosta keskisuuriksi, kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana oleviksi yrityksiksi. Yritys-caset on kuvattu jäljempänä tässä luvussa 3 ja niihin viitataan tämän tutkimuksen eri vaiheissa.

Kaksi case-yritystä Pölkky Oy sekä Metsäpuu Oy olivat mukana TT:n pkt-kasvuprojektissa, jonka eräänä tavoitteena oli syvällisen tutkimuksellisen tiedon (akateeminen väitöskirja) tuottaminen teollisuusyritysten kasvusta. Kolmas yritys (Honkarakenne Oyj.) oli halukas antamaan tietojaan tutkijan käyttöön. Honkarakenne Oyj. on lisäksi tutkijalle tuttu yli 30 vuoden ajan erilaisista yhteyksistä (mm. asuinpaikka Honkarakenteen Karstulan tehtaan naapurissa, pitkäaikainen asiakassuhde sekä monien yrityksen avainhenkilöiden tuntemus), mikä on mahdollistanut empiirisen tiedonhankinnan useista lähteistä. Edellä mainitut kolme case-yritystä kuuluvat toimialansa johtaviin perheyrityksiin Suomessa.

Case-yrityksistä Pölkky Oy edustaa sahateollisuutta, Honkarakenne Oyj. hirsitaloteollisuutta ja Metsäpuu Oy puusepänteollisuutta. Markkina-asemaansa Honkarakenne Oyj. on maailman johtava hirsitaloyritys liikevaihdoltaan (v. 2002) 86 M€ ja Pölkky Oy on Suomen suurimpia yksityisiä perheomisteisia sahayrityksiä ja sen liikevaihto (v. 2002) ylitti 46 M€. Metsäpuu Oy:n liikevaihto (v. 2002) on yli 25 M€. Case-yrityksistä Honkarakenne, Metsäpuu ja Pölkky edustavat kasvussaan menestyneitä perheyrityksiä.

1.4.2 Tutkimuksen kentät – puutuoteteollisuuden toimialan piirteet ja yritys rakenne

Tutkimuksen viitekehystenä käytettävän Lewinin kenttäteorian (Lewin 1951) mukaisesti perheyrittäjän yrittäjä, omistaja sekä johto toimivat yritystä ympäröivien kenttien pohjalta rakentuvassa toimintaympäristössä, jonka piirteitä sekä rakennetta kuvataan tarkemmin tässä luvussa.

Puutuoteteollisuus ja erityisesti siihen luettava sahateollisuus on perinteistä teollisuutta, joka kuuluu kaikissa runsaiden metsävarojen maissa esiintyvään perusteellisuuteen. Suomessa puutuoteteollisuuden painopistealueita ovat sahateollisuus sekä levyteollisuus (ks. taulukko 3), jotka kattoivat v. 2000 Tilastokeskuksen mukaan n. 60 % puutuoteteollisuuden yhteenlasketusta liikevaihdosta ja 42 % koko henkilöstöstä. Molemmat toimialat luetaan mekaanisen metsäteollisuuden alkujalostukseen (=raakapuuta käyttävä) ja ne ovat varsin alhaisen jalostusasteen toimialoja. Puutuoteteollisuuteen luetaan kuuluvaksi myös rakennuspuusepän- ja huonekaluteollisuus sekä puutalojen valmistus, joka virallisessa tilastoinnissa on rakennuspuusepänteollisuuden alitoimiala. Lisäksi puutuoteteollisuuteen luetaan puupakkausten sekä muiden puutuotteiden valmistus, mutta niiden kokonaismerkitys Suomessa on kuitenkin pieni.

Puutuotealan yritykset ja toimipaikat on Tilastokeskuksen ylläpitämässä teollisuuden rakennetilastoissa luokiteltu virallisen Tilastokeskuksen ylläpitämän TOL-luokituksen mukaisesti seuraavasti:

TAULUKKO 3 Puutuotetoimialan rakenne v. 2000 (lähde: Tilastokeskus, yritysrekisteri)

Tilastokeskus Toimialaluokka (TOL)	Toimialan kuvaus	Yritysten lukumäärä v. 2000	Henkilöstö yhteensä v. 2000	Henkilöstö/yritys v. 2000	Liikevaihto yhteensä v. 2000 M€	Liikevaihto/yritys v. 2000 M€
TOL 201	Puun sahaus, höyläys ja kyllästys (sis. Pölkky Oy)	1.242	8.598	7	2.449	1,97
TOL 202	Vaneri ja muut puulevyt	57	8.409	148	1.500	26,3
TOL 20301**	Puutalojen valmistus (sis. Honkarakenne Oyj.)	252	3.260	13	449	1,8
TOL 20309	Puusepänteollisuus (sis. Metsäpuu Oy)	764	6.724	9	755	1,0
TOL 204	Puupakkausten valmistus	205	1.049	5	119*	0,6*
TOL 205	Muut puutuotteet	420	897	2	58*	0,13*
TOL 361	Huonekalujen valmistus	1.653	11.908	7	1.268	0,8
Yhteensä	Puutuoteala	4593	40.845	9	6.598	1,44

* tuotannon bruttoarvo M€ **sisältää hirsitaloteollisuuden

Kuten taulukosta 3 ilmenee, puutuoteala on laaja ja hajautunut toimiala, jossa oli vuonna 2000 lähes 4.600 yritystä työllistäen vajaat 41.000 henkilöä. Yritysten

yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2000 oli 6,6 M€ (n. 39 mrd.mk) ja keskimäärin 1,4 M€/yritys (n. 8,5 mmk/yritys). Puutuotealan rakenne vaihtelee toimialoittain siten, että levyteollisuus (TOL 202) on pääosin suuryritysten toimiala ja puun sahauksessa, kyllästyksessä ja höyläyksessä (TOL 201) toimialan yrityksiä oli vuonna 2000 yli 1200, mutta kolmen suurimman yrityksen: UPM-Kymmene-konsernin puutuotetoimiala, Stora-Enso Timber sekä Finnforest Oy (M-Real) sahatoimialan 35 toimipaikkaa työllistävät n. 42 % (3600 henkilöä) toimialan henkilöstöstä sekä tuottavat 68 % liikevaihdosta (850 M€). Huonekalujen valmistus (TOL 361) sekä rakennuspuusepäntuotteiden (TOL 20309) valmistus ovat vastaavasti pkt-yritysvaltaisia toimialoja, joiden työllistävä vaikutus on merkittävä, sillä ne kattoivat v. 2000 yli 45 % puutuoteteollisuuden työpaikoista. Teollinen puutalojen valmistus (TOL 20301) sisältää puu- ja hirsitalojen teollisen valmistuksen, jossa yritysten lukumäärä oli v. 2000 252 ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto 448 M€.

Hirsitaloteollisuuden yhteenlaskettu teollisen hirren myynnin arvo oli vuonna 2002 yhteensä 216 M€, josta vientiin suuntautui 111 M€. Hirsitaloteollisuuden koko yrityskanta on noin 200 yritystä, joista 20 suurinta edustaa Hirsitaloteollisuus ry:n jäsenyrityksiä (mm. Honkarakenne Oyj, Kontiotuote Oy, Rantasalmi Oy, Luoman Puutuote Oy, Finnlamelli Oy, Lapponia-House Oy sekä Honkatalot Oy). Kotimaan hirsitalomarkkinat, joiden kokonaisvolyymi oli vuonna 2002 n. 100 m€ (teollisen myynnin arvo), jakautuvat noin 50/50 jakosuhteen mukaisesti 20 teollisen hirsitalovalmistajan sekä noin 180 pienvalmistajan kesken. Pienvalmistajat ovat pääosin pieniä 1-3 henkilön yrityksiä, jotka valmistavat hirsitaloja perinteisin menetelmin (pelkkasahaus, käsinveisto ja hirsikehikon ulkokuivaus). Useimmat niistä yrityksistä toimivat maa- ja metsätalouden liitännäiselinkeinoina ja harjoittavat toimintaansa vain osan aikaa vuodesta. Hirsitaloteollisuuden viennistä vastaavat suurimmat teolliset hirsitaloyritykset. (Lähde: Pientalobarometri 1/2003 Rakennustutkimus RTS Oy sekä Vallin, 2002b).

Metsäntutkimuslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan puutuoteteollisuuden syntyä 1990-luvulla noin 3 600 uutta työpaikkaa (Mäkinen 2002). Saman tutkimuksen mukaa eniten uusia työpaikkoja syntyi rakennuspuusepänteollisuuden ja puutaloteollisuuden pienissä ja keskisuurissa yrityksissä niiden kasvaessa (Mäkinen 2002). Mäkinen (2002) toteaa, että rakennuspuusepänteollisuuden toimialan pkt-yritysten menestymisen taustalla on 1990-luvulla ollut yrittäjien hyvä ammatillinen koulutus, maantieteellinen sijainti toimialakeskitymissä sekä itsenäinen asema elinkeinona (ei sivuelinkeino). Vastaavasti puutuoteteollisuuden suurin toimiala (TOL 201) puun sahaus "kärsii" kytkennästä ja roolistansa maatalouden sivuelinkeinona, mikä ilmenee suurena yritysten lukumääränä ja pienenä kokona (Mäkinen 2002).

Suomen puutuoteteollisuus on verrattain alhaisen jalostusasteen toimiala, vaikka sitä on 1990-luvun alusta lähtien yritetty voimaperäisesti kehittää erilaisen yhteiskunnan tukemien kehittämissuunnitelmien toimesta tavoitteena tuotantomäärien, yritysten kannattavuuden sekä tuotannon jalostusasteen nosto. Järnefeltin ym. (2002, s. 6) mukaan Suomen sahateollisuus on tämä päivänä tekni-

sesti kehittynyt ja kustannusrakenteeltaan tehokas, joskin viime vuosiin asti pitkään jatkuneen kasvun käännekohta on ilmeisesti saavutettu. Sahateollisuuden tuotantovolyyymi kasvoi 1990-luvun alun laman vuosituotannon tasolta 6 milj.m³ (sahatavaraa) vuonna 2000 toteutuneeseen kaikkien aikojen tuotantoennätykseen 13 milj.m³ (sahatavaraa). Samanaikaisesti 1990-luvun aikana Suomeen syntyi uusi uutta teknologiaa hyödyntävä havuvaneriteollisuus, joka kaksinkertaisti vanerin tuotantomäärän vajaassa kymmenessä vuodessa. Tuotavuus ja kannattavuus ovat Suomen saha- ja vaneriteollisuudessa huippuluokkaa maailmanlaajuisesti. Toimialan yritysten viennistä on kuitenkin edelleen pääosa perusteollisuuden tuotteita. (Järnefelt ym. 2002.) Suomalainen laatusahatavara viedään edelleenkin jatkojalostettavaksi Euroopan puutuoteteollisuuden pääosin Saksaan, Isoon-Britanniaan, Tanskaan ja Italiaan tai rakennus-sahatavaraksi edellisten lisäksi myös Välimeren alueen maihin. Merkittävämpänä syynä tähän on pidettävä toimialan yritysraakennetta ja sen strategista niveltymistä muuhun metsäteollisuusklusteriin ja lähinnä paperiteollisuuteen. Merkittävä osa alkujalostuskapasiteetista (sahaus ja vanerin valmistus) sekä suurin osa raakapuun hankinnasta on Suomessa kolmen suuren globaalisti toimivan paperiteollisuuden integraatin Stora Enson, UPM-Kymmenen sekä M-Realin (Finnforest Oy) omistuksessa (vrt. Aravuo, 2002).

Taulukossa 4. on esitelty puutuoteteollisuuden 15 suurinta perheyritystä Suomessa (liikevaihto v. 2002 perusteella luokiteltu), jotka kokonsa perusteella lukeutuvat suuryrityksiin (liikevaihto yli 240 mmk tai 40 M€). Niistä 14 sijoittui vuonna 2002 liikevaihdoltaan 600 suurimman yrityksen joukkoon Suomessa (Talouselämä 20-21/2003) Suurin osa puutuoteteollisuuden yrityksistä on Suomessa yleensä pieniä tai enintään keskisuuria perheyrityksiä, mutta niillä on merkittävä aluetaloudellinen vaikutus sekä työllisyyden että metsävarojen käytön ja jalostuksen kannalta.

Metsäntutkimuslaitoksessa v. 2002 tehdyn tutkimuksen johtopäätösten mukaan maaseudun alueellisessa kehittämistyössä olisi tärkeintä keskittyä sellaisen yritystoiminnan edistämiseen, johon liittyy uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kasvuhakuisuutta (Mäkinen 2002). Alueellisten kehittämisohjelmien keskeisenä mittarina 1990-luvulla on ollut yritysten uusperustanta erityisesti metsä- ja puualalle. Koska uusien yritysten kuolleisuus on erittäin suurta ensimmäisten viiden vuoden aikana (vrt. Littunen 2001b sekä Niittykangas 2003), voi aikaa ja resursseja kulua runsaasti hukkaan alueellisessa kehittämistyössä. Mäkinen (2002) esittää, että Suomessa maaseudulla ei välttämättä tarvita suurta määrää uusia yrityksiä, vaan jo toimivia ja elinkelpoisia olisi kehitettävä niin, että ne kasvavat ja työllistävät enemmän. Olemassa olevien maaseudun teollisuusyritysten kasvu- ja kehittämispotentiaali tarjoaa hyvät lähtökohdat alueelliselle kehittämistyölle.

Puutuotealan yritykset toimivat varsin nopeasti vaihtuvien kansainvälisten suhdanteiden markkinoilla ja niiden tuotteiden hinnat määräytyvät maailmanmarkkinoiden kysynnän vaihteluiden mukaisesti. Järnefeltin ym. (2002) mukaan erityisesti suomalainen sahatteollisuus on muutosten edessä, mikäli se haluaa säilyttää kilpailukykyensä Euroopan markkinoilla. Sahateollisuuden tuot-

teet, toimintatavat ja rakenteet ovat pitkän historiallisen kehityksen tulosta. Tuotantoteknologian ja automaation nopeasta kehittämisestä huolimatta suomalaisen sahateollisuuden tuoterakenne on pitkälti sama kuin 1900-luvun alussa. Ilman toimintatapojen merkittäviä muutoksia sahateollisuuden tulevaisuuden kehityspotentiaali on pieni, koska halvan puuraaka-aineen tuottajamaat esimerkiksi Itä-Euroopassa sekä entisen Neuvostoliiton alueella pystyvät uuden sahateollisuuden tuotantoteknologian avulla helposti syrjäyttämään suomalaisen sahatavaran Euroopan markkinoilta. Suomalaisella puulla ei ole sinänsä mitään ainutlaatuisia kilpailuetuja puutuotemarkkinoilla tai kilpailussa muita materiaaleja, kuten esimerkiksi muovia, alumiinia tai mdf-levyä (=sahanpurusta ja puujätteistä valmistettu kova puristelevy) vastaan (Järnefelt ym. 2002).

Monet sahateollisuuden suuryritykset, kuten esimerkiksi UPM-Kymmenen puutuotetoyimiala, Finnforest Oy, Paloheimo Oy, Koskitukki Oy, Vierumäen Teollisuus Oy sekä tämän tutkimuksen case-yritys Pölkky Oy ovat valinneet kehittämisstrategiakseen tuotannon jalostusarvon nostamisen sahatavaran jatkojalostuksen avulla (vrt. Juslin & Neuvonen 1997, s. 111-117). Järnefeltin ym. (2002) mukaan puutuotteiden jalostusasteen noustessa kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden merkitys muuttuu. Raaka-aineen ja osittain myös työvoimakustannustenkin osuus vähenee puutuotealalla siirryttäessä arvoketjussa lähemmäksi tuotteiden loppukäyttäjää. Entistä tärkeämmiksi kilpailutekijöiksi nousevat tuotteen arvon lisääminen, toimintaketjun logistiikan hallinta, kustannuskilpailukyky, palvelu, tuoteominaisuudet, laatu, tuotokuva, ympäristöarvot, muotoilu, design ja tuotteen herättämät erilaiset mielikuvat. EU:n alueen koko metsäklusterin tuotannon arvo oli v. 1998 noin 452 mrd.€, josta huonekaluteollisuuden osuus oli 65 mrd.€ ja puusepänteollisuuden 55 m€. Keski- ja Etelä-Euroopassa puutuoteteollisuus painottuu kuluttajamarkkinoille suunnattujen lopputuotteiden valmistukseen ja nykyisen työnjaon mukaisesti Pohjoismaat sekä Itä-Euroopan maat ovat huolehtineet alkujalostuksesta. Siirtyminen alkujalostuksesta jatkojalostukseen merkitsee valtavaa haastetta koko Suomen sahateollisuudelle ja erityisesti sen pkt-sektorille (vrt. Järnefelt ym. 2002, s. 6).

TAULUKKO 4 Puutuoteteollisuuden 15 suurinta perheyrittäjästä Suomessa v. 2002

Yritys	toimiala	lv./kasvu- %/N600 2002, 01>02	henki- löstö v. 2002	tuotanto- paikkakunnat Suomessa	omistusperhe omistaja/ suku
ISKU-konserni	huonekaluteollisuus	206/- 2/173*	2000	Lahti	perheyrittäjä Wikström
Koskitukki Oy	sahateollisuus, levyteollisuus	163/9/212	1000	Kärkölä, Heinola, Hirvensalmi	perheyrittäjä Koskinen
Vierumäen Teollisuus Oy	sahateollisuus, puusepänteollisuus	156/20/22 0	520	Heinola, Mikkeli, Kotka	perheyrittäjä Kopra
Paloheimo Oy	sahateollisuus, puusepänteollisuus	130/- 12/253	1120	Riihimäki, Forssa, Kuopio	perheyrittäjä Paloheimo
Martela Oyj.	huonekaluteollisuus	121/- 20/269*	750	Vihti, Kitee, Raisio	perheyrittäjä Martela
PRT-Forest Oy (Kontio-Jukka- PRT)	talo- ja hirsitaloteollisuus, sahateollisuus, kalusteteollisuus	109/11/29 0	670	Pyhäntä, Pudasjärvi, Pyhäjärvi, Tornio, Lapinlahti, Pieksämäki	perheyrittäjä Sydänmetsä
Karelia-yhtymä	parkettiteollisuus	106/6/298	674	Kuopio, Tuupovaara	perheyrittäjä Väänänen
Harjavalta Oy	kalusteteollisuus, taloteollisuus	93/9/332*	1000 (arvio)	Harjavalta, Oulu	perheyrittäjä Aine
Honkarakenne Oyj.	hirsitaloteollisuus, sahateollisuus	86/10/355	550	Karstula, Lieksa, Alajärvi, Ikaalinen, Paltamo	perheyrittäjä Saarelainen (pörssi)
Keitele-Forest Oy	sahateollisuus	62/17/455	175	Keitele	perheyrittäjä Kylävainio
Viitapuu- konserni	oviteollisuus	60/-/472	440	Viitasaari, Alavus, Toijala, Kemijärvi, Posio	perheyrittäjä Paananen
Kuhmo Oy	sahateollisuus	50/0/546	155	Kuhmo	perheyrittäjä Virta
Pölkky Oy	sahateollisuus	46/4/570-	226	Kuusamo, Oulu, Taivalkoski	perheyrittäjä Virranniemi
OR-yhtiöt (Olavi Räsänen Oy, Parlatuote Oy, Savopak Oy)	sahateollisuus, puusepänteollisuus, puupakkaukset, parkettiteollisuus, kaiuttimet	45/17/582	410	Mikkeli, Rantasalmi, Enonkoski, Varkaus, Mäntyharju	perheyrittäjä Räsänen
HASA-yhtymä	sahateollisuus	42	180	Haapajärvi, Haapavesi	perheyrittäjä Pitkäkangas ja Kantola

*tiedot perustuvat yritysten ilmoittamiin lukuihin (www.sivut , esitteet) sekä Talouselämä-
(20/2003, s. 36-56 sekä 21/2003, s. 34-36) lehden julkaisemaan tilastoon 600 suurinta yritystä
Suomessa (N600) vuodelta 2002

1.4.3 Puutuoteteollisuuden tuotteiden ja teknologian elinkaari

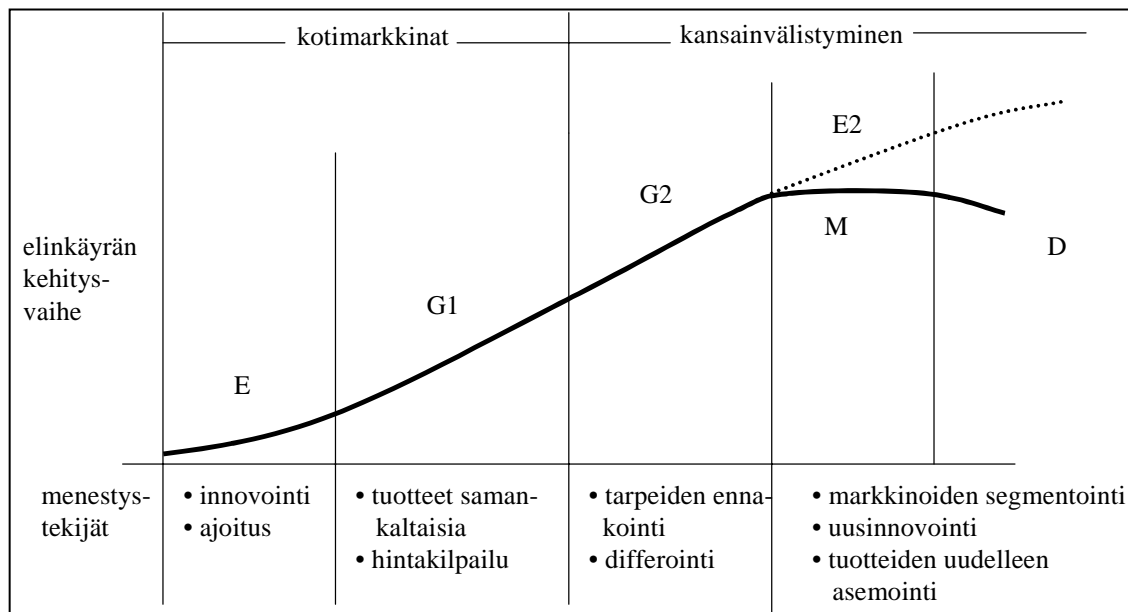
Kansantaloustieteessä paljon käytetty Gombertin kasvukäyrä perustuu toimialan yritysten tuotteiden ja teknologian kysynnän elinkäyrään, jossa taloustieteilijöiden mukaan esiintyy aina kaikki seuraavat vaiheet: kehitysvaihe (E), kiih-

tyvän kasvun vaihe (G1), hidastuvan kasvun vaihe (G2), kypsyys (M) ja taantumisen (D). (Ansoff 1984, s. 66.) Tämän tutkimuksen viitekehyksessä käytetään kuviossa 7 esitettyä Gombertin kasvukäyrää kuvaamaan yrityksen kasvun ympäristöä, toimialaa ja markkinoita, joiden oletetaan vaikuttavan yksittäisen yrityksen kasvuun.

Analysoitaessa Gombertin kasvukäyrän mukaisesti puutuoteteollisuuden eri tuoteryhmien kysynnän elinkäyrää ja sen kehitysvaiheita, voidaan todeta, että:

1. *Kehitysvaiheessa E*, joka on teollisuuden epävakainen syntymävaihe, jolloin joukko kilpailijoita taistelee johtoasemasta, ovat puutuoteteollisuuden tuotteista eräät uusiin innovaatioihin pohjautuvat tuotteet, kuten lämpökäsitelty puu sekä puulevyteollisuuden työstetyt komponentit mm. auto- ja kuljetusvälineiteollisuudelle.
2. *Kiihtyvään kasvun vaiheessa (G1)*, jolloin taistelusta selviytyneet nauttivat voittonsa hedelmistä, ja jolloin tuoteryhmän kysynnän kasvu on yleisesti tarjonnan kasvua kiihkeämpää, ovat mm. ekologiseen asumiseen liittyvät puutuotteet sekä korkealaatuiset ympärivuotiseen asumiseen soveltuvat hirsitalot, puutalot sekä niihin liittyvät komponentit (mm. liimapalkit) sekä havuvanerin tuotanto.
3. *Hidastuvan kasvun vaiheessa (G2)*, jolloin ensimmäiset kypsyiden merkit ilmaantuvat ja tarjonta ylittää kysynnän, on perinteinen puupohjainen huonekalu- ja kiintokalusteteollisuus sekä siihen liittyvä aihoiden ja komponenttien valmistus (erityisesti mäntyliimalevyn valmistus) sekä perinteinen rakennuspuusepänteollisuus (ovi- ja ikkunateollisuus).
4. *Kypsyysvaiheessa (M)*, jolloin markkinoiden potentiaalinen kysyntä on tyydytetty ja alalla on ylikapasiteettiä, on perinteinen sahatavaran ja siitä valmistettujen alkujalosteiden (mm. höylätavara) tuotanto, jolle on tyyppillistä myös voimakkaat suhdannevaihtelut kysynnän volyymin ja markkinoiden hintatason osalta.
5. *Taantumassa (D)*, jolloin kokonaiskysyntä alenee voimakkaasti tai taantuu kokonaan tuotteen vanhentumisesta, käyttöiästä tai muusta kuluttotottumuksen muutoksesta johtuen, on erityisesti perinteinen painekyllästetty puutavara.

Puutuotealan tuoteryhmien kehitysvaiheiden analysointi on tehty TE-keskuksen julkaisemien toimialakohtaisten toimialaraporttien tietojen pohjalta: 1) Puun sahaus, höyläys ja kyllästäminen (Aravuo 2002), 2) Puutalojen valmistus (Vallin 2002b), 3) Rakennuspuusepänteollisuus (Vallin 2002b) ja 4) Huonekaluteollisuus (Vallin 2002a).



KUVIO 7 Yrityksen strateginen kasvumalli - Gombert-käyrä (Ansoff 1984, s. 69)

Tietyn tuotteen tai teknologian kysynnän kehityskäyrää pidetään nykyisen taloustieteen teorian mukaan aina deterministisenä. Historiallisen kokemuksen mukaisesti pääteltynä tuotteen tai teknologian kehitys johtaa tietyn kasvuvaiheen jälkeen kypsytyen ja ennen pitkää taantumiseen. Käyrän muoto ja kehityksen nopeus voi vaihdella ja nykyajan nopean muutoksen ja jyrkän kasvun aikana uuden tuotteen/teknologian elinkaari voi olla hyvinkin lyhyt. Toisaalta hitaasti kasvava yritys tai liikeidea/tuote voi "jäähähtää" liiketoiminnan kehitysvaiheeseen eikä koskaan yllä varsinaiseen kasvuun (vrt. Boswell 1973). Ansoffin (1984) mielestä kasvuyrityksen strateginen johtaminen on pitkälti tuotteen/teknologian elinkäyrän siirtymävaiheiden ennakoimista ja yrityksen strategian uudistamista siten, että se vastaa uusien kilpailutekijöiden vaatimuksia. Mikäli yritysjohto haluaa yrityksensä kasvavan jatkuvasti, sen on pyrittävä löytämään uusia strategisia business-alueita (SBA) ja samalla luovuttava niistä, jotka eivät enää kasva tai eivät vastaa yrityksen kasvutavoitetta.

1.4.4 Puutuotealan toimialaresepti ja yritysparadigma

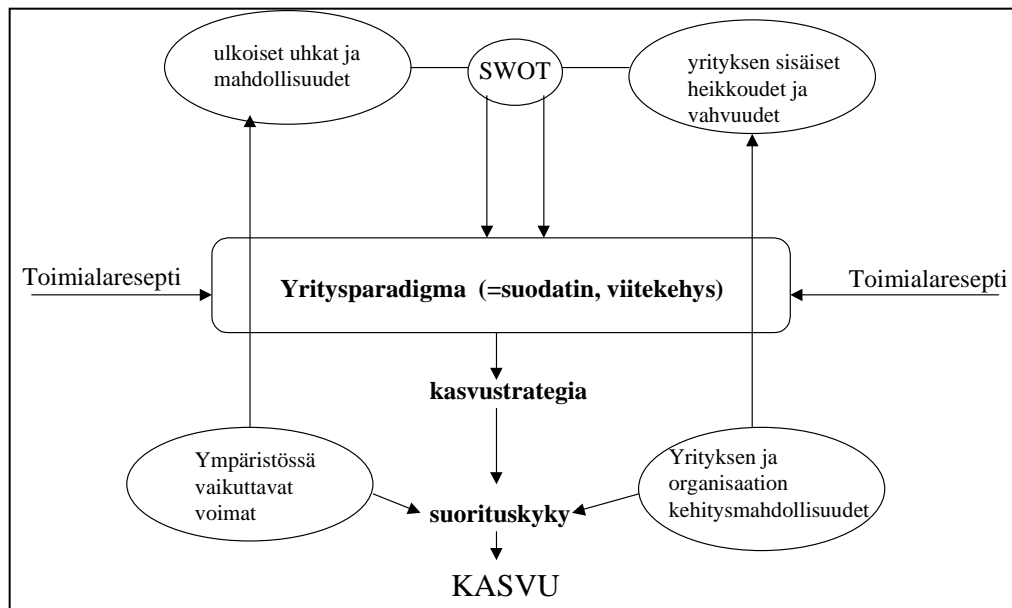
Puutuotealan yrityksiä tutkittaessa on muistettava myös käsitteet toimialaresepti (*industry recipe*) sekä yritysparadigma, jotka ovat olennaisia yrityksen tutkimisen taustakäsitteitä. Laineen (2000 s. 16-17) mukaan liikkeenjohtajat ja yrittäjät ovat tekemisissä sellaisten ongelmien kanssa, jotka ovat luonteenomaisia kyseistä toimialaa kattavalle epävarmuudelle. Toimialaresepti, josta käytetään myös nimitystä toimialalogiikka (vrt. Kettunen 1997, s. 237), on toimialaspesifinen maailmankuva, joka on syntynyt toimialaeksperttien muodostaman "heimon" piirissä (Spender 1989, s. 6-8). Sitä tuodaan esille rituaalien, riittien, ammattiajattelun ja ennen kaikkea toimialalle syntyneen yleisen ajattelutavan avulla (Spender 1989 s. 6-8). Puutuotealan yritysten toimialareseptiä Suomessa

ylläpidetään alan yritysten, henkilöstön, tutkimustoiminnan, messujen, toimialayhdistysten, jakelutieorganisaatioiden sekä alan ammattilehtien (mm. Puumies-lehti) keskinäisen viestinnän myötävaikutuksella.

Toimialaresepti määrittelee ne tietyt alalle hyväksi todetut liiketoiminnan käytännöt, joita suurin osa yrityksistä tietoisesti tai tiedostamattaan noudattaa (vrt. Laine 2000, s. 16-17). Spenderin (1989 33-36) mukaan toimialaresepti on tulkitseva viitekehys, jonka avulla luodaan järjestystä toimialaa koskevaan epävarmuuteen ja tiedon runsauteen. Toimialaresepti koostuu yleensä aina seuraavasta neljästä pääalueesta: yleinen toimintaympäristö, työvoima, teknologia sekä liikkeenjohdon mekanismit, jotka voivat tietenkin olla sisällöltään erilaisia eri toimialoilla (Spender, 1989, s. 104-123). Toimialareseptillä on myös eräänlainen filosofi Kantin alun perin jo 1700-luvulla esittelemän kognitiivisen skeeman kaltainen merkitys yritysjohdolle, jonka on tehtävä nopeita päätöksiä ja toimittava joskus hyvinkin puutteellisen informaation varassa (vrt. Armenakis & Feild 1993 sekä Määttänen 1995, s. 74-75). Toimialaresepti toimii tällöin päätöksenteon apuvälineenä ja yritysjohton työkaluna (vrt. Johnson & Scholes 1993, s. 49-51).

Johnsonin ja Scholesin mukaan (1993, s. 46-51) yrityksen sisäinen ja ulkoinen todellisuus tulevat ymmärrettäviksi niiden oletusten ja uskomusten kautta, joita nimitetään yritysparadigmaksi, joka vastaa yritystasolla samaa kuin toimialaresepti toimialatasolla (Laine 2000, s. 50). Yritysparadigma-käsitteen on alun perin esittänyt Johnson (1987) erotukseksi toimialareseptistä, joka hänen mielestään ei sovellu yritystasolle (Laine 2000, s. 17). Yritysparadigma siis kertoo, miten yrittäjä, liikkeenjohtaja näkee ja tulkitsee omaa yritystään eli kysymyksessä on eräänlainen uskomus. Muuttumattomaksi sementoitunut yritysparadigma on voimakas muutoksen asenteellinen este, sillä se säätelee, mitä tietoa päätöksentekoon valitaan ja mitä jätetään huomioimatta. Liikkeenjohtaja ja yrittäjä näkee usein vain sen, mihin itse uskoo. (Laine 2000, s. 17.)

Varsinainen paradigma-käsite, jolla on hieman erilainen yleinen painotus kuin käsitteellä yritysparadigma, on Thomas Kuhnin esittämä tieteenfilosofinen käsite 1960-luvulta, mutta sillä on käsitteenä yhtymäkohtia yritysparadigman kanssa. Tieteen paradigma tarkoittaa Kuhnin (1994) mukaan tutkija- ja tiedeyhteisössä vallalla olevia "normaalitieteen" periaatteita, uskomuksia ja arvostuksia (Niiniluoto 1984, s. 247-248). Paradigma-käsite on laventunut alkuperäisestä tieteenfilosofisesta käsitteestä myös liikkeenjohdon käyttämäksi termiksi, missä yhteydessä se kuvaa vallalla olevia käytäntöjä ja uskomuksia. Paradigmat ovat luonteeltaan normatiivisia ja ne kertovat asiantuntijalle, mitä pitäisi tehdä ilman pitkäjänteisiä ontologisia ja epistemologisia pohdintoja (Lincoln ja Cuba 1985, s. 15).



KUVIO 8 Yritysparadigma strategiaprosessin "suodattimena" (Johnson&Scholes 1993 s. 50 mukaan soveltaen)

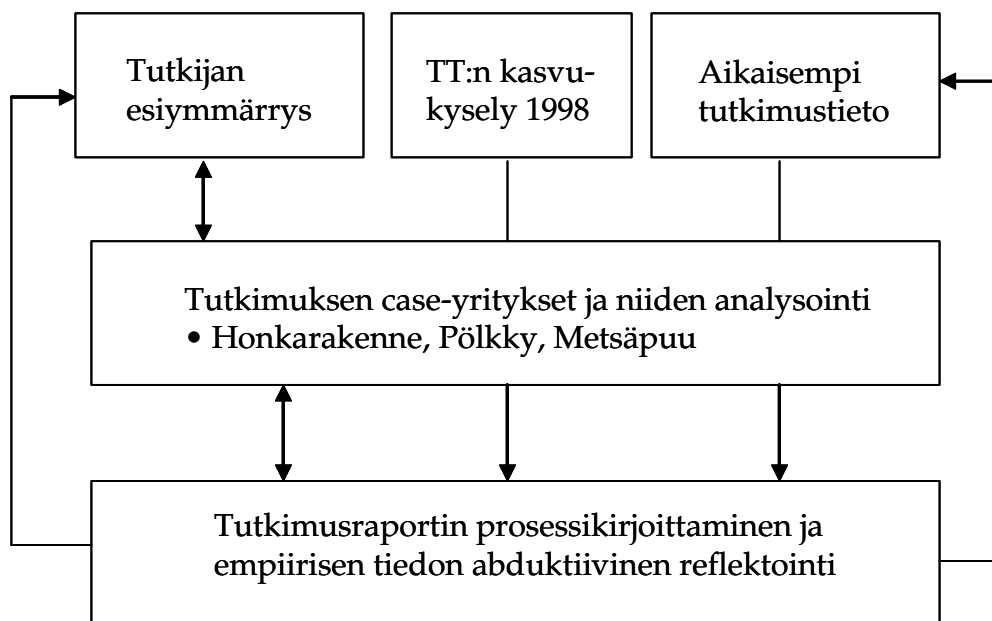
Yrityksen kasvustrategia rakentuu yritysjohton mielessä ja sen muotoutumiseen vaikuttavat toisaalta yrityksen ympäristössä vaikuttavat voimat (kilpailu, kysyntä, sidosryhmien toiminta jne.) sekä yrityksen kehittymismahdollisuudet (liiketoimintamahdollisuus, markkinarako jne.), joita yritysjohto tulkitsee vallitsevan yritysparadigman läpi tehdessään SWOT-analyysiä ja laatiessaan yrityksen kasvustrategiaa (ks. kuvio 8). Yritysparadigma on laadittavan strategian viitekehys ja siihen vaikuttaa taustalla myös vallitseva toimialaresepti. Johnsonin ja Scholesin (1993, s. 49-51) mukaan konservatiivisissa yrityksissä (=yleensä vakaan kehityksen yritykset), joissa yritysjohto arvostaa matalan riskin strategioita, varmoja markkinoita sekä perusteellisesti harkittuja ratkaisuja, päädytään yleensä kasvustrategioihin, joihin vaikuttavat pyrkimys historialliseen vakautteen, konsensukseen, toiminnallisten rutiinien ja ohjausjärjestelmien noudattaminen sekä "näin on toimittu ennenkin" -mentaliteetti. Kasvuhakuisissa yrityksissä, joissa arvostetaan edellisiä enemmän innovointia, suurempaa riskinottoa sekä uusien keinojen kokeilua, kasvustrategioihin liittyy suurempi muutoshakuisuus, kasvun odotukset, innovaatiot sekä vähemmän muodolliset toiminnalliset rutiinit ja ohjausjärjestelmät (vrt. Johnson ja Scholes 1993, s. 49-51).

Laine (2000, s. 51) korostaa, että vallitseva yritysparadigma ja toimialaresepti kyseenalaistuvat, jos niiden pohjalta ei enää pystytä luomaan menestyksekkästä strategiaa. Toimialareseptiä ja yritysparadigmaa muuttavat Laineen (2000, s. 51) mielestä monet yrityksessä vaikuttavat tekijät, anomaliat (vrt. Kuhn 1994), kuten esimerkiksi ratkaisemattomat ongelmat, kriisit, tyytymättömyys, mahdollisuudet, liian pitkään jatkunut menestys, johtajien/omistajien intressit, ulkoiset avainhenkilöiden rekrytoinnit, uusi toimitusjohtaja, ulkopuolinen konsultointi, organisaation sisäinen jännite, dominoivien seikkojen höllentyminen sekä yhteenkuuluvuuden vähentyminen toimialan muiden yritysten tai sidosryhmien kesken. Kaikista anomaliaista voimakkaimpia on toimitusjohtajan

vaihtuminen, koska uusi toimitusjohtaja yleensä pyrkii vaikuttamaan ja lisäämään valtaansa kyseenalaistamalla vallitsevan yritysparadigman ja toimialareseptin. Yritysparadigma ja sen taustalla vaikuttava toimialaresepti on merkittävä piirre yrityksen ja organisaation elämässä. Se voi Johnsonin ja Scholesin (1993, s. 61-65) mukaan joko saada aikaan kilpailuetua ja yrityksen menestymistä (kasvua) tai estää välttämättömiä muutoksia, mikä voi johtaa jopa strategiseen epäonnistumiseen.

1.5 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessin kuvaus esitetään kuviossa 9. Eksploratiivinen case-tutkimus perehtyy teollisten perheyritysten kasvuun sen monista ominaispiirteistä kolmen case-yrityksen ja niiden toimialan konteksteista lähtien abduktiivisen päätelyn avulla (vrt. Mitronen 2002). Täydentävänä tutkimusaineistona on käytetty TT:n vuonna 1998 toteuttaman kasvukyselyn (survey) sekä vuonna 1999 toteutetun perheyrityskyselyn aineistoja. Lisäksi tutkimusprosessissa on reflektoitu aikaisempaa tutkimustietoa ja teoriaa maailmanlaajuisesti painopisteen ollessa Pohjoismaissa, Isossa-Britanniassa sekä Pohjois-Amerikassa toteutetuissa pienyritystutkimuksissa, koska näissä maissa perheyritysten ja muiden pienyritysten tutkiminen on intensiivistä ja relevanttia tutkimustietoa on hyvin saatavilla.



KUVIO 9 Tutkimuksen prosessimalli ja sen eri vaiheet

Tutkijan esiymmärrys on kertynyt vuosina 1982-1991 toteutetuista käytännön työtehtävistä (metsäosaston kenttäpäällikkö) metsäteollisuuden palveluksessa (Oy Wilh.Schauman Ab sekä Pohjanmaan Puu Oy/Kymmene Oy), omasta yrittäjätoiminnasta vuosina 1991-1998 (ml. Puuniemi Oy 1994-98) ja edelleen vuo-

sina 1995-1999 toiminnasta puutuoteteollisuuden pk-sektorin toimialapäällikkönä Keski-Suomen Liitossa sekä yritysconsulttina Johtamistaidon Opistossa (JTO). Tutkija toimi JTO:n yhdessä TT:n kanssa toteuttaman pkt-kasvuprojektin projektipäällikkönä vuosina 1998-99. Projektin osana toteutettiin TT:n pkt-kasvukysely keväällä 1998 sekä case-yritysten Pölkky Oy ja Metsäpuu Oy kehittämiskonsultointi vuosina 1998-99, jonka yhteydessä kerättiin em. yrityksistä tässä tutkimuksessa käytetty laadullinen tutkimusaineisto. Honkarakenteen osalta laadullinen tutkimusaineisto (haastattelut, muu materiaali) on kerätty vuosina 2000-2001. Tutkimusraportin kirjoittaminen on toteutettu pääosin vuosien 2001-2003 aikana, kuten myös TT:n Survey-kyselyn numeerisen aineiston tarkempi analysointi ja tulosten laskenta.

Rajat tutkittavan ilmiön ja niiden kontekstin välillä eivät ole välttämättä täysin selvät tai aina suoraan nähtävillä. Eri case-yrityksistä havaittuja ilmiöitä ja asiantiloja on tutkimusprosessin ajan tulkittu monipuolisesti ja lomittain käyttäen aikaisemmin toteutettujen tutkimusten sekä oman työhistorian kautta muodostuneen esiyymmärryksen pohjalta luotuja viitekehyksiä. Abduktiivinen case-tutkimus edellyttää tutkijalta hyvää kohdeilmiön tuntemusta ja hänellä täytyy myös olla pääsy case-yritysten sekä niiden sidosryhmien tiedon lähteille avainhenkilöiden kautta (vrt. Gummesson 1991 ja Strauss & Corbin 1990).

1.6 Tutkimuksen kohdeilmiö ja käytetyt näkökulmat

Yhteenvedo tutkimuksen kohdeilmiöiden analysoinnissa käytetyistä näkökulmista ja teorioista on esitetty taulukossa 5. Tutkimuksessa sovelletut teoriat ja näkökulmat voidaan ryhmitellä neljään pääkategoriaan: 1) systeemiteoriat, 2) kognitiiviset motivaatioteoriat, 3) johtamis- ja strategiateoriat (ml. oppivan organisaation teoriat sekä 4) taloustieteelliset kasvuteoriat (ml. innovaatioteoriat). Teoriat ja näkökulmat on tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä operationalisoitu käyttäen perheyriyksen kasvudynamiikka-mallia (PYK-malli), joka on tutkimuksen keskeinen teoreettinen viitekehys. Systeemiteorioihin on edellä mainitussa kategoriassa ryhmitelty avoimet systeemit, Lewinin kenttäteoria sekä Soft System Methodology, joista viimeksimainittua on tutkimuksessa sovellettu analysointivälineenä. Systeemiteoriat muodostavat PYK-mallin alustan ja toiminnallisen kehyksen ja niiden avulla on pyritty kuvaamaan perheyriyksen kasvun dynaamista luonnetta. Motivaatioteoriat, joista tutkimuksessa on sovellettu motivaation odotusarvoteoriaa (Vroom 1964), Ajzenin (1991) suunnitellun käyttäytymisen teoriaa (TPB) ja Davidssonin (1991) kasvumotivaatioteoriaa, muodostavat PYK-mallin ytimen ja induktiovoiman. Seuraavassa kategoriassa olevat johtamisteoriat, strategiateoriat sekä oppivan organisaation teoria kuvaavat PYK-mallin operatiivisia voimia ja toimenpiteitä, joiden avulla yrityksen johto/omistajat tavoittelevat yrityksensä kasvua. Oppivan organisaation teoriaa sovelletaan tutkimuksessa case-yritysten kriisioppimiseen ja sen vaikutuksiin yrityksen kasvuun. Taloustieteelliset kasvuteoriat ja innovaatioteoria

toimivat tutkimuksen taustateorioina ja niitä sovelletaan yritysten kasvudynamiikan havainnollistamisessa mm. kasvu- ja elinkaarimallien avulla.

TAULUKKO 5 Tutkimuksen kohdeilmiöt, sovellettavat näkökulmat/teoriat ja niiden operationalisointi

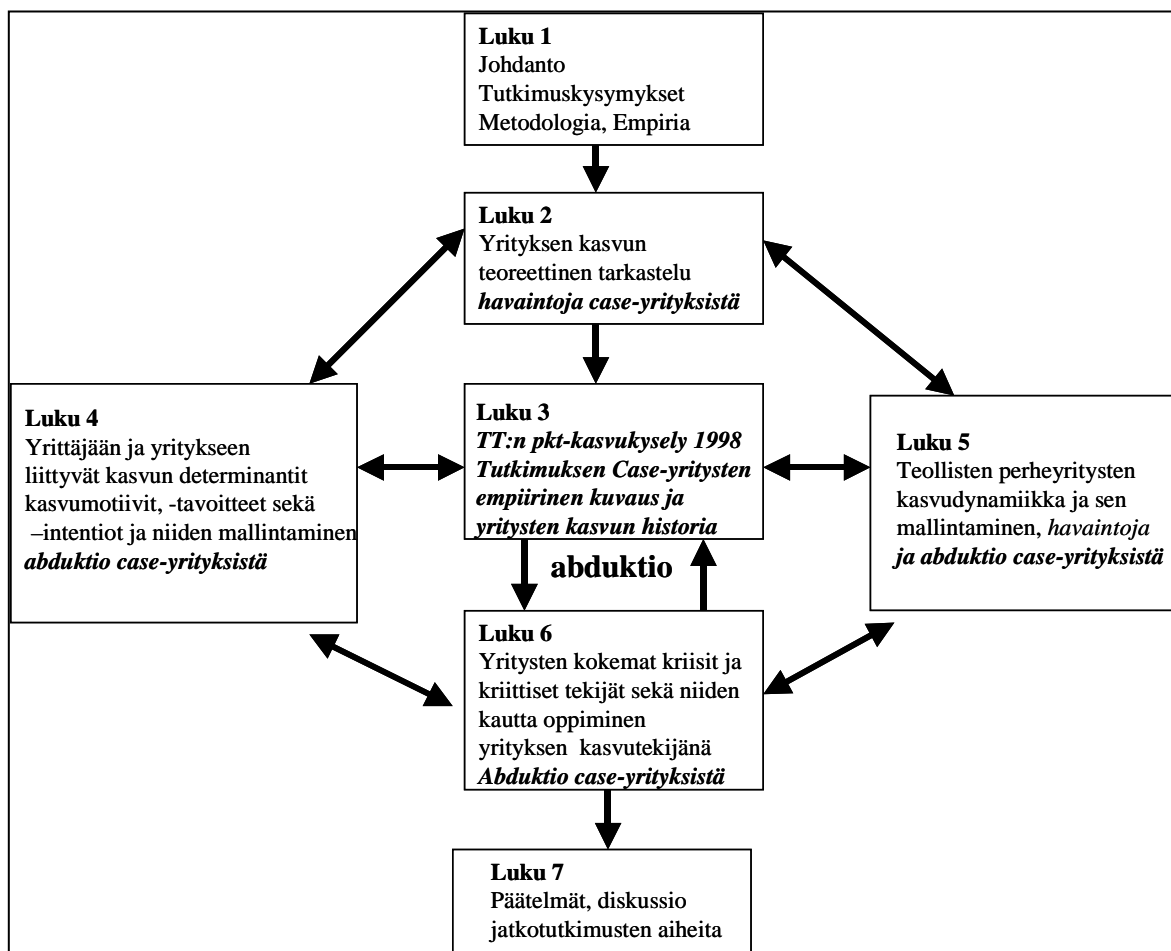
Sovellettava näkökulma ja teoria	Systeemi-teoria, SSM, Lewinin kenttäteoria	Kognitiiviset motivaatio teoriat	Oppiva organisaatio, johtamisteoriat, strategiateoriat	Taloustieteelliset kasvuteoriat, innovaatioteoria
Tutkittava ilmiö ja tutkimuskysymykset				
Teollisten perheyritysten kasvudynamiikka	PYK-mallin kokonaiskonstruktio		Perheyrityksen kasvustrategiat osana PYK-mallia	Yritysten elinkaari- ja kasvumallit, Garnseyn malli
Perheyrittäjien ja yritysjohton kasvuintention ja -motiivit	PYK-mallin ydin ja induktiovoima	Yrittäjän ja yritysjohton kasvumotivaation ja -intention rakentuminen		Innovaatiot, innovaation jäljittely, liiketoimintamahdollisuus
Perheyritysten sisäiset ja ulkoiset kasvutekijät	Yrityksen kasvun sisäiset ja ulkoiset determinantit		Kasvuresurssit ja niiden hankinta	Yrityksen liiketoiminnan kasvukeinot (Penrose 1995)
Yritysten kohtaamat kriisit ja kriittiset tapahtumat	PYK-mallin vasta- ja työntövoimat		Kriisioppiminen	Greinerin kasvu- ja kriisimalli

Tärkeimpiä sovellettuja taloustieteellisiä kasvuteorioita ovat Penrosen (1995) yrityksen kasvuteoria, Garnseyn (1998) esittämä teknologiayrityksen kasvu- ja kehitysmalli sekä Geroskin (2000) esittämä teoria yrityksen kasvudynamiikasta. Taloustieteellisenä taustateorianä tutkimuksessa sovelletaan Romerin (1993) endogeenistä kasvuteoriaa, joka korostaa yrityksissä tapahtuvan kehittämisen, oppimisen sekä kasvun merkitystä BKT:n kasvussa. Innovaatioteorioiden osalta tutkimus tukeutuu Schumpeterin (1976, 1991 ja 2000) esittämiin klassisiin teorioihin sekä Druckerin (1986, 2002) esittämiin ajatuksiin innovaatioiden jäljittelystä (*creative reproduction*).

1.7 Tutkimuksen sanallinen rakennekuvaus

Tässä luvussa kuvataan lyhyesti tutkimuksen rakennetta luku luvulta sekä yhteenvetokuvion avulla (ks. kuvio 10). Tutkimuksen johdantoluvussa 1 kuvataan tutkimuksen merkitys taloudessa sekä tutkimuksen lähtökohdat (1.1), tutkimusaiheen valinta ja sen perustelut (1.1), tutkimuskysymykset (1.2). Lisäksi luvussa 1 on kuvattu ja perusteltu varsin seikkaperäisesti käytetyt tutkimusmenetelmät, kuten abduktio ja SSM-metodologia ja niiden valinta sekä selvitetty niiden asemoituminen tieteenfilosofiseen kenttään (1.3). Johdantoluvussa on esi-

teltty myös tutkimuksen empiiriset aineistot: survey sekä case-yritysten ja toimialan valinta (1.4), tutkimusprosessin kuvaus (1.5) sekä lopuksi yhteenvetona tutkimuksen kohdeilmiöt ja niiden tutkimuksessa käytetyt näkökulmat ja tausteorioidet.



KUVIO 10 Tutkimuksen rakennekaavio

Tutkimuksen luvussa 2 kuvataan perheyrytyksen kasvudynamiikkaan liittyvä tutkimuksen teoreettinen viitekehys (PYK-malli), joka on johdettu taloustieteen teorioiden, systeemiteorian sekä motivaatioteorioiden pohjalta ja esitetty yhteenvetona luvussa 2.8 Luvussa 2.1 kuvataan liiketaloustieteen tutkimukseen pohjautuen yrityksen vaihtoehtoiset kasvukeinot (orgaaninen kasvu, yritysostot ja -fuusiot sekä kasvu diversifioinnin kautta) sekä käsitellään yrityksen kasvun ja kasvudynamiikan mittaamista, mittareita sekä tutkimusta. Luvussa 2.2 kuvataan perheyrytystä avoimena oppivana systeeminä ja esitetään yrityksen kasvu systeemiteoreettisena dynaamisena mallina erilaisten yrityksen strategiaprosessien ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen kautta. Luvussa 2.3 arvioidaan yritysten kasvua kuvaavien elinkaarimallien toimivuutta tässä tutkimuksessa. Luvussa 2.4 kuvataan perheyrytyksen sisäisiä ja ulkoisia kasvutekijöitä (mm. kasvuresurssija) ja luvussa 2.5 käsitellään teoreettiseen viitekehukseen liittyvien yrittäjän ja yritysjohton kasvumotivaation ja -intention rakentumista. Luvussa

2.6 kuvataan perheyriyten kasvustrategioita ja niiden rakentumista ja luvussa 2.7 oppivan organisaation ja kriisioppimisen teorioita.

Luku 3 sisältää tutkimuksen empiirisen aineiston kuvauksen. Luvussa 3.1 esitellään tutkimuksessa käytetyn kvantitatiivisen kyselyaineiston tulokset ja niitä verrataan aikaisempiin tutkimuksiin. Lisäksi luvussa esitellään kolmen case-yrityksen kuvaukset, jotka muodostavat laadullisen tutkimuksen empiirisen aineiston. Case-kuvaukset on kirjoitettu historiallisen kertomuksen muotoon ja ne pohjautuvat yritysten avainhenkilöiden haastatteluihin sekä yrityksistä saatuun dokumenttimateriaaliin.

Tutkimuksen luvussa 4.1 analysoidaan case-yritysten toteuttamia innovaatioita, innovaatioiden jäljittelyä sekä erilaisten liiketoimintamahdollisuuksien omaksumista kasvutekijöinä. Luvuissa 4.2 ja 4.3 toteutetaan SSM-metodologian mukaisina ydinmääritelmänä CATWOE-analyysit case-yritysten omistajien kasvuintention ja -motivaation rakentumisesta sekä kasvustrategioista. Luvussa 5 kuvataan ja analysoidaan case-yritysten rakenteellista kasvu- ja kehitysdynamiikkaa käyttäen apuna sekä omaa perheyriyksen kasvudynamiikkamallia PYK-mallia. Tutkimuksen näkökulma on tässä luvussa konfiguraatiivinen keskittyen perheyriyksen kasvun prosessiluonteeseen ja dynamiikkaan.

Luvussa 6 kuvataan yrityksen kokemien kriisien ja kriittisten tapausten merkitystä ja yhteyttä oppimisen kautta yritysten kasvuun. Empiirisenä aineistona käytetään case-yritysten kokemien kriisien (6.2) ja niistä selviytymisen abduktiivisia kuvauksia, jotka on toteutettu SSM-metodologian mukaisina ydinmääritelmänä (CATWOE-analyysi).

Luvussa 7 on esitetty yhteenvedona tutkimuksen tulokset, johtopäätökset, tutkimustulosten luotettavuus, tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset perusteet sekä arvioidaan tämän tutkimuksen perusteella virinneitä jatkotutkimusten sekä tutkimuksen tieteellistä kontribuutiota.

Liitteessä 1. on määritelty lyhyesti tutkimuksen keskeiset käsitteet ja lyhenteet.

Liitteessä 2. on luettelo tutkimuksen case-yritysten osalta haastatelluista henkilöistä sekä käytetty teemahaastattelurunko.

2 YRITYKSEN KASVUN TEOREETTINEN TARKASTELU

2.1 Yrityksen kasvu ja kasvudynamiikka taloustieteellisen tutkimuksen kohteena

2.1.1 Yrityksen kasvun ja kasvudynamiikan tyypittely taloustieteessä

Yrityksen kasvulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa jonkin yrityksen tuloslaskelmasta tai taseesta valitun ja yrityksen liiketoimintaa kuvaavan tunnusluvun määrällistä kehitystä tarkasteltavana ajanjaksona ja kasvudynamiikalla em:n kasvun kehitysrytmiä kyseisenä ajanjaksona. Perinteisen liiketaloustieteen käsityksen mukaisesti yrityksen kasvu voi toteutua kolmen eri vaihtoehdoisen prosessin seurauksena tai niiden kombinaationa (Karlöf 1995, s. 180):

1. Yrityksen nykyisen liiketoiminnan orgaaninen kasvu (generic growth) markkinaosuuden kasvun tai markkina-alueen laajentumisen kautta
2. Uuden liiketoiminnan perustaminen uudelle alalle (diversifointi)
3. Yrityksen liiketoiminnan kasvu yritystoston tai fuusion kautta (acquisition, merger)

Chandlerin (1990, s. 36-37) mukaan teollisuusyritysten kasvu on länsimaisessa taloushistoriassa toteutunut pääosin neljän vaihtoehdoisen keinon kautta:

1. Horisontaalisena kombinaationa, jossa kasvuyritys synergisten kilpailijoiden yritystosten ja fuusioiden kautta laajentuu nykyiselle markkina-alueelle soveltuviin samankaltaisiin tuoteryhmiin
2. Vertikaalisen integraation avulla siirtymällä toimitusketjussa joko ylös- tai alaspäin
3. Maantieteellisen markkina-alueen laajentamisen kautta

4. Uusien tuotteiden kehittämisen (=tuotediversifikaatio) avulla, jotka pohjautuvat olemassaolevaan teknologiaan tai nykyiseen markkinapotentiaaliin.

Vertikaalisella integraatiolla tarkoitetaan Karlöfin (1995, s. 248-251) mukaan yritysoperaatiota, jossa markkinatransaktiot korvataan sisäisellä transaktiolla. Useimmilla teollisilla toimialoilla on kuitenkin 1990-luvulta lähtien vähennetty integraatiota ja siirrytty verkostotalouteen, jossa yritykset tuottavat itse yhä harvempia osia valmiista tuotteista ja ostavat yhä enemmän komponentteja verkoston alihankkijoilta (Karlöf, 1995, s. 248). Vertikaalisen integraation edut liittyvät Karlöfin (1995, s. 251) mielestä erityistilanteisiin, joissa jonkin avainresurssin hallinta tuottaa kilpailukykyä ja "mittakaavaetuja" mm. toiminnan paremman koordinaation, tiiviimpien loppukäyttäjyhteyksien, vakiintuneiden sidosryhmäsuhteiden, poikkiteollisen teknisen osaamisen sekä avaintuotteiden tai palveluiden varmistamisen kautta.

Penrosen (1995, s. 145-149) mukaan vertikaalinen integraatio voi yrityksen kasvun kontekstissa liittyä joko diversifiointiin (liiketoiminnan monialaistaminen) tai yritysostoon/fuusioon. Diversifiointi vertikaalisen integraation avulla tarkoittaa teollisen yrityksen kontekstissa, että yritys voi ryhtyä valmistamaan aikaisemmin jonkin tavarantoimittajan sille toimittavaa tuotetta tai vastaavasti tavarantoimittajana oleva yritys voi siirtyä jalostusketjussa eteenpäin ja ottaa aikaisemmin asiakkaan valmistamia tuotteita itselleen. Puutuotealalla tyypillinen esimerkki vertikaalisesta integraatiosta on sahateollisuuden pyrkimys jalostusasteen nostoon siirtymällä puolivalmisteiden ja komponenttien kautta kohti omaa puutuotevalmistusta ostamalla jatkojalostavan yrityksen tai liiketoiminnan.

Tarkasteltaessa menestyneitä kasvuyrityksiä, kuten tämänkin tutkimuksen kolmea case-yritystä, on todettava, että ne ovat kasvaneet kaikilla kasvukeinoilla. Yleensä yrityksen alkuvaiheen kasvu on pääosin orgaanista liiketoiminnan kasvua, mutta varsin pian kasvava yritys käynnistää uutta liiketoimintaa ja siirtyy uusille alueille monesti myös yritysostojen ja fuusioiden kautta. Davidssonin ja Delmarin (1997, s. 18-20) Ruotsissa tekemän yritysten kasvututkimuksen mukaan sekä nuorten että pienten yritysten liiketoiminnan kasvu on suurelta osin orgaanista kasvua ja vastaavasti suuremmat kasvuyritykset toteuttavat kasvunsa suhteellisesti enemmän yritysostojen kautta (vrt. myös Garnsey 1998).

Ainoastaan yrityksen nykyisen liiketoiminnan orgaaninen kasvu markkinaosuuden tai myynnin lisääntymisen seurauksena kasvattaa Karlöfin (1995, s. 180-181) mukaan suoraan BKT:tä. Grönroos (1999, s. 26-29, 153-154 ja 166-167) esittää, että aikaisemmin 1980-luvulle saakka vallinneen neoklassisen kasvuteorian (ns. Solow-Swan malli) mukaisesti pitkällä tähtäyksellä kansantalouden kasvuun vaikuttavat kolme tekijää: 1) pääoman kumulointuminen, 2) työvoiman kasvu sekä 3) teknologian kehitys, joista kahteen ensimmäisen panostaminen lisää kasvua alenevalla tuotoksella. Teknologian kehitys on neoklassisen kasvumallin ulkopuolinen tekijä eli ns. Solow:n residuaali, johon ei voida suoraan

vaikuttaa ja jonka oletettiin syntyvän ulkoisesti ja spontaanisti (Grönroos 1999, vrt. myös Kilponen & Santavirta 2002).

Nykyään kansantalouden kasvun oletetaan Grönroosin (1999, s. 28-29) esittämän tulkinnan mukaisesti rakentuvan lähinnä amerikkalaisen Paul Römerin (Romer 1993) kehittämän endogeenisen uuden kasvuteorian mukaisesti, jonka perusajatus on, että kasvuun voidaan vaikuttaa koulutuksen ja tutkimuksen kautta tapahtuvan tiedon ja oppimisen lisäämisellä. Grönroos (1999, s. 28-29) toteaa, että uuden kasvuteorian keskeisinä edellytyksinä ovat: 1) tuotekehitystoiminnan edistäminen 2) koulutukseen ja oppimiseen panostaminen 3) teknologian tason kohottaminen sekä 4) maailmankaupan vapauttaminen. Uuden taloustieteellisen kasvuteorian osatekijöitä ovat erityisesti kasvuhakuiset yritykset, jotka panostavat aktiivisesti omaan kehittämiseensä sekä yhteiskunnat, joissa aktiivisesti luodaan edellytyksiä kasvulle panostamalla koulutukseen, tutkimukseen, teknologiaan ja infrastruktuuriin ja jotka ovat avoimia kansainvälisessä kaupassa. Taloudellista kasvua tapahtuu, kun ihmiset hankkivat resursseja ja järjestävät niitä tavalla, joka on aikaisempaa arvokkaampaa. (Romer 1993, vrt. myös Kilponen & Santavirta 2002). Tämän tutkimuksen kansantaloustieteellisenä taustateorianä pidetään Römerin uutta endogeenista kasvuteoriaa.

Tutkimuksen toinen keskeinen yrityksen kasvun taustateoria, joka tukee ja on pitkälti yhteensopiva Römerin endogeenisen kasvuteorian kanssa, on Edith Penrosen (1995) klassisen kirjansa "The Theory of the Growth of the Firm" uusintapainoksen alussa esittämä kasvuteoria, joka pohjautuu osittain klassisten yrityksen taloustieteilijöiden Marshallin (1961) sekä Schumpeterin (1976, 1991, ja 2000) 1900-luvun alkupuolella kehittämiin yrityksen talousteorioihin. Sen mukaisesti yrityksen kasvu on sen historian tulos (*history matters*) ja evolutiivinen prosessi, joka perustuu yrityksen kollektiivisen tiedon kumulatiiviseen kasvuun kasvuhakuisesti johdetun yrityksen kontekstissa (Penrose 1995, s. xiii). Kyläheikon (2002, s. 25-31) mielestä Penrosen (1995) resurssiperusteinen kasvuteoria pohjautuu toisaalta yrittäjyyteen liittyvään uutta luovaan kyvykkyyteen sekä liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittaviin manageriaalisiin taitoihin, jotka yhdessä määrittelevät yrityksen kasvupotentiaalin (vrt. Chandler 1962, Marris 1967 sekä Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, s. 14-15 ja 60-61). Penrosen (1995) luoman kasvuteorian pohjalta on Kyläheikon (2002, s. 25-31) mukaan kehittynyt 1990-luvulta lähtien vahvistunut yrityksen resurssi- ja tietämysperusteinen strategianäkemyks ja -ajattelu, joka korostaa yrityksen ydinkyvykkyyksien (*core competences*) merkitystä kilpailukyvyn ja kasvun taustalla (vrt. Wernerfelt 1984, Rumelt 1991, Barney 1991, Hamel & Prahalad 1994 sekä Teece ym. 1997). Penrosen (1995) kasvuteorian pohjalle rakentunut tietämysperusteinen strategianäkemyks on Kyläheikon (2002) mielestä syrjäyttänyt "perinteiset" Porterin (1984) ja Ansoffin (1988) 1960-1980 luvuilla kehittämät yrityksen kilpailustrategiamallit nykyaikaisessa tietoyhteiskunnassa toimivan yrityksen strategisena viitekehystenä. Tässä tutkimuksessa käytetään myös "perinteisiä" kilpailustrategiamalleja, koska niiden avulla on mahdollista jäsentää ja kuvata perheyriksen kasvun dynamiikkaa.

Geroski (2000) toteaa, että yrityksen kasvu noudattaa stokastisten tekijöiden mukaan yksilöllisesti määräytyvää ”kehityspolkua” (*random walk*), jota ei voida etukäteen deterministisesti mallintaa. Tarkasteltaessa kasvaneiden yritysten historiaa siitä voidaan analysoida yrityksen omien stokastisten tekijöiden vaikutuksia, mikä johtaa Geroskin (2000) mielestä siihen johtopäätökseen, että yritysten kasvunopeus ja kasvurytmi (*growth rates*) ovat aina yrityskohtaisia (*idiosyncratic*) ja noudattavat yrityksen toimintaympäristöstä johtuvien stokastisten tekijöiden mukaisesti määräytyviä trendejä. Spilling (2001) korostaa, että ”kasvuyritysten” kasvurytmi on harvoin tasainen ja siihen vaikuttavat käytännössä monet ei-orgaaniset kasvutekijät (mm. yritysostot ja fuusiot), jotka ovat tyypillisiä stokastisia tekijöitä yritysten kasvuhistoriassa. Yrityksen orgaaniseen kasvurytmiin kuuluvat Spillingin (2001) mukaan tyypillisesti sekä yritysten kasvupulssit että niiden jälkeen seuraavat taantumavaiheet, jotka johtuvat yrityksen toimintaympäristön ja kasvumahdollisuuksien muuttumisesta mm. vaihtelevien suhdanteiden johdosta.

2.1.2 Yrityksen liiketoiminnan orgaaninen kasvu

Ensimmäisen kasvun taloustieteellinen vaihtoehto eli yrityksen aito orgaaninen kasvu (*generic growth*) edellyttää sitä, että yrityksen suorituskyky (*performance*) ja sen tuotantomahdollisuudet (*productive opportunities*) lisääntyvät kehittämistyön ja onnistuneen johtamisen seurauksena ja että yrityksen oman pääoman riittävä kertyminen mahdollistaa sen orgaanisen kasvun (vrt. Penrose 1995, s. 31-33). Tämä edellyttää tietenkin, että yrityksen tuotteille ja palveluille on riittävä markkinoiden kysyntä ja kasvu tapahtuu liiketoimintalähtöisesti yrityksen raha- ja reaali-prosessien kautta joko markkinaosuuden suhteellisen kasvun tai markkina-alueen maantieteellisen laajentumisen kautta. Orgaaninen kasvu on Karlöfin (1995, s. 180) mukaan yritykselle merkittävä voimannäyte ja ponnistelu, sillä se edellyttää aina oman liiketoiminnan elinvoimaisuutta ja kehityskykyä. Tuotantomahdollisuuksia ja siten yrityksen liiketoiminnan orgaanista kasvua rajoittavia tekijöitä voivat olla pääomarakenne, raaka-aineen saanti, markkinoiden kysyntä ja sieltä saatava myyntihinta suhteessa tuotteen tuotannon omakustannusarvoon (vrt. Penrose 1995, s. 43-44). Karlöf (1995, s. 181) rajaa kuitenkin yrityksen orgaanisen kasvun ulkopuolelle myös ”*venture capital*”-sijoitusten avulla toteutetut yrityksen pääoman ja kasvun vahvistamiset, jotka ovat elintärkeitä Kettusen (1980) kuvaamassa kasvun toisessa vaiheessa.

Yrityksen orgaaninen kasvu voi käytännössä tapahtua vain lisäämällä yrityksen tuotteiden ja palvelujen myynnin määrää ja arvoa. Se voi tapahtua kasvattamalla yrityksen suhteellista markkinaosuutta joko nykyisillä markkina-alueilla (uudet asiakkaat) tai laajentamalla markkina-aluetta maantieteellisesti. Karlöfin (1995, s. 180-181) mukaan yritys voi rahoittaa orgaanisen kasvunsa tulorahoituksella, yrittäjien omilla pääomapanostuksilla tai yrityksen ja sen omistajien reaali-vakuuksien turvin hankitulla lainapääomalla. Onnistunut yrityksen orgaaninen kasvu edellyttää sitä, että yritys menestyy toimialan sisäisessä kilpailussa kilpailijoitaan paremmin (vrt. Porter 1984) ja tämän kautta on mahdol-

lista lisätä yrityksen tuotteiden myyntiä sekä laajentaa markkina-aluettaan tai suhteellista markkinaosuuttaan.

2.1.3 Yrityksen kasvu markkina-alueen maantieteellisen laajentumisen kautta

Teollisuusyrityksen kasvu markkina-alueen maantieteellisen laajentumisen avulla edellyttää käytännössä joko vientiä (epäsuora-, suora- tai oma vienti), projektivientiä, tuotteiden lisenssipohjaista valmistuttamista, ulkomaisen tytäryhtiön käyttöä maahantuojana tai jakelutieorganisaationa tai ulkomaisen valmistus- tai kokoonpanoyrityksen perustamista kohdemarkkina-alueelle (vrt. Luostarinen & Welch 1993).

Barringer ja Greening (1998) ovat tutkineet USA:ssa pienyritysten kasvua markkina-alueensa maantieteellisen laajentamisen avulla, mikä on käytännössä merkittävä kasvukeino kasvuhakuiselle yritykselle. Mikäli yritys ei enää pysty kasvamaan nykyisellä markkina-alueellaan, mutta sen tuotteet ovat kilpailukykyisiä laajennetulla tai kokonaan uudella markkina-alueella, on maantieteellinen laajentuminen lähes ainoa mahdollisuus kasvuun (Barringer & Greening 1998). Kasvu uudelle markkina-alueelle ei ole aina pienyritykselle helppoa, koska toiminnan käynnistäminen saattaa edellyttää tuotesopeutuksia. Siellä tarvitaan markkina-aluetta tuntevaa henkilöstöä ja yritys voi joutua uuteen kilpailutilanteeseen altavastaajana (Barringer & Greening 1998).

Chen ja Martin (2001) ovat tutkineet amerikkaisten elektroniikkayritysten kansainvälisen toiminnan kasvua ja päätyneet johtopäätökseen, että sellaiset yritykset, joilla on ollut aikaisemmin positiivisia kokemuksia ja menestystä kansainvälisestä toiminnasta, ovat todennäköisemmin lisäämässä kansainvälistä liiketoimintaa uusille alueille verrattuna kokonaan kotimarkkinoilla toimiviin yrityksiin (vrt. myös Westhead ym. 2001a). Yleensä yrityksen kansainvälistymistä lisäävänä tekijänä pidetään kysynnän laskua ja kilpailun kiristymistä nykyisillä toiminta-alueilla. Kansainvälisen toiminnan aktiivisuutta vähensivät Chenin ja Martinin (2001) mukaan kotimaan markkinoilla tehdyt operaatiot (diversifiointi tai yritysostot/fuusiot) vähensivät kansainvälisen toiminnan aktiiviteettejä. Tutkimustuloksia tulkittaessa on otettava huomioon, että kaukana suurista lähimarkkinoista sijaitsevilla pienissä maissa, kuten Suomessa tai muissa Pohjoismaissa toimivalla teollisuusyrityksellä on varsin rajalliset kotimaan markkinat USA:han verrattuna, jolloin vahva vientiin pohjautuva kasvu-strategia on useimmiten pk-yrityksen ainoa kasvun mahdollisuus (vrt. myös Moen 2000, Gankema ym. 2000 sekä Chetty & Campbell-Hunt 2003). Pohjoismaissa toimivien teollisuusyritysten kasvuun ja kansainvälistymiskehitykseen vaikuttavat monet yritys- ja toimialakohtaiset tekijät (vrt. Boter & Holmqvist 1996). Vienti ja muu kansainvälinen liiketoiminta on yleensä välttämätöntä ainakin suomalaisilla metsä- ja metalliteollisuuden yrityksillä, minkä toimialojen monet pkt-yrityksetkin ovat osana kansainvälistä liiketoimintaa joko suoran viennin tai epäsuorasti alihankintaverkostojen kautta (vrt. Sajasalo 2003).

2.1.4 Yrityksen kasvu diversifioinnin kautta

Haastavin kasvun ja kehittämisen muoto on Karlöfin (1995) mielestä yrityksen suuntautuminen sekä uudelle toimialalle että uusien asiakkaiden markkinoille eli *diversifiointi*, joka on Penrosen (1995, s. 104-152) mukaan kasvuhakuisen yrittäjän tyypillinen keino kasvattaa yritystään, mikäli yrityksen nykyisten tuotteiden kasvumahdollisuudet nykyisillä markkinoilla ovat rajoitetut. Diversifiointi eli monialaistuminen on käytännössä yksi vaikeimmista ja haasteellisimmista yrityksen kasvukeinista, koska sen käyttöön liittyy aina suuria riskejä. Yritys joutuu uuteen kilpailuasetelmaan uusilla tuotteilla ja uusilla markkinoilla, missä kilpailijoilla saattaa olla selkeä etulyöntiasema. Tikkanen & Alajoutsijärvi (2001, s. 15) toteavat, että monialaistuminen omaa perinteistä liiketoimintaluetta lähellä oleville (*related*) liiketoiminta-alueille on Penrosen (1995) esittämissä teoriassa tehokkain ja menestyksekkäin kasvutapa (vrt. myös Lehtonen 199, s. 88).

Robsonin ym. (1993) mukaan myös yrityksen diversifioituminen voi tapahtua horisontaalisesti, vertikaalisesti arvoketjussa tai lateraalisesti (conglomeraationa). Horisontaalinen diversifikaatio tarkoittaa laajentumista sellaisiin tuotteisiin, jotka ovat jo entuudestaan verrattain lähellä yrityksen nykyisiä tuotteita ja niiden tuotantoprosesseja ja jotka soveltuvat hyvin yrityksen nykyiseen tuotantoon. Diversifioituminen vertikaalisena integroitumisena tarkoittaa joko asiakkaan tuotteiden valmistusta (arvoketjussa eteenpäin suuntautuva vertikaalinen integraatio) tai tavaran/palveluntoimittajan tuotteiden valmistusta (arvoketjussa taaksepäin suuntautuva vertikaalinen integraatio). Lateraalinen conglomeraationa tapahtuva diversifikaatio merkitsee yrityksen laajenemista tuotetai palvelualueille, joilla ei ole ennestään mitään synergiaa tai yhteyttä yrityksen aikaisempien tuotteiden kanssa. (Robson ym. 1993, s. 48).

Ydinkyvykkyyksien vahvistamiseen liittyy Hamelin ja Prahaladin (1994, s. 293) esittämä merkittävä kasvun mahdollisuus, jonka avulla yritys voi diversifioitumisen kautta kasvaa uusille liiketoiminta-alueille. Hajba (1978, s. 106) toteaa diversifioitumisen kuuluvan olennaisesti suurten yritysten kehitysprosessiin. Pasasen (1999, s. 32-33) mielestä diversifioitumisen merkitys kasvuväylänä on merkittävämpi suuryrityksillä, eikä sitä voida pitää pk-yrityksille tyypillisenä kasvukäyttäytymisenä. Ansoffin (1988, s. 112-113) käsityksen mukaan yrityksen kasvaminen tapahtuu yleensä siten, että se ensin lisää alkuperäisten tuotteidensa myyntiä eri markkinointikeinoin, mm. differoimalla tuotteitaan (keihäänkärjet) havaitsemiensa asiakastarpeiden perusteella, mutta kun markkinat saavuttavat tietyn saturaatorajan, yritys pyrkii diversifioitumaan. Toinen vaihtoehtoinen "kasvuväylä" kotimarkkinoiden diversifioitumiselle on Ansoffin (1988, s. 126-127) esittämä kansainvälistyminen nykyisen tuoteportfolion tai sen pohjalta toteutettavan tuotesopeutuksen kautta kehittämällä "keihäänkärkituotteita" (vrt. Chen & Martin 2001). Robsonin ym. (1993) Britanniassa suorittamassa laajassa pienyritystutkimuksessa diversifioitumistrategia oli tyypillistä vain suurimmille pkt-yrityksille ja siitä hyötyivät kasvun kannalta vain sellaiset yritykset, jotka olivat rakentaneet vahvan perusliiketoiminnan. Yrityksen diversifiointina pidettiin Robsonin ym. (1993) tekemässä tutkimuksessa perusliike-

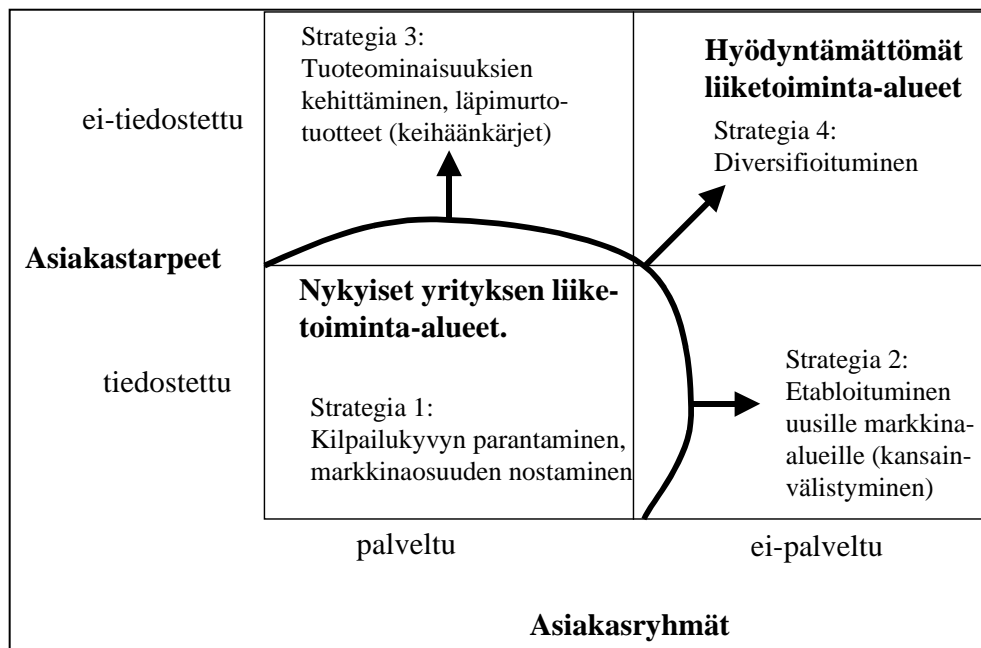
toiminnasta poikkeavaa liiketoimintaa, jos se edusti vähintään 10 %:a tutkittavan yrityksen koko liikevaihdosta.

Leppäälho (1992, s. 134) toteaa, että pienyritysten strategisen kehittymisen ja kasvun vaihtoehtoja on kolme ja niiden valintaan vaikuttavat olennaisesti yrityksen johdon ja omistajien kasvuintentiot. Osa yrityksistä ei halua kasvaa eikä mennä kasvuun mukaan edes silloin, kun ympäristöolosuhteet tarjoaisivat yrityksen nykyisen kaltaisilla toimintamalleilla selviä kasvumahdollisuuksia. Jotkut yritykset pyrkivät käyttämään hyväksi ympäristön tarjoamat kasvumahdollisuudet, mutta toimivat periaatteessa entisen kaltaisissa puitteissa, jolloin ne voivat kasvaa vähitellen keskisuuriksi yrityksiksi. Kolmannen kehitysvaihtoehdon valinneet yritykset haluavat diversifioitua ja laajentua aktiivisesti uusille toiminta-alueille, mikä edellyttää niiltä aktiivista visiointia, luovuutta ja dynaamisuutta (Leppäälho 1992, s. 134).

Bridge ym. (1998, s. 171) esittävät, että kasvuhakuisistakin yrittäjistä merkittävä osa haluaa tavoitella ainoastaan rajoitettua tai kohtuullista kasvua, mikä voi johtua halukkuudesta pysytellä omalla henkisellä ”mukavuusalueellaan” (*comfort zone*), jossa yrittäjä on tyytyväinen nykyisenkaltaiseen olotilaan ja jossa yrityksen kasvu on saavutettavissa ilman merkittävää riskinottoa, taloudellista panostusta tai tinkimistä omista henkilökohtaisista tuloista. Räsänen (2002, s. 4) mukaan on olemassa vaara, kun ihminen tuntee hallitsevansa työnsä rutiininomaisesti eikä hän koe syytä itsensä kehittämiseen, että hän jämähtää mukavuusalueelleen, jossa ei tapahdu henkistä kasvua. Aivan kuten lihasten kasvattamisessa täytyy tuntea treenauksen kipuja, ei myöskään henkinen kasvu tapahdu ilman mukavuusalueelta poistumisen aiheuttamia kasvukipuja (Räsänen 2002, s. 4). Mukavuusalue on nykyisin yleisesti käytetty termi varsinkin kasvatustieteellisessä kirjallisuudessa, joskaan sillä ei ole selkeää psykologista tieteellistä tai teoreettista määritelmää.

PKT-yrityksen kasvuorientaatiota ja -pyrkimyksiä havainnollistaa Lehtosen (1999, s. 88) alun perin Ansoffin (1988) kasvumatriisin pohjalta laatima malli, joka on esitetty kuviossa 11. Yrityksen vaihtoehtoiset kasvuorientaatiot ja -strategiat on siinä kuvattu asiakasryhmien ja asiakastarpeiden määrittelemänä nelikenttänä. Yrityksen nykyinen liiketoiminta-alue käsitteenä tarkoittaa edellä mainitun mukaisesti tiedostettujen asiakastarpeiden ja toisaalta palveltujen asiakasryhmien määrittelemää aluetta. Mikäli yrityksen nykyinen liiketoiminta-alue ei mahdollista yrityksen tavoittelemaa kasvua, on yrityksellä mahdollisuus valita etabloituminen uusille markkina-alueille tiedostettuja asiakastarpeita tyydyttävillä tuotteilla, tuoteominaisuuksien tai uusien tuotteiden kehittämislä tai uusien hyödyntämättömien liiketoiminta-alueiden ”valtaamisella”, johon yleensä liittyy myös diversifioituminen eli uusien tuote/markkinakonseptien kehittäminen. Perryn (1987) mielestä pienten ja keskisuurten teollisuusyritysten tyypillisimpiä kasvuorientaatioita ja -strategioita ovat uusille markkina-alueille etabloituminen nykytuotteilla (strategia 2) sekä tuoteominaisuuksien kehittäminen (keihäänkärkituotteet) nykyisillä markkinoilla (strategia 3) Watts ym. (1998). Perusteluna tähän on pkt-yritysten tyypillinen käyttäytyminen, jonka mukaan pyritään mieluummin sopeutuvaan strategiaan kuin suoraan kilpai-

luun suuryritysten kanssa, jonka diversifiointi usein voisi tuoda tullessaan (Watts ym. 1998).



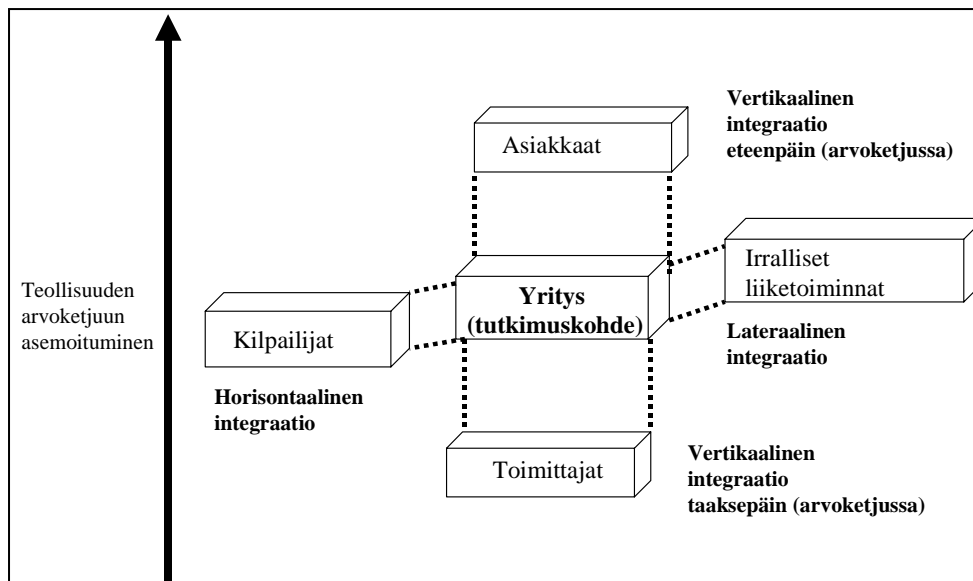
KUVIO 11 Yrityksen kasvun strateginen asemointi ja kilpailuareenat (Lehtonen 1999, s. 88)

2.1.5 Kasvu yritysostojen ja fuusioiden avulla

Kolmas taloustieteen määrittelemä kasvukeino liittyy Karlöfin (1995, s. 180) mukaan yrityksen strategiaan kasvaa joko yritysostoin (*acquisition*) tai fuusioitumalla (*merger*) tavoitteena suuremmat liiketoiminnan resurssit tai kilpailijan hallitseman markkinaosuuden, asiakassuhteen tai jakelutien valtaaminen. Yritysosto on Karlöfin (1995, s. 257-258) mielestä tavallinen yrityksen kasvukeino, jolla ostetaan jonkin toisen yrityksen liiketoiminta tai päätösvaltaan oikeuttava määrä yhtiön osakkeita. Fuusiossa on kysymys kahden yrityksen vapaaehtoisesta sopimuksesta liiketoimintojen yhdistämiseksi. Orgaaninen kasvu on yrityksen alkuvaiheessa välttämätöntä riittävän kassavirran ja oman pääoman luomiseksi, mutta koska yrityksen myöhemmässä kehitysvaiheessa käydään kovaa kilpailua markkinaosuuksien kasvattamisesta, joudutaan useimmiten käytännössä turvautumaan sekä diversifiointiin että yritysostoihin (vrt. Penrose 1995, s. 43). Kasvu yritysoston kautta saattaa joskus liittyä kasvuhakuiselle yrittäjälle tyypilliseen liiketoimintamahdollisuuteen tarttumiseen (vrt. Timmons 1986, Hills ym. 1997 ja Pihkala & Vesalainen 1999). Jotkut voimakkaasti kasvuhalukkaat yritykset pitävät orgaanista kasvua liian hitaana ja siksi monet yritykset pyrkivät nopeuttamaan kasvuaan ostamalla yrityksiä.

Wickhamin (2001, s. 347-349) kuviossa 12 esittämän yritysostojen typologian mukaisesti yritykselle on tarjolla yritysostojen osalta kolme vaihtoehtoista integroitumistapaa: vertikaalinen, horisontaalinen ja lateraalinen, joita tarkastel-

laan suhteessa tutkittavan yrityksen aseoitumiseen oman teollisuudenalansa arvoketjuun.



KUVIO 12 Yritysostojen typologia teollisuuden arvoketjussa (Wickham 2001, s. 348)

Hayn ja Liun (1998, s. 157) tutkimuksen mukaan yritysostoja tekevät yleensä muutenkin kasvuhakuiset sekä taloudellisesti menestyvät yritykset, jotka myös investoivat runsaasti. Hitaasti kasvavilla markkinoilla ja kypsillä teollisilla toimialoilla yritysosto saattaa Hayn ja Liun (1998, s. 160-161) mielestä olla omaa investointia houkuttelevampi vaihtoehto. Kasvu yritysostojen kautta on usein vaihtoehto, jolla halutaan välttää omia investointeja, jotka kilpailevat samoista rahoitusresursseista mutta jotka voivat sisältää suurempia liiketoimintariskejä kuin jo menestyksekkääksi osoittautuneen yrityksen tai olemassa olevan liiketoiminnan osto. Kilpailu ostettavista yrityksistä on tällaisilla toimialoilla usein nollasummapeliä, joka muuttaa olennaisesti toimialan rakenteita, mutta ei lisää sen kasvua. Pienemmät yritykset voivat kuitenkin hyötyä omissa kasvupyrkimyksissään parhaiten toteuttamalla sarjan useampia pieniä yritysostoja, jotka eivät välttämättä johda merkittävään toimialan sisäiseen kilpailuun ostettavista kohteista. (Hay & Liu 1998, s. 160-161).

Bradley ja Korn (1982, s. 35) toteavat yritysostojen olevan olennainen osa yrityksen kasvustrategiaa, jonka päämotiivina on yrityksen arvon maksimointi. Käytännön liikkeenjohdollisia tavoitteita yritysostoille ovat mm. seuraavat: 1) liikevaihdon kasvu ja mittakaavaetujen saavuttaminen yrityksen operatiivisessa toiminnassa (tuotannollinen synergia ja resurssit, markkinointi ja rahoitus) 2) suhdannevaihtelujen tasoittaminen ja pyrkimys tasaisempaan kassavirtaan ostamalla omaa liiketoimintaa täydentäviä yrityksiä 3) etabloituminen halutuille markkinasegmenteille tai tietyn tuotanto-osaamisen ja teknologian hankinta 4) riskienhallinta ja liiketoimintaportfolioiden tasapainottaminen. (Bradley & Korn, 1982, s. 35). Anderssonin ym. (2001, s. 575) tutkimuksen mukaan yritysostojen motiivina ja tavoitteena on yleensä yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen, toimialan sisäisen kilpailun vähentäminen tai jonkin konkreettisen kil-

pailijan eliminointi, nopea markkinoille tulo jollekin tavoitellulle liiketoiminta-alueelle, impulsiivinen yritysosto (mahdollisuuteen tarttuminen), tietyille markkina-alueelle etabloituminen, uuden teknologian hankinta tai yrityksen kasvun vauhdittaminen ja nopeuttaminen.

Yritysostoihin (*acquisitions*) liittyy kuitenkin aina riskejä ja epäonnistumisen vaaroja, jotka vieläpä lisääntyvät siinä tapauksessa, että yrityksen oma alkuperäinen liiketoiminta ei kasva (Karlöf 1995, s. 180). Ongelmana voi Karlöfin (1995, s. 257) mielestä olla myös se, että ostaja pyrkii sopeuttamaan ostetun yrityksen liiketoiminnan omaan rakenteeseensa liian nopeasti ottamatta huomioon ostetun yrityksen tai liiketoiminnan omia menestystekijöitä (vrt. myös Anderson ym. s. 577 sekä Shrivastava 1986). Tämä voi johtaa siihen, että ostetun yrityksen liikeidea vahingoittuu ja että ostetun yrityksen paras henkilökunta irtisanoutuu ja voi siirtyä pahimmassa tapauksessa kilpailijan palvelukseen (Karlöf 1995, s. 257). Andersonin ym. (2001, s. 583) tekemän pohjoismaisen case-tutkimuksen mukaan yritysten tärkeät asiakas- ja tavarantoimittajasuhteet eivät välttämättä eivätkä automaattisesti siirry yritysoston mukana, koska ne usein liittyvät yritysten avainhenkilöihin, arvoihin ja yrityskulttuuriin eivätkä ostettavaan liiketoimintaan. Yritysoston toteutustapa ratkaisee tärkeiden avainhenkilöiden sekä asiakas- ja toimitussuhteiden jatkuvuuden yrityskaupan jälkeen. Osa vaikutuksista on etukäteen suunniteltavissa ja niihin voidaan vaikuttaa, mutta merkittävä osa yritysoston negatiivisista vaikutuksista asiakas- ja toimitajasuhteisiin tulee yleensä yllätyksenä. (Anderson ym. 2001, s. 583).

Karlöfin (1995, s. 180) mukaan erityisesti tietointensiivisillä aloilla on muita tärkeämpää rakentaa yrityksen kasvu omien resurssien varaan (vrt. Penrose, 1995). Näillä aloilla yritysostot ovatkin useimmiten olleet yksittäisten ihmisten ja avainhenkilöiden ostoja ja rekrytointeja, koska yritysten substanssi näillä aloilla on kiinnittynyt asiantuntijoiden osaamiseen ja inhimilliseen pääomaan. Yritysosto ei välttämättä takaa tavoitellun osaamisen siirtymistä mukana, koska inhimillinen pääoma liikkuu vapaasti henkilöiden mukana ja he voivat valita sijoittumisensa oman tahtonsa mukaisesti. Tämän vuoksi yrityksen tulisi rakentaa ”strateginen palomuuuri” estämään strategisten ydinkyvykkyyksien vuotaminen yrityksestä kilpailijoille (vrt. Kyläheiko, 2002).

2.1.6 Yritysten kasvudynamiikkaan liittyviä teoreettisia näkökulmia

Yritysten kasvudynamiikka noudattaa yleisesti hyväksytyn taloustieteellisen teorian mukaisesti stokastisten tekijöiden mukaan vaihtelevaa yksilöllistä kehityspolkua (*random walk*), jossa sekä yrityksen sisäiset että ulkopuoliset toimintaympäristön tekijät vaikuttavat kasvurytmiin (vrt. Geroski 2000, Garnsey 1998, Koskinen 1996, Fombryn & Wally 1989 sekä Hajba 1978). Hajba (1978, s. 8-15) korostaa, että yritysten kasvu- ja kehitysvaiheet vaihtelevat suuresti yrityksestä toiseen ja samakin yritys voi kokea vaihtelevia kasvujaksoja eri aikoina (vrt. Spilling 2001). Tasainen jatkuva kasvu voi olla seurausta yrityksen toimintaympäristön vähitellen tapahtuvasta paranemisesta tuotteiden kysynnän ja markkinoiden laajenemisen myötä (vrt. Gombert-käyrä Ansoff 1984). Kasvussa voi tapahtua äkillisiäkin muutoksia, jotka voivat johtua yritysostoista tai esimerkik-

si vientimarkkinoiden nopeasta avautumisesta. Liian nopeasti kiihtyvä kasvu voi aiheuttaa yritykselle vakavia kriisitilanteita (vrt. Chetty ym. 2003, Markham & Gartner 2002 sekä Fombryn & Wally 1989) ja se saattaa johtaa jopa likviditeettikonkurssiin, ellei siihen osata sopeutua joustavasti ja ennakoivasti. (Hajba 1978, s. 12-13). Spillingin (2001) havaintojen mukaan kasvuyrityksille on tyypillistä, että niiden kasvu saattaa aika-ajoin pysähtyä varsinkin voimakkaiden kasvujaksojen jälkeen, mikä viittaa toimintaympäristön suhdanteiden vaikutuksiin sekä yrityksen kasvuresurssien tilapäiseen heikkenemiseen. Yrityksen tuotteiden ja palvelujen markkinakysyntä vaihtelee maailmanlaajuisten suhdanteiden sekä tiettyjen toimialakohtaisten kausivaihtelujen mukaisesti, mikä on luonnollinen selitys monien teollisuusyritysten kasvurytmin vaihteluun.

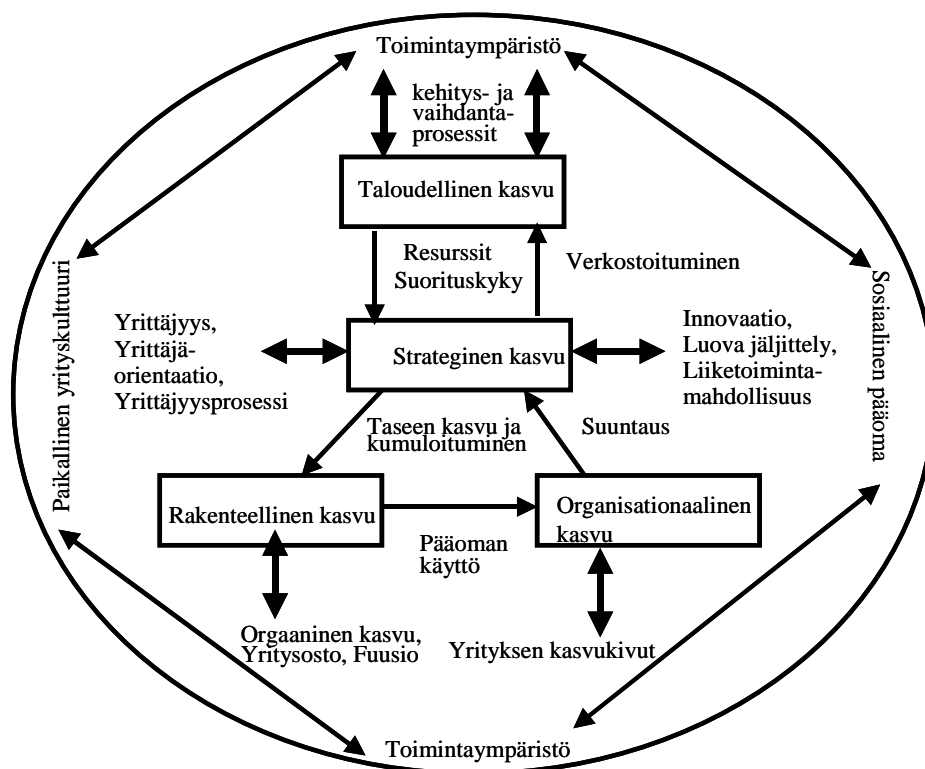
Perheyritysten kasvun ja kehityksen dynamiikka poikkeaa tutkimusten mukaan samankokoisten ja samassa elinkaaren vaiheissa olevan muiden yritysten (ei-perheyritys) kehittymisestä, mikä johtuu niiden erilaisista rakenteellisista ja toiminnallisista ominaisuuksista ja siitä, että erilaiset voimat vaikuttavat perheyritysten kasvun ja kehittymisen taustalla (vrt. Daily & Dollinger 1991 ja 1993, Daily ja Thompson 1994, Goffee 1996, Chua ym. 1999 sekä Westhead ym. 2001 ja 2002). Ward (1997) toteaa näitä olevan mm. liiketoiminnan luonne, yrityksen koko ja monimutkaisuus, omistajajohtajan motivaatio, perheen rahoitusmahdollisuudet sekä perheen tavoitteet ja niiden yhteensopivuus yrityksen tavoitteiden kanssa (vrt. myös Littunen 2001b, s. 48 sekä Littunen & Hyrsky 2000). Donkels ja Fröhlich (1991) korostavat, että perheyritykset eroavat muista saman kehitysvaiheen yrityksistä ainakin seuraavissa asioissa: 1) Perheyritysten sisäinen johtaminen on tiiviimpää, 2) Perheyritysten johdon vuorovaikutus ja yhteistyö muiden yritysten kesken on vähäisempää, 3) Perheyritykset välttävät suurta riskinottoa, 4) Perheyritysten palkkataso ja henkilöstön työtyytyväisyys ovat korkeampia, 5) Perheyritykset eivät pyri kansainvälisille markkinoille yhtä usein kuin muut yritykset. Dyerin ja Handlerin (1994) tekemien vertailujen mukaan "tavanomaisissa" (=muu kuin perheyritys) yrityksissä toimintaa ohjataan muodollisilla ohjeilla, kun vastaavasti perheyritykset toimivat "intuitiivisemmin" yritystoiminnassa eteen tulevien tilanteiden mukaan. Littunen (2001b, s. 48) toteaa, että perheyritysten kasvuaste ja kasvutavoitteet ovatkin yleensä vähäisempiä kuin muiden vastaavien yritysten. TT:n vuonna 1999 toteuttaman perheyrityskyselyn (n=104) tulosten mukaan perheyritysten varovaisuus kasvun ja siihen liittyvän riskinoton suhteen on yrityskulttuurikysymys. Harvojen omistajien perheyrityksissä yrittäjäriski henkilöityy ja muutokset (mm. voimakas kasvu) koetaan helposti epävarmuutta lisääväksi. Monet perheyritykset kokevat nykyisen tilanteensa tyydyttävänä eivätkä helposti lähde tavoittelemaan yrityksensä kasvua ainakaan itsetarkoituksellisesti. Kasvuun ja sen vaatimiin panostuksiin suhtaudutaan perheyrityksissä varovaisemmin kuin muissa yrityksissä. (Nissinen 1999, vrt. myös Westhead & Cowling 1997.)

Kasvun mahdollisuus (*growth opportunity*) eli kasvupotentiaali on Wickhamin (2001, s. 303-305) mukaan yksi keskeisistä tekijöistä, jotka erottavat yrittäjäorganisaation (*entrepreneurial venture*) perinteisestä pienyrityksestä (*small business*) (vrt. myös Davidsson ym. 2002 sekä Penrose 1995). Kasvun mahdolli-

suus tarkoittaa Wickhamin (2001, s. 305) mielestä sitä, että yrityksen kasvupotentiaali ei ole itseoikeus eikä automaattinen, vaan vaatii oikeaa johtamista, sitoutumista sekä asenteiden ja motivaatiotekijöiden kautta rakentuvaa kasvuintentiota. Chandler (1962, s. 11-12) korostaa, että yrityksen avainhenkilöitä eli yrittäjiä ovat yrityksen koosta riippumatta ne henkilöt, jotka todellisuudessa allakoivat yrityksen (kasvun mahdollistavia) strategisia resursseja ja tekevät siten koko yritystä koskevia strategisia päätöksiä (vrt. Mintzbergin, 1979 esittämä käsite strateginen huippu, joka kuvaa organisaation ylintä johtoa). Vastaavasti ne henkilöt, jotka vastaavat em. resurssien puitteissa tehtävästä koordinoinnista, suunnittelusta sekä tarvittavien toimenpiteiden toteuttamisesta, ovat yrityksen johtoa (Chandler 1962, s. 11-12, vrt. myös agenttikustannusteoriana, Jensen & Meckling 1976).

Teollisen perheyriksen elinkaaren alkuvaiheessa yrittäjä ja yrityksen johto personoituvat yleensä samaan henkilöön. Perheyriksen kasvaessa tyypillinen kehityskulku johtaa ennen pitkää siihen, että yritykseen palkataan ammattijohtoa, jolloin yrittäjä ja johto eriytyvät (vrt. Marris 1967, Jensen & Meckling 1976, Schulze ym. 2001 ja Mustakallio ym. 2002). Kasvuhakuisella yrityksellä on oltava sen omistajien ja yrittäjien määrittelemä kasvutavoite, johon koko organisaatio ja erityisesti yrityksen johto voidaan sitouttaa kasvuoptioiden ja muiden palkkioiden avulla (ulkoinen motivaatio). Yrityksen kasvu on tulkittavissa myös eräänlaiseksi sisäisen motivaation sekä yrityksen rahallisen arvon nousun kautta tulevaksi "palkinnoksi" yrittäjälle, joka on tunnistanut oikeat kasvumahdollisuudet, ymmärtänyt, kuinka ne voidaan hyödyntää, hankkinut riittävät kasvuresurssit sekä ponnistellut tehokkaasti voidakseen yrityksen johdon avulla realisoida ne (Wickham 2001, s. 305).

Mintzberg (1979, s. 477-480) suosittelee, että yrityksen kasvun ja rakenteen kehittymistä seurattaisiin useasta eri näkökulmasta, joita ovat erityisesti strateginen, taloudellinen, rakenteellinen sekä organisationaalinen. Alun perin Mintzbergin esittämien ajatusten pohjalta Wickham (2001, s. 303-304) on laatinut kuviossa 13 esitetyn yrityksen kasvun dynamiikkaa ja sen osatekijöitä havainnollistavan mallin, jossa tarkastellaan yrityksen kasvun eri osatekijöitä ja näkökulmia. Tätä viitekehysmallia käytetään tämän tutkimuksen osalta perheyriksen kasvun jäsentämisessä sekä analysoinnissa. Ongelmana perheyriksen sekä muidenkin yritysten kasvun tutkimuksessa on ollut kasvun yksipuolinen tulkinta sekä painottuminen yksipuolisesti liikevaihdon tai yrityksen henkilöstön kasvuun ja vastaavasti yrityksen kasvun kokonaisvaltaisen luonteen hämärtyminen (vrt. Gibb & Davis 1990, Davidsson & Wiklund 2000 sekä Davidsson ym. 2002). Yrittäjän ja yrityksen sidosryhmien ja erityisesti tutkijoiden on Wickhamin (2001, s. 303-305) mukaan ymmärrettävä yrityksen kasvu kokonaisvaltaisena dynaamisena ilmiönä sekä tarkasteltava kasvua eri ulottuvuuksista ja näkökulmista, joita ovat strateginen, taloudellinen, rakenteellinen sekä organisationaalinen kasvu (vrt. Mintzberg 1979).



KUVIO 13 Yrityksen kasvun dynamiikka ja osa-alueet Wickhamin (2001, s. 304) mukaan sovellettuina

Yrityksen strateginen (*strategic growth*) kasvu on Wickhamin (2001, s. 304) mukaan kasvun keskeinen osa-alue, koska se liittyy olennaisesti yrityksen kykyyn tyydyttää asiakkaidensa sekä sidosryhmiensä (mm. omistajat) tarpeet. Strateginen kasvu liittyy myös siihen muutosprosessiin, joka tapahtuu yrityksen tavassa vuorovaikuttaa kokonaisvaltaisesti ympäristönsä ja sidosryhmiensä kanssa yhteensopivasti siten, että valittu strategia, yrityksen rakenne ja toimintaprosessit eli ns. strateginen yhteensopivuus (*fit*) toteutuu (vrt. Miles & Snow 1984). Chandlerin (1962, s. 15) mielestä yrityksen strateginen kasvu on seurausta yritysjohton tiedostamista yrityksen liiketoimintaympäristöstä nousevista kasvumahdollisuuksista ja -tarpeista, jotka edelleen vaikuttavat siihen, että yrityksen nykyisiä tai kasvavia resursseja pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Wickham (2001, s. 304) toteaa, että yrityksen strateginen kasvu on niiden mahdollisuuksien profiloimista, joita yritys kehityksessään hyödyntää sekä niiden aineellisten (*tangible*) ja henkisten resurssien (*assets*) hankintaa tavoitteena pysyvä kilpailuetu (*sustainable competitive advantage*) (vrt. myös Penrose 1995 sekä Garnsey 1998). Strategisella kasvulla on aina suunta, joka määräytyy yrittäjän visioiden ja johtamisen seurauksena (Wickham 2001, s. 304).

Taloudellinen kasvu (*financial growth*) liittyy Wickhamin (2001, s. 303-304) mukaan yrityksen liiketoiminnan kehittymiseen taloudellisena yksikkönä. Taloudellisen kasvun tunnusmerkkejä ovat yrityksen tilinpäätöksestä ja taseesta mitattavien eri tunnuslukujen (liikevaihto, nettotulos, taseen loppusumma) kasvu. Konkreettinen osoitus yrityksen taloudellisesta kasvusta on yrityksen

arvon nousu, joka voidaan konkreettisesti mitata sen hinnan avulla, minkä mahdollinen ostaja olisi valmis yrityksestä maksamaan. Wickham (2001, s. 304) korostaa, että taloudellinen kasvu on tärkeä yrityksen menestymisen mittari, koska se mittaa yrityksen tuottamaa lisäarvoa ja suorituskkyä (*performance*). Sen avulla voidaan myös mitata markkinoiden kautta yritykseen hankittuja resursseja. Taloudellinen kasvu on se kasvun näkökulma ja osa-alue, jota pystytään yleensä helposti mittaamaan. Tämän vuoksi sitä käytetään erilaisissa yritysten suorituskvyn ja arvon julkisissa mittauksissa (mm. Kauppalehden ja Talouselämä-lehden tilastot, Fortune ja Inc. 500).

Yrityksen rakenteellinen (*structural growth*) kasvu liittyy yrityksen toiminnallisiin muutoksiin ja kuvaa sitä, kuinka liiketoiminnan sisäisiä prosesseja, johtamisrooleja ja -vastuita, yrityksen sisäisiä suhteita, viestintäyhteyksiä sekä resurssien kontrollijärjestelmiä organisoidaan. (Wickham 2001, s. 304). Chandlerin (1962, s. 14-17) mukaan yrityksen kasvustrategian muutosta seuraa aina myös yrityksen rakenteellinen muutos ennemmin tai myöhemmin, jonka tavoitteena on kasvavan yrityksen mahdollisimman tehokas hallinto ja ohjaus. Chandlerin vuonna 1962 esittämän kuuluisan postulaatin ”Rakenne seuraa strategiaa” perusteella voidaan päätellä, että yrityksen kasvaessa ja kehittyessä sen organisaation toimintarakenteen sekä itse toiminnot muuttuvat strategiavalintojen aiheuttaman tapahtumaketjun seurauksena (vrt. Chandler 1962, s. 14). Chandlerin postulaatti on toteutunut erittäin selkeästi erityisesti case-yritys Honkarakenteen osalta. Honkarakenne omaksui 1990-luvun lopulla keskeiseksi liiketoimintastrategiakseen Honka-brandin vahvistamisen, jonka seurauksena päädyttiin sitä tukevaan tiimi-organisaatioon. Yritys muuntaa markkinoilta hankkimansa taloudelliset resurssit pääomaksi, joka kumuloituu yrityksen rakenteeseen ja ilmenee sen rakenteellisena kasvuna ja kehittymisenä (Wickham, 2001, s. 304).

Kasvun neljäs ulottuvuus on Wickhamin (2001, s. 304) mukaan organisaationaalinen kasvu (*organisational growth*), joka liittyy yrityksen toiminnallisten prosessien, kulttuurin ja asenteiden muutokseen kasvun ja kehittymisen myötä. Organisaationaalista kasvua on Wickhamin (2001, s. 304) mielestä myös yrittäjän roolin ja johtamistyylien muutos yrityksen kasvaessa pienestä keskisuureksi ja edelleen suureksi. Organisaationaalinen kasvu hyödyntää sitä pääomaa, joka on kumuloitunut yrityksen taseeseen rakenteellisena kasvuna (vrt. pelivara-resurssit Bourgeois 1981). Penrose (1955) korostaa, että yrityksen koon määrittää viime kädessä sen johtamiskapasiteetti ja sitä kautta muodostuva organisaation toimintakyky.

Viides yrityksen kasvun ulottuvuus Wickhamin (2001, s. 304) esittämien lisäksi voisi olla organisaation oppimisen kautta toteutuva henkinen kasvu, joka liittyy organisaatioiden ominaisuuksiin luoda uutta tietoa (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995, s. 62 sekä 73-74). Oppimisen tuloksena tapahtuva henkinen kasvu voi osittain kompensoida yrityksen liikevaihdon nopean kasvun sekä organisaation hitaamman kehityksen välille muodostuvaa kehitysvajausta (vrt. Flamholtz & Randle 2000, s. 42-43). Henkisen kasvun tärkeänä osa-alueena voidaan pitää onnistumisen kokemuksista tapahtuvaa oppimista, jolla on myös

yrittäjän tai yritysjohton kasvumotivaatiota kohottava vaikutus (vrt. teoria psykologisen menestyksen syklistä, Hall 1990 sekä Ruohotie 1998, s. 103).

2.1.7 Yrityksen kasvun tutkimisesta

Suurin osa yritysten kasvua koskevista tutkimuksista on maailmanlaajuisesti toteutettu kvantitatiivisella tutkimusotteella (survey) ja vallitsevana tutkimusmenetelmänä on käytetty suuresta yrityspopulaatiosta otannan avulla valitun näytteen tilastollista analysointia (vrt. Davidsson & Wiklund 2000, s. 27-28 sekä Venkatraman & Shane 2000). Yleensä näissä tutkimuksissa on pyritty poikkeikkausanalyysin avulla osoittamaan jonkin yrityksen kasvun osa-alueen tai kasvun taustalla olevan tekijän (esimerkiksi yrittäjän kasvumotivaation, yrittäjän kokemuksen, yrityksen sijaintipaikan, toimialan tai muun kasvudeterminantin) tilastollista validiteettiä kasvuun vaikuttavana tekijänä. Davidssonin ja Wiklundin (2000, s. 27-28) mukaan survey-tutkimuksen kautta saatu aineisto on yleensä enemmän tai vähemmän ainoa mahdollisuus hankkia tutkimustietoa, jota voidaan yleistää laajemmalti. Tutkittaessa yrityksen kasvua poikittaisanalyysin (survey) avulla törmätään Davidssonin ja Wiklundin (2000, s. 27-28) mielestä joihinkin merkittäviin ongelmiin, jotka liittyvät kasvun historialliseen prosessiluonteisuuteen, kasvua selittävien muuttujien ajoittumiseen yrityksen historiassa sekä niiden tulkintaan tutkimuksen toteutushetkellä. Tämän vuoksi Davidsson ja Wiklund (2002, s. 27-28) suosittelevat pitkittäisanalyysin käyttöä yrityksen kasvututkimuksissa, jolloin on mahdollista toteuttaa parempia ja syvällisempiä analyyssejä etenkin teorioiden testaamiseksi sekä kehittämiseksi (vrt. myös Dawson 1997).

Ardishvili ym. (1998) toteavat, että yritysten kasvututkimukset ovat joko kasvutekijöitä tai yrityksen kasvuprosesseja analysoivia tutkimuksia (Davidsson & Wiklund 2000, s. 32). Edellisissä haetaan selityksiä yritysten kasvulle analysoimalla kasvun edellytyksiä ja selittäviä muuttujia ja jälkimmäisissä tutkitaan kasvun aiheuttamia muutoksia ja vaikutuksia organisaatioon ja yrityksen toimintaan (vrt. myös Bygrave & Hofer 1991 ja 1992). Gibbin ja Davisin (1990, s. 16-17) mukaan pienyrityksen kasvua on eri maissa tehdyissä tutkimuksissa tarkasteltu neljästä näkökulmasta: yrittäjien persoonallisuus, yrityksen johtaminen, yrityksen ulkoiset tekijät sekä organisaation kehittyminen. Davidsson ja Wiklund (2000, s. 32) jakavat yrityksen kasvututkimukset ja niiden teoreettiset näkökulmat vastaavasti neljään kategoriaan: resurssipohjainen näkökulma, motivaationäkökulma, strategisen sopeutumisen näkökulma sekä konfiguraatiivinen (kasvuprosessi) näkökulma. Gibbin ja Davisin (1990, s. 26-27) mielestä yrittäjien persoonallisuutta painottavissa kasvututkimuksissa on pyritty hakemaan yrittäjän persoonallisuuspiirteiden sekä kyvykkyyksien (sisältäen myös yrittäjän tavoitteiden ja strategisen visioinnin) vaikutusta yrityksen kasvuun. Toinen tutkimusalue sisältää yrityksen johtamisen vaikutuksia kasvuun ja kehittymiseen. Yrityksen ulkoisia kasvutekijöitä on tutkittu makrotalouden sekä eri toimialasektorien näkökulmasta. Organisaation kehittymisen näkökulmasta tehdyissä kasvututkimuksissa on analysoitu yritysten johtamisjärjestelmiä, suunnittelua, valvontaa sekä strategista orientaatiota. (Gibb & Davis 1990, s. 26-27).

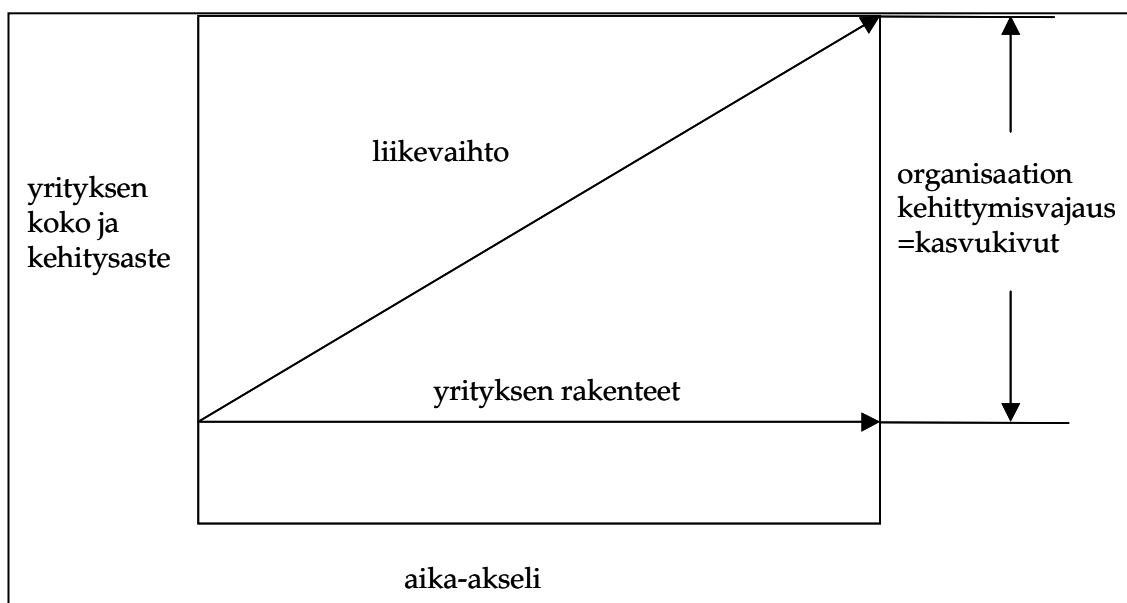
Yhteenvedona analysoimistaan kasvututkimuksista Gibb ja Davis (1990, s. 26-27) päätyvät esittämään epäilyksensä, että pienyrityksen kasvulle ei ole olemassa yksiselitteistä, selkeää ja kokonaisvaltaista teoreettista viitekehystä, joka ottaisi huomioon yrityskannan heterogeenisyyden sekä kasvuun vaikuttavien tekijöiden moninaisuuden (vrt. myös Scott & Rosa 1996).

Aiemmin toteutettujen pienyritysten kasvututkimusten "teoreettisena" heikkoutena Gibb ja Davis (1990, s. 26-27) pitävät mm. suuryritysten kasvusta ja organisaatiokäyttäytymisestä johdettujen tutkimusparadigmojen ja teorioiden käyttöä, jotka eivät sovellu yrittäjäjohtajien kasvukäyttäytymisen tutkimiseen, joka poikkeaa olennaisesti konsernien ammattijohtajista. Useimmat pienyritysten kasvututkimuksissa käytetyt viitekehukset ovat olleet "pinnallista teoriaa" ilman syvällisempää ymmärtämystä pienyrityksen toiminnasta edustaen formaalista deduktiivista tutkimusotetta, kapeaa akateemista tieteenalaa, skolas-tiikkaa, "historiallista viisautta" sekä yli-reduktionista tutkimusotetta rajoittuen johonkin malliin, konseptiin tai teoriaan (Gibb & Davis 1990, s. 26-27, vrt. myös Scott & Rosa 1996). Huolimatta Gibbin ja Davisin (1990) esittämästä kritiikistä tässä tutkimuksessa pyritään mallintamaan teollisten perheyritysten kasvudynamiikkaa lähtien niiden omasta toteutuneesta kasvuhistoriasta käyttäen abduktiivista tutkimusotetta sekä Checklandin SSM-metodologiaa, jossa teoriaa ja todellisuutta verrataan tiiviisti keskenään tavoitteena yritysten erilaisten teoreettisten kasvu- ja kehitysmallien kriittinen reflektointi. Tässä tutkimuksessa on sekä kasvutekijä- että kasvuprosessitutkimuksen piirteitä (vrt. Bygrave & Hofer 1992).

Teollisten perheyritysten kasvun tutkimuskontekstissa yritysten kasvuun käsitteenä ja sen dynamiikan kuvaukseen ja mallintamiseen elinkaari- ja kasvumallien avulla on liittynyt aikaisemmissa tutkimuksissa lukuisia ristiriitoja ja arvoasetelmia. Esimerkiksi Kettunen (1974, s. 50) tutkiessaan pienteollisuusyritysten rahavirtoja kehitysalueella toteaa, että oletamus siitä, että yritykset kasvavat tai edes niiden pääosa kasvaa, vaatisi todentamista. Myöhemmissä kirjoissaan Kettunen (1997, s. 37-40) käsittelee kriittisesti taloudellista kasvua ja siihen liittyvää kasvun imperatiivia, jonka mukaan kasvu on hyväksytty länsimaiden talousjärjestelmässä niin vahvasti kaiken hyvän lähtökohdaksi, että sen rinnalla muut arvokkaina pidettävät asiat jäävät aina toiselle sijalle. Yrityksen taloustieteessä on perinteisesti tukeuduttu siihen, että yritysten päätehtävänä on omistajien voiton maksimointi ja taloudellisen tuloksen tekeminen. Tämä lähtökohta-ajattelu perheyrityksen kasvun kontekstissa sisältää arvoriitidiidan ja voi johtaa ristiriitaisiin tulkintoihin siitä, onko perheyrityksen kasvu missä määrin omistajien voiton maksimointia vai yrityksen johdon keino turvata oma hyötynsä. Toteutunut kasvu ja sen tavoittelu voi monessa tapauksessa yrityksen elinkaaren alkuvaiheissa ja myöhemminkin edellyttää omistajien tuotoista (osingot tai palkkatulot) luopumista tai niiden siirtämistä epävarmaan tulevaisuuteen, mikä usein aiheuttaa ristiriitoja perheyrityksen palkkajohdon ja omistajien välille (vrt. Marris 1967, s. 47-48 sekä Lank 2000 s. 194-199).

2.1.8 Yrityksen kasvukivut ja rakennemuutokset

Flamholz ja Randle (2000, s. 38-46) toteavat, että yrityksen kasvu edellyttää tarvittavaa muutosta kasvavan yrityksen organisaatiossa ja toimintarakenteessa (vrt. Chandler 1962 sekä Penrose 1995). Muussa tapauksessa yrityksellä voivat olla edessään organisaation kehittymisvajauksesta aiheutuvat kasvukivut (ks. kuvio 14). He vertaavat yrityksen kasvun edellyttämää organisaatorakenteen muodonmuutosta puun paakkutaimen, jonka kasvun ainoana edellytyksenä on tulla istutetuksi otolliseen maaperään.



KUVIO 14 Yrityksen kasvukivut ja organisaation kehittymisvajaus (Flamholz & Randle, 2000, s.42-43)

Muussa tapauksessa puuntaimen ja myös pienyrityksen kasvu tyrehtyy liian ahtaiden rakenteiden seurauksena. Yrittäjäorganisaationa toimivan pienyrityksen sekä ammattimaisesti johdetun yrityksen erot ilmenevät Flamholzin ja Randle (2000, s. 39) mukaan seuraavilla yhdeksällä yrityksen osa-alueella: tuotto, suunnittelu, organisaatio, raportointi- ja valvontajärjestelmät, johtamisen kehittäminen, budjetointi, innovointi, johtajuus (*leadership*) ja yrityskulttuuri. Yrittäjäorganisaatiossa sekä pienyrityksen kontekstissa edellä mainitut tekijät ja osa-alueet ovat usein toteutuneet satunnaisesti, epämuodollisesti tai intuitiivisesti ja vastaavasti ammattimaisesti johdetussa yrityksessä niille on luotu systemaattisia ja vakiintuneita käytäntöjä, jotka on dokumentoitu yrityksen johtamisjärjestelmissä (vrt. Fombryn & Wally 1989).

Penrose (1995) muistuttaa, että pienyrityksen kasvaessa vähitellen suuremmaksi sen ominaisuudet, luonne sekä hallinnon ja johtamisen rakenteet muuttuvat merkittävästi, mikä on välttämätön edellytys yrityksen kasvulle. Pienyrityksen ja pk-yrityksen kokokriteerin ylittävän suuryrityksen rakenteen erot voivat olla niin suuret, että on vaikea lukea niitä kuuluvaksi samaan sukuun. (Penrose, 1995) Tilanne on Penrosen (1995) mielestä samanlainen kuin

toukalla ja muodonmuutoksen kautta syntyneellä perhosella. Willardin ym. (1992) tutkimusten mukaan perheyrietyksissä on vaarana se, että liian dominoiva yrityksen perustaja saattaa estää yrityksen kasvun, koska hänen aikanaan ei ole mahdollista tehdä riittävän suuria ja tarpeellisia muutoksia yrityksen johtamisrakenteisiin, jotta yritys lähtisi kasvuun (vrt. myös kasvun johtamisen kriittiset taidot Churchill & Lewis 1983 sekä Eggers ym. 1994) Welbourne ym. (1998) korostavat, että pienyrityksen nopea kasvu saattaa johtaa kasvun pysähtymiseen, kun vastaan tulee yrittäjän/yrityksen perustajan kyvykkyyden ja johtamiskapasiteetin loppumisesta johtuva kasvun katto (*Entrepreneurial Growth Ceiling*), minkä jälkeen yrityksen on muutettava johtamisrakenteitaan voidakseen jatkaa kasvua (vrt. Weinzimmer 1997 sekä Greiner 1998).

2.1.9 Yrityksen kasvun mittaaminen ja siinä käytettävät mittarit

Yrityksen kasvun mittaaminen ja siinä käytettävät tunnusluvut vaihtelevat riippuen siitä, minkä yrityksen sidosryhmän näkökulmasta yrityksen kasvua tarkastellaan. Periaatteessa minkä tahansa yrityksen tuloslaskelmasta tai taseesta tai sen liitetiedoista johdettavan tunnusluvun kehitystä voidaan analysoida aikasarjojen avulla. Yritysten kasvua tutkittaessa ja mitattaessa on Delmarin (1997, s. 201) mielestä tarkasteltava kolmea tekijää 1) kasvun indikaattori (mittari), 2) tarkasteltava mittausaika sekä 3) laskentatapa/mitta-asteikko (absoluuttinen, suhteellinen, logaritminen). Delmarin (1997, s. 202-206) tekemän kasvututkimusten seurantalutkimuksen (n=55) mukaan kolme yleisintä käytettyä kasvumittaria olivat liikevaihto, henkilömäärä sekä indeksoitu monimuuttujamittari (*multiple indicators*), yli 50 %:ssa tutkimuksista käytettiin suhteellista ja vajaassa 30 %:ssa absoluuttista laskentatapaa ja yli 65 %:ssa tutkimuksista tarkasteltiin yritysten kasvua enintään viiden vuoden mittausjaksolla (20 % tutkimuksista oli poikkileikkaustutkimuksia). Yritysten kasvua koskevissa tutkimuksissa on Davidssonin ja Wiklundin (2000, s. 37-38) mukaan yleisimmin käytetty kasvun mittareina liikevaihtoa (myynti) sekä yritysten henkilökunnan määrää, koska niiden mittaaminen on muita tunnuslukuja helpompaa ja ne kuvaavat tutkijakunnan yleisen käsityksen mukaan riittävän hyvin sekä lyhyen että pitkän tähtäyksen muutoksia yrityksissä. Barkham ym. (1996) toteavat, että liikevaihdon sekä henkilökunnan määrän seuranta on myös yrittäjille itselleen luonteellinen tapa analysoida yrityksensä kehitystä.

Yrityksen kasvua voidaan mitata ja tutkia joko absoluuttisena tai suhteellisena kasvuna. Absoluuttinen kasvun mittaaminen tarkoittaa Davidssonin ja Wiklundin (2000, s. 38-39) mukaan yrityksen kokoeron tutkimista kahden havaintoajankohdan välillä. Suhteellista kasvua mitattaessa yrityksen kokoa tarkasteluajankohtana verrataan tutkimuksen alkuajankohdan mukaiseen yrityksen kokoon (*initial size*). Wickham (2001, s. 314) esittää, että yrityksen suhteellisen kasvun mittaamiseen soveltuvia vaihtoehtoja ovat kasvuindeksi (*growth index*) tai kasvuprosentti (*growth as a percentage tai growth rate*). Kasvuindeksi on vertailtavan tunnusluvun arvo mittausvuonna jaettuna vastaavan tunnusluvun arvolla edellisenä vuonna. Kasvuprosentti lasketaan vertailtavan tunnusluvun kasvun (mittausvuosi-edellinen vuosi) suhteellisena osuutena edellisen vuoden

arvosta. Kasvua voidaan mitata joko nimellisarvona tai reaaliarvona jakamalla nimelliskasvu inflaatioindeksillä.

Perinteisessä taloustieteessä tunnetaan Gibratin lain nimellä kulkeva ns. suhteellisen kasvun teoria (*law of proporiante effect*), jonka mukaan suuria yritysjoukkoja tarkasteltaessa kaikenkokoiset yritykset kasvavat suhteellisesti yhtä paljon eli yrityksen kasvutodennäköisyys on riippumaton yrityksen koosta (Hajba 1978, s. 76-78). Viime vuosikymmeninä tehdyt empiiriset tutkimukset ovat jossain määrin horjuttaneet Gibratin lain paikkansapitävyyttä, jolloin on esitetty, että nuoret ja pienet yritykset kasvavat suhteellisesti suurempia ja vanhempia yrityksiä nopeammin (vrt. Sutton 1997, Nurmi 2002, s. 42 sekä Heshmati 2001, s. 313). Hajban (1978, s. 78) 1970-luvulla toteuttama suurten suomalaisien teollisuusyritysten kasvua koskeva tutkimus vahvisti Gibratin lain paikkansapitävyyden suuryritysten osalta. Nurmen (2002, s. 42) käsityksen mukaan kasvun varianssi kuitenkin alenee, kun yrityksen ikä kasvaa eli vanhempien yritysten kasvu näyttäisi olevan stabiilimpaa ja niiden osalta on usein riski kasvun taantumisesta, joka voi Boswellin (1972, s. 121) mielestä merkitä jopa yrityksen kasvun pysähtymistä (vrt. Aldrich & Auster 1986). Vastaavasti henkiinjäämisen todennäköisyys kasvaa yrityksen iän ja koon myötä (vrt. Aldrich & Auster 1986, Sutton 1997, Nurmi 2002, s. 42 sekä Heshmati 2001, s. 213). Davidsson ja Wiklund (2000, s. 38-39) korostavat, että kasvututkimuksissa on ongelmallista yrityksen koon vaikutus kasvuprosenttiin, joka vaikeuttaa erikoisten yritysten kasvun vertailua (vrt. myös Hamilton & Lawrence 2000). Tässä tutkimuksessa on sovellettu sekä case-yritysten suhteellisen että absoluuttisen kasvun mittausta.

Monet taloustieteen ammattilehdet mm. Fortune, Inc. sekä suomalaiset Talouselämä ja Kauppalehti julkaisevat vuosittain suurimpien yritysten tai nopeimmin kasvaneiden yritysten rankinglistoja, joissa kasvua arvioidaan lähinnä liikevaihdon ja yrityksen myynnin tai henkilöstön kasvun perusteella. Yritykset ja niiden kasvutiedot poimitaan yleisistä yritysrekistereistä mm. Suomessa kaupparekisteristä, jonne yrityksillä on lakisääteinen velvoite ilmoittaa viimeksi vahvistetut tilinpäätöksensä. Markhamin ja Gartnerin (2002, s. 73) mukaan kasvuyritysten rankinglistoilla esiintyvät yritykset eivät edusta keskimääräisiä yrityksiä, vaan niihin "valikoituu" pääosin nuoria yrityksiä, jotka ovat kasvaneet nopeasti jonkin lyhyen jakson aikana tai ovat nopeassa kasvuvaiheessa. Rankinglistojen teon keskeisenä motiivina onkin sekä kasvuyritysten markkinointi venture-capital-rahoittajille että positiivisen imagon luominen avainhenkilöiden rekrytointimarkkinoille, minkä vuoksi yritykset mielellään esiintyvät niiden yhteydessä olevissa haastatteluissa ja lehtiartikkeleissa (vrt. Markham & Gartner 2002, s. 70). Kauppalehti käyttää kasvuyritysten arvioinnissa useista tunnusluvuista koottua yritysindeksiä eli KL-luokitusta, johon kuuluvat liikevaihto ja sen kasvu, yrityksen nettotulos, sijoitetun pääoman tuotto-%, omavaraisuusaste %. Vuoden 2002 aikana Kauppalehdessä julkaistiin maakunnittain 50 menestyneintä yritystä vuoden 2001 tilinpäätöstietojen perusteella käyttäen vertailukriteerinä em. KL-luokitusta (Kauppalehti Optio 19/2002) ja Talouselä-

mä-lehti julkistaa vuosittain 500 suurimman yrityksen tilaston yritysten ilmoittamien tilinpäätöstietojen perusteella.

Liikevaihto kasvun mittarina on helppo ja yleisimmin käytetty, mutta se ei välttämättä kerro kaikkea yrityksen todellisesta tai kestävästä kasvusta perinteisen taloustieteen näkökulmasta tarkasteltuna. Markhamin ja Gartnerin (2002, s. 70-73) tekemän tutkimuksen mukaan Inc. 500 kasvuyritysten listalta poimitujen huippukasvuyritysten osalta ylisuuri kasvu ei ole johtanut tavoiteltuun yritysten parempaan kannattavuuteen tai suorituskykyyn, vaan aiheuttanut pikemminkin mittavia ongelmia. Yritysten liikevaihdon "normaalina" kasvuna on pidetty 10 % vuotuista kasvua, millä kasvuvauhdilla voidaan taata yrityksen kilpailukykyyn ja rahoitustasapainon säilyminen edellyttäen, että yrityksen kannattavuus säilyy normaalitasolla (vrt. Marris 1967, Ruuhela 1972 ja 1973 sekä Laitinen 1986). Usein käy kuitenkin käytännössä niin, että liikevaihdon voimakasta kasvua seuraa kannattavuuden lasku (käyttökate-% liikevaihdosta lasketuna), mikä johtuu siitä, että yritys on lisännyt myyntiään uusissa asiakasryhmissä ja markkinoilla, joissa sen on kilpailun vuoksi tyydyttävä pienempään myyntikatteeseen (vrt. Ruuhela 1972).

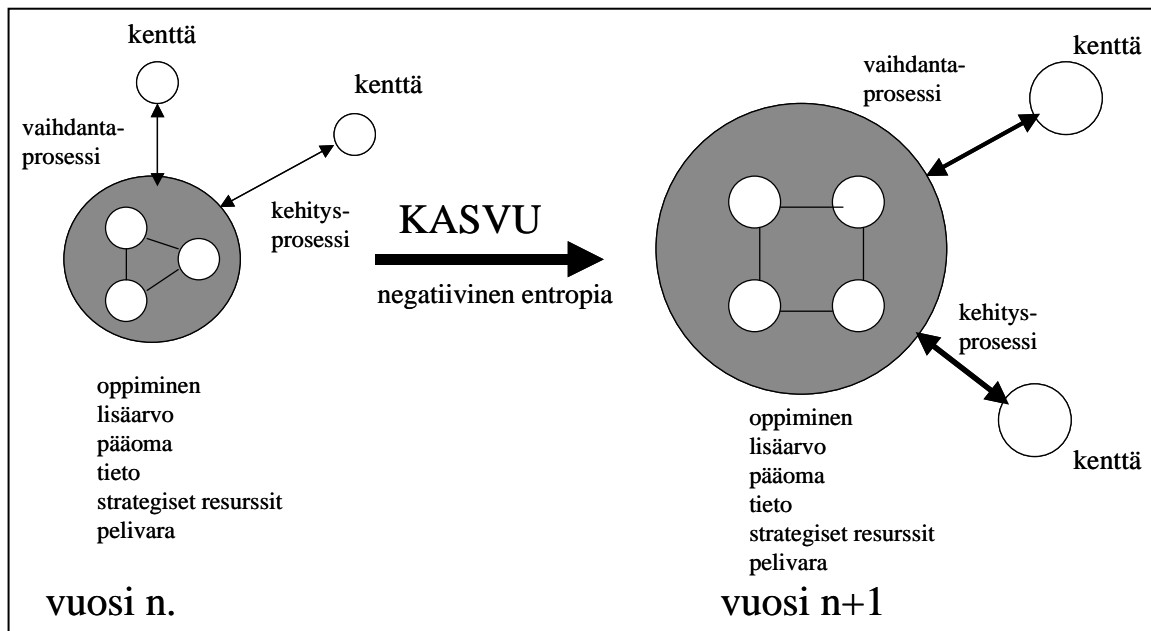
Timmons (1999, s. 522-523) varoittaa, että yrityksen nopeaan kasvuun liittyy aina suuri vaikeuksiin joutumisen riski, jonka yleensä aiheuttavat erilaiset kasvun myötä syntyvät paineet, kaaos, sekaannus ja yrityksen ohjausjärjestelmien pettäminen (vrt. Flamholtzin & Randlen 2000 esittämät kasvukivut). Babson Collegessa vuosina 1985-86 pidetyissä kasvuyritysten (vuotuinen liikevaihdon kasvu edelliseen tilikauteen verrattuna vähintään 30 %) johdon ja yritysten perustajien seminaarissa Timmonsin (1999, s. 522-523) mukaan kasvuyritysten edustajat toivat esille seuraavia nopean kasvun aiheuttamia ongelmia: liiketoimintamahdollisuuksien ylitarjonta (*opportunity overload*), pääoman runsaus (*abundance of capital*), käyttöpääoman sitoutumisen ja myyntisaamisten aiheuttama talouden vinoutuminen (*misalignment of cash burn and collection rates*), päätöksenteon vaikeutuminen (*decision making*) sekä erilaiset yllättävät tekijät liiketoiminnassa (*surprise and the like*). (Timmons 1999, s. 522-523). Edellä mainitun johdosta voi yhteenvetona todeta, että nopeasti kasvavat tai nopeaa kasvuvaihetta (kasvupulssi) elävät yritykset kohtaavat monia liiketoiminnallisia haasteita, jotka asettavat yrityksen johtamisjärjestelmät suureen paineeseen. Fombrun ja Wally (1989, s. 107-108) esittävät, nämä yrityksen nopeaan kasvupulssiin liittyvät haasteet ja ristiriidat johtuvat yrityksen rakenteellisista tekijöistä sekä yrityskulttuurin nopeista muutoksista, jotka eivät välttämättä ehdi reagoimaan yrityksen henkilökunnan määrän nopeaan lisääntymiseen. Ristiriitoja aiheuttavat toisaalta paineet yhtäaikaiseen kustannusten hallintaan yhdessä laadun ja tuotekehityksen kanssa, yrityksen hallinnon keskittäminen versus toiminnan alueellisen laajentumisen autonomisuus sekä uuden henkilöstön ja vanhan henkilökunnan muodostaman yrityskulttuurin kohtaaminen. (Fombrun & Wally 1989, s. 107-108).

Julkisesti noteeratun ja listautuneen pörssiyhtiön osalta markkina-arvon (EVA, shareholder-value) kasvu voisi olla relevantti mittari selittämään uuden talouden yrityksen kasvua, joskin 2000-luvun alun kokemukset ovat osoitta-

neet, että markkina-arvon nopea kasvu ei välttämättä ole pysyvää ja se voi vaihdella voimakkaasti (vrt. Virtanen 2001). Yrityksen sijaintikunta tai jotkut julkiset yritysten rahoittajat, kuten esimerkiksi alueellinen TE-keskus tai maakunnan liitto tarkastelevat ennen kaikkea yrityksen työllistämisen henkilökunnan kasvua, joka indikoi julkisten verotulojen lisääntymistä tai jonkin aluekehitysohjelman tulostavoitteiden täyttymistä. Yrityksen omistajien ja johdon kannalta yrityksen kannattavuutta (myyntikate, käyttökate, nettotulos) tai maksuvalmiutta (rahoitustulos) tai pääomarakennetta (oman tai vieraan pääoman osuus) kuvaavat tunnusluvut ja niiden kasvu ovat yleensä pelkän liikevaihdon kasvua relevantimpia mittareita. Jonkin tärkeän tunnusluvun kasvu voi olla kannustimena tai yrityksen johdon tai avainhenkilöiden tulospalkkauksen perusteina (vrt. agenttikustannusteoria Jensen & Meckling 1976, Schulze ym. 2001 ja Mustakallio ym. 2003).

2.2 Yrityksen kasvun mallintaminen systeemiteorian avulla

Systeemiteoria tarjoaa mahdollisuuden sekä mallintaa että ymmärtää kokonaisvaltaisesti yrityksen kasvua ja siihen vaikuttavia kasvun determinantteja (vrt. Normann 1976, s. 28). Organisaatiot ovat Katzin ja Kahnin (1978, s. 33-34) mukaan avoimien systeemien erikoisryhmä, joilla on joitakin omia ominaispiirteitä, mutta jotka muistuttavat myös monilta piirteiltään muita luonnossa toimivia avoimia systeemejä kuitenkin sillä erotuksella, että organisaatiot toimivat systeeminä ihmisten tahdon mukaisesti (vrt. Penrose 1952 sekä Marshall 1961). Näitä luonnossa toimivien avoimien systeemien ominaisuuksia ovat energian (tieto) tuonti ympäristöstä, energian muuntaminen tuotteiksi/palveluiksi, tuotteiden/palvelujen toimittaminen ympäristöön sekä systeemin energiantarpeen (=tiedontarpeen) jatkuvuudesta huolehtiminen (*re-energizing*). Muita avoimien systeemien yhteisiä ominaisuuksia ovat kyky varastoida negatiivista entropiaa, vuorovaikutus (*feedback*), tasapainotila (*homeostasis*), erikoistuminen (*differentiation*), koordinaatio sekä *equifinality*, joka tarkoittaa avoimien systeemien tyyppillistä kehityspiirrettä saavuttaa samankaltainen lopputilanne riippumatta alkutilanteesta ja kehittymisen vaiheista. Kyky hankkia sekä varastoida negatiivista entropiaa on avointen systeemien elinehto, jonka avulla ne pystyvät säilyttämään sisäisen järjestyksensä ja säilymään hengissä. Suljetuissa systeemeissä, jotka eivät kykene vuorovaikuttamaan ympäristönsä kanssa, entropia (=systeemin sisäinen epäjärjestys) lisääntyy termodynamiikan lakien mukaisesti, jolloin systeemi vähitellen hajaantuu ja luhistuu. (Katz & Kahn 1978, s. 33-34, vrt. myös Rubin 2002, s. 172-173).



KUVIO 15 Yritys ja sen kasvu kuvattuna avoimena itseään järjestävänä systeeminä Arbnor ja Bjerke (1997) mukaan soveltaen

Tämän tutkimuksen yksi keskeinen taustaoletus on, että yritykset tutkittavina objekteina noudattavat Katzin ja Kahnin (1978) kuvaaman organisaatioiden systeemiteorian mukaisesti avoimen itseään toteuttavan systeemin periaatetta (ks. kuvio 15) ja niiden kyky toimia yhteydessä ympäristöönsä positiivisen vuorovaikutuksen kautta mahdollistaa niiden kasvun ja rakenteellisen muutoksen. Vuorovaikutus (positiivinen tai negatiivinen) yrityksen (systeemi) ja sen ympäristön kesken tapahtuu kahden rinnakkaisen prosessin: kehitysprosessin ja vaihdantaprosessin avulla (Harisalo 1988, vrt. Normann 1976), jotka ylläpitävät yrityssysteemien energiatasapainoa ja mahdollistavat negatiivisen entropian muodostumisen. Kuvattaessa yritystä avoimena itseään järjestävänä systeeminä taustaoletuksena on, että yrityksen dynaamisia kasvuprosesseja ohjaavat ihmiset ja viime kädessä yrityksen operatiivinen johto eli käytännössä yrityksen toimitusjohtaja ja yrityksen omistajista ja muista sidosryhmien edustajista koostuva hallitus. Yrityksen kasvun prosessit (systeemiteoreettisesti ajateltuna) ovat siten tahdonalaisia sekä hallittuja ja niiden ohjaukseen vaikuttavat merkittävästi yrityksen omistajan sekä johdon inhimillinen ajattelu (asenteet, orientaatio, motivaatio, intentio), yrityksen toiminta, arvot ja kulttuuri (vrt. *Living Systems Theory*, Vancouver 1996). Tässä mielessä yritykset avoimina systeemeinä eroavat luonnon organismeista, joiden kasvudynamiikkaa ohjaavat ympäristön kasvutekijät (vrt. Penrose 1952 sekä von Bertalanffy 1998).

Systeemiteorian mukainen selitys yrityksen kasvulle liittyy avoimen systeemin kykyyn tuottaa ylijäämäenergiaa ja negatiivista entropiaa, jotka varastoituvat yritykseen muodostaen ylimääräisiä ja strategisia kasvun resursseja (*slack resources*), joita joissakin yhteydessä kutsutaan myös pelivaraksi tai liikumavaraksi (vrt. Taylor & Cosenza 1997, s. 31, Cyert & March 1992, s. 41-44 sekä Bourgeois, 1981). Arbnor ja Bjerke (1997, s. 123) korostavat, että itseään

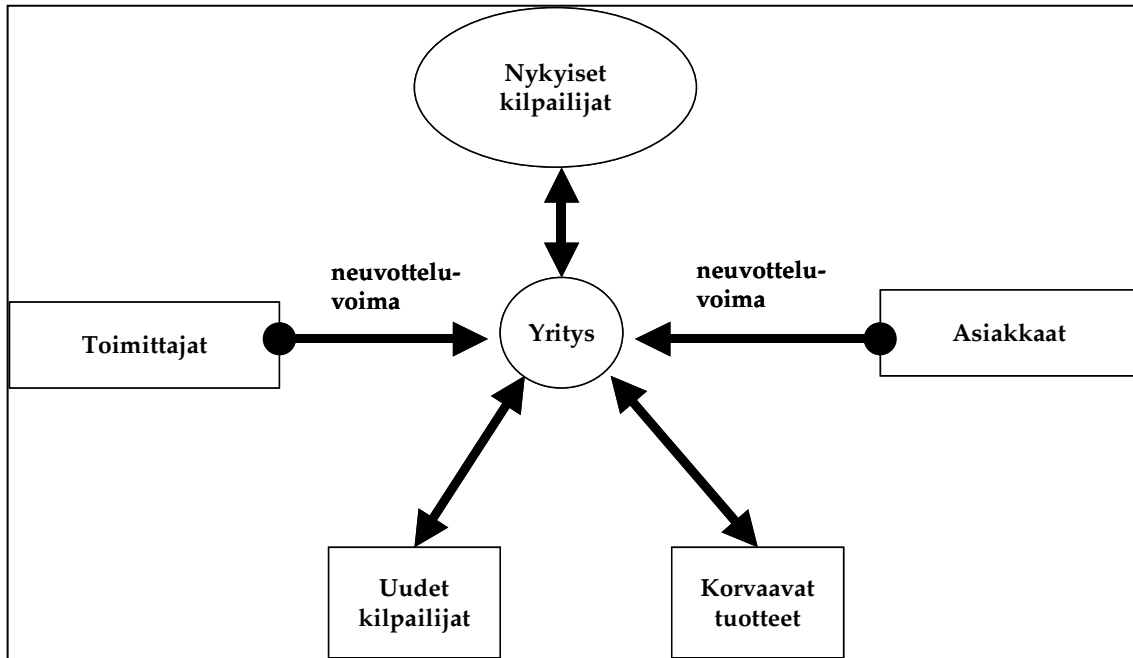
toteuttavat avoimet systeemit (*open self-organizing systems*) voivat reagoida ympäristönsä kanssa sekä positiivisen että negatiivisen vuorovaikutuksen eli takaisinkytkennän (*feedback*) avulla. Systeemiteorian mukaan positiivinen vuorovaikutus on systeemin kyky vahvistaa (*amplify*) sen nykytilan ja tavoitetilan välisiä poikkeamia sekä muuttaa omaa rakennettaan tavoitteena hallita ympäristöstä tulevia uusia vaatimuksia. Tämä tarkoittaa Arbnorin ja Bjerken (1997, s. 123) esittämän tulkinnan mukaan sitä, että tällainen systeemi pystyy kasvamaan (tai vastaavasti kuihtumaan) ja sillä on kyky oppia. Oppivaan systeemiin (vrt. oppiva organisaatio) kuuluu olennaisesti kyky muuttaa rakenteellisesti sen aikaisempia ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Vastaavasti systeemiteorian mukainen negatiivinen vuorovaikutus eli takaisinkytkentä (*feedback*) tarkoittaa sitä, että systeemi käyttää osan energiastaan tutkiakseen asemoitumistansa ja korjatakseen kurssiaan suhteessa nykytilan ja tavoitetilan väliseen tilanteeseen. Negatiiviseen vuorovaikutukseen ei liity mitään rakenteellisia muutoksia systeemissä. (Arbnor & Bjerke 1997, s. 123, vrt. myös Rubin 2002, s. 172-173).

Yrityksen kasvu on Wickhamin (2001, s. 303) mukaan dynaaminen prosessi, joka ylläpitää kehitystä ja muutosta organisaation sisällä sekä muutoksia organisaation tavassa toimia vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Systeemitteoreetikko Michael Goodman (1999, s. 60-64) toteaa, että minkä tahansa organisaation kasvu rajoittuu, kun kasvuprosessi törmää järjestelmää tasapainotaviin tekijöihin, jotka ovat luonnollinen osa niiden toimintaa (järjestelmän kitka). Tasapainovoimien tehtävänä on säilyttää systeemin kokonaisuus, jatkuvuus sekä vakaus ja ne edustavat jatkuvaa luontaisen tasapainotilan (homeostaasi) hakemista. (Senge ym. 1999). Yksityiset yritykset muodostavat länsimaisen markkinatalouden järjestelmän, jossa erilaiset tasapainovoimat pyrkivät rajoittamaan yksittäisten kompleksisten yritysten kasvua. Merkittävimpiä tasapainovoimia ovat Porterin (1984) kuvaamat toimialan kilpailuvoimat sekä yritysten keskinäinen kilpailu resursseista (mm. pääoma, työvoima) niiden markkinoilla. Toimialan sisäinen kilpailu on keskeinen yritysten kasvua estävä ja hidastava tekijä, joka vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen sekä oman pääoman muodostumiseen. Porter (1984) on kuviossa 16 esitetyn mallin mukaisesti kuvannut yritykseen eri suunnista vaikuttavia viittä kilpailuvoimaa, jotka pyrkivät estämään yrityksen kasvua ja markkinaosuuden laajentumista:

1. toimialan nykyisten yritysten sisäinen kilpailu
2. asiakkaan neuvotteluvoima (tinkiminen/hinnan alentaminen)
3. tavaran toimittajan neuvotteluvoima (tinkiminen/hinnan nostaminen)
4. alalle tulevien uusien kilpailijoiden uhka
5. sekä uusien ja korvaavien tuotteiden uhka.

Kasvussaan menestyvän yrityksen on hallittava kilpailukentän kaikkia voimia ja sen on oltava herkkänä uusille kilpailijoille ja erityisesti uusille korvaaville tuotteille, jotka voivat syrjäyttää vahvankin yrityksen markkinoilta (vrt. Schumpeterin 1976, esittämään käsitteeseen luova tuho). Toimialan ja markkinoiden kilpailu on yksi yritysten orgaanisen kasvun merkittävimmistä esteistä,

mutta samalla kilpailuvoimat voivat edesauttaa kasvua tarjoamalla impulsseja ja motiiveja kasvuun yritysostojen ja fuusioiden kautta. Tämän tutkimuksen kaikki case-yritykset toimivat kypsällä ja hajaantuneella toimialalla, jossa toimialan yritysten kilpailuvoimat vaikuttavat merkittävästi yrityksen kasvupyrkimyksiä hidastavasti (vrt. Porter 1984).



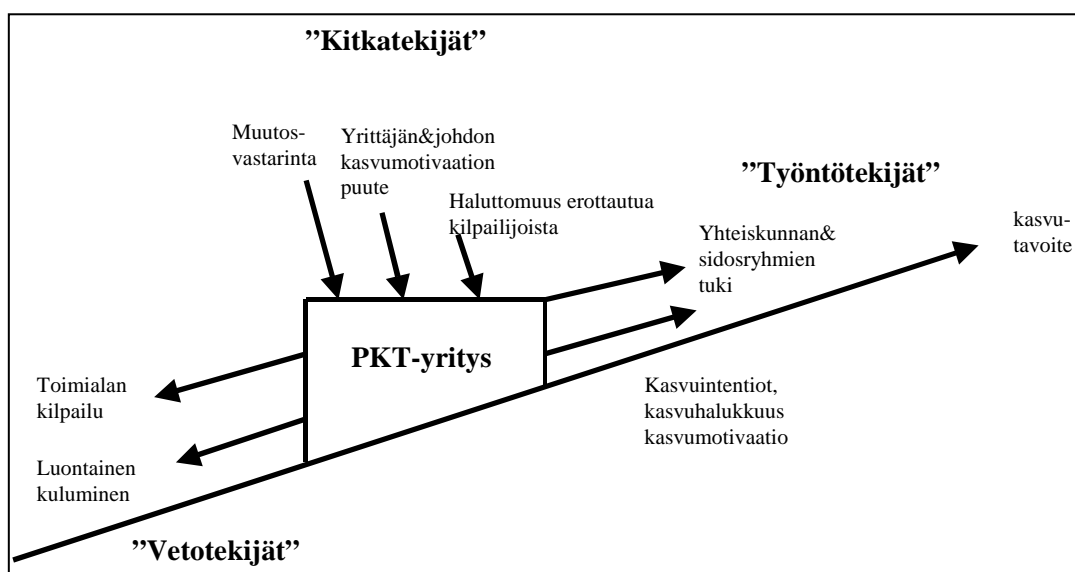
KUVIO 16 Toimialan viisi kilpailuvoimaa (Porter 1984)

Yrityksen ja sen liiketoiminnan kasvattaminen ei ole Bridgen ym. (1998, s. 166-169) mukaan helppoa, koska minkä tahansa systeemin ja siten myös yrityksen liiketoiminnan luonnollinen ominaisuus on taantuminen ja kuluminen sekä entropian lisääntyminen ympäristön vuorovaikutuksen vähentymisen seurauksena. Taantumisen estäminen ja ennen kaikkea kasvupyrkimykset kuluttavat systeemin energiaa. Perheyrityksen kasvun johtamisen dynamiikka on tämän näkökulman mukaisesti hyvinkin verrattavissa antiikin kreikkalaisessa mytologiassa kuvattuun Sisyfoksen myyttiin, jota Camus (1962, s. 102-107) kuvaa seuraavasti:

"Jumalat olivat kostoksi tuominneet Korintin kuninkaan Sisyfoksen vierittämään lakkaamatta suurta kivenjärkelettä erään vuoren harjalle, mistä kivi sitten vierii aina omalla painollaan takaisin. He olivat ajatelleet - ja aika oikein - ettei ole kauheampaa rangaistusta, kuin hyödytön ja toivoton työ".

Bridge ym. (1998, s. 166-69) esittävät kuviossa 17 olevan yrityksen kasvudynamiikkaa ja siihen vaikuttavia voimia havainnollistavan kitkamallin, jonka mukaan pienyritykseen vaikuttaa kolmensuuntaisia voimia: kitkatekijät, kasvun työntötekijät sekä systeemin luontaiset vetotekijät. Yrityksen rakenteiden ja toimintojen "luontainen kuluminen" (=systeemitieteellisesti entropian muodostuminen) sekä toimialan kilpailu (vrt. myös Schumpeterin esittämä luovan

tuhon käsite, Schumpeter 1976) pyrkivät vetämään yritystä kohti sen kuihtumista ja tuhoa. Vastaavasti yrittäjän ja sen omistajien kasvuintentiot, -motiivit ja -halukkuus yhdessä ympäristön sidosryhmien mahdollisen tuen kanssa muodostavat kasvun työntötekijät, joiden avulla yritystä on mahdollista ohjata kohti omistajien/johdon asettamia kasvutavoitteita. Kolmantena systeemiin vaikuttavana voimana Bridge ym. (1998, s. 166-169) esittävät kitkatekijät, jotka yrittävät ”kiinnittää” yrityksen sen nykytilanteeseen. Merkittäviä kitkatekijöitä ovat yrittäjän tai yritysjohtajan kasvumotivaation puute, organisaation ja sen ympäristön muutosvastarinta sekä yrittäjän haluttomuus erottautua kilpailijoistaan tai sosiaalisesta viiteryhmästään (pienyrittäjä).



KUVIO 17 "Sisyfoksen myytti" eli pienyrityksen kasvun kitkamalli (Bridge ym. 1998, s. 167)

2.2.1 Yrityksen kehitys- ja vaihdantaprosessit sekä suorituskyky

Tämän tutkimuksen systemiteoreettisen perusoletuksen mukaisesti yritys toimii vuorovaikutuksessa ympäristössään (kentät) olevien sidosryhmien (asiakkaat, omistajat, rahoittajat, kunta, valtion piirihallinto, konsultit) kanssa kahden rinnakkaisen prosessin: 1) kehitysprosessin ja 2) vaihdantaprosessin avulla (vrt. Harisalo 1988, s. 18-19 sekä Normann 1976), kuten kuviossa 15 esitetään. Kehitysprosessin avulla luodaan edellytykset yrityksen kasvulle, uusiutumiseksi, uusien hankkeiden käynnistämiseksi sekä lisätään yrityksen tietopääomaa. Kehitysprosessin tärkeitä piirteitä ovat Normannin (1976, s. 29) mukaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen (vrt. Timmons 1987 ja 1999 sekä Hills ym. 1997), sisäinen teknologinen uudistuminen sekä uusien mallien oppiminen vaihdantaprosessien harjoittamiseksi (vrt. oppiva organisaatio). Kehitysprosessin avulla yritys pystyy muuttamaan rakennettaan sekä ympäristö- ja sidosryhmäsuhteitaan (Normann 1976, s. 29). Kehitysprosessit pohjautuvat innovaatioihin tai niiden luovaan toistamiseen (jäljittelyyn) sekä uusiin liiketoi-

mintamahdollisuuksiin tarttumiseen ja ne ovat luonteeltaan em. tekijöiden muuttamista käytännön liiketoiminnaksi.

Vaihdantaprosessissa on kysymys raaka-aineiden, energian, tuotteiden ja palveluiden hankinnasta tai myynnistä sekä niiden vastikkeena maksettavista rahapääoman transaktioista, joiden avulla yritys muuttaa hankkimansa panokset tuotoksiksi. Vaihdantaprosessin tehokkuus määräytyy niistä ehdoista, jotka yritys on onnistunut saavuttamaan vaihdantaympäristönsä kanssa sekä siitä, kuinka hyvin yrityksen rakenne on muotoiltu tukemaan vaihdantaprosessia (Normann 1976, s. 28). Harisalo (1988, s. 18-19) toteaa, että kehitys- ja vaihdantaprosessit saattavat nivoutua toisiinsa monin erilaisin tavoin. Kuitenkin ne molemmat vaikuttavat olennaisesti perheyrietyksen kasvun ja kehityksen ehtoihin. Kumpaakin vuorovaikutusprosessia tarvitaan ja niiden tulisi olla tasapainossa toisiinsa nähden sekä suhteessa yrityksen kehitysvaiheeseen ja resursseihin. (Harisalo 1988, s. 18-19). Kehitys- ja vaihdantaprosessit ovat tämän tutkimuksen aiheena olevan yrityksen kasvudynamiikan keskeiset toimintafunktiot ja kasvun komponentit systeemiteoreettisen näkökulman mukaan. Perusolettamuksena on, että yritys ei voi kasvaa eikä kehittyä umpiossa, vaan kasvun ja koko yrityksen olemassaolon edellytyksenä on yrityksen vuorovaikutus ympäristönsä kanssa kehitys- ja vaihdantaprosessien kautta, mikä mahdollistaa negatiivisen entropian syntymisen, pelivararesurssien muodostumisen ja yrityksen kasvun.

Kehitys- ja vaihdantaprosessien toimivuus sekä niiden kautta hankittavat resurssit määrittävät yrityksen suorituskyvyn (*performance*), jota pidetään liiketoiminnan kasvun välttämättömänä edellytyksenä (vrt. Delmar 1996, Wiklund 1997, 1998 ja 1999a-b sekä Jarvis ym. 2000). Wiklund (1997, s. 13) esittää, että yrityksen suorituskyky voidaan määritellä joko yrityksen organisaation tai yrityksen operatiivisen tehokkuuden perusteella. Jälkimmäinen yrityksen suorituskyvyn määrittely tapahtuu käytännössä mittaamalla yrityksen panos/tuotosuhdetta. Tässä tutkimuksessa käytetään jälkimmäistä panos/tuotosuhteeseen perustuvaa yrityksen suorituskyvyn käsitelmäärittelyä. Yrityksen suorituskyky ja kasvu ovat Wiklundin (1997, s. 241) mukaan käsitteinä lähellä toisiaan, koska molempiin vaikuttaa samoja tekijöitä (yrittäjän asenne, strateginen orientaatio sekä yrityksen ympäristötekijät). Suurin eroavuus liittyy Wiklundin (1997, s. 241) mielestä suorituskyvyn ja kasvun edellyttämiin resursseihin panostekijänä, sillä resurssit vaikuttavat suoraan yrityksen suorituskykyyn, mutta vain välillisesti kasvuun niiden hyödyntämisen kautta.

Yrityksen kasvu voidaan tulkita suorituskyvyn funktioksi, kun kaikki tekijät ja erityisesti yrittäjän ja yritysjohton asenteet, intentiot sekä kasvumotivaatio yhdistyvät hyvään yrityksen suorituskykyyn (vrt. Delmar 1996, s. 238-239). Delmar (1996, s. 8-9) erottelee toisistaan kaksi toisistaan riippuvaa yrityksen suorituskykyä kuvaavaa käsitettä: yrittäjän suorituskyky sekä liiketoiminnan suorituskyky. Edellisen olemassaolon edellytyksenä ovat yrittäjän kyvyt ja motivaatio sekä ulkoinen toimintaympäristö. Liiketoiminnan suorituskyvyn edellytyksenä on yrittäjän suorituskyky sekä ulkoiset olosuhteet (mm. tuotteiden/palveluiden riittävä kysyntä). Delmar (1996, s. 8-9). Koirasen (1996a)

mukaan yrittäjyyteen liittyvä suorituskky voidaan määritellä yrittäjän kyvyn, halukkuuden sekä uskalluksen muodostamana tulona, jossa yhdenkin komponentin puuttuessa (lukuarvo nolla) suorituskky häviää (vrt. myös Niittykangas 2003, s. 138-139). Pienten ja keskisuurten yritysten suorituskky on ollut 1990-luvun alusta lähtien suosittu tutkimuskohde, jota on yritetty mallintaa ja mitata eri näkökulmista useilla eri tavoilla (Wiklundin lisäksi mm. Cragg & King 1988, Birley & Westhead 1990, Covin & Covin 1990, Covin & Slevin 1991, Chandler & Hanks 1993 ja 1994, Delmar 1996, Chaston 1997, Gadenne 1998 sekä Jarvis ym. 2000).

Kaikki hyvin suorituskkyiset yritykset eivät ole välttämättä kasvuyrityksiä, mikä voi johtua yrittäjän kasvumotivaation ja -intention puutteesta, yrityksen strategisesta asemoitumisesta tai sopeutumisesta markkinoiden rajallisuuteen (vrt. Virtanen 1997). Tällaisia suorituskkyvyltään hyviä, mutta kasvua tavoittelemattomia yrityksiä löytyy paljon Suomesta ja erityisesti perheyrityksistä sekä palvelualan yrityksistä, mutta myös perinteisiä teollisuudenaloja (metallija puutuoteollisuus) edustavista perheyrityksistä. Yrityksen kasvua ja tietenkin hyvää suorituskkyä pidetään eräiden yrityksen taloustieteen tutkijoiden käsityksen mukaan jopa edellytyksenä yrityksen olemassaololle. Charan & Tichy (1998, s. 22-23) muistuttavat, että yrityksen kasvun toisena vaihtoehtona on yrityksen kuihtuminen ja lopulta kuolema, koska toimialojen yritysten välisessä kilpailussa markkinaosuuksista, asiakkaista sekä osaavasta henkilöstöstä kasvavat yritykset ennen pitkää syrjäyttävät kasvamattomat yritykset (vrt. Daft 1989, Penrose 1995 ja Schumpeter 1976). Tietty vuotuinen vähimmäiskasvu kuitenkin tarvitaan, jotta yritys voisi turvata kehittymisensä ja ylläpitää suorituskkynsä toimialan kilpailussa sekä estää luontaisesta rapautumisesta ja kulumisesta koituvat tappiot. Laitinen (1986) pitää yritysten liikevaihdon "normaalikasvuna" 10 %:n vuotuisesta kasvua, millä kasvuvauhdilla voidaan taata yrityksen kilpailukyvyn ja rahoitustasapainon säilyminen edellyttäen, että yrityksen kannattavuus on normaalitasolla (vrt. Ruuhela 1972 ja 1973 sekä Marris 1967).

2.2.2 Yrittäjyys, yrittäjyiden prosessit sekä yrityksen kasvu

Yrittäjyyden osalta ei ole Virtasen (1997) mukaan olemassa mitään yhtenäistä ja universaalia teoriaa (vrt. myös Gibb & Davis, 1990), mutta sitä on pyritty etsimään ja lähestymään poikkitieteellisesti taloustieteiden lisäksi myös luonnontieteiden (erityisesti fysiikan), psykologian, sosiologian, antropologian sekä aluetieteiden näkökulmasta (Bruno & Tyebjee 1982, Baumol 1983 ja 1990, Low & Macmillan 1988, Bygrave & Hofer 1991, Koironen 1993 ja 1998 sekä Niittykangas 2003). Virtanen (1997) erottelee yrittäjyyden osalta seuraavat neljä toisiinsa liittyvää käsitettä: 1) yrittäjä (*entrepreneur*) = yksilöllinen toimija markkinoilla, 2) yrittäjämäinen (*entrepreneurial*) = käyttäytymistapa markkinoilla, 3) yrittäjyys (*entrepreneurship*) = yhdistää käsitteet 1 ja 2 sekä 4) yrittäjyysprosessi (*entrepreneurial process*) = yhdistää aikadimension käsitteeseen 2. Tämän tutkimuksen osalta yrittäjyyskäsitteet tulkitaan Virtasen (1997) edellä esittämällä tavalla.

Niittykangas (2003, s. 90-92) esittää, että yrittäjyyttä voidaan kuvata ja selittää joko psykologiaan ja sosiologiaan tukeutuvilla yksilön ja yrittäjän piirre-

ja persoonallisuusteorioilla tai kontingenssiajatteluun pohjautuen. Yksilön piirteet ja toiminta yrittäjyyden selittäjinä sisältyy erilaisiin piirreteorioihin (mm. suoritusmotivaatio, sisäinen kontrolliodotus), tyyppiteorioihin, sosiaalisen kehityksen malleihin sekä Ajzenin (1988 ja 1981) suunnitellun toiminnan teoriaan. Puhtaasti yrittäjän persoonallisuuteen liittyvien piirre- ja tyyppiteorioiden keskeinen oletus on, että yrittäjyyteen synnyttään. Yrittäjyyttä kuvaavat sosiaalisen kehityksen mallit painottavat yrittäjyyteen kasvamista. Kontingenssiajattelu yrittäjyyden tutkimisen kontekstissa kiinnittää huomiota erilaisiin tilannetekijöihin, ympäristön ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen, lähiympäristön ja talouden piirteisiin ja niiden yrittäjyyttä ja yrittäjän elämäntilannetta ohjaaviin vaikutuksiin. (Niittykangas 2003, s. 91-94).

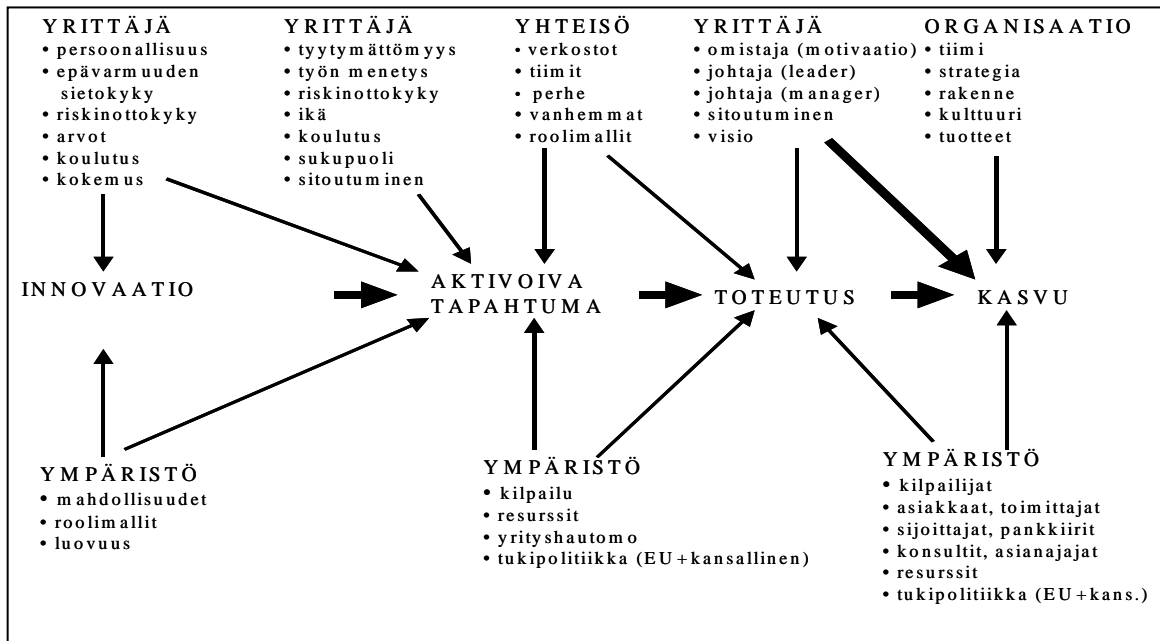
Huuskosen (1992, s. 44) käsityksen mukaan uudempi yrittäjyyden tutkimus on luopumassa persoonallisuuden piirre- ja tyyppiteorioista ja suuntautuu kohti kontingenssinäkemyksiä. Ronstadtin (1984) laatiman jäsentelyn mukaisesti yrittäjyyttä voidaan tutkia ja kuvata kolmen koulukunnan mukaisesti: yksilölähtöisen, ympäristölähtöisen sekä liiketoimintalähtöisen. Niittykangas (2003, s. 90) toteaa Ronstadtin (1984) kuvaaman yksilölähtöisen koulukunnan tarkastelevat yrittäjyyttä piirre- ja tyyppiteorioiden sekä sosiaalisen kehityksen malleilla. Ympäristölähtöinen koulukunta painottaa kulttuurisia, poliittisia sekä taloudellisia tekijöitä ja liiketoimintalähtöinen koulukunta tunnustettuja liiketoimintamahdollisuuksia ja niiden pohjalle rakennettuja palvelu- ja tuoteideoita (Niittykangas, 2003, s. 90). Ronstadtin (1984) esittämässä yrittäjyyden lähestymistavoissa yrityksen kasvu ja kehitys korostuvat erityisesti liiketoimintalähtöisessä koulukunnassa. Tämän tutkimuksen perheyriksen kasvun kontekstissa tukeudutaan pitkälti kontingenssiajatteluun, joka on yhteensopiva systeemijattelun kanssa sekä liiketoiminta- ja ympäristölähtöiseen lähestymistapaan perheyriksen kasvun mallintajana. Kasvumotivaation ja -intention rakentumista kuvataan kuitenkin dynaamisten motivaatioteorioiden, kuten suunnitellun toiminnan teorian (Ajzen 1988 ja 1991) sekä motivaation odotusarvoteorian (Vroom 1964) avulla, koska niiden avulla on mahdollista selkeästi jäsentää ja analysoida ilmiöiden taustalla vaikuttavia käsitteitä ja niiden keskeistä vuorovaikutusta.

Yrittäjyyden prosessinäkökulmaa ovat yrittäjyyden tutkimuskentässä kuvanneet mm. Ronen (1983), Moore (1986), Bygrave (1989a-b), Bygrave ja Hofer (1991), Timmons (1999) sekä Hyrsky (2001). Harisalo (1988, s. 44-49) korostaa, että yrityksen ja siihen oleellisesti liittyvän yrittäjyyden kasvu ja kehitys tapahtuvat yrittäjyysprosessien muodossa, jonka taustalla voidaan hahmottaa kolme tekijää: 1) innovointi, 2) innovaatioiden omaksuminen eli luova toistaminen sekä 3) liiketoimintamahdollisuuteen tarttuminen. Yrittäjyysprosessi on Ronenin (1983, s. 152) mielestä toisiinsa enemmän tai vähemmän kytkeytyvien tapahtumien sarja, joka voi olla ajallisesti hyvinkin pitkä ja siihen voivat ottaa osaa samanaikaisesti ja peräkkäin useat panostenhaltijat (yritysten sidosryhmät). Bygraven ja Hoferin (1991) mukaan yrittäjyysprosessille, jos se pystytetään kunnolla mallintamaan, tyypillisiä piirteitä ovat: sen alullepanija on inhimillinen tahdonvoima, se toimii yksittäisen yrityksen tasolla, se edustaa jatku-

vaa muutosta ja epäjatkuvuutta, se on holistinen ja dynaaminen prosessi, joka on yrityskohtainen, ja johon vaikuttavat useat yrityskohtaiset tekijät ja sen tuotokset ovat erittäin herkkiä näiden tekijöiden vaikutuksille. Yrittäjyysprosessia on kirjallisuudessa kutsuttu myös yrittäjyystapahtumaksi, yrittäjyystoimeksi sekä yrittäjyysvalmiudeksi (Harisalo 1988, s. 44). Hyrsky (2001, s. 26-28) väittää, että yrittäjyyden prosessinäkökulma ei sovellu kasvua tavoittelemattomiin ja staattisiin yrityksiin, jotka edustavat jokaisen maan yrityskannasta suurinta osuutta verrattuna kasvuyrityksiin.

Mooren (1986, s. 67) mukaan yrittäjyysprosessin vaiheet ovat innovaatio, aktivoiva tapahtuma, toteuttaminen ja kasvu (vrt. myös Bygrave 1989a, s. 8-9), jonka pohjalta on kehitetty kuviossa 16 esitetty yrittäjyysprosessimalli. Se on eräänlainen yrittäjyyden polku, joka alkaa syntyneestä innovaatiosta, johon on päädytty ideoinnin, luovan jäljittelyn tai toimintaympäristöstä havaitun liiketoimintamahdollisuuden kautta. Innovaation muuttuminen toteutuneeksi yrittäjydeksi ja yritystoiminnaksi edellyttää jonkin aktivoivan tapahtuman olemassaoloa, joka voi olla joko yrittäjyyteen olosuhteiden pakosta työntäviä tekijöitä (push-tekijä) tai yrittäjyyteen houkuttelevia vetäviä tekijöitä (pull-tekijät) (vrt. myös Huuskonen 1991, s. 79-80, Melin 2001, Littunen, 2001 sekä Niittykangas, 2003, s. 137). Aktivoivaan tapahtumaan vaikuttavat yrittäjän lisäksi hänen lähiyhteisönsä sekä yrityksen toimintaympäristö. Samat tekijät vaikuttavat myös toteutusvaiheessa, mutta niiden merkitys ja luonne suhteessa yritykseen ovat muuttuneet yrittäjyysprosessin toteutuksen myötä. Yrittäjän perhe ja sen sisäinen dynamiikka vaikuttavat yrittäjyysprosessin kulkuun olennaisesti erityisesti Mooren (1986) ja Bygraven (1989a) esittämän prosessimallin erityisesti aktivoivan tapahtuman osalta (vrt. Craig & Lindsay 2002), mutta myös myöhemmissä vaiheissa.

Mooren (1986, s. 68-69) kuviossa 18 esittämän yrittäjyysprosessin viimeisenä vaiheena on kasvu, jota on tältä osin pidettävä keskeisenä yrittäjyyden onnistumisen mittarina. Kasvun intensiteetti, määrä ja kesto riippuvat pitkälti yrittäjän kasvuintentiosta ja -motivaatiosta, mutta myös yrityksen toimintaympäristöstä. Kettusen (1980) mukaan voidaan päätellä, että elinkelpoiset liikeideat kasvavat ja niitä pyritään kasvattamaan (alkukasvu) ainakin toimialan edellyttämään minimikokoon (MES) saakka (vrt. Begg ym. 1994). Osa liikeideoista osoittautuu epäonnistuneiksi, jolloin seurauksena on Adizesin (1988) elinkaarimallissa kuvaama lapsikuolleisuus tai perustajan loukku (vrt. Niittykangas 2003, s. 51). Mooren (1986) ja Bygraven (1989) kuvaama yrittäjyysprosessin malli soveltuu paitsi alkavan yrityksen kehityksen kuvaajaksi, myös toimivan yrityksen prosessikuvaukseksi. Käytännön yritystoiminta ja yrityksen strateginen johtaminen edellyttävät jatkuvaa innovointia perustuen joko yrityksen omiin ideoihin tai toimintaympäristöstä omaksuttaviin jäljiteltäviin innovaatioihin tai uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin, jotka sitten aktivoivan tapahtuman kautta toteutetaan. Näiden seurauksena rakentuu yrityksen kasvu kumulatiivisena prosessina.



KUVIO 18 Mooren (1986) esittämä yrittäjyysprosessin malli Bygraven (1989 a-b) mukaan tulkittuna

2.2.3 Innovaatiot ja niiden luova toistaminen yrityksen kasvun taustalla

Innovaationa pidetään sellaista teknistä, organisatorista tai toimintatavallista ratkaisua, jonka yritys itse kehittää tai ottaa itselleen uutena asiana joko suoraan tai soveltaen käyttöön omista tuotteistaan, palveluistaan, tuotanto- ja palveluprosesseistaan tai muissa sen toiminnan kannalta merkittävässä yhteyksissä (Kolehmainen 2001, s. 58). Innovaationa pidetään yleensä uutta ajatusta tai keksintöä ja erityisesti sen käytännöllistä ilmenemismuotoa, esinettä, tuotetta tai palvelua (Salmenperä 2002, s. 51). Tällaisen innovaation lopullisen arvon määrittävät viime kädessä asiakkaat. Markkina-arvoisten innovaatioiden merkitys minkä tahansa toiminnan kilpailukyvyllä riippuu yleensä siitä suhteellisesta kilpailuedusta, joka on saatu aikaan innovaatioilla. (Salmenperä 2002, s. 51). Innovaation käsite- ja määrittely on Kolehmaisen (2001, s. 58) mukaan nykyisin muuttunut ja laajentunut. Kun perinteisesti innovaationa on pidetty pelkästään kaupallistettua teknistä keksintöä, puhutaan nykyisin varsin yleisesti esimerkiksi sosiaalisista innovaatioista tai prosessi-innovaatioista (Kolehmainen 2001, s. 58.)

Klassisen innovaatioteorian on taloustieteissä kuvannut itävaltalaisyyntyinen ja myöhemmin Harvardin Yliopistossa tiedemiehen uransa luonut taloustieteilijä Joseph Schumpeter. Hänen 1900-luvun alkupuolella julkaisemien klassisten teosten mukaan innovaatioiden hyödyntämiseen perustuvat kasvavat yksityiset yritykset ovat länsimaisen kapitalistisen talousjärjestelmän selkäranka (vrt. Schumpeter 1976). Innovaatiot käynnistävät yhteiskunnassa taloudellisen muutoksen, eräänlaisen "luovan tuhon" (*creative destruction*), joka muuttaa aluksi paikallistalouden rakenteita ja yritysten kasvaessa myös globaalin talouden rakenteita (vrt. Schumpeter 1976 sekä Kilponen & Santavirta 2002). Kapitalistisessa yhteiskunnassa kaiken kehityksen ja kasvun moottorina on Schumpe-

terin (2000, s. 66 ja 77) mielestä aina yrittäjä eli henkilö, jolla on kykyä ja näkemystä luoda innovaatioiden avulla uusia kombinaatioita (*new combinations*) (vrt. Minzberg ym. 1998, s. 129). Käytännössä yrittäjyys tarkoittaa asioiden tekemistä aikaisempia yrityksiä innovatiivisemmalla uudella tavalla, jolloin Schumpeterin (2000, s. 66) mukaan yrittäjyys on innovointia ainakin yhdellä seuraavista yrityksen toiminta-alueesta:

1. *uusien tuotteiden ja palvelujen innovointi*, tarkoittaen sellaisia, jotka ovat uusia asiakkaille tai edustavat tuotteiden tai palvelujen uutta laatua
2. *uusien tuotantotapojen ja –menetelmien kehittäminen*, jotka ovat kyseiselle käytännössä testaamattomia ja jotka perustuvat tieteellisiin ja tutkimuksellisiin oivalluksiin tai jotka perustuvat hyödykkeen kaupallistamisen uusiin tapoihin
3. *uusien markkinoiden avaaminen*, jotka ovat kyseiselle toimialalle aikaisemmin kokemattomia tai joita ei aikaisemmin ole ollut olemassa
4. *uusien raaka-ainevarantojen tai puolivalmisteiden keksiminen*, jotka voivat olla kokonaan uusia varantoja tai aikaisemmin hyödyntämättömiä
5. *uusien organisaatioiden kehittäminen*, jotka voivat liittyä monopoliaseman saavuttamiseen tai vaihtoehtoisesti myös sen purkamiseen.

Vicarin ja Troilon (1998, s. 210-211) mukaan innovointi koostuu keinoista, joiden avulla yritys luo asemansa, jossa se voi säilyttää kilpailukykyä toimintaympäristössään sekä kehittyä. Yrityksen innovaatioprosessi on aina oppimisprosessi, joka on mahdollinen ainoastaan virheiden avulla (Vicari & Troilo 1998, s. 210-211).

Drucker (2002, s. 215) väittää, että 90 prosenttia kaikista tuloksellisista innovaatioista on määrätietoista tutkimukseen, järjestelmällisyyteen ja kovaan työhön perustuvia innovaatioita. Tulokselliset innovaatiot ovat Druckerin (2002, s. 216-217) mukaan yksinkertaisia ja keskittyneitä ja ne alkavat usein pienestä. Onnistunut innovaatio tähtää johtoasemaan, mutta ei aina välttämättä suureksi liiketoiminnaksi (vrt. luova jäljittely). Jotta innovointi onnistuisi, sen pitää täyttää kolme perusehtoa: 1) Innovointi vaatii pitkäjänteistä työtä, tietoa ja useimmiten suurta kekseliäisyyttä 2) Innovoijien on onnistuakseen lähdettävä omista vahvuuksistaan ja mietittävä miten innovaatio sopii yritykselle ja tukee sen vahvuuksia, 3) Innovaation tulee aina olla markkinavetoinen, markkina-keskeinen sekä markkinaläheinen (Drucker 2002, s. 216-217). Porter ja Stern (2001) korostavat, että yritysten uusien innovaatioiden syntyyn vaikuttavat merkittävästi niiden toimintaympäristö ja erityisesti toimialakohtaiset klusterit (vrt. Porter 1991a, s. 159), jotka luovat hyvät edellytykset sekä innovaatioiden synnylle että niiden kaupallistamiselle. Rothwell (1987) toteaa, että pkyritykset tuottavat kokoonsa nähden suhteellisesti enemmän kaupallisia innovaatioita kuin suuryritykset tai julkiset tutkimuslaitokset. Pkyritysten etuna

innovaatiotoiminnassa pidetään Rothwellin (1987) mukaan pienempää byrokraatiaa, joustavaa ja epämuodollista vuorovaikutusta sekä joustavuutta ja sopeutuvaisuutta markkinamuutoksiin. Pienten ja keskisuurten yritysten ongelmia innovaatiotoiminnan toteuttamisessa ovat suuryrityksiä niukemmat T&K-toiminnan taloudelliset resurssit, omien asiantuntijaresurssien niukkuus, ulkopuolisten tietolähteiden ja asiantuntijayhteyksien (mm. korkeakouluihin) heikko hyödyntäminen sekä yrityksen johtamisen painottuminen operatiiviseen toimintaan. (Freel 1999c).

Autio ja Lumme (1998) ovat luokitelleet teknologiayritysten innovaatiokäyttäytymisen neljään tyyppiin riippuen niiden asemoitumisesta sekä teknologisen (vakiintunut vs. läpimurto) uutuusarvon että markkinoiden uutuusarvon (vakiintunut vs. kasvava) mukaan. Markkinainnovaattorit (esimerkiksi Polar-Elektro Oy) pyrkivät uusille ja laajeneville kasvumarkkinoille vakiintuneella teknologialla. Paradigmainnovaattorit (esimerkkinä Nokia) suuntautuvat uusille markkinoille uudella läpimurtoteknologialla ja varsinaiset teknologiainnovaattorit (esimerkiksi case-yritys Honkarakenne Oyj.) pyrkivät uudella teknologialla (esimerkiksi hot-log-hirsi) nykyisille markkinoille. Innovaattoritypologian neljäs tyyppi, sovellutusinnovaattori (esimerkiksi useimmat ohjelmistoyritykset), operoi vakiintuneella teknologialla vakiintuneilla markkinoilla. Aution ja Lumpeen (1998) laajan Suomessa tekemän teknologiayritysten kasvupotentiaalitutkimuksen mukaan teknologia- ja sovellutusinnovaattorit ovat vanhin ja suurin ryhmä teknologiayrityksiä. Tutkimuksen mukaan suurin innovaatioiden kautta tarjoutuva kasvupotentiaali on kuitenkin markkinainnovattoreilla sekä paradigmainnovattoreilla. Romanon (1990) Australiassa toteuttaman case-tutkimuksen mukaan pienten ja keskisuurten kasvuyritysten tuoteinnovaatioita edistivät parhaiten yrityksen teknologian kehittyneisyysaste, tiukka paikallinen kilpailutilanne ja toimialan markkinamuutokset, panostus T&K-toimintaan, yrityksen tuotteiden elinkaarivaihe, yrityksen tuote/markkinointi-mix sekä asiakaspohjan laajuus. Innovatiiviset pkt-yritykset ovat yleensä vientiorientoituneita, selkeästi organisoituneita ja niillä on toimivat yhteydet korkeakouluihin ja muihin yritystukiorganisaatioihin (Freel 1999b).

Innovaation luova toistaminen tai jäljittely kuvaavat strategiaa, joka sinänsä on jäljittelyä eli yrittäjä tekee jotain, jonka joku muu on aikaisemmin jo tehnyt pyrkimällä ymmärtämään ja toteuttamaan innovaation paremmin kuin sen alun perin kehittäneet ja tuottaneet ihmiset (Drucker 2002, s. 136). Druckerin (1986) mielestä Schumpeterin esittämät todelliset innovaatiot ovat käytännössä vain harvan menestyneen yrityksen taustalla (vrt. Freel 1999b). Useimmiten pk-yrityksen menestymisen perustana on kyky innovaatioiden luovaan jäljittelyyn (*creative reproduction*), joka on eräänlainen oikotie innovaation hyödyntämiselle (Harisalo 1988, s. 47-49). Käytännössä luova jäljittely on idean tai innovaation kopioimista tai sen muuntamista markkinoiden kysynnän mukaisesti. Harisalo (1988, 47-49) muistuttaa, että luovan jäljittelyn etuna on pidettävä sitä, että se ei vaadi yritykseltä niin paljon resursseja, aikaa eikä myöskään oppimisen ja erehdyksen tuskaa tai kustannuksia kuin innovointi. Luova jäljittely liittyy myös erilaisten palvelukonseptien hyödyntämiseen, josta nykyaikaisena esi-

merkkinä ovat myös erilaiset franchising-yrittämisen muodot. Myös useimpien teknologia- ja tiedepuistojen ja teollisuuskylien kehittyminen perustuu monessa tapauksessa innovaation luovaan toistamiseen (Harisalo 1988, s. 48). Druckerin (2002, s. 138) mukaan luova jäljittelijä tarkastelee tuotteita ja palveluja asiakkaan näkökulmasta ja aloittaa tuotteen sijasta markkinoista asemoimalla tuotteen oikein markkinoille.

Vesperin (1990, s. 184) mukaan sellaiset yritykset, joiden tuotantoteknologia perustuu yleisesti käytettävään tietoon eikä siihen investoiminen ole erityisen kallista, eivät yleensä voi kasvaa kovin suuriksi, koska alalle tulevia kilpailijoita sekä jäljittelijöitä on aina paljon. Esimerkkinä tällaisista yrityksistä ovat perinteiset itsenäiset sahayritykset (muut kuin paperiteollisuuden integraatit) sekä perinteisten höylähirsitalojen valmistajat.

2.2.5 Liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja niihin tarttuminen

Stevenson (1983) on määritellyt yrittäjyyden johtamistavaksi, jonka syvin olemus ja intohimo on pyrkimys jatkuvaan liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen, joka voi tapahtua ilman kiinteää riippuvuussuhdetta yrityksen nykyisin hallitsemiin resursseihin (Brown, Davidsson ja Wiklund 2001, s. 954). Tämä johtaa edelleen taulukossa 8 esitettävään tarkasteluun ja käsitelmäryhtelyihin, joissa ”yrittäjämäistä” johtamista verrataan kahdeksan ydinkäsitteen osalta ”hallintomiehen” johtamiseen. Stevensonin (1983) johtamiskäsite sisältää perusajatuksen, jonka mukaan kumpaakin johtamistapaa voi esiintyä kaiken tyyppisissä organisaatioissa (mm. perheyritys, pk-yritys, suuryritys, julkisen hallinnon organisaatio). Yrittäjämäisen johtamistavan keskeisiä ominaisuuksia perheyritysten kasvun ja kasvudynamiikan kontekstissa ovat strateginen orientaatio, kasvuorientaatio sekä yrittäjyyskulttuuri (vrt. myös Eliasson ym. 2002).

Yrittäjämäisessä johtamisessa, joka on perheyrityksen kasvun edellytys, strateginen orientaatio painottuu liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemiseen ja hyödyntämiseen. Kasvuorientaatio painottuu nopean kasvun priorisointiin ja siihen liittyvien riskien hyväksymiseen sekä yrittäjyyskulttuuri liiketoimintamahdollisuuksien laajamittaiseen etsimiseen ja hyödyntämiseen. Vastavasti hallintomiehen johtamisessa, joka on myös monelle perheyritykselle tyyppillistä, strateginen orientaatio painottuu resurssien hallintaan ja niiden omistamiseen. Kasvuorientaatio suosii vakaata, turvallista, riskitöntä ja yleensä myös hidasta kasvua ja yrittäjyyskulttuuri painottuu liiketoimintamahdollisuuksien etsimiseen vain nykyisin hallittavien resurssien puitteissa. Lisäksi tässä kontekstissa yrityskulttuuriin liittyy myös virheistä rankaisemisen traditio.

TAULUKKO 6 Yrittäjämäisen johtamisen käsitteet Stevensonin (1983) sekä Stevensonin ja Jarillon (1986 ja 1990) kehittämän typologian mukaan (Brown, Davidson ja Wiklund 2001, s. 955)

Yrittäjyys-fokus (<i>promoter</i>)	Käsitteen määrittely	Hallintomiehen-fokus (<i>trustee</i>)
Mahdollisuuksien havaitseminen	Strateginen orientaatio	Resurssien hallinta
Vallankumouksellinen, lyhytjänteinen	Sitoutuminen mahdollisuuksiin	Evolutiivinen, pitkäjänteinen
Lyhytaikainen ja päätöksentekijänsä sitoutuminen resursseihin useammassa vaiheessa	Sitoutuminen resursseihin	Täydellinen sitoutuminen yhteen resurssiin kerrallaan
Lyhytaikainen käyttö tai resurssien vuokraaminen	Resurssien hallinta	Resurssien omistaminen ja täysimääräinen hyödyntäminen
Matala, täydennettynä vapaamuotoisilla verkostoilla	Johtamisjärjestelmän rakenne	Hierarkia
Perustuu arvon luomiseen	Palkitsemisen filosofia	Perustuu vastuullisuuteen ja senioriteettiin (meritokratia)
Nopea kasvu prioriteettina, kasvuun liittyvät riskit hyväksytään	Kasvuorientaatio	Turvallinen, hidas, vakaa ja riskitön kasvu prioriteettina
Suositaan mahdollisuuksien laajamittaista etsimistä ja hyödyntämistä	Yrittäjyyskulttuuri	Mahdollisuuksien etsiminen rajoitettu hallittaviin resursseihin, virheistä rangaistaan

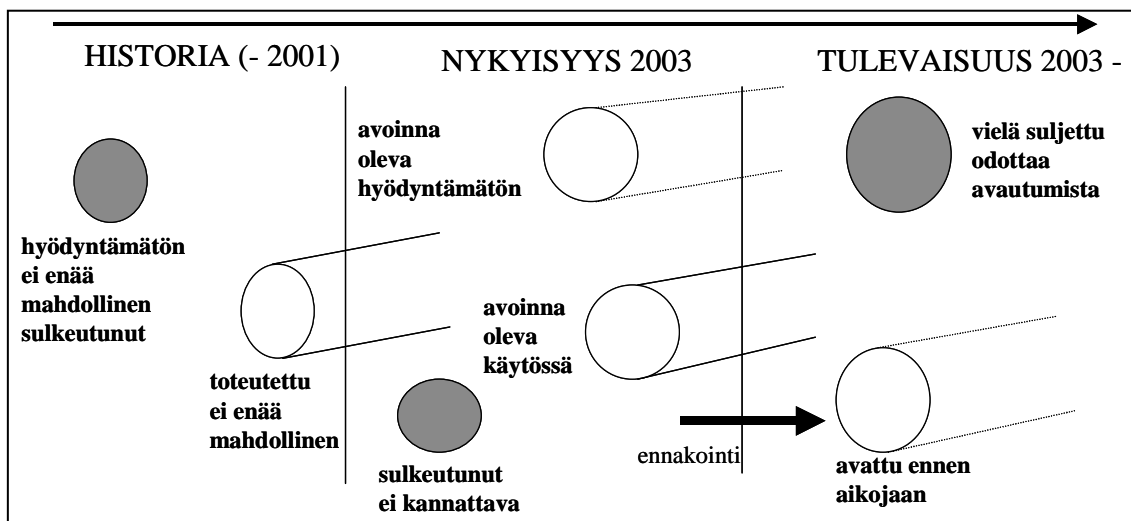
Vaikka Stevensonin (1983 ja 2000) yhdessä Jarillon (1986, 1990) kanssa kehittelemä typologia (ks. taulukko 6) on osittain jopa stereotyyppioita hakeva, se muodostaa havainnollisen ja jäsentyneen viitekehyksen teollisen perheyrittäjien kasvuorientaatiolle, jossa korostuu voimakkaasti liiketoimintamahdollisuuksien aktiivinen etsiminen ja hyödyntäminen keskeisenä yrityksen kasvun lähteenä. Stevensonin ja Jarillon (1986) mukaan yrityksen kasvun myötä on olemassa riski, että yrittäjämäinen johtajuus muuttuu hallintomiehen johtajuudeksi. Tällöin yritys kasvaa pois yrittäjämäisestä orientaatiosta ja siirtyy hallintomiehen orientaation, jossa korostuvat monet ”virkamiesmäiset” piirteet, jotka eivät välttämättä edistä yrityksen kasvua, vaan pikemmin vaikuttavat yrityksen kasvun pysähtymiseen ja yrityksen vakiintumiseen tiettyyn kehitysvaiheeseen (vrt. Boswell 1973).

Hillsin ym. (1997) USA:ssa Chicagon alueella toteuttaman yrittäjyystutkimuksen (n=190) mukaan yrittäjämäisesti toimivissa organisaatioissa uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen ja hyödyntäminen liittyvät olennaisesti yrityksen johdon ja avainhenkilöstön kykyyn (vrt. sosiaalinen pääoma) solmia verkostosuhteita. Monissa sosiaalisissa verkostoissa aktiivisesti toimivat yrittäjät pystyvät sosiaalisten kontaktiensa kautta havaitsemaan ja hyödyntämään merkittävästi suuremman määrän hyödynnettäviä liiketoimintamahdollisuuksia kuin vastaavat yksin toimivat yrittäjät (vrt. myös Hansen 1995, Ostgaard &

Birley 1996, Gibb 1997a, Johannisson 2000 sekä Johannisson ja Ramirez-Pasillas 2001). Liiketoiminnan mahdollisuuksien havaitsemisen kannalta on hyödyllisempää olla mukana laajemmassa verkostossa löyhillä siteillä (vrt. Granovetter 1973) kuin suppeissa verkostoissa tiiviillä siteillä (Hills ym. 1997).

Timmons (1987 ja 1999) on esittänyt yrittäjäystutkimuksissa paljon käytettyjä käsitteitä tilaisuuteen tarttuminen (*opportunity seizing*) sekä mahdollisuuksien ikkuna (*opportunity window*), jotka havainnollistavat ja jäsentävät toimintaympäristöstä omaksuttujen liiketoimintamahdollisuuksien ajallista toteuttamista. Samankaltaisesta ilmiöstä on kysymys myös Ronstadtin (1988, s. 34) alun perin kehittämässä yrittäjän käyttäytymismallissa, jota hän kuvaa osuvasti nimikkeellä käytäväperiaate (*corridor principle*). Ronstadtin (1988) tutkimusten mukaan kasvuhakuisille ja innovatiivisille yrittäjille on tyypillistä, että perustettuaan yrityksen he helposti tarttuvat uusiin liikeideoihin ja innovaatioihin, joista voisi syntyä tarvittaessa uusia yrityksiä. Tämä muuttaa yrityksen kehityskulkua samalla tavalla kuin kuljettaisiin käytävässä, joka mutkittelee ja jossa välillä tulee esteitä ja on valittava vaihtoehtoisia sivureittejä eli uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Käytäväperiaatteella toimiva yrittäjä hakeutuu liiketoimintamahdollisuudesta toiseen, ja jos jokin idea osoittautuu hedelmättömäksi, siitä helposti myös luovutaan. Ronstadt (1988, s. 34) toteaa, että käytäväperiaate on luonteva ja hyvin tyypillinen kasvuhakuisten ja kokeneiden yrittäjien toimintamalli, joka kuitenkin edellyttää, että yritystoimintaan on lähdetty aktiivisesti mukaan. (Ronstadt 1988). Käytäväperiaatteella toimittaessa on olemassa myös riski, että päädytään helposti umpikujaan ja valitaan ”epäkelpoja” liiketoimintoja, jolloin ei enää kyetä löytämään uutta etenemisreittiä.

Pihkala ja Vesalainen (1999, s. 59-66) esittävät, että mahdollisuusikkuna (vrt. Timmons 1986 ja 1999) on auki silloin, kun liiketoimintamahdollisuus on liiketaloudellisesti toteutettavissa. Kuviossa 19 on esitetty periaatteet, joiden mukaisesti liiketoimintamahdollisuuksien toteuttaminen yhdistettynä mahdollisuusikkunan auki olemiseen määrittelee erilaisia kombinaatioita: sulkeutunut (hyödyntämätön, toteutettu, ei kannattava), avoin (hyödyntämätön, käytössä, avattu ennen aikojaan) sekä avautumaton. Pihkalan ja Vesalaisen (1999, s. 59-66) mukaan avoin liiketoimintamahdollisuus voi tulla näkyviin esimerkiksi siten, että jokin raaka-aine halpenee merkittävästi tai tulee muuten saataville. Mahdollisuuksien ikkuna on avautumaton, kun kaikki elementit eivät ole vielä saatavilla. Esimerkiksi markkinoilla piilevä tarve ei ole vielä aktivoitavissa tai asiakkaiden osto- ja kulutustottumukset ovat ikkunan avaamisen esteenä. (Pihkala & Vesalainen 1999, s. 59-66).



KUVIO 19 Liiketoiminnan mahdollisuusikkunat ajan funktiona (soveltaen Pihkala ja Vesalainen 1999, s. 61)

Liiketoimintamahdollisuuteen tarttumisessa (*opportunity seizing*) on Timmonsin (1986, s. 233-234) mukaan yrityksen/yrittäjän syytä miettiä seuraavia tärkeitä näkökohtia:

1. Millaiset kehitysvoimat ja kilpailutyhjiöt ovat liiketoimintamahdollisuuden taustalla?
2. Kenen kannalta liiketoimintamahdollisuus on mahdollinen ja toivottava?
3. Onko liiketoimintamahdollisuudella asiakaskysyntää ja tarvetta?
4. Millainen on liiketoimintamahdollisuuden kannattavuus (kate, voittomahdollisuus, pääoman tarve suhteessa riskeihin)?
5. Miten liiketoimintamahdollisuus vastaa yrittäjän henkilökohtaista tai yritykselle asettamaa tavoitetta?

2.2.6 Yrityksen kasvun ympäristöt ja kentät

Tutkittaessa teollisen perheyrittäjän kasvua ja sen dynamiikkaa systeemiteoreettisella tutkimusotteella muodostavat yrityksen toimintaympäristö ja siellä toimivat yrityksen sidosryhmät tärkeän kasvun osa-alueen ja yrityksen elintilan kentät (vrt. mm. Bygrave 1989a-b, Huse 1995, s. 197 ja Vaara 1995). Niittykangas (1992, s. 39-40) jakaa yrityksen toimintaympäristön lähiympäristöön ja kilpailuympäristöön.

Lähiympäristö rakentuu Niittykankaan (1992, s. 39) mukaan kolmesta osa-alueesta: 1) elinkeinoelämän infrastruktuuri 2) elämisen ja hyvinvoinnin infrastruktuuri sekä 3) paikallinen yrittäjäilmasto. Lähiympäristön ominaisuudet vaikuttavat yrityksen kehitykseen erityisesti silloin, kun lähiympäristö ja kilpailuympäristö eivät eroa toisistaan (Niittykangas 1992, s. 39). Tämänkaltainen tilanne vallitsee monen teollisen yrityksen alkuvaiheessa ja monien palveluyritysten osalta tilanne vallitsee koko yrityksen olemassaolon ajan. Yritys reflektoi kehitys- ja vaihdantaprosessien kautta ympäristön sidosryhmien kanssa ja

hankkii oman suorituskykynsä vahvistamiseen tarvittavia resursseja (pääomaa, tietoa, tuotantopanoksia). Yrityksen kilpailuympäristö muodostuu markkinointa ja kentistä (mm. tuote-, rahoitus- ja tuotannon tekijämarkkinat), joihin yritys suuntaa oman toimintansa kehitys- ja vaihdantaprosessit valitsemiensa kasvustrategioiden mukaisesti. Yrityksen lähi- ja kilpailuympäristöistä käytetään tässä tutkimuksessa yhteistä nimeä yrityksen toimintaympäristö.

Rhenman (1972, s. 26-44) jakaa yrityksen toimintaympäristön systeemiteoreettisessa tarkastelussa työympäristöön sekä arvoympäristöön. Yrityksen työympäristö sisältää Rhenmanin (1972, s. 27) mukaan kaikki ne komponentit, joiden kanssa organisaatio on suorassa suhteessa (vrt. kilpailuympäristö). Työympäristön komponentit voidaan järjestää yrityksen osajärjestelmäksi sen perusteella, millainen vuorovaikutus (input tai output) niillä on tarkasteltavan organisaation kanssa. Työympäristö jäsentyy siten erilaisiksi toimijoiksi, jotka voivat olla sekä informaatiota että materiaalia muokkaavia yksiköitä (mm. asiakkaat, toimittajat, rahoittajat, konsultit). Yrityksen arvoympäristö koostuu komponenteista ja toimijoista, jotka kohdistavat organisaatioon erilaisia normeja, arvoja ja arvostuksia. Niiden ominaisuuksien perusteella Rhenman (1972, s. 41-44) on jakanut arvoympäristöt kolmeen kategoriaan: vapaat arvoympäristöt (*laissez faire*), poliittiset ympäristöt ja sekaympäristöt.

Perheyrietyksen kasvun eri vaiheissa yrittäjän on Paasion ja Heinosen (1993, s. 102-103) mukaan jaettava huomionsa eri tavalla toimintaympäristönsä: yhteistyötahoihin sekä markkinoihin, kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Yrityksen alkuvaiheessa yhteistyötahojen merkitys on huomattavasti suurempi, sillä yrityksen on saatava toimintansa perusasiat kuntoon (Paasio & Heinonen 1993, s. 102-103). Yrityksen toimintaympäristöllä ja siihen liittyen erityisesti hyvällä paikallistaloudella sekä paikallisella yrityskulttuurilla on keskeinen merkitys pienyrityksen elinkaaren alkuvaiheessa, koska useimmat alkavat yritykset tukeutuvat lähimarkkinoiden (paikallistalous) kysyntään (vrt. Storey 1994 ja Hansen, 1995). Yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa myös monilla julkisen vallan toimenpiteillä, kuten erilaisilla yritysten kehittämishankkeilla sekä yritystuki-muodoilla (mm. investointiavustukset) on suuri merkitys yrityksen kehittymiseen. Yrityksen edetessä kasvukäyrällään eteenpäin yrittäjän on entistä enemmän kiinnitettävä huomiota yrityksen kilpailijoihin ja asiakkaisiin sekä omaan asemaansa markkinoilla (Paasio & Heinonen 1993, s. 102-103).

Yrityksen toimintaympäristö, hyvä paikallistalous, paikallinen yrityskulttuuri ja yrittäjätalusto, yritykset ja niiden sidosryhmät muodostavat järjestelmän, jossa sen eri osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (vrt. Harrisalo, 1988). Kasvuhakuinen yritys pyrkii aktiivisesti käynnistämään eri tavoin (innovointi, luova toistaminen, liiketoimintamahdollisuuteen tarttuminen) toteuttavia yrittäjyysprosesseja sekä niihin sisältyviä kehitys- ja vaihdantaprosesseja yritysten eri sidosryhmien kanssa. Erityisen tärkeää on ymmärtää yrityksen toimintaympäristön merkitys liiketoiminta-mahdollisuuksien lähteenä, mutta myös erilaisten uhkien ilmentymisen kannalta. (vrt. Thompson, 1999a). Perinteisesti yrityksen sijaintipaikan valinta liitetään Niittykankaan (1992, s. 40) mukaan nk. ulkoisiin toimintaedellytyksiin, joita ovat esimerkiksi maa-alueet, raa-

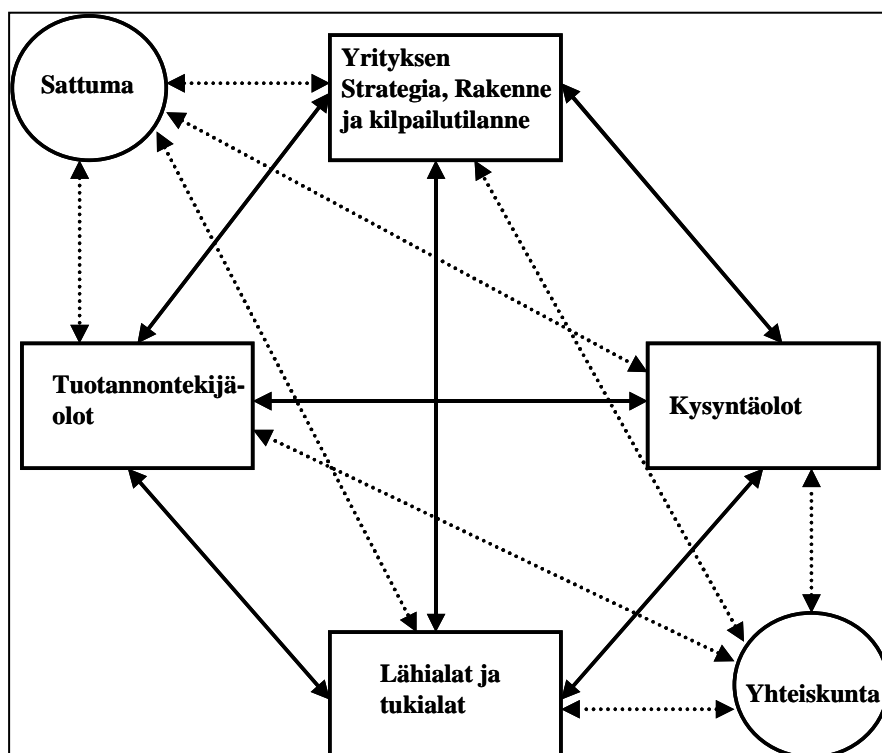
ka-aineiden saanti sekä liikenne- ja tietoliikenneyhteydet. Nykyisessä Suomessa yritysten sijaintipaikkakunnat eroavat yritysten ulkoisten toimintaedellytysten puolesta merkittävästi. Suomen viidellä kasvukeskusalueella: pääkaupunkiseutu, Tampere, Turku, Oulu ja Jyväskylä, liikenne- ja tietoliikenneyhteydet ovat hyvät ja takaavat yrityksen raaka-aineiden ja tarvikkeiden saatavuuden, mutta maa-alueet ja toimitilat ovat kalliita.

Kasvukeskusten ulkopuolelta löytyisi toimitiloja ja maata, mutta muu elinkeinoelämän palveluinfrastruktuuri, kuten yhteydet korkeakouluihin, tutkimus- ja tietopalvelujen saanti sekä ammattitaitoisen ja korkeasti koulutetun työvoiman saanti voivat osoittautua vaikeammaksi ja jopa yrityksen kasvumahdollisuuksia heikentäviksi tekijöiksi. Perifeerisillä alueilla yritystoiminnan kasvu ja kehittäminen sisältävät Lichtensteinin ja Lyonsin (1996) toteuttaman USA:n syrjäseutuja koskeneen laajan pienyritystutkimuksen mukaan runsaasti haasteita: mittakaavaetujen saavuttamisen vaikeus, yrityspalvelujen puutteellisuus, yksipuoleisesta elinkeinorakenteesta johtuvat talouden painotukset ja vinosuuntaukset, sosiaalisen pääoman niukkuus sekä yrityksiä palvelevan tiedon ja osaamisen huono saatavuus (Lyons 2002, s. 194).

Harisalo (1988, s. 52) toteaa, että hyvää paikallistaloutta yrityksen kasvun ja kehityksen ympäristön kontekstissa kuvaavia objektiivisia tekijöitä on viisi:

1. Innovaatiokapasiteetti (eli paikallistalouden kyky tuottaa innovaatiota)
2. Taloudellisen rakenteen monipuolisuus (useiden erilaisten tuotteiden ja palveluiden tuotanto)
3. Pienyritysten osuus (paikallistalouden jakaantuminen pieniin ja suuriin yrityksiin)
4. Taloudellisen hallinnan aste (paikallisesti hallittava osuus)
5. Tuontia korvaava kapasiteetti (paikallistalouden kyky korvata tuontia omalla tuotannollaan)

Porter (1991a, s. 159) kuvaa yrityksen kilpailukenttää kuviossa 20 esitetyn tunnetun klusteri- eli timanttimallin avulla, jossa klusteritimantin neljä kulmakiveä ovat yrityksen strategia, rakenne, kilpailutilanne, kysyntäolot, lähi- ja tukialat sekä tuotannontekijäolot. Ne muodostavat toimialakohtaisen klusterin, jossa kyseisen toimialan globaali kilpailukyky rakentuu. Klusterin neljän kulmakiven väliin muodostuu yritysten ja yksityishenkilöiden innovaatioiden käynnistämiä yritystoiminnan "spinn-off" verkostoja (ks. mallissa olevat nuolet), joihin vaikuttavat timantin ulkopuolisina tekijöinä sattuma sekä yhteiskunnan tukitoiminta ja interventiot. (Porter 1991a, s. 97-211.) Suomen metsäteollisuus on Porterin ja Sternin (2001, s. 30) mukaan hyvä esimerkki globaalista ja kilpailukykyisestä klusterista, joka on pystynyt uudistamaan strategiaansa ja rakennettaan kovassa kilpailussa sekä vetämään myös alueensa lähi- ja tukitoimialat maailmanlaajuiseen menestykseen (vrt. Sajasalo 2003).



KUVIO 20 Porterin timanttimalli eli toimialakohtainen klusteri (Porter, 1991a, s. 159)

Yrittäjällä ja yrityksellä on luonnollisesti kasvussaan omat yksilölliset kasvu- ja kehitystavoitteensa. Normannin (1976) mukaan yrityksen kehittymisen ja kasvun edellytyksenä on se, että se kehittyy kilpailijoihin nähden ylivoimaiseksi vaihdantaympäristönsä ydinalueen käsittelemisessä (vrt. myös Porter 1984, Kettunen 1997 sekä Lehtonen 1999). Ydinalueen hallitsemisen seurauksena yritykselle muodostuu reviiiri (Normann 1976, 42), jossa yritys on ylivoimainen kilpailijoihinsa nähden. Reviiiriä kuvaava käsitteistö; yrityksen liikeidea, kuvaa sitä markkinoiden, tuotteiston/palvelutarjonnan sekä yrityksen kehitys- ja vaihdantaprosessien (=tapaa toimia) kombinaatiota, jonka avulla yrityksen on mahdollista kasvaa ja kehittyä (Normann 1976, s. 42).

2.2.7 Yrityksen sosiaalisen pääoman rakentuminen ja kasvu

Perinteisten liiketaloustieteen kuvaamien yrityksen raha- ja reaaliprosessien sekä niihin liittyvän taloudellisen pääoman lisäksi monissa yrittäjyystutkimuksissa on viime vuosina korostettu erityisesti yritysten sosiaalisen pääoman (*social capital*) sekä verkostoitumisen merkitystä yrityksen suorituskyvyn ja kasvun determinanttina. Sosiaalinen pääoma käsitteenä on muodostunut 1990-luvun puolivälin jälkeen erittäin suosituksi tutkimusaiheeksi myös liiketaloustieteen alueella (mm. Hjerppe 1997, Nahapiet & Ghoshal 1998, Ilmonen 2000, Johannisson & Pasillas 2001, Liao & Wesch 2001, Baron & Markham 1999, 2003, Ylirenko ym. 2002 sekä Lyons 2002). Sosiaalisen pääoma -käsitteen kehittäjänä pidetään tunnettuja sosiologeja ranskalaista Pierre Bourdieuta (1986) sekä amerikkalaista James Colemania (1988) (Lyons, 2002, s. 196). Ilmonen (2000, s. 10) esittää, että

sosiaalinen pääoma koostuu kolmenlaisista aineksista: 1) sosiaaliset verkostot ja niiden organisoitumistavat, 2) verkostoja koossapitävä luottamus sekä 3) verkostoihin kytkeytyvät normatiiviset säännöt ja vastavuoroiset oletukset (vrt. Nahapiet ja Ghoshal 1998). Sosiaalinen pääoma ei Ilmosen (2000, s. 10) mukaan ole samanlaista kuin taloudellinen pääoma, sillä sitä ei voi irrottaa kantajistaan eikä niiden välisistä suhteista. Sosiaalinen pääoma ei ole yhtä helposti liikuteltavissa kuin taloudellinen pääoma, eikä sitä voi sanan varsinaisessa mielessä myöskään sijoittaa sen arvon kasvattamiseksi.

Sosiaalisen verkoston ja siihen sisältyvien luottamussuhteiden ajatellaan muodostavan yhdessä verkoston jäsenten käyttöön pääomaa, joka Bourdieun (1986, s. 248) mielestä on tarpeen vaatiessa verkoston jäsenten yhdessä tai erikseen liikuteltavissa oleva resurssi (Ilmonen 2000, s.10). Hjerppen (1997) tulkinnan mukaan sosiaalinen pääoma on (tiedon)varanto, joka on tarvittaessa käytettävissä, mutta jota on jatkuvasti kartutettava ja käytettävä verkoston sisällä vastavuoroisesti, jotta se yleensä toimisi ja olisi käytettävissä. Baron ja Markham (2003, s. 41-42) esittävät sosiaalisen pääoman lisäksi käsitteen sosiaalinen kyvykyys (*social competence*), joka heidän tutkimuksensa mukaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen kasvuun ja menestymiseen. Kun yrittäjän sosiaalinen pääoma, joka riippuu hänen maineestaan sekä osallistumisesta sosiaalisiin verkostoihin, auttaa häntä luomaan yhteyksiä liiketoiminnan menestyksen ja kasvun kannalta tärkeisiin henkilöihin (asiakkaat, rahoittajat ym.), sosiaalinen kyvykyys edesauttaa yrittäjää pääsemään kasvun kannalta tärkeisiin tavoitteisiin, kuten rahoituksen saaminen, avainhenkilön rekrytointi, avainasiakkaan saaminen jne. (Baron & Markham 2003, s. 42).

Johannisson ym. (2001) toteavat, että yritysten muu kuin taloudellinen pääoma (*non-economic capital*) koostuu sosiaalisesta, inhimillisestä sekä kulttuuripääomasta (vrt. McElroy, 2002). Nämä ovat erityisen tärkeitä alkaville yrityksille, jotka kärsivät yleensä aina varsinaisen taloudellisen pääoman niukkuudesta (vrt. Paasio ja Heinonen 1993). Kun ”perinteinen taloudellinen pääoma” on konkreettinen yrityksen taseessa esiintyvä sekä yrityksen omistukseen sidoksissa oleva tekijä (*tangible asset*), ovat muut pääomat (sosiaalinen, inhimillinen sekä kulttuuripääoma) riippuvaisia yritysten (tai pikemminkin yrittäjien) kahdenkeskisistä (*dyadic*) tai vieläkin monimutkaisemmista sosiaalisista verkostosuhteista ja niiden kautta saavutettavasta keskinäisestä luottamuksesta (Johannisson ym. 2001). Sosiaalinen pääoma on Cooken ja Willsin (1999, s. 219) mukaan yhteisöllinen (*communal*) ominaisuus, joka liittyy olennaisesti kansalaistoimintaan (kolmas sektori), järjestötoimintaan, korkeaan luottamukseen ja konsensusukseen sekä sosiaalisten verkostojen vastavuoroisuuteen. Se voidaan identifioida kuuluvaksi sosiaaliseen, poliittiseen ja taloudelliseen kontekstiin, jotka liittyvät vahvojen ja elinvoimaisten yhdyskuntien toimintaan (Cooke & Wills, 1999, s. 219). Korkea sosiaalinen pääoma sekä aktiivinen ja moniarvoinen kansalaisyhteiskunta yhdistettynä pk-yritysvetoiseen aluetalouteen ovat luoneet menestystä mm. Pohjois-Italian teollisuusalueilla sekä Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan rannikon alueilla Suomessa, koska ihmisten tarmokkuus ja yritteliäisyys suuntautuvat silloin yritysten sekä koko yhteisön kehittämiseen.

Liao ja Welsch (2001) ovat tutkineet sosiaalisen pääoman kolmen eri osatekijän: rakenteellisen (vuorovaikutusverkot), suhteisiin perustuvan (luottamuspääoma) sekä kognitiivinen (yhteiset normit) vaikutusta yrittäjän kasvuhaluuteen (*growth aspiration*). Alun perin Nahapietin ja Ghoshalin (1998) esittämistä sosiaalisen pääoman eri ulottuvuuksista Liao ja Welsch (2001) arvioivat yrittäjän kasvuhaluutta lisäävän mahdollisuus suhteisiin perustuvan luottamuspääoman sekä kognitiivisen sosiaalisen pääoman hyödyntämiseen. Sen sijaan pelkkä verkostoihin ja niiden vuorovaikutukseen tukeutuminen ei Liaon ja Welschin (2001) tutkimuksen mukaan ole vaikuttanut merkittävästi yrittäjän kasvuhaluuteen. Ylirenko ym (2002) päätyivät tutkiessaan suomalaisten teknologiayritysten kansainvälisen liiketoiminnan kasvua johtopäätökseen, jonka mukaan yrityksen sosiaalisen pääoman ylläpitämät yrityksen sisäiset ja ulkoiset verkostot lisäävät yrityksen tietovarantoa ja tietoa keskeisenä yrityksen kasvutekijänä (vrt. myös Atkins & Lowe 1994 sekä Gibb 1997a). Tiedon ja oppimisen lisääntymisellä oli edelleen selkeä positiivinen vaikutus yritysten kasvuorientaatioon (vrt. Stevenson & Jarillo, 1986 ja 1990) ja toteutuneeseen kasvuun (Ylirenko ym., 2002). Pienyrityksen sosiaalisen pääoman verkostoja ovat Suomessa erityisesti paikalliset yrittäjäyhdistykset, alueelliset kauppakamarit, työnantajapuolen toimialajärjestöt, ammatilliset järjestöt (kuten Puumiesten liitto) sekä monet palvelujärjestöt, mm. paikalliset Rotary- ja Lionsklubit, joiden kautta on mahdollista luoda hyödyllisiä suhdeverkostoja ja niiden kautta saada impulsseja uusista liiketoimintamahdollisuuksista (vrt. Hills ym. 1997).

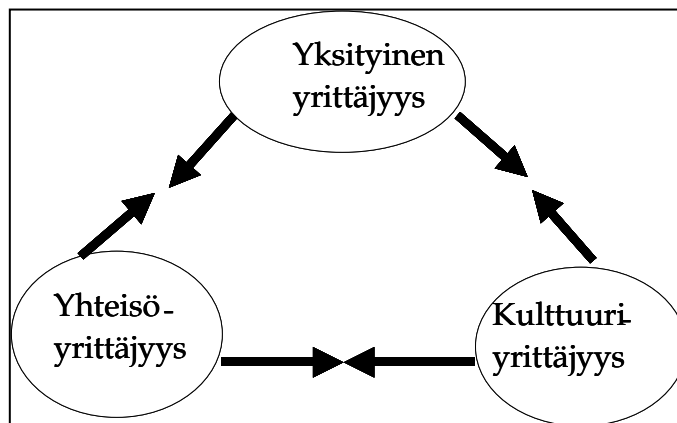
2.2.8 Paikallinen yrityskulttuuri kasvun taustatekijänä

Harisalo (1988, 18, 30) katsoo paikallisen yrittäjäyyskulttuurin olevan tärkeä yrityksen kasvun ja kehityksen taustatekijä. Sen avulla voidaan yrityksen ulkoisten toimintaedellytysten lisäksi (vrt. Niittykangas, 1992, s. 40) selittää sitä, miksi jokin yritys menestyy yhdellä paikkakunnalla, mutta ei toisella paikkakunnalla. Paikallinen yrittäjäyyskulttuuri liittyy Johannissonin (1984) mukaan yksilöihin liittyvien yrittäjäominaisuuksien muodostamaan järjestelmään, joka kannustaa yrittäjäkäyttäytymiseen (Niittykangas 1992, s. 45). Yrittäjäilmasto on Johannissonin (1984) mielestä se osa paikallista yrittäjäyyskulttuuria, joka kohdistuu yrittäjien uskomuksiin ja vuorovaikutukseen. Se liittyy myös yritykseen yrittäjän kokemusten kautta, liittyy yrityksen osaksi lähiyhteisöä ja vaikuttaa yrittäjän käyttäytymiseen. (Niittykangas 1992, s. 45.)

Jotkut "yrittäjäystävälliset" kunnat, joista esimerkkinä v. 2003 Suomessa voisi mainita keskipohjalaiset Sievin ja Nivalan kunnat, Keiteleen kunta Pohjois-Savossa sekä Muuramen kunta Keski-Suomessa, ovat esimerkkejä ilmeisen hyvästä paikallisesta yrittäjäyyskulttuurista ja yrittäjäyysilmastosta pienissä alle 10.000 asukkaan kunnissa, vaikka ne sijaitsevatkin varsinaisten kasvukeskusten ulkopuolella. Vastaavasti monet perinteisen "savupiipputeollisuuden" kunnat mm. Pori, Imatra, Äänekoski, Jämsänkoski ovat esimerkkejä paikallisesta yrityskulttuureista, jotka eivät ole onnistuneet luomaan merkittävästi menestyvää pienyritystä (vrt. Mäki 1999). Harisalon (1988, s. 18, 30) mukaan paikallinen yrittäjäyyskulttuuri on julkisten ja yksityisten organisaatioiden luovan yhteis-

työn tulosta. Paikallinen yrittäjyyskulttuuri synnyttää talouteen uusia rakenteita ja suuntaa niiden toimintaa. Paikallistaloudessa (kunta, seutukunta, maakunta) sidosryhmät ja erilaiset panostenhaltijat luovat, ylläpitävät ja muuttavat koko ajan omaa yrityskulttuuria (Harisalo 1988, s. 30) ja samalla myös paikallista yrittäjälilmastoa. Erilaisten interventiodien (mm. yritystuet, teollisuushallien rakentaminen) avulla kunnat ja muut yrityksen sidosryhmät voivat vaikuttaa merkittävästi yritysten toimintaedellytyksiin. (vrt. Harisalo, 1988) Paikallisen yrittäjyyskulttuurin merkitys yrityksen kasvun ja kehittymisen edistäjänä liittyy olennaisesti 1990-luvulla kehitetyn sosiaalisen pääoman käsitteeseen, jota on kuvattu edellisessä luvussa.

Paula Kyrö (1997, s. 29-30) tarkastelee (yrittäjyys)kulttuuria syvään juurtuneena, arvoihin perustuvana, käytännön toiminnassa ilmenevänä normistona ja merkitysten joukkona, joka ohjaa käyttäytymistämme osin tiedostettuna ja osin tiedostamattomana. Normiston ja merkitysten synty on yleensä pitkän kehityksen tulos (Kyrö 1997, s. 29-30). Davidssonin mukaan (1993, s. 116) paikallisen (yrittäjyys)kulttuurin ja ympäristön rakennetekijöiden välillä on vahva riippuvuus. Alueella, jossa ympäristön rakennetekijät ovat yrittäjyyden kannalta suotuisat, pyrkivät myös ihmisten arvostukset olemaan yrittäjähenkisiä (Mäki 1999, s. 37).



KUVIO 21 Yrittäjyyden kolmio (Spilling 1991, s. 38)

Kuviossa 21 Spilling (1991, s. 38) kuvaa yrityksen ja sidosryhmien välistä suhdetta *Yrittäjyyden kolmion* avulla (ks. Mäki 1999, s. 36-37). *Yksityinen yrittäjyys* tarkoittaa uuden yrityksen perustamista tai olemassa olevan kehittämistä eli yrittäjyyden prosesseja (vrt. Bygrave 1989 ja Moore 1986). *Kulttuuriyrittäjyys* tarkoittaa sellaisen paikallisen tai alueellisen kulttuuriprojektin käynnistämistä, joka edistää yrittäjyyttä, yritysten avainhenkilöstön viihtyvyyttä ja muita paikallistalouden aktiviteettejä (vrt. Johannisson ja Pasillas 2001). Kuviossa 21 esitetyn yrittäjyyden kolmion kolmas tekijä on Spillingin (1991) esittämä *yhteisöyrittäjyys*, joka voi olla käytännössä kunnanjohtaja, poliitikko tai jonkin organisaation vaikutusvaltainen johtaja. Yhteisöyrittäjän tehtävänä on yritysten ja yksi-

tyissektorin talouskehityksen esteiden vähentäminen julkisen infrastruktuurin tai yrityspalveluorganisaatioiden kehittämisen kautta (Mäki 1999, s. 36-37).

Suomessa kunnat käyvät aika-ajoin ankaraakin kilpailua erityisesti alueelleen sijoittuvista kasvuyrityksistä tavoitteena uusien työpaikkojen ja edelleen verotulojen kertymä. Useimmat kuntajohtajat vastaavat myös kunnan elinkeinopolitiikan aktiivisesta toteuttamisesta ja toimivat siten Spillingin kuvaamina yhteisöyrittäjinä. Hyviä esimerkkejä viime vuosina menestyneistä yhteisöyrittäjistä Keski-Suomessa ovat ainakin Jyväskylän kaupunginjohtaja Pekka Kettunen (aikaisemmin mm. Keravan kaupunginjohtaja) sekä kaupunginjohtaja Osmo Kärkkäinen (Keuruu, Keitele, Kangasniemi). Kumpikin henkilö on omalla määrätietoisella panoksella myötävaikuttanut merkittävien yrityshankkeiden syntymiseen paikkakunnilleen, mm. Nokian tulo Jyväskylään, Sinebrychoffin panimo Keravalle sekä Keiteleeseen ja Kangasniemen lukuisat teollisuusyritykset.

2.3 Yritysten kasvun ja elinkaaren mallintaminen

Monet liiketaloustieteen tutkijat ja erityisesti liikkeenjohdon konsultit ovat yrittäneet kehittää yrityksen kasvua kuvaavia deterministisiä malleja, joissa yrityksen ennakoitu kehitys esitetään yleensä ajan ja yrityksen koon tai muun kehitysvaiheen funktiona. Kasvumallien tavoitteena on selittää ja pyrkiä mallintamaan yrityksen kasvu etsimällä säännönmukaisuuksia tutkittavista yrityksistä. Yritysten elinkaariteorioiden "isänä" pidetään Alfred Marshallia (vrt. Marshall 1961, s. 315-316), joka esitti 1890-luvun lopulla yrityksen kasvun ja kehityksen analogian, jossa yrityksen kehitystä ja kasvua verrattiin puun ja metsän kasvuun ja lopulta lahoamiseen (Leppäälho 1991, s. 1). Jotkut kasvumallit perustuvat laajaan empiiriseen aineistoon mm. (Churchill & Lewis 1983, Churchill 2000, Eggers ym. 1994) ja toiset ovat lähinnä taloustieteellisen deduktiivisen päättelyn tuloksia (McGuire 1963, Steinmetz 1969, Ansoff 1984, Scott & Bruce 1987, Kazanjian & Drazin 1990, sekä Greiner 1972 ja 1998 ja Garnsey 1998) tai perustuvat jonkin konsultin tai asiantuntijan käytännön kokemukseen (Adizes 1988). Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehityksenä käytetään eräitä yrityksen elinkaarimalleja (mm. McGuiren, Egggersin ym., Greinerin, Adizesin sekä Garnsey'n 1998 mallit) ja niiden avulla pyritään kuvaamaan ja havainnollistamaan perheyrityksen kasvudynamiikkaa sekä kasvun eri vaiheita.

Yritysten elinkaarivaiheita empiiristen aineistojen avulla ja pitkäaikaisen havainnoinnin kautta 1980-luvulla tutkineet Miller ja Friesen (1984, s. 1161-1183) ovat tiivistäneet tutkimustuloksensa seuraaviin kolmeen näkökohtaan: 1) Yritysten toiminnassa on hahmoteltavissa erilaisia elinkaaren vaiheita 2) Nämä vaiheet eroavat toisistaan monilla tavoin, mikä johtuu toisistaan riippuvista muutoksista yritysten strategiassa, rakenteessa ja tilanteessa 3) Yritysten siirtyminen elinkaaren vaiheesta toiseen ei tapahdu välttämättä suoraviivaisesti ja deterministisesti, vaan se voi eri yrityksillä tapahtua eri tavoin ja eri suuntaisesti. Miller, Friesen ja Mintzberg (1984, s. 202-265) esittävät lisäksi, että yritysten toimintaa ja siinä tapahtuvia muutoksia voidaan kuvata ns. "kvanttinäkökul-

man” avulla. Tällä he tarkoittavat, että yritysten toimintaa leimaavat tasaisen kehityksen vaiheet, joita seuraavat murrosvaiheet, joissa toiminta muuttuu ratkaisevalla tavalla jatkuakseen sitten ”kvanttihypyn” jälkeen tasaisena aina seuraavaan muutosvaiheeseen saakka (Leppäalho 1991, s. 10-11). Yrityksen elinkaarimalleista erityisesti Greinerin (1973 ja 1998) sekä Scottin ja Bruacen (1987) ja McGuiren (1963) esittämiin malleihin sisältyy em. kvanttinäkökulma.

Kasvu- ja elinkaarimalleja kohtaan on esitetty kritiikkiä erityisesti niiden deterministisen luonteen osalta. Voiko kaikkien yritysten kasvu olla etukäteen ennustettavissa ja mallinnettavissa, vai onko jokaisella yrityksellä oma yksilöllinen kehityspolkunsa, jonka muotoilevat yrittäjä, yrittäjäperhe, yrityksen avainhenkilöstö sekä sidosryhmät (vrt. Gibb ja Davies 1990). Geroski (2000) arvioi kasvu- ja elinkaarimalleilla olevan niiden vahvasta deterministisestä luonteestaan huolimatta merkitystä yrityksen kasvudynamiikan käsitteellistämisesä. Kuitenkin lähtökohtana niiden käytölle on Geroskin (2000) mielestä pidettävä sitä, että jokainen yritys kehittyy yksilöllisesti ja käy läpi mahdolliset elinkaarimallin kuvaamat vaiheet omalla kehitysrhythmillään, koska yrityksen kasvu noudattaa aina yksilöllistä ja stokastisten tekijöiden määrittelemää trendiä. Toinen näkökohta on Spillingin (2001) mukaan se, että kasvu- ja elinkaarimallit kuvaavat vain yrityksen orgaanista kasvua eivätkä ota huomioon kasvuyritysten historiaan tyypillisesti kuuluvia yritysostoja ja fuusioita kasvukeinoina (vrt. myös Geroski 2000 sekä Penrose 1995).

Koskisen (1996, s. 206-207) mielestä suurista ja keskikokoisista yrityksistä johdetut analogiat ja ajattelutavat eivät sovi uusiin ja pieniin – eivät edes kasvaaviin pieniin yrityksiin. Elinkaarimallien tilalle on pienyritystutkimuksissa Koskisen (1996, s. 206-207) mukaan löydettävä muita lähestymistapoja, jotka paremmin ottavat huomioon pienyritysten kompleksisen luonteen sekä kontekstin, johon liittyvät olennaisesti epävakaaat yritykset, puitteiden pienimuotoisuus, organisaatioiden epämuodollisuus sekä innovatiivisten strategioiden marginaalisuus. Elinkaarimallien tilalle Koskinen (1996) tarjoaa käsitteitä *yritysten kehityskaaret* sekä *kilpailuareena* (vrt. Lehtonen 1999), joissa otetaan perinteisiä elinkaarimalleja paremmin huomioon pienyritysten ja niiden toimintaympäristön välinen vuorovaikutus ja konteksti (vrt. myös Kettunen 1997, s. 244-252, Dodge & Robbins 1992, Pasanen 1999 sekä Poutziouris ym. 1999).

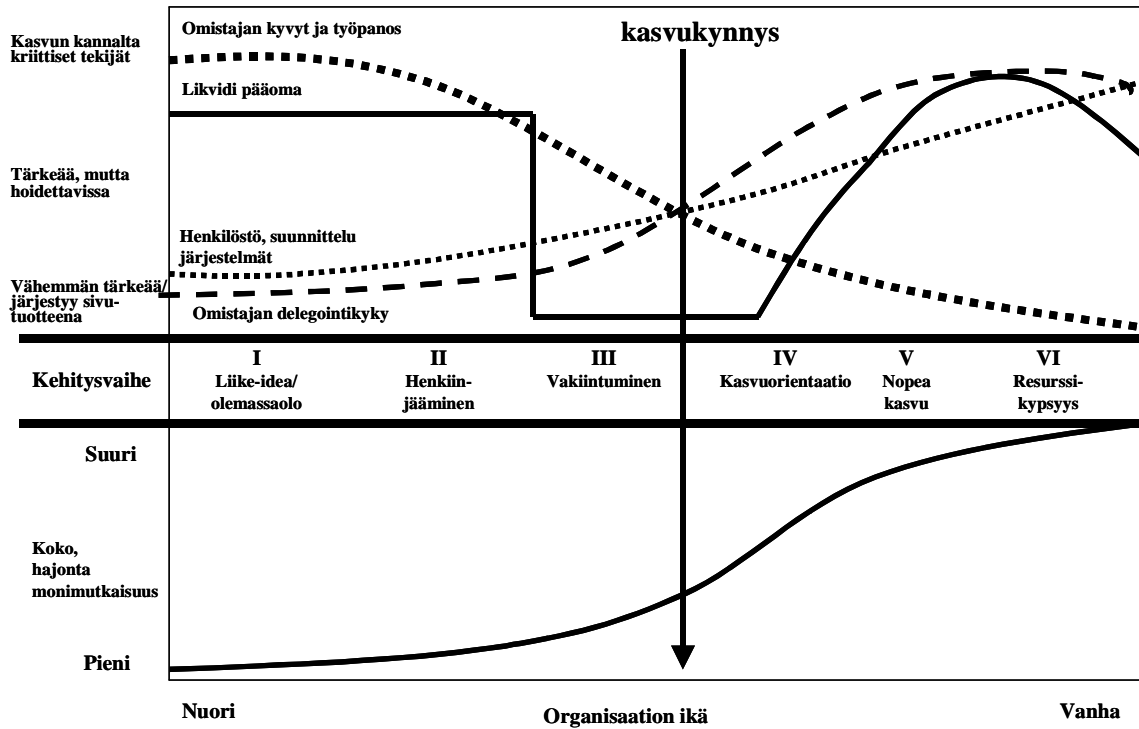
Arvioitaessa yritysten kasvu- ja elinkaarimallien soveltuvuutta tämän tutkimuskontekstin teollisiin perheyriksiin on syytä pitää mielessä Koskisen (1996) sekä Geroskin (2000) esittämä kriittinen arviointi kasvu- ja elinkaarimallien deterministisyydestä ja soveltumattomuudesta pienyrityksiin. Storey (1994, 122) arvioi, että kasvu- ja elinkaarimallit eivät useinkaan kuvaa tai selitä pienyritysten kehitysdynamiikkaa, koska huomattava osa pienyrityksistä ei koskaan kehity pidemmälle kuin elinkaarimallien 1. tai 2. portaalle (liikeidean kehitysvaihe ja eloonjäämistäistelu) joko ympäristöstä johtuvista syistä tai useimmiten omasta halustaan (=kasvuhaluttomuus). Toinen näkökohta elinkaarimalleja käytettäessä on Storeyn (1994, s. 122) mukaan se, että ne kuvaavat keskimääräisiä olosuhteita, eivätkä ota huomioon kasvuyritysten johtamisen ja organisaattiorakenteen vaihtelua käytännössä. Sovellettaessa kasvu- ja elinkaarimalleja

muilla kuin perinteisillä teollisilla toimialoilla (mm. ICT-ala tai korkean teknologian yritykset) on Hanksin (1994) ym. tekemän taksonomiatutkimuksen mukaan malleihin tehtävä rakenteellisia muutoksia (vrt. myös Kazanjian ja Drazin (1990). O’Cormanin (2001, s. 62-63) esittämän käsityksen mukaan yritysten kasvu- ja elinkaarimallit eivät riittävän hyvin kuvaa yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta kriittisiä alkuvaiheita, jotka kuitenkin ovat merkittäviä yrityksen myöhemmän kehityksen kannalta (vrt. Garnsey 1998). Toinen heikkous sisältyy O’Cormanin (2001, s. 62-63) mielestä elinkaarimallien kyvyttömyyteen selittää yrityksen toimintaympäristön aiheuttamia kasvutekijöitä, kuten toimialan, teknologian kehitysasteen tai muiden tilannetekijöiden vaikutusta yrityksen kasvuun ja kehitykseen. Tikkanen & Alajoutsijärvi (2001, s. 15) toteavat, että yritysten elinkaarimalleja ei tulekaan nähdä pienyrityksen kasvun vaiheita ja kohdatuista ongelma-alueista täydellisesti ennustavina selitysmalleina, vaan ne ovat enemmänkin kasvuritusten kehittämistä kuvaavia ihannetyyppejä, joiden vaiheita yksittäisen yrityksen kasvu ja kehitys voi seurata. Tämän tutkimuksen kontekstissa kasvu- ja elinkaarimalleihin suhtaudutaan kriittisesti ja niiden soveltuvuutta teollisten perheyritysten kasvudynamiikan kuvaajana analysoidaan case-yrityksien toteutuneen kasvun pohjalta. (vrt. Miller & Friesen 1994 ja Lep-päälho 1991 s. 3-4 ja 10-11).

2.3.1 Esimerkkejä teollisuusyritysten kasvu- ja elinkaarimalleista

McGuiren (1963) kehittämässä teollisuusyritysten kasvumallissa yritys käy kasvaessaan läpi viisi peräkkäistä kehitysvaihetta 1) perinteinen pieni teollisuusyritys, 2) kasvun suunnitteluvaihe, 3) irtiottovaihe nykyisistä olosuhteista, 4) ammattimaiseen johtamiseen siirtyminen ja 5) suurtuotannon rationaalinen vaihe, jossa on saavutettu mittakaavaetuja (vrt. Churchill ja Lewis 1983 sekä Chandler 1990). McGuiren vuonna 1963 esittämän kasvumallin mukaisesti kasvun edellytyksenä on yritysparadigman muutos, joka ilmenee myös selkeänä johtajuuden muutoksena (vrt. Churchill & Lewis, 1983). McGuiren (1963) kasvumalli on esimerkki ”vallankumouksellisesta” kasvumallista, jossa merkittävää kasvua edeltää selkeä irtiotto ja rajun muutoksen vaihe.

Tunnetuimpia teollisuusyrityksen kasvu- ja elinkaarimalleja ovat Eggersin ym. vuonna 1994 esittämä kasvuvaihe-malli (*growth stage model*) ja sitä edeltänyt Churchillin ja Lewisin (1983) viisivaiheinen kasvumalli. Molempien mallien pohjana on laaja empiirinen survey-aineisto (Churchill & Lewis 83 yritystä ja Eggers ym. 338 yritystä), joka kuitenkin painottuu muihin kuin pkt-yrityksiin. Kuviossa 22 esitetystä elinkaarimallista Eggers ym. (1994) jaottelevat yrityksen kehityskaaren kuuteen vaiheeseen, jotka edeltävät kronologisesti toinen toistaan. Kehitysvaiheen pituus ja kesto voivat vaihdella yrityksestä ja sen toimialasta riippuen paljonkin. Eggersin ym. (1994) esittämän kasvumallin empiirinen tausta on pääosin perinteisten toimialojen teollisissa yrityksissä, mikä merkitsee sitä, että malli ei ilmeisesti kuvaa nykyisen tietoyhteiskunnan nopeasti kasvavien toimialojen kasvuyritysten kehitystä esimerkiksi informaatioteknologian, elektroniikan tai biotekniikan alan osalta.



KUVIO 22 Yrityksen kasvuvaiheet – malli (Churchill 2000)

Churchillin (2000) sekä Eggersin ym. (1994) kasvuvaihemallin mukaisesti yritys käy kehityksessään kuusi eri kasvuvaihetta osana kasvupolkuaan. Se, kuinka nopeasti kukin vaihe itse kunkin yrityksessä ohitetaan, vaihtelee yrityksen kasvuintensiteetin ja toimialan osalta. Moni pienyritys ”uupuu” kehityksessään jo alkuvaiheissa, eikä välttämättä koskaan kehity liikeidean kehitysvaihetta pidemmälle, koska kasvuun tarvittava pääoma loppuu tai liikeidea ei kannata pidemmälle. Syynä voi olla myös yrittäjän kasvumotivaation puute ja perheyrittäjän alhainen riskinsietokyky. Kehitys kasvupolulla voi kulkea myös taaksepäin tai yritystoiminta loppuu vararikkoon ennen varsinaista kasvuvaihetta. Yrityksen kehityksen alkuvaiheissa omistajan (perustajan) työpanos ja kyvyt ratkaisevat, jääkö yritys henkiin ja pystyykö se vakiinnuttamaan toimintansa. Myös likvidin pääoman merkitys on kriittinen toiminnan vakiintumiseen saakka sekä edelleen kasvuorientaation ja nopean kasvun vaiheissa.

Churchill (2000, s. 254) arvioi yrityksen siirtymisen kasvuvaiheeseen tapahtuvan siinä vaiheessa, kun omistajayrittäjän kykyjen ja suoran työpanoksen sekä toisaalta delegointikyvyn kriittistä merkitystä kuvaavat käyrät leikkaavat toiminnan vakiintumisen – sekä kasvuorientaatiovaiheiden välillä. Tässä kehitysvaiheessa on havaittavissa selkeä yrityksen kasvukynnys, jonka saavuttamisen jälkeen yrityksen kasvumahdollisuudet lisääntyvät merkittävästi. Samankaltaisen kasvukynnyksen olemassaoloon on päätynyt myös Kettunen (1974, s. 45-50) tutkiessaan pienteollisuusyrityksen rahavirtoja kehitysalueilla. Kasvukynnys johtuu Kettusen (1974, s. 50) mukaan siitä, että pienestä alkanut yritys joutuu kasvaessaan laajentumaan ensisijaisesti velkapääoman turvin, mikä heikentää sen toimintaedellytyksiä ja saattaa tuoda organisaation ja toiminnan uudelleenjärjestelyn ongelmat esiin. Tosin pk-yritysten vaihtoehtoiset rahoitus-

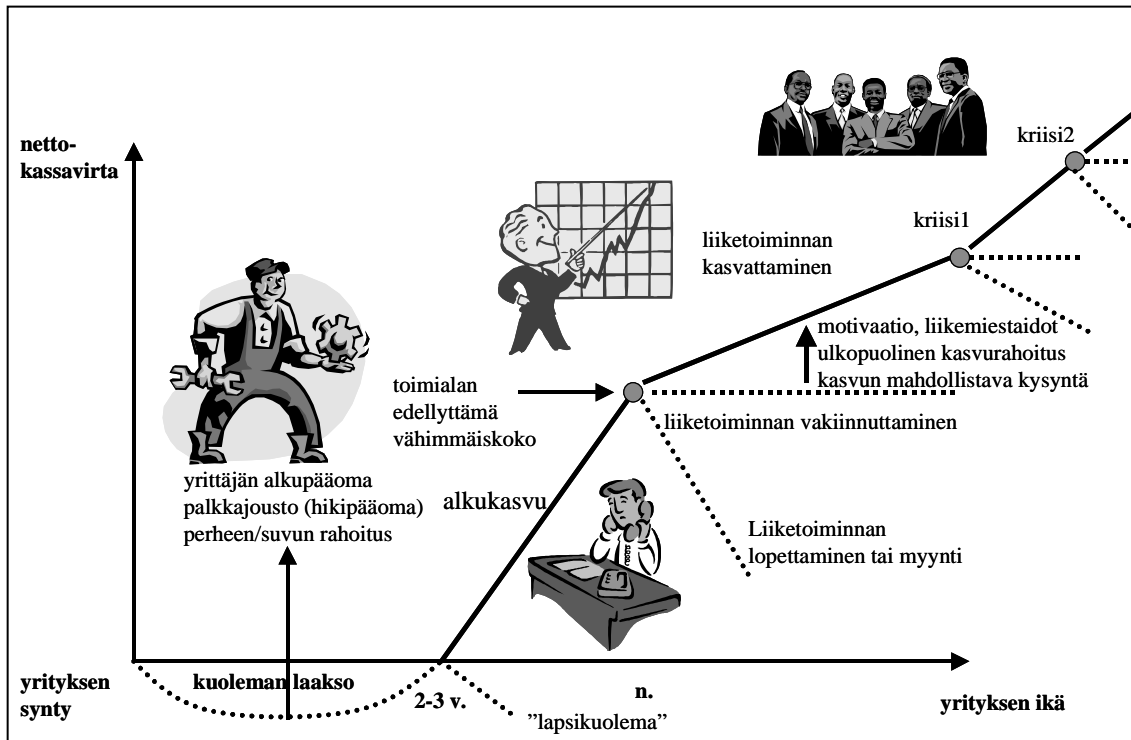
mahdollisuudet ja -instrumentit ovat 2000-luvulla merkittävästi kehittyneemmät kuin 1970-luvulla, jolloin em. Kettusen (1974) tutkimus tehtiin. Tämä saattaa osaltaan madaltaa rahoituksesta johtuvia kasvukynnyksiä. Pienyrityksen kasvuun keskisuureksi ja edelleen suuryritykseksi sisältyy myös taloudelliseen suorituskykyyn liittyviä haasteita, koska keskisuuret yritykset eivät ole vielä välttämättä saavuttaneet toimialansa kilpailukyvyn edellyttämiä mittakaava-etuja (MES), mutta ne ovat kasvaessaan menettäneet pienyrityksen joustavuudesta johtuvan kilpailuedun (vrt. Lahti, 1999a-b). Tukeutuen Churchillin ja Lewisin (1983) sekä Eggersin ym. (1994) em. kasvuvaihemallin testauksen yhteydessä toteuttamiin tutkimuksiin voidaan päätellä, että kasvukynnykseen liittyvien ongelmien ratkaisu avaa kasvuhakuiselle yritykselle ja kasvumotivaation omaaville omistajille selkeän kasvumahdollisuuden.

2.3.2 Teollisen perheyrietyksen kasvumalli

Kuviossa 23 esitetään teollisen perheyrietyksen kasvu- ja elinkaarimalli, joka pohjautuu Kettusen (1980) Steimetzin (1969), Scottin ja Brucen (1987), Greinerin (1998), Garnseyn (1998) sekä Lahden (1999b) esittämiin yrityksen kasvu- ja elinkaarimalleihin. Elinkaarimallissa tarkastellaan yrityksen liikevaihdon sekä nettokassavirran kehitystä yrityksen iän funktiona. Tämä elinkaarimalli on valittu tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehityksen yhteydessä tarkempaan tarkasteluun, koska sen oletetaan kuvaavan kasvavaa teollista perheyrietystä paremmin kuin monet suuryrityksistä johdetut elinkaari- ja kasvumallit.

Yrityksen alkukasvun toteutumisen edellytyksenä on Garnseyn (1998) mielestä yrityksen pääsy resurssien lähteille, niiden hyödyntäminen sekä uusien resurssien generointi. Alkukasvu "pysähtyy" mm. toimialan kilpailuvoimien (vrt. Porter 1984) vaikutuksesta ja liiketoiminta vakiintuu toimialan edellyttämän vähimmäiskoon saavuttamisen jälkeen. Liiketoiminnan ja yrityksen edelleen kasvattaminen edellyttää yrittäjältä vahvaa kasvumotivaatiota ja -intenttiä, liikemiestaitoja, kasvun mahdollistavaa tuotteiden kysyntää sekä useimmiten myös yrityksen ulkopuolista kasvun rahoitusta (vrt. Kettunen 1980, Virtanen 1996). Jatkokasvun vaihtoehtoiksi Garnsey (1998) esittää yrityksen lopettamisen (vapaaehtoisesti tai konkurssin kautta) tai liiketoiminnan myynnin (vrt. Kettunen 1980). Mikäli yrityksen liikeidea on osoittautunut toimivaksi ja se on hankkinut tarvittavat alkuvaiheen resurssit (ml. markkinointi- ja myyntiosaaminen sekä rahoitus) sekä saavuttanut tuntuman markkinoille, useimmat yritykset onnistuvat Garnseyn (1998, s. 552-553) mukaan alkuvaiheen kasvussa (vrt. myös Kettunen 1980, s. 94-95). Myöhemmässä vaiheessa yrittäjän on päätettävä jatketaanko kasvupyrkimyksiä (toisen vaiheen kasvu) vai vakiintuuko yrityksen toiminta alkukasvun jälkeiselle tasolle. Mikäli päätetään kasvaa, ovat yleisemmät liikkeenjohdolliset taidot sekä kasvun rahoitus kriittisiä tekijöitä. (Kettunen, 1980, s. 94-95). Kettusen (1980, s. 94) kuvaava yrityksen toisen vaiheen kasvu edellyttää käytännössä kaikkien mahdollisten kasvukeinojen hyödyntämistä ml. yritysostot ja fuusiot. Garnsey (1998, s. 530) esittää dynaamisen systeemiteoriaan perustuvan mallin nuoren yrityksen alkuvaiheen kasvusta, joka perustuu siihen näkökohtaan, että yrityksen on kasvaakseen päästävä käsiksi kasvuresursseihin, mobi-

lisoitava ne käyttöönsä, hyödyntääkseen niitä sekä kehittääkseen uusia resursseja kasvunsa turvaamiseksi ja vahvistamiseksi. Kasvumalliin sisältyy oletus, jonka mukaisesti epäonnistuminen em. vaiheissa johtaa yrityshankkeen loppumiseen tai kasvun vakiintumiseen (Garnsey 1998, s. 530).



KUVIO 23 Teollisen perheyrittäjän kasvumalli (Kettusen 1980, Garnseyn 1998 sekä Lahden 1999b) mukaan sovellettuna

Myöhempi perheyrittäjän kasvun ja kehityksen dynamiikka on etenemistä kriisien kautta kasvuvaiheesta toiseen (vrt. Greiner 1998 sekä Lahti 1999b). Kasvun jatkaminen erilaisten kriisi- ja taantumavaiheiden jälkeen edellyttää yrittäjän kasvumotivaation lisäksi yleensä yrityksen rakenteellista kehittämistä, josta keskeisimpiä alueita on yrityksen johtamisrakenteiden ja -järjestelmien uudelleenorganisointi. Ilman yrittäjän halukkuutta ja kyvykkyyttä vastuun ja toimivallan delegointiin yrityksen kasvu saattaa hiipua, jolloin yrittäjästä voi tulla yrityksensä keskeinen kasvun este (vrt. Willard ym. 1992 sekä Welbourne ym. 1998).

Kasvuyrittäjän elinkaarimallin ensimmäisessä vaiheessa liiketoimintakonseptiaan hiova alkava perheyrittäjä joutuu alussa yleensä ns. "kuoleman laaksoon", jossa yrityksen nettokassavirta sekä liikevaihto voivat olla pitkään negatiivisia (vrt. myös Bridge ym. 1998, s. 168). Tällöin yrityksen omistaja joutuu turvautumaan sekä omaan alkupääomasijoitukseensa, perheen/suvun rahoitukseen että myös ns. "hikipääoman" käyttöön eli luopumaan vaihtoehdoissa työssään toisen palveluksessa saamastaan palkkatasosta (vrt. Virtanen 1999a). Niittykangas (2003, s. 82) esittää, että elinkaariajatteluun olennaisesti liittyvä "kuolemanlaakson" käsite on kuitenkin osoittautumassa yritystilastojen mukaan osittain myytiksi, koska monet uudet yritykset pääsevät tavoittelemal-

leen kehitysuralle ensimmäisestä toimintavuodestaan lähtien. Tilastonumerojen mukaan perustettavien yritysten "kato" on Suomessa ainakin viiden ensimmäisen toimintavuoden aikana keskimäärin 10 %-yksikköä vuositasona (Niittykangas 2003, s. 82). Alkuvaiheissa innovointi sekä liiketoimintakonseptin hiominen ovat Lahden (1999b, s. 205) käsityksen mukaan pitkälti "yhden miehen tai tuotekehitystiimin show" (vrt. Steimetz 1969, s. 31). Tämä kehitysvaihe on taloudellisesti raskas ja saattaa kestää Lahden (1999b, s. 205) mielestä kahdesta viiteen vuoteen.

Kasvuyrityksen toinen kehitysvaihe on alkukasvu, jossa yritys kasvaa toiminnan vakiinnuttamisen kannalta riittävään taloudellisesti kilpailukykyiseen mittakaavaan ja toiminta-asteeseen (vrt. Kettunen 1980, s. 94-95 sekä Garnsey 1998). Tämä kehitysvaihe on Lahden (1999b, s. 206) mukaan ratkaiseva vaihe yrityksen liiketoiminnan todellisen menestymisen kannalta. Yrityksen toiminnan alkuvaiheita sävyttää Kettusen (1980, s. 95) kuvaama liikeidean täsmen-täminen. Kun tuntuma markkinoihin ja markkinointimahdollisuuksiin saavutetaan, joudutaan liikeidea usein muokkaamaan ja eräissä tapauksissa hyvinkin voimakkaasti muuttamaan. Kriittisiä tekijöitä alkuvaiheessa ovat markkinoinnin tieto ja taito sekä niiden hyväksikäyttö tuotteen kehittämisessä. Myös resurssien riittävyys alkuvaiheen ongelmien ylipääsemiseen on tärkeä tekijä ja siitä voi muodostua erityisesti pääomavaltaisilla aloilla (ml. puutuoteollisuus) keskeinen ongelma. (Kettunen 1980, s. 95.) Garnseyn (1998, s. 529-531) kasvumalliin sisältyvän perusoletuksen mukaisesti yrityksen alkukasvun edellytyksenä on aineellisten ja aineettomien (mm. tieto ja osaaminen) resurssien saavuttaminen, mobilisointi sekä kehittäminen, jotka sitten yhdistetään tarjoutuviin kasvumahdollisuuksiin. Useista tutkimustuloksista päätellen yrityksen alkukasvu toimialan kilpailun kannalta välttämättömään kokoon (MES) on hyvin todennäköistä kaikille niille yrityksille, joiden liikeidea osoittautuu elinkelpoiseksi, ja jotka välttävät ennenaikaisen "lapsikuoleman" (vrt. Garnsey 1998 Laitinen, 2001b, McKelvie & Chandler 2002 sekä Delmar & Shane 2002).

Pienyrityksen nopean ja usein hallitsemattoman alkukasvun keskeinen ongelma on Lahden (1999b, s. 206) mukaan kasvun oikaiseminen tasaisen ja vakaan kasvun vaiheeksi, jota elinkaarimallissa kuvataan nimellä "markkina-aseman vakiinnuttaminen". Yrityksen rahoitus- ja pääomaresursseihin nähden liian nopea tai liian pitkään jatkuva hallitsematon alkukasvu voi johtaa yrityksen likviditeettikonkurssiin (vrt. Markham ja Gartner 2002, Ruuhela 1972 ja 1975 sekä Laitinen 1986 ja 1999). Yrityksen päästyä alkuvaiheen kasvun yli ja saavutettua tietyn perustoiminnan tulee ennemmin tai myöhemmin vastaan valintatilanne, jossa yrittäjän on päätettävä kolmesta vaihtoehdosta 1) kasvun jatkaminen, 2) toiminnan vakiinnuttaminen saavutetulle tasolle tai 3) yrityksen lopettaminen tai myynti (vrt. Kettunen 1980, s. 94-95). Kuviossa 26 esitettyyn kasvu- ja elinkaarimalliin sisältyy oletuksena, että jokainen kasvuvaihe on rajallinen ja päättyy yrittäjän valintatilanteeseen, jossa toistuvat em. kolme vaihtoehtoa.

Kasvuyrityksen elinkaarimallin myöhemmät vaiheet ovat Lahden (1999b, s. 207) mukaan jatkuvaa kasvun sekä toisaalta kriisien hallintaa, jotka vuorotte-

levat yrityksen kehityksen ja kasvun myötä (vrt. myös Greiner 1998 sekä Scott ja Bruce 1987). Kasvuyrityksen elinkaarimalliin sisältyy implisiittinen oletus, jonka mukaisesti yrityksen myöhempi kehitys on kasvu- ja kriisivaiheiden vuorottelua. Mikäli yrittäjä päätyy kasvuvaihtoehtoon ja ryhtyy tavoittelemaan lisäkasvua, kriittisiksi resursseiksi muodostuvat yrittäjän kasvumotivaatio ja -intentio, uusien markkinoiden löytäminen ja kehittäminen, liikeidean ja tuote/markkinakonseptin muokkaaminen sekä kasvun rahoituksen edellyttämien pääomaresurssien hankinta (vrt. Kettunen 1980, s. 95). Myös yleiset liikkeenjohdolliset taidot (ml. strateginen ajattelu) tulevat Kettusen (1980, s. 95) mielestä kriittiseksi tekijäksi yrityksen menestymisen kannalta. Mikäli yritystä halutaan jatkossa kehittää pääosin nykyisen kokoisena, on kriittisenä tekijänä edelleen liikkeenjohdollinen tieto/taito ja siihen liittyvä tuotteiden jatkuva kehittäminen (Kettunen, 1980, s. 96). Yrityksen lopettaminen tai myynti kehittämisen kolmantena vaihtoehtona ovat yrittäjän päätös, joka voi liittyä elämäntilanteeseen (eläkkeelle jääminen) tai liiketoimintamahdollisuuksien loppumiseen.

2.3.3 Yrityksen kasvu, kuolleisuus ja elinikä

Yksi keskeinen ja tunnettu yritysten kasvua ja kehittymistä mallintava teoria on O'Cormanin (2001, s. 63) mukaan alun perin Hannanin ja Freemanin (1977) kehittämä populaatioekologinen mallintaminen, jonka perusajatuksena on, että organisaation (ja yrityksen) syntyminen, kasvu ja kehitys on mahdollista ainoastaan sopeutumalla niiden ympäristössä vaikuttaviin voimiin (mm. toimialan yritys rakenne, kilpailu, kysyntä, yhteiskunnan normit ja säännökset). Populaatioekologisen mallin tutkimuksen osalta on muodostunut oma koulukuntansa ja sitä ovat tutkineet voimakkaasti erityisesti 1970-80-luvuilla mm. Hannan ja Freeman (1977), Aldrich (1979), Porter (1984), Romanelli ja Tushman (1986) sekä Low ja Macmillan (1988). Yritysten kasvun ja kehityksen populaatioekologinen mallintaminen perustuu O'Cormanin (2001, s. 63-64) mielestä biologiasta otettuun analogiaan alun perin Darwinin kehittämään teoriaan luonnonvalinnasta. Sen mukaisesti ympäristön paineet aiheuttavat yritysten välisen kilpailun resursseista ja asiakkaista ja sillä on merkittävä vaikutus yritysten kehitykseen. Populaatioekologia-malliin sisältyy myös fundamentaalinen argumentti, jonka mukaan yrityksen ja organisaation kasvu on niiden toimintaympäristössä tapahtuvan "luonnonvalinnan" funktio. Tästä voidaan edelleen deduktiivisesti päätellä, että yrityksen kasvun kannalta kriittinen ja keskeinen yrittäjän ja yritysjohtajan päätös on oikean ja sopivan toimintaympäristön (pelikentän) valinta. Populaatioekologiseen mallintamiseen sisältyy myös se ajatus, että kaikki toimintaympäristöt tarjoavat organisaatiolle ja yritykselle menestymisen mahdollisuudet, kunhan vain toiminnan muodot on sopeutettu toimintaympäristön kannalta oikein. Toimintaympäristössä tapahtuva luonnonvalinta on siten tulkittavissa populaatioekologisen ajattelun mukaiseksi yritysten kasvun ja kehityksen keskeiseksi taustavoimaksi, joka karsii epäkelvot toimintamuodot ja liikeideat, mutta voi vauhdittaa kilpailukykyisten liikeideoiden ja yritysten kasvua ja kehittymistä (vrt. O'Corman 2001, s. 63-64).

Eräs populaatioekologisen mallintamisen muoto on yrityksen kasvun ja kehityksen vertaaminen biologisten organismien ja lähinnä puiden kasvuun ja kehitykseen. Alun perin tällaisen perheyriksen kasvumetaforaksi soveltuvan vertauksen on esittänyt Alfred Marshall 1800-luvun lopulla ilmestyneessä klassikko-teoksessa *Principles of Economics* (1961, s. 315-316):

”Olemme varmaan lukeneet kertomuksen metsän nuorista puuntaimista, jotka joutuvat ponnistelemaan ylöspäin läpi vanhempien kilpailijoiden lamauttavan varjostuksen. Monet taimet sortuvat matkalla ja ainoastaan harvat selviävät; ne jotka vahvistuvat vuosi vuodelta saadakseensa suuremman osuuden valosta ja ilmasta pituuskasvuunsa myötä ja viimein nekin vuorollaan vartioivat naapureitaan ja näyttävät kasvavan ja vahvistuvan ikuisesti. Mutta niin ei käy. Jokin puu voi kestää toisia pidempään täydessä elinvoimassaan ja saavuttaa suuremman koon kuin muut, mutta ennemmin tai myöhemmin heidän aikansa tulee täyteen. Vaikka pisimmillä puilla on parempi pääsy valoon ja ilmaan, ne kuitenkin vähitellen menettävät elinvoimansa ja joutuvat antamaan paikkansa nuoremmille ja elinvoimaisimmille, vaikkakin vielä kooltaan pienemmille. Kuten luonto säätelee puiden kasvua metsässä, säätelee se myös yksittäisten likeyritysten omistajien elämää ja erityisesti sen luovinta ja elinvoimaisinta aikaa.”

Penrose (1952) kritisoi alusta lähtien voimakkaasti Marshallin (1961) esittämää yrityksen kasvun vertaamista elävän organismin kasvuun sillä perusteella, että yrityksen kasvu on aina sen omistajan ja/tai johdon tahdon tulosta. Mikään yritys ei voi Penrosen (1952) käsityksen mukaan kasvaa ilman omaa (=omistajan ja johdon) tahtoaan ja pelkästään sen toimintaympäristön mahdollistamiin ja ylläpitämiin kasvutekijöihin perustuen. Yrityksen kasvun ja kehityksen populaatioekologista mallintamista käytetään tässä tutkimuksessa soveltuvin osin, koska se osittain liittyy yrityksen kasvun ja kehityksen systeemiteoreettiseen mallintamiseen. Systeemiteoreettisen tarkastelun mukaisesti yrityksen on kasvaakseen saavutettava alkuvaiheessa riittävä suorituskyky, tehokkaat vaihdanta- ja kehitysprosessit, jotta se voi kehittää negatiivista entropiaa sekä pelivararesursseja (vrt. Garnsey 1998). Näiden resurssien hankkiminen riippuu ennen kaikkea yrityksen aktiivisista toimenpiteistä, mutta myös toimintaympäristöstä ja sen kilpailutekijöistä ja toimialojen rakenteista. Riittävien kasvuresurssien hankinta edellyttää paitsi riittävän aggressiivisen, mutta myös aktiivisesti sopeuttavan kasvustrategian valintaa. Passiivinen sopeutuminen ja ympäristövoimien ”armoille” jääminen merkitsee tämän tutkimuksen perheyriksen kontekstissa yrityksen kasvun kuihtumista ja yrityksen kuolemista jossain vaiheessa.

Tietyltä osin Marshallin (1961) puumetafora on oikeutettu yritysten kasvun ja kehityksen kuvaaja, sillä tutkimusten mukaan nuoret yritykset ovat elinvoimaisempia ja kasvavat nopeammin kuin vanhat yritykset (vrt. myös Hajba 1978, Storey 1994 ja Sutton 1997). Syynä tähän voi olla se, että uudet yritykset perustetaan yleensä uudelle kasvavalle toimialalle tai hyödyntämään jotain markkinarakoa tai uutta liiketoimintamahdollisuutta (Hajba 1978, s. 87-89). Boswell (1973, s. 64) toteaa, että pienille ja nuorille yrityksille tyypillinen ”kasvukiire” johtuu yrityksen pyrkimyksestä saavuttaa optimaalinen minimikoko, joka turvaisi niiden elinmahdollisuuden (vrt. Kettunen 1980). Tällöin pienen yrityksen kasvupyrykimykset ovat Hajban (1978, s. 79) mukaan eräänlaista biologiseen kehitykseen verrattavaa ”säilytysviettä”. Kasvuvoimaisuuden katso-

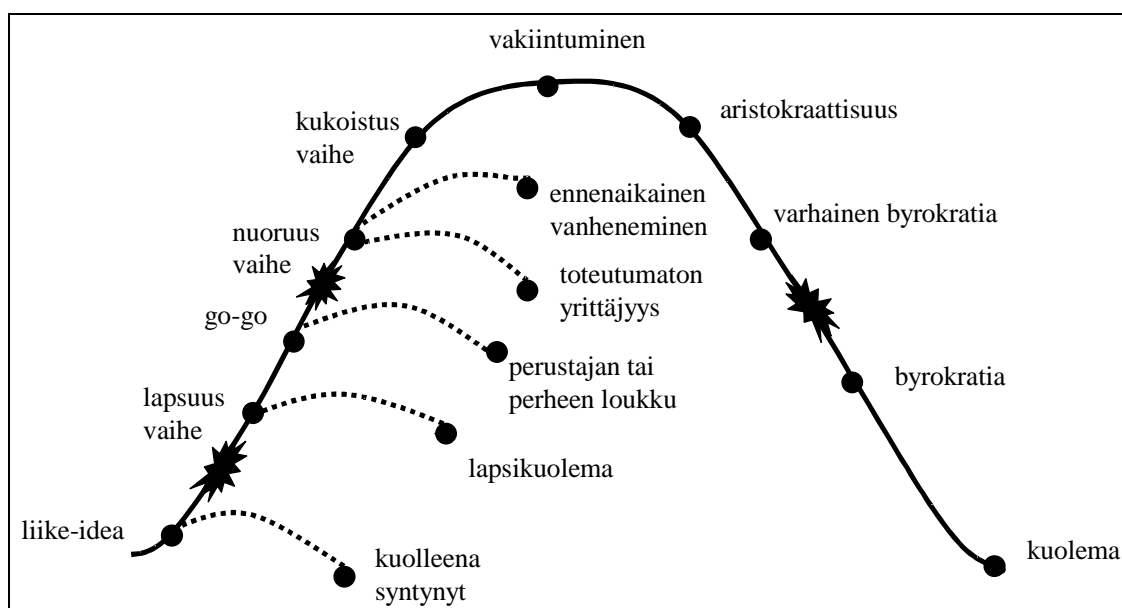
taan yrityksen iän mukana vähenevän ja jos yritys on joutunut pitkäaikaiseen stagnaatiotilaan, sitä on vaikeaa saada enää kasvamaan uudelleen (Boswell 1973, 121). Mitä vanhemmasta yrityksestä on kysymys, sitä suurempi taipumus sillä on pysähtyä kasvussaan ja kehityksessään (Boswell 1973, s. 121, vrt. myös, Evans 1987a-b, Ward 1997 sekä Geroski 2000).

Adizes (1988) on kehitellyt yrityksen ja organisaation kasvua ja kuihtumista kuvaavan kasvu- ja kehitysmallin, jonka toimivuutta on testattu yli 400:ssä eri kokoisessa organisaatioissa yli 20 maassa. Kasvumallin taustalla on Marshallin (1961) 1800-luvun lopulla kuvaama biologinen analogia, mutta sen tekijät perustuvat pääosin ihmisten käyttäytymiseen erilaisia kehitysvaiheita edustavissa organisaatioissa. Kasvumallin kehittäminen toteutettiin tutkimalla useissa yrityksissä havaittuja samankaltaisia kehitysvaiheita. Adizesin kasvumallin mukaan organisaation kasvu ja kehitys liikeidea-vaiheesta kohti kuolemaa perustuu kahden tekijän organisaation joustavuuden ja sen kontrolloitavuuden väliseen suhteeseen. Perusoletuksena mallissa on, että organisaatio noudattaa kehityksessään erilaisia kasvuvaiheita, kuten mikä tahansa elävä organismi luonnossa (vrt. Marshall 1961, s. 315-316). Organisaatio ja yritys kohtaa kasvupolullaan ongelmia, esteitä ja vaikeuksia, joita Adizesin (1988) kasvumallilla pyritään ennakoimaan.

Adizesin (1988) kuviossa 24 esittämä yrityksen kasvu- ja kehitysmalli on muodoltaan paraabeli, jossa symmetrisen käyrän vasen puoli edustaa kasvua ja oikea kuihtumista ja joka sisältää 11 kehitysvaihetta, jotka seuraavat tietystä järjestyksessä, mutta joiden ajallinen kesto vaihtelee yrityskohtaisesti. Yrityksen ja organisaation kasvu merkitsee Adizesin (1988, s. 3) mielestä sitä, että se pystyy kasvun myötä kohtaamaan suurempia ja monimutkaisia ongelmia. Kasvun johtamisen idea on Adizesin (1988) mukaan luoda edellytykset yrityksen siirtymiselle kehitysvaiheesta toiseen toteuttamalla organisaation johtamista valtaistamisen (*empowerment*), osallistuvan johtamisen, luottamuksen ja henkilöiden kunnioittamisen kautta. Yrityksen ja organisaation toimintaympäristö vaikuttaa kehitysvaiheesta toiseen tarvittavan kasvun johtamiseen. Adizesin (1988) esittämän kasvu- ja kehitysmallin huipentuma on yrityksen vakiintuminen (paraabelin huippu), jossa yritys on saavuttanut parhaan kehitystasensa. Mallin oikea puoli havainnollistaa yrityksen vanhentumista sekä asteittaista kuihtumista ennen lopullista kuolemaa.

Yrityksen/organisaation kehityksen ensimmäinen vaihe on Adizesin (1988, s. 11-20) mukaan liikeidea, jossa kaikki toiminta on olemassa ainoastaan ideana, josta on kaksi kehitysvaihtoehtoa: kasvu tai muuttuminen kuolleena syntyneeksi ideaksi, jota ei lähdetä toteuttamaan yrityshankkeena. Onnistuneen yrityksen käynnistämisen jälkeinen alkukasvu johtaa edelleen organisaation lapsuusvaiheeseen tai epäonnistumisen seurauksena lapsena kuolleeseen yritykseen. Kehityksen ratkaisee Adizesin (1988, s. 20-33) mielestä käyttöpääoman riittävyys ja yrittäjän oma henkilökohtainen panostus. Epäonnistuminen tässä kehitysvaiheessa johtaa ns. lapsikuolemaan, joka on seurausta joko yrityksen käyttöpääoman loppumisesta tai yleisemmin siitä, että yrittäjä menettää otteen-

sa yrityksestä ja sen johtamisesta. Jos yritys ja organisaatio kasvaa, on myös yrittäjän ja yrityksen johdon kasvettava. (Adizes 1988, s. 20-33.)



KUVIO 24 Adizesin (1988) esittämä yrityksen kasvu- ja kehitysmalli

Niittykangas (2003, s. 51) toteaa, että kehityksensä alkuvaiheessa oleva yritys kokee helposti lapsikuoleman, varsinkin jos liikkeenjohdon ote on löysä, eikä suunnitelmallisen ja tavoitehakuisen toiminnan merkitystä tiedosteta yrityksessä. Seuraavat kolme yrityksen ja organisaation kehitysvaihetta: go-go, nuoruusvaihe sekä kukoistusvaihe edustavat Adizesin (1988) elinkaarimallissa yrityksen merkittävää ja nopeaa kasvua. Ennenaikaisen kuoleman mahdollisuus liittyy joka vaiheeseen, koska yrityksen nopea kasvu on aina kriisiherkkää. Lyhytjänteinen, mielikuviin perustuva ja ilman riittävää kokemusta tapahtuva päätöksenteko johtavat Niittykankaan (2003, s. 51) mukaan yrittäjän ansaan, josta Adizes (1988, s. 39) käyttää myös nimitystä perustajan tai perheen loukku. Nuoruuden kasvuvaiheessa yrittäjä on yrityksensä kantava voima, johon myös monet yrityksen sidosryhmät ja ennen kaikkea rahoittajat tukeutuvat (vrt. mm. Gibb 1997a, Willard ja Freeser 1992, Freeser ja Willard 1990). Yrittäjän rooliin kantavana voimana liittyy myös riski, että hänen voimansa ehtyvät, vastuuta ja päätösvaltaa ei pystytä tai haluta riittävästi delegoida ja tällöin on riski, että nopeasti kasvava yritys kaatuu yrittäjänsä mukana. Yrityksen nuoruus- ja kukoistusvaiheessa yritys voi kokea ennenaikaisen kuoleman toteutumattoman yrittäjyyden tai ennenaikaisen vanhenemisen muodossa (Adizes, 1988, s. 55). Ne voivat johtua monesta tekijästä, joista tyypillisimpiä ovat yrittäjyysorientaation katoaminen hallinto-orientaation tieltä (vrt. Stevenson, 1983 sekä Stevenson ja Jarillo, 1986 ja 1990), yrittäjä menettää luottamuksensa muiden omistajien ja sidosryhmien silmissä ja hänet "savustetaan" ulos tai viimekädessä yrittäjän taidot ja kyvyt eikä motivaatio riitä kasvuyrityksen johtamiseen (Adizes, 1988, s. 55, vrt. myös Willard & Freeser 1992).

Koiranen (1993, s. 111-114) referoi Millerin (1990) Ikaros-paradoksiksi niimeämää teoriaa tuhoavasta menestyksestä, jossa hän kuvailee tietynlaisiin yrittäjärooleihin (craftsman, cost leader, rakentaja, pioneeri sekä myyntimies) sisältyviä epäonnistumisen riskejä. Lähtökohtana tuhoavalle menestykselle on Koirasen (1993, s. 111-114) mukaan dialektinen kehityskulku, jonka mukaisesti menestys luo tyytyväisyyttä, joka johtaa eri syistä menestymättömyyteen. Menestyksen "huumassa" yrittäjä sortuu erilaisille harhapoluille, kuten puuhasteluun (mm. liian tuotantokeskeiseen ajatteluun, väärässä paikassa säästämiseen tai asiakkaiden tarpeiden unohtamiseen), hallitsemattomaan kasvuun (imperialisti), erilaisiin innovaatioiden pakkomielteisiin (pakenija) tai tyhjäntoimittajan roolin, jolloin yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä asioita (mm. imagon rakentaminen ja tuotekehitys) laiminlyödään. Epäonnistumisen tyypit sisältyvät Adizesin (1988) esittämiin vaihtoehtoihin yrityksen parhaassa kasvuvaiheessa tapahtuvasta ennenaikaisesta kuolemasta.

Littusen (2001b) tekemien uusien yritysten seurantalutkimusten mukaan yritysten "lapsikuolleisuus" on yleisintä 1-3-vuotiailla yrityksillä, jotka eivät ole vielä vakiintuneet liiketoimintaympäristöönsä, jolloin ne sananmukaisesti elävät "kuoleman laaksossa". Yritystoiminnan alkuvaiheeseen liittyy paljon ongelmia, jotka voivat näkyä mm. toiminnan rahoituksessa tai liian suurissa markkinaodotuksissa, koska yrityksen perustamisinvestoinnin rahoitus rasittaa tulosta erityisesti alkuvaiheessa. Vanhemmat yritykset ovat yleensä löytäneet omat asiakasryhmänsä ja toiminta on vakiintuneempaa, jolloin yritystoiminnan lopettaminen on harvinaisempaa. (Littunen 2001b). Littusen (2001b) koko 1990-luvun ajan Suomessa toteuttaman uusien yritysten seurantalutkimuksen mukaan 76 % tutkituista metalliteollisuusyrityksistä oli toiminnassa kolmen vuoden jälkeen ja 72 % kuuden toimintavuoden jälkeen. Laajan amerikkalaisen vastaavan pienyritystutkimuksen (Phillips & Kirchoff 1989) mukaan 71 % perustetuista yrityksistä jatkoi toimintaansa kahden vuoden kuluttua ja noin 37 % yrityksistä oli toiminnassa neljän vuoden kuluttua. Tutkimus osoitti kuitenkin selkeästi, että kasvuyritykset jatkavat yritystoiminnan kriittisten alkuvaiheiden jälkeen todennäköisemmin, kuin 0-kasvun yritykset (Phillips & Kirchoff 1989). Littunen (2001b) korostaa, että uusien yritysten eloonjäämisasteiden kansainvälistä vertailua vaikeuttavat erilaiset tutkimusaineistot, niiden heterogeenisyys ja erilaiset olosuhteet sekä yrityskulttuuri. Perheyriyten kriisit kohdentuvat Adizesin (1988) kuvaamien kriisien ohella myös yritysten sukupolvenvaihdoksiin, jotka muodostavat usein merkittävän uhkan yrityksen jatkumiselle. Teollisuuden ja työnantajien keskusliiton TT:n vuonna 1999 toteuttaman perheyriytenkyselyn (Nissinen, 1999) tulosten mukaan yrityksen jatkuvuutta piti ongelmallisena 45 % vastanneista perheyriytenkyselyistä ja 14 % ilmoitti aikomuksenaan olevan yrityksen myynti ulkopuoliselle, koska jatkajaa ei ole. Family Firm Institutien julkaisemien tilastojen mukaan vain enintään kolmannes nykyisistä perheyriytenkyselyistä Isossa-Britanniassa sekä USA:ssa selviää toiselle sukupolvelle, ainoastaan 12-13 % kolmannelle ja vain 3-5 % sitä pidemmälle.

Viimeisten 5 vuoden aikana on Suomessa etenkin ICT-sektorilla nähty erittäin nopeita kasvuyrityksiä (ns. dot-com -yritykset), jotka kuitenkin ovat

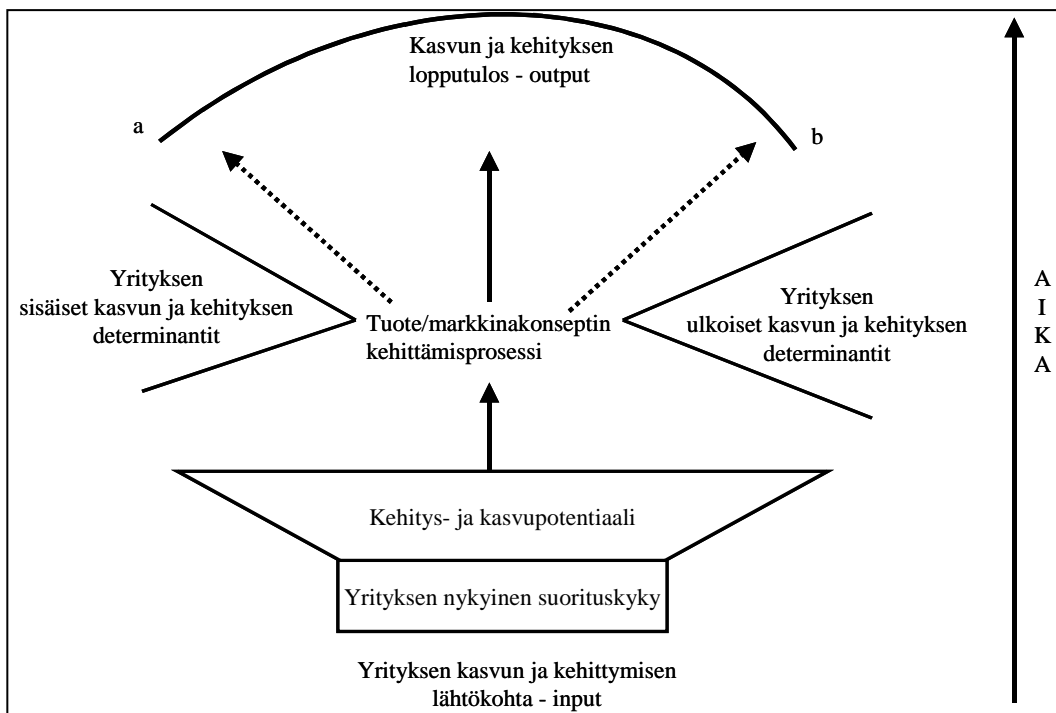
osittain päätyneet epäonnistumiseen, vararikkoon tai muuten lopettaneet toimintansa joko yritysoston tai fuusioinnin kautta. DeGeus (1997a-b) on tutkinut pitkäikäisiä yrityksiä ja hänen mukaansa vain harvat yritykset elävät käytännössä yli 40-vuotiaiksi ja ani harvat yli 100-vuotiaiksi. Perimmäisenä syynä yritysten lyhytikäisyyteen deGeus (1997a, s. 3) pitää sitä, että yritysten johto on liian tuotantolähtöistä eikä ymmärrä yritysten perimmäistä olemusta tai luonnetta ihmisten yhteisönä. Yritysten "kuoleminen" voi tapahtua konkurssien kautta, mutta hyvin todennäköisiä ovat myös yritysten myynnit, fuusiot ja yhdistymiset erilaisten sopimusjärjestelyjen kautta. Pitkäikäisiksi eläneitä yrityksiä yhdistivät deGeusin (1997a, s. 6-8) toteuttamien tutkimusten mukaan seuraavat ominaisuudet: 1) herkkyys toimintaympäristön muutoksiin, 2) yhtenäisyys ja voimakas identiteetti 3) kestävyys sekä 4) konservatiivinen rahoitus ja taloushallinto.

Monilla suomalaisilla perheyriyksillä olisi mahdollisuus elää pitkään, mikäli sukupolvenvaihdokset onnistuvat ja yritys täyttää em. deGeusin (1997a) kuvaamat piirteet. Suomen vanhin perheyryitys on 1700-luvun puolivälistä lähtien saman suvun omistuksessa oleva ja nykyisin Espoossa toimiva Frenckellin Kirjapaino Oy, joka on syntynyt vuonna 1642 perustetun Turun Akatemian kirjapainosta (Koiranen 2000, s. 23 ja 2002 sekä Komsu ym. 2002, s. 6-10). Komsu ym. (2002, s. 6-10) arvioivat Frenckellin kirjapainon pitkän iän salaisuuden olevan toisaalta suppeassa omistusrakenteessa ja toisaalta myös ammattijohtajien käytössä, joiden avulla on turvattu yhtiön pysyminen suvun omistuksessa myös erilaisten ylimenokausien ajan. Maailman vanhimpana teollisuusyrityksenä pidetään nykyisin Pohjoismaista Stora-Enso-konsernia, sillä sen "juuret" ja historia ulottuvat Falunissa toimineeseen Stora Kopparberg-nimiseen kaivosyhtiöön, joka on perustettu 1280-luvulla (Helsingin Sanomat, Talous, 26.7.1999). Maailman vanhin perheyryitys on Koirasen (2000, s. 23) käsityksen mukaan japanilainen Hoshi-suvun kylpylähotelli, joka on ollut yhtäjaksoisesti saman perheen/suvun hallussa 46 sukupolvea eli 1300 vuotta.

2.4 Yrityksen sisäiset ja ulkoiset kasvutekijät (determinantit)

Yrityksen kasvun esteet ja lähteet muodostavat niiden kasvutekijöiden (determinantit) joukon, jolla on vaikutusta yrityksen kasvun toteutumiseen. Yrityksen kasvun systeemiteoreettisessa tarkastelussa kasvutekijät vaikuttavat yrityksen kehitys- ja vaihdantaprosesseihin ja lisäävät sitä kautta joko prosessien vaikuttavuutta (kasvun lähteet) tai järjestelmän kitkaa (kasvun esteet) suhteessa sen ympäristöön. Gibb ja Scott (1986, s. 89-92) ovat jakaneet yrityksen kasvutekijät sisäisiin ja ulkoisiin (vrt. myös Storey 1994 sekä Laureen & Eräheimo 1996). Sisäisiä ovat yrittäjään sekä yritykseen liittyvät tekijät ja ulkoisia toimintaympäristöön, toimialaan, markkinoihin sekä yritystä ympäröiviin sidosryhmiin liittyvät tekijät, kuten kysyntä, kilpailu, lainsäädäntö, verotus, infrastruktuuri sekä yhteiskunnan suorittamat interventiot (vrt. Gibb & Scott 1986). Gibb (1991) määrittelee käsitteen pienyrityksen kasvun peruspotentiaali, jonka mukaan

pieny yritykselle välttämättömän, mutta usein riittämättömän ponnahduslaudan menestymiseen ja kasvuun muodostavat seuraavat tekijät: 1) elinkelpoiset markkina- ja tuoteideat, 2) perustietämys tuotekehityksestä, tuotannosta, markkinoinnista, rahoituksesta sekä johtamisesta ja organisoinnista erityisesti kasvutilanteessa, 3) riittävä liiketoiminnallinen resurssipohja, 4) toimivat ja joustavat tieto- ja ohjausjärjestelmät sekä kasvukykyinen ja -haluinen yrityksen avainhenkilöstö (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, s. 12-13). Gibb (1997b) korostaa myös, että monet pienyritykset ovat kasvaneet erityisesti siksi, että niillä on ollut vahvoja sidoksia yhteen tai muutamaaan hyvin kehittyneeseen asiakkaaseen (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, s. 13, vrt. myös Laukkanen 1999).



KUVIO 25 Yrityksen tuote/markkinakonseptin kehittämisen prosessi (Gibb & Scott 1986)

Yrityksen eri kasvutekijät ovat käytännössä vuorovaikutuksessa toisiinsa ja muodostavat kuviossa 25 esitetyn kasvutekijöiden dynaamisen systeemin, jossa lähtökohtana ovat yrityksen nykyinen liiketoiminnallinen suorituskyky sekä kehitys- ja kasvupotentiaali (Gibb & Scott 1986, s. 89-93). Yrittäjän, yrityksen omistajien ja johdon kasvumotiivit ja -intentiot, yrittäjäominaisuudet sekä liikkeenjohdolliset kyvyt ovat panostekijöitä, jotka mahdollistavat yrityksen resurssien kasvattamisen, suorituskyvyn rakentumisen sekä yrityksen asemoitumisen kasvaville ja kehittyville markkinoille (Gibb & Scott 1986). Yrityksen kehitys- ja kasvupotentiaalin määrittävät Gibbin ja Scottin (1986, s. 89) mukaan resurssien, kuten henkilöstön ja kasvurahoituksen saatavuus sekä yrittäjän motivaatio, kyvyt ja taito sopeuttaa yrityksen toiminta kasvun kannalta otollisiin sisäisiin ja ulkoisiin olosuhteisiin, kuten infrastruktuuri, hallinnolliset asiat jne. (vrt. Laureen ja Eräheimo 1996, Stevenson 1983, Stevenson ja Jarillo 1986 ja 1990 sekä Oakey 1993). Yrityksen kasvun ja kehityksen lopputulos määräytyy Gibbin

ja Scottin (1986) Kuviossa 25 esittämän mallin mukaisesti yrityksen tuote/markkinakonseptin kehittämisprosessin seurauksena, johon vaikuttavat yrityksen nykyinen suorituskyky, kehitys- ja kasvupotentiaali sekä sisäiset ja ulkoiset kasvun ja kehityksen determinantit.

Hajba (1978) on luokitellut yrityksen kasvutekijät (determinantit) neljään ryhmään: 1) suorat kasvudeterminantit (yrityksen koko, fuusio, vienti) 2) rinnakkaiset kasvudeterminantit (ikä, innovaatiot) 3) taustadeterminantit (strategia, diversifioituminen) sekä 4) stokastiset determinantit, kuten sattuma tai liiketoimintamahdollisuuteen tarttuminen (vrt. Geroski 2000). Hajban (1978, s. 179-181) tutkimustulosten mukaan suorat ja rinnakkaiset kasvudeterminantit ovat yritykselle välttämättömiä, eikä yrityksen kasvu voi toteutua ilman niiden läsnäoloa. Ne eivät kuitenkaan koskaan toimi ilman yrityksen ja yrittäjän/yritysjohdon tavoitteita ja kasvumotivaatiota, jotka ilmentyvät kasvun taustadeterminanteissa (strategia ja diversifioituminen). Erityisesti kasvun taustadeterminanttina esiintyvä liikkeenjohdon strategia tuo kasvumalliin teleologisia selityspiirteitä. Lopputuloksena tutkimuksessaan Hajba (1978) kyseenalaistaa kausaaliselitykset yrityksen kasvun selittämisessä ja korostaa ainoastaan probabilistisen (todennäköisyyksiä hakeva) kausaalisen selittämisen olevan yrityksen kasvun osalta relevanttia (Hajba 1978, s. 180-181). Stokastiset kasvudeterminantit voivat vaikuttaa yrityksen kasvun kannalta suotuisasti (esimerkkinä Fukudan tulo Honkarakenteelle v. 1972) tai haitallisesti (esimerkkinä case-yritysten kohtaamat kriisit ja onnettomuudet). Laukkanen (1999) arvioi, että ulkopuolisesta sattumanvaraiselta ja jopa epäloogiselta tuntuva seikka, kuten rahoittajapankin vaihtaminen, uuden liiketuttavan kohtaaminen tai jostain ideasta kuuleminen, on jälkikäteen osoittautunut ratkaisevaksi käännekohtaksi yrityksen kehitysuralla. Tällaisten stokastisten tekijöiden merkitystä yrityksen kasvussa Harris ja Bovaird (1996) kutsuvat SWOOSH-teoriaksi (Laukkanen 1999). Stokastiset kasvudeterminantit voivat Hajban (1978, s. 170-171) mukaan olla mitä erilaisimpia ja jopa pelkällä onnella on usein merkitystä yrityksen kasvulle (vrt. Geroski 2000). Oikealla hetkellä toimiminen, hyvät liikesuhteet, suhdanteet sekä julkisen vallan toimenpiteet voivat vaikuttaa yrityksen kasvumahdollisuuksiin (Hajba 1978, s. 170-171).

Tässä tutkimuksessa yrityksen kasvua pyritään selittämään ensisijaisesti teleologisin selitysmallein tavoitteena hakea kokonaisvaltainen ymmärrys perheyriksen kasvulle lähtien liikkeelle yrittäjän kasvumotivaatiosta ja -intentioneista. Tutkimuksen survey-aineiston analyysin osalta tehtävät päätelmät ja selitysmallit ovat probabilistiseen kausaaliseen selitykseen pyrkiviä ja auttavat hahmottamaan case-yrityksistä tehtävien havaintojen pohjalta tehtäviä abduktiivisia päätelmiä, jotka ovat osana tutkimuksen teleologisen kokonaisvaltaisen selitysmallin rakentamisessa.

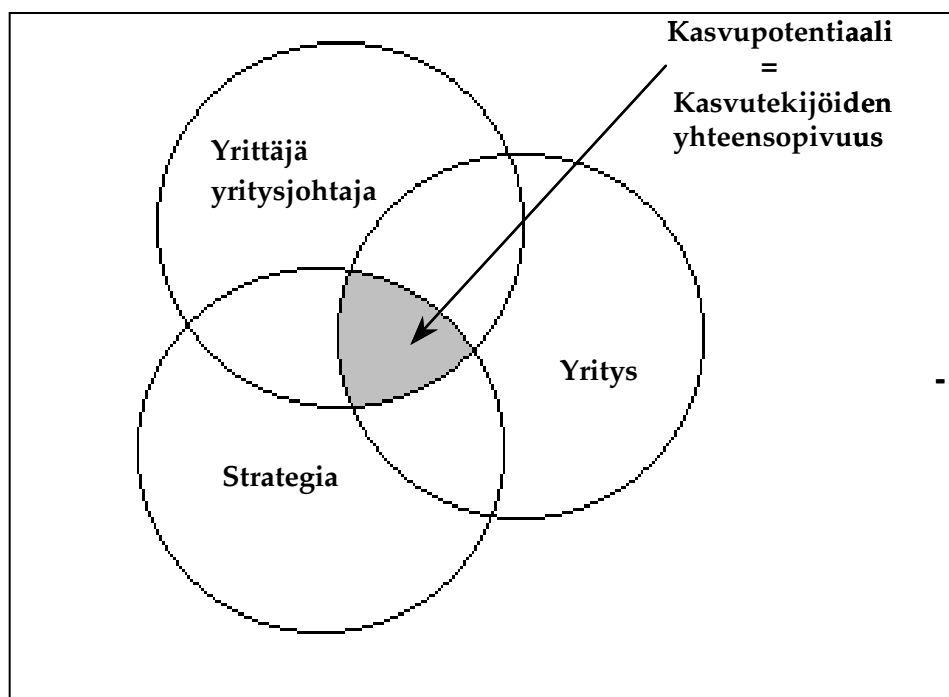
Storey (1994, s. 123) on esittänyt yrityksen kasvutekijät (ks. taulukko 10) sekä niiden yhteensopivuuden kolmena limittäisenä ympyränä (ks. kuvio 36). Storeyn (1994, s. 123) esittämät kasvutekijät (determinantit) ovat pääosin samat kuin Hajban (1978) tutkimuksessa esitetyt (vrt. myös Acs ja Audretsch 1990, Siegel ym. 1993, Glancey 1998, Perren 1999 ja 2000 sekä Kangasharju 2000), mu-

ta olennaisin ero Storeyllä (1994) on yrittäjän motivaation esille nostaminen suorana kasvudeterminanttina. Storeyn (1994) esittämät kasvudeterminantit edustavat kasvun resurssinäkökulmaa ja kuvaavat sitä, millaisia edellytyksiä uudella yrityksellä on hankkia kasvuun ja kehittymiseen tarvittavia resursseja. Luotettavin tulos yrittäjään ja yritykseen liittyvien kasvudeterminanttien olemassaolosta sekä vaikuttavuudesta voidaan Storeyn (1994, s. 123-124) mukaan saada haastatteleamalla yrittäjää sekä analysoimalla yritysideaa ennen sen käynnistämistä.

TAULUKKO 7 Yrityksen kasvutekijät (determinantit) Storeyn (1994, s. 122) mukaan ryhmiteltynä

Yrittäjä – yritysjohtaja	Yritys	Liiketoiminnan strategia
Ikä, sukupuoli, sosiaaliryhmä	Ikä	Liiketoiminnan suunnittelu
Perhe (tausta), suku	Koko	Ulkoinen rahoitus
Koulutus, kielitaito, sosiaalinen kompetenssi, <i>motivaatio</i>	Toimiala	Tuotekehitys
Yrityksen perustajarooli ja perustajien lukumäärä (vrt. Rosa ja Scott 1999)	Sijainti	Prosessien ja teknologian kehittäminen ja kehittyneisyys
Aikaisempi työura tai yrittäjäura, ammatillinen kokemus, substanssi ja funktionaalinen kyvykkyys	Yhtiömuoto	Markkinointi, markkina-asemointi
Aikaisempi johtamis- tai yrittäjäkokemus (onnistuminen tai epäonnistuminen)	Omistus pohja ja omistusrakenne (Rosa ja Scott 1999)	Johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden rekrytointi
Muut liiketoiminnalliset sidosryhmät (vrt. Rosa ja Scott 1999)		Henkilöstön koulutus
Muut yrityksen omistajat		Yhteiskunnan tuki, sidosryhmäsuhteet

Kuviossa 26 esitettyjen kasvutekijöitä kuvaavien ympyröiden keskellä on eri tekijöiden yhteinen limittäinen alue, jossa kolme pääasiallista kasvutekijää (determinantit) leikkaavat. Tämä alue on Storeyn (1994, s. 122) käsityksen mukaan nopeasti kasvan yrityksen kasvun lähde eli sen teoreettinen kasvupotentiaali, jossa toteutuu kaikkien kolmen kasvutekijän yhteensopivuus. Joillakin kasvua tavoittelevilla yrityksillä voi Storeyn (1994, s. 122) mielestä olla hyviä kasvun osatekijöitä, kuten esimerkiksi hyvä yritys, kasvun mahdollistama toimiala ja yrityksen sijainti, mutta strategiaan tai yrittäjyyteen liittyvät osatekijät eivät luo edellytyksiä kasvun toteutumiselle. Tyypillisesti puutteena voi olla yritysjohtajan kasvumotivaation puuttuminen, mikä voi edelleen vaikuttaa strategian luomiseen ja muuhun yrityksen johtoon (Storey 1994, s. 122). Kasvutekijöitä kuvaavien ympyröiden keskinäinen synergia ilmenee Storeyn (1994) kuvaamassa ympyrämallissa ympyrän kehien etäisyytenä toisistaan. Näin voidaan mallin pohjalta päätellä, että yrityksissä, joissa yritykseen, yrittäjään sekä yrityksen strategiaan liittyvillä kasvutekijöillä ei ole keskinäistä synergiaa, ei ole myöskään kasvupotentiaalia ja päinvastoin



KUVIO 26 Yrityksen kasvutekijät ja -potentiaali (Storey 1994)

Churchill ja Lewis (1983) nimeävät kahdeksan avaintekijää, jotka liittyvät keskeisesti uuden pienyrityksen johtamiseen, kehitykseen ja kasvuun. Neljä niistä ovat yrityksen toimintaan liittyviä voimavaratekijöitä: 1) taloudellisten resurssien (ml. käteinen raha ja lainarahoitus) hankinta 2) henkilöstöresurssien määrän ja laadun turvaaminen 3) järjestelmään liittyvät tiedonhankinnan, suunnittelun ja kontrollin järjestämisen resurssit sekä 4) liiketoiminnan resurssit (mm. asiakassuhteet, tavarantoimittajayhteydet, yrityksen imago). Yrittäjään ja yrityksen omistajaan liittyvät seuraavat neljä tekijää: 1) henkilökohtaiset ja yrityksen tavoitteet ja niiden yhteensopivuus 2) yrittäjän toiminnalliset kyvyt (erityisesti markkinoinnin, innovoinnin, tuotannon järjestämisen sekä jakelun hallinnan) 3) yrittäjän johtamiskyvyt (erityisesti kyky organisoida ja johtaa muiden toimintaa) sekä halukkuus delegoida vastuuta ja tehtäviä sekä 4) yrittäjän kaukokatseisuus ja kyky tarkastella yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia suhteessa omiin päämääriin.

Perren (1999 ja 2000) esittää pienten kasvuyritysten case-tutkimukseensa (n=16) perustuen, että kasvavan ja kehittyvän mikro-yrityksen neljä välitöntä kasvun lähdeä ovat: yrittäjän kasvumotivaatio, kasvun johtamisen taito, resurssien hankintakyky sekä riittävä yrityksen tuotteiden kysyntä markkinoilla. Kasvun lähteiden taustalta Perren (1999 ja 2000) on löytänyt aikaisempiin tutkimuksiin tukeutuen 16 kasvutekijää, jotka vaikuttavat em. kasvun lähteiden taustalla ja jotka voivat olla yrittäjän kokonaan tai osittain kontrolloitavissa (mm. oma motivaatio ja johtamistekijät), yrittäjän kontrollin ulkopuolella olevia (mm. kilpailutekijät, yleinen taloustilanne, toimialan rakenne) sekä tekijöitä,

jotka yrittäjän on tiedostettava ja joihin hänen on pyrittävä vaikuttamaan (mm. perheeseen, yrityksen henkilöstöön sekä verkostosuhteisiin liittyvät tekijät).

Rosa ja Scott (1999) ovat tutkineet 1990-luvulla kasvussaan onnistuneita pk-yrityksiä ja yrittäjiä Skotlannissa ja päätyneet näkemykseen, jonka mukaan omistuspohjan laajuus (enemmän kuin yksi omistaja), sukupuoli (miesyrittäjät) sekä omistuksen ristikkäisyys yritysten välillä ja sarjayrittäisyys (*serial entrepreneurship*) korreloivat positiivisesti yrityksen kasvun ja menestyksen osalta. Samansuuntaisia tuloksia useampien omistajien menestyksestä saatiin myös Englannissa ja Pohjois-Irlannissa vuosiin 1986-1990 kohdistuneessa pk-yritysten kasvututkimuksessa (Barkham ym. 1996). Perheyriyten kontekstissa omistuspohjan laajuus voi toteutua perheen/suvun sisäisen työnjaon mukaisesti esimerkiksi sisarusten tai serkusten yhteistyönä (*siblings partnership tai cousin consortium*) tai venture capital rahoituksen tai businessenkeli-toiminnan (*business angels*) kautta tulevan omistuksen myötä. Onnistuessaan tällaiset ratkaisut parantavat Rosan ja Scottin (1999) mukaan yrityksen verkostoitumisen edellytyksiä, kompensoivat kyvykkyysevajeita, turvaavat riittävän pääoman sekä pienentävät yrityshankkeen epäonnistumisen riskejä. Asian toinen puoli ovat laajaan omistuspohjaan sekä ristikkäisomistukseen liittyvät konfliktien riskit, jotka ovat usein peräisin omistukseen liittyvistä valta-asetelmista (vrt. Kadis & McCleendon 1989, Farah 1989, Poza 1989, Davis & Harveston 1999, 2001 ja Sorenson, 1999).

Penrose (1995) toteaa, että markkinakysyntä ja muut markkinoiden kilpailuvoimat asettavat rajat yrityksen koolle ja siten myös potentiaaliselle kasvulle. Kasvun sisäisistä tekijöistä avainasemassa ovat yrittäjä, pienyrityksen omistajat sekä johto, joiden kasvuhaluudesta, asenteista ja motivaatioista sekä kyvykkyydestä on seurausta yrityksen ja sen toimintaprosessien kehittäminen tavoitteena edelleenkin ylivoimaisen kilpailuedun turvin toteutuva yrityksen kasvu. Pasanen (1999, s. 32) arvioi, että kasvun yleisenä edellytyksenä voidaan pitää yrittäjän halua kasvattaa yritystään, yrityksen riittäviä resursseja kasvun kannalta sekä markkinoiden suomaa mahdollisuutta yrityksen kasvulle. Kangasharjun (2000, s. 39) tutkimuksen mukaan yrityksen kasvun todennäköisyys näyttäisi laskevan yrittäjien vanhentuessa, mutta vastaavasti yrityksen eloonjäämisen todennäköisyys kasvaa (vrt. myös Davidsson 1989a-b sekä 1991). Myös yrittäjän koulutustaustalla on vaikutusta kasvun todennäköisyyteen siten, että yrittäjän korkeampi koulutustausta ennakoii todennäköisempää yrityksen kasvua (Kangasharju 2000, s. 39). Lyhyellä aikavälillä markkinat asettavat Laureenin ja Eräheimon (1996) mukaan rajat yrityksen kasvulle, mutta pidemmän ajanjakson tarkastelussa keskeisemmäksi tekijäksi nousevat yrityksen resurssit ja sen kyky hyödyntää ja kohdentaa niitä (vrt. myös Kettunen 1997 sekä Porter 1997).

Pienyritykselle sekä "elinkaarensa" alkuvaiheessa olevalle yritykselle tärkeitä ovat lähellä sijaitsevat paikallistalouden (lähiympäristö) markkinat, jotka voivat "imeä" yrityksen nopeaan kasvuun ja kehitykseen tai negatiivisessa tapauksessa tyrehdyttää kasvun tai vakiinnuttaa yrityksen pysyvästi pienyritykseksi (vrt. Harisalo 1988 ja Storey 1994). Vesper (1990, s. 175) korostaa, että mo-

net pienyritykset yrittävät jatkuvasti kasvaa, mutta niiden kasvu pysähtyy niiden ympäristössä oleviin esteisiin, joihin ne eivät voi käytännössä vaikuttaa. Mikäli paikallistalouden markkinat ovat pienet tai kuihtuvat, ei uusia yrityksiä synny ja vastaavasti myös olemassa oleva yrityskanta kuihtuu, kuten on käynyt monissa Itä- ja Pohjois-Suomen pienissä maalaiskunnissa, joissa erityisesti yksityisten palveluyritysten liiketoimintamahdollisuudet ovat hävinneet.

Barkhamin ym. (1996, s. 130-136) Englannissa vuosina 1986-1990 suurkaupunkien ulkopuolella tehdyn pk-yritysten kasvututkimuksen mukaan merkittävimpiä kasvuyritysten kasvun esteitä olivat yritysjohton ajanpuute tuotekehityksessä ja markkinoinnissa, työvoiman laatu ja saatavuus sekä erilaiset rahoitusongelmat. Ei-kasvuyritykset (staattiset ja kuihtuvat yritykset) kokivat merkittävimmiten kasvun esteiksi kysynnän puutteen, kilpailun, työvoiman huonon laadun ja saatavuuden sekä rahoitusongelmat (Barkham 1996, s. 130-136). Singer (1995, s. 303-304) esittää, että pienet ja elinkaarensa alkuvaiheessa olevat nuoret yritykset kohtaavat kehityksessään monia kasvua hidastavia esteitä, jotka johtuvat niiden kehitysvaiheesta, nuoresta iästä ja pienestä koosta. Tällaisia ovat ennen kaikkea toimialalle tulon esteet, yrityksen rakenteelliset tekijät, kontrollijärjestelmien puute, haavoittuvaisuus sekä yrityksen hallinnon heikkous (Singer, 1995, s. 303-304). Feldmanin ja Klofstenin (1999a-b) tekemän case-tutkimuksen mukaan ruotsalaisten, pienestä keskisuureksi kasvaneiden yritysten kasvun esteet ovat liittyneet rahoitukseen, yrityksen organisointiin ja resurssien integrointiin sekä toimialan kilpailuun.

Laureen ja Eräheimon (1996) tulokinnan mukaan yritysten sisäisten tekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna kilpailuedut pohjautuvat toimintojen ja resurssien laatuun (vrt. myös Penrose 1995 ja Kettunen 1997). Kasvun esteet ovat suhteellista heikkomuutta ja kasvun lähteet suhteellista paremmuutta toimintojen ja resurssien laadun osalta (vrt. Porter 1980 ja Kettunen 1997). Kasvu ja erityisesti nopea kasvu edellyttävät kasvun esteiden poistamista ja eliminoimista sekä kasvun lähteiden säilyttämistä, hyödyntämistä ja vahvistamista (Laureen & Eräheimo 1996, s. 12; vrt. myös Pasanen 1999, s. 32).

2.4.1 Yrityksen kasvuresurssit ja niiden hankkiminen

Liiketoiminnan orgaanisen kasvun edellytyksenä ovat riittävät kasvun resurssit (mm. pääoma, työvoima, teknologia sekä toiminnan edellyttämä tuotannon infrastruktuuri), jotka yrittäjän on hankittava suhteutettuna havaitsemiinsa liiketoimintamahdollisuuksiin (vrt. myös Stevenson 1983, Wernerfelt 1984, Stevenson & Jarillo 1986 ja 1990, Barney 1991, Peteraf 1993 sekä Garnsey 1998). Yritys on Penrosen (1995, s. 31) mukaan paitsi hallinnollinen organisaatio, myös tuotantoresurssien kokonaisuus, jonka tavoitteena on organisoida omat ja markkinoilta hankittavissa olevat resurssinsa tavoitteena myynnin ja tuotannon kautta saavutettavan hyödyn maksimointi. Yrityksen tuotantomahdollisuudet sisältävät kaikki ne vaihtoehdot, joita yrityksen johto ja omistajat katsovat olevan mahdollisia voiton tavoittelussa. Tuotantomahdollisuuksia rajoittavat käytännössä yrityksen tuotantokapasiteetti, pääoma (oma ja lainattavissa oleva), tuotteiden ja palvelujen kysyntä markkinoilla yritykselle kannattavaan hintaan

(omakustannusarvo) sekä eri tuotannontekijöiden (pääoma, työvoima ja raaka-aineet) saatavuus markkinoilta yrityksen kannalta mahdolliseen hintaan (Penrose 1995, s. 31).

Tämän tutkimuksen systeemiteoreettisen perusoletuksen mukaisesti kasvava yritys avoimena systeeminä hankkii ja varastoi negatiivista entropiaa, joka ylläpitää avoimen systeemin koossa ja antaa sille kasvun ja laajentumisen edellytykset (vrt. Katz ja Kahn 1978). Cyert ja March (1992, s. 41-44) ovat alun perin määritelleet käsitteen pelivara-resurssit (slack-resources), joilla he tarkoittavat yrityksen kokonaisresurssien ja yrityksen velvoitteiden erotuksena muodostuvaa pelivaraa tai liikkumavaraa (vrt. Katz ja Kahn 1978, s. 483-484). Voitaneen siten päätellä deduktiivisesti, että systeemiteoreettisessa yrityskontekstissa negatiivinen entropia ja yrityksen pelivara-resurssit ovat käsitteenä lähellä toisiinsa. Varsinainen pelivara käsitteenä tarkoittaa McCluskeyn (1963) kehittämän teorian mukaan aikuisten oppimiseen liittyvää henkilökohtaista oppimisen resurssipotentialia, joka saadaan jakamalla oppimiseen käytettävissä olevat voimavarat henkilön velvollisuuksilla.

Taylorin ja Cosenzan (1997, s. 32) tulkinnan mukaan pelivara-resurssit muodostavat yritykselle strategisen reservin, jonka avulla on mahdollista tasapainottaa hyvien ja huonojen aikojen välistä liiketoiminnan kasvun vaihtelua, jolloin ne muodostavat organisaation (systeemin) resurssireservin ja puskurin (vrt. myös Katz ja Kahn 1978, s. 483-484). Niiden avulla organisaatio systeeminä voi selviytyä paineiden tai taantuman vaikutuksilta toteuttamalla pelivaran avulla sisäistä säätelyä (Katz ja Kahn 1978, s. 483). Käytännössä monet yritykset kuitenkin "haaskaavat" pelivaraansa erilaisiin liukumiin mm. osinkojen, ylimääräisten palkkojen ja palkkioiden tai asiakkaille annettavien alennusten muodossa. (Taylor & Cosenza 1997, s. 32 sekä Cyert & March 1992, s. 41-44 ja Katz & Kahn 1978, s. 483). Pelivara-resursseja voi muodostua teoriassa minkä tahansa yritystoiminnan ja systeemin kannalta tärkeän taloudellisen tai psykologisen resurssin osalta (rahapääoma, henkilöstö, tieto, tuotantokapasiteetti, vaihto-omaisuus), jossa resurssien muodostuminen ylittää niiden operatiivisen kulutuksen (vrt. Katz ja Kahn 1978, s. 483). Welbourne ym. (1999) ovat tutkineet henkilöresursseihin liittyvän pelivaran (*human resource slack*) ja erityisesti tiedon ja osaamisen merkitystä yrityksen kasvuille. Tutkimusten mukaan henkilöstöresursseihin liittyvä osaamisen ja tiedon pelivara sekä niiden kasvu antavat yritykselle mahdollisuuden pysyä joustavana, rakentaa organisaation osaamista ja kilpailukykyä etukäteen sekä varautua kilpailijoita paremmin kasvuun (Kuitunen 1993). Vaihtoehtoinen strategia, jossa henkilöstö mitoitetaan tiukalle ja uutta osaamista hankitaan vain reaktiivisesti ja tarvelähtöisesti, voi osoittautua riskialttiiksi nopeasti muuttuvissa kilpailuolosuhteissa. (Welbourne ym. 1999).

Yritys voi hyödyntää pelivara-resurssejaan Bourgeoisin (1981) mukaan sekä toiminnan säätelytarkoituksessa että strategisena pelivarana. Toiminnan säätelytarkoituksessa pelivara-resursseja voidaan käyttää palkitsemiseen (yhtenäisyyden säilyttämiseksi), konfliktien ratkaisemiseen tai tuotannon teknisenä puskurina. Pelivara-resurssit yrityksen strategisen suorituskyvyn ylläpitäjinä liittyvät innovaatioiden toteuttamiseen, motivointiin sekä yrityksen strategian

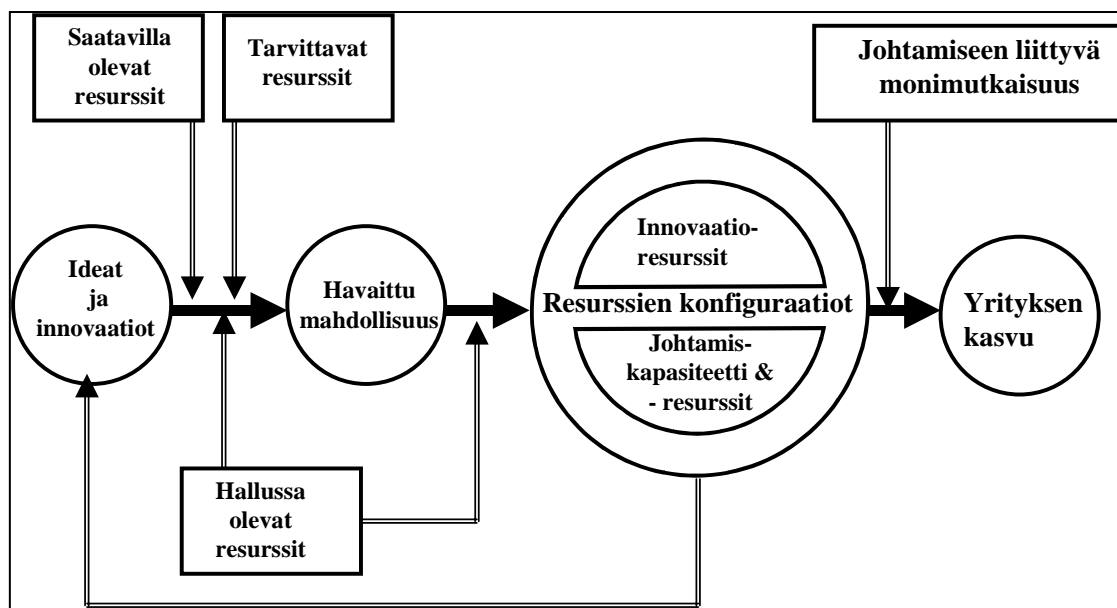
toteuttamiseen. (Bourgeois, 1981.) Molemmissa näkökulmissa pelivararesursseilla on merkitystä yrityksen kasvun kannalta. Toinen pelivaraan verrattavissa oleva käsite on taloudellinen sopeuttaminen (*bootstrapping*) tai jousto. Se tarkoittaa Winborgin ja Landströmin (2000) mukaan eräänlaista pelivaraa ja keinoja, jonka avulla pienyritys pyrkii taloudellisessa ahdingossa tai elinkaarensa alkuvaiheessa hankkimaan tarvittavia toimintaresursseja ilman ulkoista lainarahoitusta (vrt. myös Garnsey 1998). Esimerkkejä tällaisista keinoista ovat mm. omistajarahoitus (ml. hikipääoma), maksupolitiikka, varastopolitiikka, verkostojen kautta hankitut resurssit, yhteiskunnan ja EU-tukien hyödyntäminen jne. (Winborg & Landström 2000).

Kettunen (1997, s. 244-245) kuvaa yrityksen kasvun ja kehittymisen kannalta keskeisimmäksi strategisen johtamisen kysymykseksi yrityksen kilpailukentän (kilpailuareena, vrt. Koskinen 1996, kenttäteoria, vrt. Lewin 1951) sekä toimintatavan, menestystekijöiden ja ylivoimatekijöiden hallintaa (vrt. Vinnell & Hamilton 1999). Kettunen (1997, s. 244-245) korostaa, että yritys joutuu kilpailemaan muiden vaihtoehtoisten käyttäjien kanssa tarvitsemistaan resursseista, jolloin käyttöön saadut resurssit ovat useimmiten niukat. Ne voidaan pitää yrityksen käytössä vain, jos niitä pystytään kehittämään, kasvattamaan ja lisäämään yrityksen omalla toiminnalla (vrt. Garnsey 1998). Pelkästään ostamalla markkinoilta resursseja, olivatpa ne sitten teknologiaa tai osaavia ihmisiä, ei mitään ylivoimaista osaamista voida saada, koska niistä on aina maksettava ylivoimaisuuden verran enemmän (Kettunen 1997, s. 244-245). Todellinen ylivoimainen osaaminen on Kettusen (1997) mukaan yrityksessä itsessään luotua osaamista (vrt. Julien 2000 sekä Penrose 1995), josta on mahdollista kehittää yritysten ydinosaamista. Hankituista resursseista on yrityksessä Kettusen (1997, s. 244-245) mielestä kehitettävä sellainen kokonaisuus, jota ei voida markkinoilta hankkia, joka kehittää jatkuvasti uutta osaamista, joka on vaikeasti kopioitavissa ja joka on riittävän tehokasta markkinoilla (vrt. Penrose 1995, s. 85-86).

Penrose (1995, s. 85-86) toteaa, että kasvua suunnitteleva yritys joutuu tarkastelemaan omia resurssejaan ja sitä, missä määrin sen aikaisemmin hankkimat tai kehittämät resurssit (*inherited resources*) on hyödynnetty suhteessa yrityksen ulkopuolelta markkinoilta hankittaviin resursseihin. Hyödyntämättömät ja olemassa olevat resurssit ovat Penrosen (1995, s. 85-86) mukaan yhtä aikaa sekä haaste innovaatioille, kannustin kasvulle sekä merkittävä kilpailuedun lähde. Itse asiassa Penrose (1995, s. 85-86) määrittelee yrityksen keskeisimmäksi kasvunnaatioksi olemassa olevien resurssien uudelleen yhdistämisen tavoitteena uudet tuotteet, uudet tuotantoprosessit sekä yrityksen hallinnon uudelleenorganisointi (vrt. Schumpeter 2000).

Keskeinen kysymys erityisesti kasvukeskusten ulkopuolella toimivan pienen ja keskisuuren perheyriksen kasvun näkökulmasta onkin, kuinka se pystyy kilpailukykyisesti hankkimaan kehityskykyisiä ja -haluisia työntekijöitä ja toimihenkilöitä, jotka sitoutuvat yrityksen kulttuuriin, tavoitteisiin ja toimintaan mahdollistamalla yrityksen kasvun ja kehittymisen edellyttämän oppivan organisaation kehittymisen. Kyläheiko (2002, s. 32) esittää, että yritysten on saavuttaakseen pysyvän kilpailuedun markkinoilla kyettävä rakentamaan stra-

tegisia palomuuureja, jotka estävät kilpailijoita monistamasta strategisesti tärkeitä niukkoja resursseja sekä houkuttelemasta yritysten ydinosaamista ja -kyvykkyyksiä. Ongelmana tässä on pienten ja keskisuurten perheyriyten kannalta se, että suuret ja kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset ovat houkuttelevampia työpaikkoja lahjakkaille ihmisille, jotka arvostavat urallaan etenemistä sekä korkeampia ansioita (vrt. Curran 1988 sekä Wyer & Mason 1998, s. 116). Tämän lisäksi suuremmat yritykset onnistuvat omien strategisten palomuurinsa avulla myös paremmin pitämään osaamisen hallussaan. Monet perinteisten toimialojen, kuten puutuote- ja metalliteollisuuden, pkt-yritykset, joista useat vielä sijaitsevat vetovoimaisten kasvukeskusten ulkopuolella, eivät ole kovin houkuttelevia työpaikkoja nuorille ammatti-ihmisille.



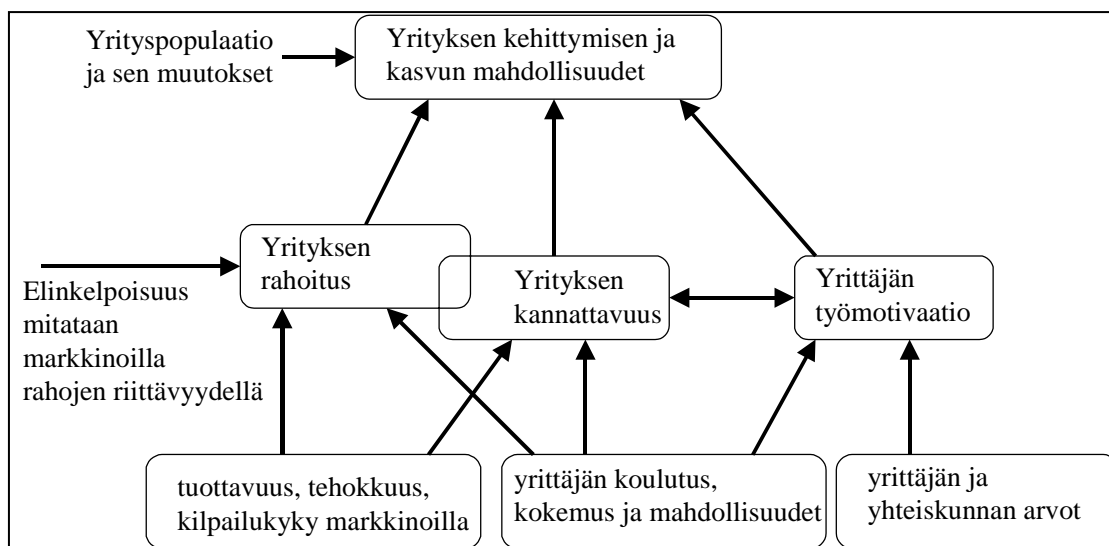
KUVIO 27 Yrityksen kasvun resurssien johtaminen (Arbaugh ja Camp, 2000)

Penrose (1995) esittää, että yrityksen kasvun toteutuminen riippuu siitä, missä määrin yritys onnistuu luomaan kapasiteettia ja resursseja, jotka se pystyy soveltamaan omiin kasvupyrkimyksiinsä. Arbaughin ja Campin (2000, s. 312-316) tulkinnan mukaan edellä kuvattu Penrose-efekti (*Penrose Effect*) tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen kasvu pohjautuu innovaatioihin ja ideoihin, joiden avulla voidaan toteuttaa jonkin liiketoimintamahdollisuuden kautta saavutettavissa oleva kasvu. Kasvun resurssipohjaisen ajattelutavan (ks. kuvio 27) mukaisesti näitä liiketoimintamahdollisuuksia on periaatteessa markkinoilta löydettävissä rajattomasti. Yrityksen kasvun kannalta on kuitenkin ratkaisevaa yritysjohton ja yrittäjien kyky resurssien strategiseen konfigurointiin eli resurssien uudelleenjärjestelyyn ja kohdentamiseen siten, että ne mahdollistavat yrityksen kasvustrategian toteutumisen (Arbaugh & Camp 2000, s. 312-316, vrt. myös Pettus 2001). Yrityksen kasvun kannalta olennaista resurssien konfiguraatiossa on riittävien resurssien varaaminen erityisesti yrityksen innovaatioiden tuotteistamiseen, kasvumahdollisuuksien hyödyntämiseen sekä niiden toimintojen johtamiseen (vrt. strateginen pelivara Bourgeois 1981).

2.4.2 Kasvurahoitus yrityksen kasvun ja kehittymisen edellytyksenä

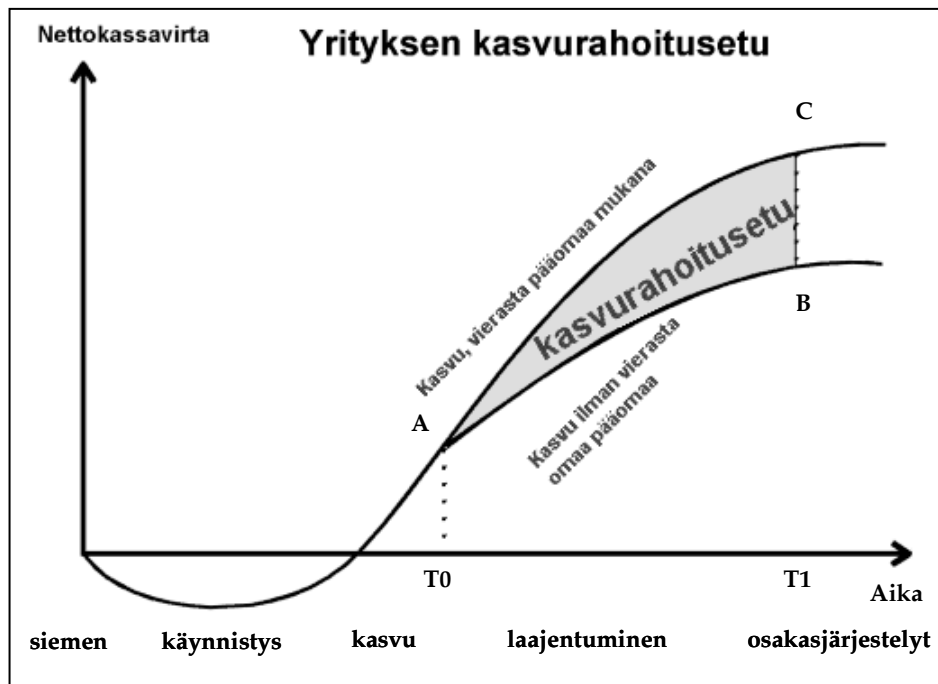
Yrityksen kaikista kasvun resursseista rahoitus on eri muodoissaan kasvun kannalta kriittinen resurssi, joka liittyy välillisesti myös yrityksen muiden resurssien, mm. vaihto-omaisuuden, hankintaan. Rahoituksen puute saattaa estää hyvinkin innovaation tai liikeidean kasvun, kun käyttöpääoma loppuu tai yritys ei pystykään investoimaan haluamaansa ja kasvun edellyttämään tuotantokapasiteettiin tai muihin resursseihin (vrt. Case-yritys Honkarakenteen alkuaikat). Kettunen (1978, s. 11) on tutkinut pienten ja keski suurten yritysten kasvun ja kehityksen perustekijöitä toisaalta yritysten talouden, kannattavuuden ja rahoituksen sekä toisaalta yrittäjän tietojen ja taitojen sekä arvoperustan näkökulmasta. Kettusen (1978, s. 11) esittämä viitekehys ja näkökulma soveltuvat myös tämän tutkimuksen perheyrittäjäkontekstiin.

Kettusen (1978, s. 11) mukaan yrityksen kehittymisen ja kasvun edellytyksenä ovat yrittäjän työmotivaatio, yrityksen kannattavuus sekä rahoitus (ks. kuvio 28). Näiden taustalla ovat yhteiskunnan ja yrittäjän arvot, yrittäjän koulutus, kokemus ja mahdollisuudet. Toisaalta yrityksen toimialan kilpailutilanne asettaa yrityksen kannattavuuden ja rahoituksen turvaamiseksi vaatimuksia tuottavuuden, tehokkuuden sekä markkinoiden kilpailukyvyn suhteen. Monen alkavan yrityksen kasvun mahdollisuudet eliminoituvat siihen, että alalle tulo ja siellä kannattavasti toimiminen on vaikeaa. Huono kannattavuus syö yrityksen rahoituksen ja elinkelpoisuus loppuu yhdessä yrityksen rahoituksen kanssa. (Kettunen 1978.)



KUVIO 28 Yrityksen kasvun ja kehittymisen perustekijät (Kettunen 1978, s. 11)

Pienyritysten on Kettusen (1978) mukaan ylitettävä kasvussaan tietty kynnyks, ennen kuin ne pystyvät kilpailemaan resursseista tasaveroisesti suurempien yritysten kanssa laajoilla kansallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla sekä suurten yritysten teknologiaa hyväksi käyttäen (vrt. Eggers ym. 1994 sekä Markham & Gartner 2002). Kysymyksessä on tietyn toimialakohtaisen vähimmäiskoon (MES *Minimum Efficient Size*) ja siihen liittyvän ”kriittisen massan” saavuttamisesta, mikä tarkoittaa kansantaloustieteessä sellaisen yrityksen koon ja toiminta-asteen saavuttamista, jonka jälkeen yrityksen keskimääräisten kustannusten lasku toiminta-asteen nousun seurauksena pysähtyy. Käytännössä tietyllä toimialalla tämän koon (MES) kasvamisen jälkeen yritys ei enää saavuta mittakaavaetuja (*Economics of Scale*) keskimääräisten kustannusten alenemisen muodossa. (vrt. Begg ym. 1994, s. 118-119). Kriittinen massa yrityksen taloustieteellisenä käsitteenä tarkoittaa sitä yrityksen alinta toiminta- tai tuotantoastetta, jossa keskimääräiset yksikkökustannukset alittavat tuotteen kysyntäkäyrän mukaisen keskimääräisen markkinoilta saatavan yksikköhinnan ja jonka jälkeen tuotannon lisääminen nostaa yrityksen kannattavuutta (vrt. Kyläheiko 2002, s. 65-66).



KUVIO 29 Yrityksen kasvurahoitusetu (Virtanen 1996, s. 139)

Virtasen (1999a, s. 132-138) mukaan jokainen yritys tarvitsee kasvaakseen yrittäjyysrahoitusta, joka koostuu pääosin kasvurahoituksesta (*venture capital*). Yrittäjyysrahoitus määritellään rahoitukseksi, jota saadakse yrittäjän tai yrittäjätiiimin pitää osoittaa korkeaa luovuutta, innovatiivisuutta sekä erinomaisia johtamistaitoja ja liiketoiminnan tuntemusta. Korkeaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen liittyy usein suuri epävarmuus ja riski, jota pääomansijoittajat, kuten myös yrityksen perustajat, arvioivat. Yrittäjyysrahoitusta saadessaan tai sen myöntämisvaiheessa yrittäjiltä edellytetään voimakasta sitoutumista yrittäjyys-

prosessiin, joka kestää yrityksen perustamisesta sen julkiseen noteeraukseen tai listautumiseen saakka. Yrittäjyysrahoitukseen sisältyy myös yrityksen sisäinen rahoitus, johon kuuluvat yrityksessä pidätetyt voittovarot ja yrittäjän palkkajousto eli ns. ”hikipääoma” (*sweat equity*). Sillä tarkoitetaan sitä laskennallista rahoitusosuutta, jonka yrittäjä sijoittaa yritystoimintaansa työskentelemällä palkatta tai markkinakorvausta alemmalla palkalla (Virtanen 1999a, s. 132-138).

Kasvurahoitusta voidaan, yrityksen näkökulmasta, kuvata Virtasen (1996 sekä 2001) esittämällä yrityksen elinkaarimallin mukaisilla vaihtoehtoisilla kasvu-urilla. Yrityksen kasvurahoitusedun muodostumista havainnollistetaan kuviossa 29 piirretyllä kaaviolla, joka kuvaa yrityksen nettokassavirran kasvua A>C-B aikavälillä T0-T1. Virtanen (2001) katsoo voitavan olettaa, että järkevästi toimiva kasvuyritys valitsee tarvitsemansa rahoitusmuodon (siemenrahoitus, business-angel, venture-capital, osakasjärjestelyt, listautuminen jne.) sen mukaisesti, mistä se saa omaan toimintaansa eniten lisäarvoa pitkällä aikajaksolla. Virtasen (2001) mukaan kaikista kasvuyritys-pääomasijoittajasuhteista ainakin odotetaan (sopimusta solmittaessa) positiivista kasvurahoitusetua. Kasvurahoitusetu syntyy kasvusysäyksestä (C-B), jonka aiheuttaa pääomasijoittajan mukaantulo yrityksen kehittämiseen. Yrittäjät mieltävät kasvurahoituksen usein kalliiksi rahaksi, varsinkin jos irtautuminen tehdään lunastamalla osakkeet pääomasijoittajalta eikä myymällä niitä ulkopuoliselle. (Virtanen 2001.) Osittain tähän voi vaikuttaa ulkopuolisten kasvurahoittajien sekä kasvuyrityksen johdon erilainen strateginen näkemys sekä käsitys yrityksen toiminnan ja kasvun aikahorisontista (vrt. Feldman ja Klofsten 1999a-b sekä Sämundsson ja Dahlstrand 1999). Kasvun rahoittajan intressinä on turvata varma ja nopeasti realisoitavissa oleva tuotto tekemästään pääomasijoituksesta (vrt. picking winners -strategia, Muzyka, Birley ym. 1996), mikä ei aina välttämättä ole yhteensopiva kasvuyrityksen tavoitteiden, strategian ja toiminnan aikahorisontin kannalta (vrt. myös Feldman & Klofsten 1999a-b).

Rutherfordin ym. (2001, s. 67-69) esittämän taloudellisen kasvusykli-teorian (*financial growth cycle theory*) mukaan yrityksen rahoitukselle on löydettävissä yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin sopivimpia rahoitusmuotoja, jotka ottavat huomioon myös yrityksen koon ja omistusrakenteen (vrt. myös Virtanen 1996, s. 98-101). Rutherford ym. (2001, 73-74) ovat ryhmitelleet pk-yritykset kolmeen ryhmään niiden kehitysvaiheen, koon, luottokelpoisuuden (*track record*) sekä rahoitusmuodon soveltuvuuden perusteella. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat pienet omistajajohtoiset yritykset, joiden kasvun ja muun toiminnan rahoitus on mahdollista omistajan, perheen ja suvun lisäksi myös ulkopuolisten business angel -sijoittajien toimesta. Toiseen ryhmään kuuluvat keskisuuret yritykset, joiden kannalta optimaalisin rahoitus on löydettävissä venture capital -rahoittajien tai pankkien ja rahoituslaitosten myöntämien pitkäaikaisten luottojen kautta. Kolmannessa ryhmässä ovat listautumiskelpoisiksi kasvaneet yritykset, jotka kykenevät hankkimaan julkista markkinarahoitusta ja täyttävät hyvin myös pankkien ja rahoituslaitosten luotonantokriteerit. Rutherfordin ym. (2001) kuvaamat rahoitusmahdollisuudet soveltuvat myös USA:n ulkopuolelle,

vaikka monissa Euroopan maissa, kuten Suomessa, ei olekaan tarjolla yhtä monipuolisia kasvuyrityksen rahoitusmahdollisuuksia (vrt. Carlsson 2002).

Monet pienistä ja keskisuurista perheyrittäjistä pelkäävät omistuksen ja päätösvallan menettämistä yritystoiminnassa ottaessaan ulkopuolista riskipääomaa, kuten esimerkiksi oman pääoman ehtoista venture capital -rahoitusta ja ovat siksi haluttomia kasvamaan ulkopuolisen kasvurahoituksen turvin (Hutchinson & Ray 1986, Storey 1994, s. 146, Romano ym. 2000, s. 304-305 ja Hutchinson 1999, s. 359-360). Ongelmallisia esimerkkejä rahoituksen kautta menettävästä päätösvallasta löytyy mm. case-yritys Honkarakenteen historiasta 1960-luvun alkupuolelta. Ulkopuolisen kasvunrahoittajan (business angel tai venture capital rahoittaja) kautta kasvuyritykseen on Virtasen (1999b) mukaan saatavissa varsinaisen rahoituspanostuksen lisäksi myös muuta lisäarvoa, joka voi liittyä takausten ja vakuuksien järjestämiseen, julkisen tukirahoituksen (esim. Finnvera) hakemiseen, yrityksen strategiseen suunnitteluun, johto- ja avainhenkilöiden rekrytointiin, johtoryhmän muodostamiseen, yhteysverkostojen syntyyn, asiantuntemuksen ja tiedon välittämiseen sekä yrittäjän luottohenkilönä ja kummina toimimiseen. Ennen kaikkea ulkopuolinen kasvurahoittaja voi Virtasen (1999b) mielestä parantaa kasvuyrityksen uskottavuutta sen ulkoisissa suhteissa.

Useimmat pk-yritysten kasvurahoitukseen osallistuvat ulkopuoliset pääomansijoittajat hakevat merkittäviä, mutta toisaalta realistisia kasvumahdollisuuksia (ns. *picking winners* -strategia) sekä edellyttävät yhteistyöyritykseltään rahoitusriskien hallinnan nimissä tiettyä osoitettua suorituskykyä, kehittymismahdollisuuksia, sosiaalista pääomaa, luottamusta sekä toiminnan laatutasoa (vrt. Tucker & Lean 2003, 53 sekä Muzyka ym. 1996). Perinteisillä ja kypsillä teollisuustoimialoilla, kuten puutuote- ja metalliteollisuudessa maaseudulla toimiva pieni ja enintään keskisuuri perheyrittäjä ei välttämättä ole ensisijaisen sijoitusvaihtoehto ulkopuolisille pääomansijoittajille, koska toimialan kasvuvuodotukset ovat pienet ja rahoitusriskit suuret.

Pienten ja keskisuurten teollisten perheyrittäjien ulkopuolinen investointien ja käyttöpääoman rahoitus painottuu TT:n, KTM:n sekä Suomen Pankin vuonna 2002 tekemän rahoituskyselyn (Teollisuus- ja palveluyritysten rahoituskysely 2002) mukaan Suomessa käytännössä ”perinteiseen” pankin, niiden rahoitusyhtiön, vakuutusyhtiöiden (Tel-vakuutukset) tai julkisen rahoituslaitoksen (tyypillisesti Finnvera Oyj. tai jokin alueellinen tai maakunnallinen kehitysyhtiö) myöntämään pitkäaikaiseen luottoon, yrityksen tulorahoitukseen tai perheen/suvun tekemiin sijoituksiin. Muuta oman pääoman ehtoista ulkoista kasvurahoitusta pienet ja keskisuuret teollisuusyritykset Suomessa käyttävät vielä vähän (Teollisuus- ja palveluyritysten rahoituskysely 2002). Merkittävänä syynä tähän on pidettävä erityisesti perheyrittäjien haluttomuutta hankkia ulkopuolista riskipääomaa ja kasvurahoitusta omistusoikeuden ja vallan menettämisen pelossa (vrt. pecking order -hypoteesi, Myers 1986). Kysymyksessä voi olla myös uudempia rahoitusmuotoja koskevan tiedon puute, jolloin perinteinen pankki koetaan tutuksi ja turvalliseksi rahoittajaksi. Britanniassa tehty tuore tutkimus osoittaa, että vain noin puolet pk-yrityksistä katsoi tietävänsä ”pe-

rinteisen” pankkirahoituksen lisäksi riittävästi muista rahoitusmuodoista ja niiden soveltuvuudesta tai saatavuudesta omaan yritystoimintaan (Tucker & Lean 2003, s. 57-59 ja vrt. myös Hutchinson 1999).

Toisaalta oman pääoman ehtoisen kasvurahoituksen potentiaalinen kynty lienee erityisesti pienissä maissa, kuten Suomessa sekä muissa Pohjoismaissa, pysyvästi tarjolla olevaa rahoitusta suurempi (vrt. myös Virtanen 1996, s. 33-34). Tällöin kasvunrahoittajilla on aina valittavanaan useampia vaihtoehtoisia kohteita, jotka ovat usein pieniä ja keskisuuria teollisia perheyriksiä houkuttelevampia sijoituskohteita (vrt. pääomarakenneteoria Modigliani ja Miller, 1958 ja Sämundson ja Dahlstrand 1999). Case-yrityksistä Pölkky ja Metsäpuu ovat kasvaneet pääosin ilman ulkopuolista pääomarahojittajaa pankki- ja rahoitusyhtiöluottojen avulla. Myös Honkarakenteen omilla resursseilla toteuttama alkuvaiheen kasvu ja suorituskyky vuodesta 1967 vuoteen 1987, joka mahdollisti vuonna 1988 toteutetun listautumisen, osoittaa, että perheyriksen kasvu on tiettyyn kehitysvaiheeseen mahdollista ilman varsinaista ulkopuolista kasvurahoitusta (vrt. Garnsey 1998). Honkarakenteen esimerkki osoittaa myös sen, että kasvu on tällöin ilmeisesti paljon hitaampaa sekä vaikeampaa ja pakottaa yrityksen omistajat tinkimään merkittävästi omista tuloistaan yrityksen kasvun hyväksi (vrt. Marris 1967). Hutchinsonin ja Rayn (1986, s. 59-61) Britanniassa tekemän tutkimuksen mukaan kasvuyritysten historiassa on ollut tyypillistä vaikeidenkin käyttöpääoman puutteiden esiintyminen (vrt. Honkarakenne), kunnes ne pystyvät saavuttamaan riittävän suuren koon ja vahvan aseman olakseen houkuttelevia kohteita pääomansijoittajille tai muodostuakseen listautumiskelpoisiksi. Kasvuyrityksen selviytymisen edellytyksenä on kuitenkin oltava pääomapulasta huolimatta hyvä tuottavuus sekä riittävä rahoituksen kokonaisuuden kontrolli. (vrt. Ruuhela 1972, Kettunen 1980, Hutchinson & Ray 1986, s. 59-61 sekä McMahan 2001a-c.)

2.5 Yrittäjien ja yritysjohton kasvumotivaatio perheyriksissä

2.5.1 Kasvu yritysten omistajien ja johdon tavoitteena

Cyertin ja Marchin (1992, s. 29) esittämän organisaatiokäyttäytymisen teorian mukaisesti organisaatio ja yritys ovat erilaisten intressiryhmien koostumus (koalitio), jossa tavoitteet ja päätöksenteko pohjautuvat ”poliittiseen” prosessiin, jonka lopputulos riippuu yksittäisen intressiryhmän suhteellisesta painoarvosta ja vallasta (Cyert & March 1992, s. 29 sekä Katz & Kahn 1978, s. 481-482). Kettusen (1978) esittämän tulkinnan mukaan yrityksen tavoitteet määräytyvät sen eri sidosryhmien jäsenten tavoitteista. Kaikki toimivat tällöin omilla rooleissaan yrityksen intressantteina, mistä aiheutuu runsaasti ongelmia kokonaistaloudellisten tavoitteiden asettamisen suhteen. Niin kauan kuin kokonaistaloudellisissa tavoitteissa korostuvat kasvu ja tehokkuus, kuten yleensä on asianlaita, ei ristiriita ole Kettusen (1978) mielestä yleensä voittamaton (vrt. Cyert & March 1992, s. 29 sekä Katz & Kahn 1978, s. 481-482). Delmar (1996, s.

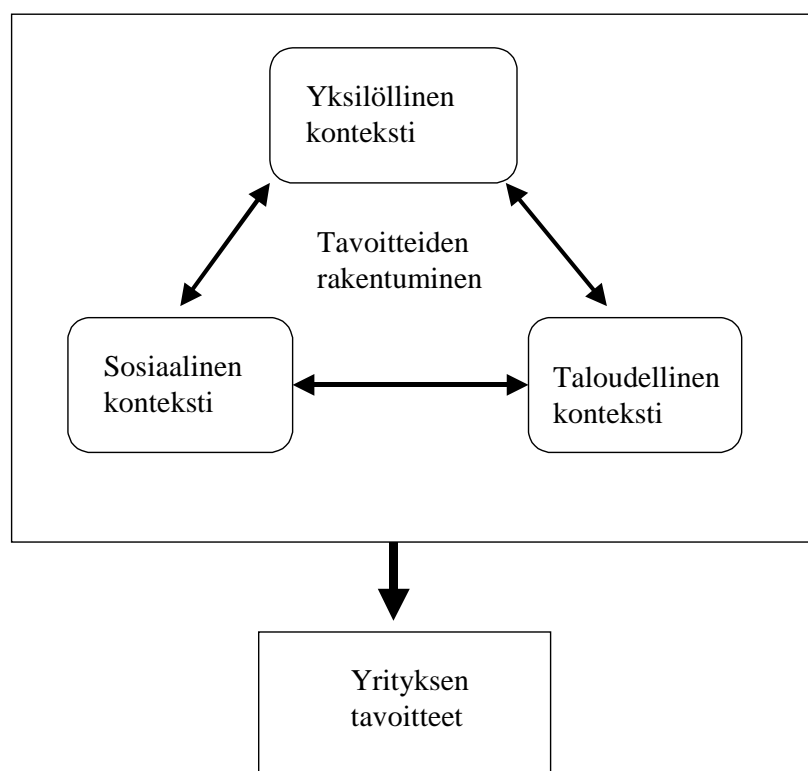
26-27) päättelee, että yrittäjän tavoitteet ovat arvoja spesifisempiä ja ne ovat keinoja ja mekanismeja, joiden avulla arvot ja asenteet muuttuvat toiminnoiksi. Tavoitteiden ja intentioiden välistä eroa Delmar (1996, s. 26-27) luonnehtii siten, että tavoitteet ovat toiminnan päätepiste ja maali, kun taas intentio kuvaa toiminnan suuntaa. Haasteellisena pidetyt sekä tarkkaan yksilöidyt spesifiset tavoitteet tuottavat Delmarin (1996, s. 26-27) käsityksen mukaan parempia lopputuloksia kuin helpot ja epämääräisesti määritellyt tavoitteet.

Pienet ja keskisuuret yritykset sekä erityisesti perheyrietykset muodostavat Tagiurin ja Davisin (1992, s. 44) mukaan yleisestä organisaatiokäyttäytymisestä poikkeavan ryhmän ja erikoistapauksen, koska perheyrietyksen omistaja-johtajalla on yleensä suurempi päätösvalta ja auktoriteetti sekä yrityksessä että perheessä. Perheyrietyksen kasvaessa yrityksen omistus, liiketoiminnan johtaminen sekä perhe eriytyvät toisistaan (vrt. myös Gersick ym. 1997 sekä Carlock & Ward 2001). Tämä lisää yrityksen tavoitteiden asettamiseen, johtamiseen sekä päätöksentekoon liittyvää monimutkaisuutta jo pelkästään siitä syystä, että erilaisten intressiryhmien määrä kasvaa ja yrityksen valta-asetelma muuttuu (vrt. Marris 1967, Jensen & Meckling 1976, Schulze ym. 2001 sekä Mustakallio ym. 2002). Pienessä perheyrietyksessä yrityksen tavoitteet, päätöksenteko ja johtaminen ovat tyypillisesti omistaja-johtajan ja häneen perheensä käsissä ja mielessä. Pienille perheyrietyksille on myös tyypillistä, että yrityksen tavoitteet eivät ole selkeästi määriteltyjä, vaan pikemminkin intuitiivisia mielikuvia, uskomuksia tai tahtotiloja (vrt. Tagiuri & Davis 1992, Mintzberg ym. 1998 sekä Greenbank 2001). Yrityksen kasvun seurauksena yrityksen johtaminen ja organisaation toiminta pakottavat selkiyttämään tavoitteita ja useimmiten myös joudutaan tekemään kompromisseja (*tradeoffs*) erilaisten kilpailevien ja vaihtoehtoisten tavoitteiden välillä (Sapienza ym. 1998).

Perinteisen neo-klassisen taloustieteellisen teorian mukaan yrityksen keskeiseksi tavoitteeksi on määritelty hyödyn tuottaminen yrityksen omistajille. Käytännön toiminnassa yritysten omistajat kokevat ja tulkitsevat hyödyn käsitteen eri tavoin ja omista lähtökohdistaan. Yrityksen omistajien ja muiden sidosryhmien ja erityisesti yrityksen palkatun johdon käsitykset omistajille tuotettavasta hyödystä voivat vaihdella merkittävästi (vrt. Marris 1967), mikä vaikuttaa yrityksen strategiseen johtamiseen olennaisesti kuuluvassa tavoitteiden asettelussa (vrt. Jensen & Meckling 1976, Schulze ym. 2001 sekä Mustakallio ym. 2002). Greenbankin (1998) tutkimuksen mukaan suurimmalle osalle mikroyritysten omistajista hyödyn maksimointi tai yrityksen kasvu eivät ole keskeinen tai lainkaan tärkeä tavoite (vrt. myös Amit ym. 2001 sekä Larsson ym. 2003, s. 211). Käytännössä Greenbankin (2001, s. 108) mielestä useimmat mikroyritysten sekä myös monet pienten ja keskisuurten yrityksen omistajat arvostavat yrityksen kasvua enemmän muita taloudellisia tai ei-taloudellisia tavoitteita, kuten tyydyttävän henkilökohtaisen (tai perheen) tulotason, työtyytyväisyyden, kohtuullisen työajan, joustavuuden, itsemääräämisoikeuden ja itsenäisyyden saavuttamista oman yritystoiminnan kautta (vrt. myös Wahlgren 1998 sekä Amit ym. 2001). Mikroyritysten omistaja-johtajien tyypillistä käyttäytymistä luonnehtii Greenbankin (2001, s. 108) esittämä vahva pyrkimys omaa tyytyväi-

syyttä ja hyvinvointia turvaavaan käyttäytymiseen. Tämä johtaa yleensä siihen, että yrittäjällä ei ole tarvetta kehittää yritystä sellaisen kasvun kautta, mikä toisi mukanaan riskejä ja vaarantaisi oman henkilökohtaisen hyvinvoinnin (Greenbank 2001, s. 108 vrt. myös Marris 1967 sekä Lank 2000).

Schumpeter (1976) toteaa yrittäjämäiseen käyttäytymiseen kuuluvan olennaisesti erilaisten liiketoiminnan kehittämistavoitteiden kuten voiton ja kasvun tavoittelu, kun taas pienten yritysten omistajat toimivat omien henkilökohtaisten tavoitteidensa ohjaamina. Thurik (1996) on luokitellut yrittäjät suhteessa niiden tavoitteisiin ja toimintatapoihin neljään kategoriaan: schumpeterimainen yrittäjä (kasvuhakuisuus uusien innovaatio- ja resurssiyhdistelmien kautta), ammatinharjoittaja-yrittäjä (tekee pieniä asioita tehokkaasti), kasvuyrittäjä (yrittää tehdä enemmän asioita) sekä elämäntapa-yrittäjä (ylläpitää toimintoja). Myös Mintzbergin (1973) mukaan yrittäjyysstrategian ja yrittäjäorganisaation yksi neljästä keskeisistä ominaisuuksista on kasvun tavoittelemisen.



KUVIO 30 Yrityksen tavoitteiden rakentuminen (Greenbank 2001)

Mikroyrityksen tavoitteet rakentuvat Greenbankin (2001, s. 120-121) mukaan kolmessa eri yrittäjän (omistaja-johtaja) kontekstissa, joita ovat yksilöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen konteksti (ks. kuvio 30). Yksilöllinen konteksti pohjautuu perittyyn ja opittuun käyttäytymiseen, kykyihin, odotuksiin ja uskomuksiin. Tähän kontekstiin liittyy Greenbankin (2001, s. 121) mielestä riskinotto-kyky sekä omiin liikkeenjohdon kykyihin luottaminen, jotka voivat heijastua myönteisessä tapauksessa joko yrityksen kasvutavoitteina tai ei-kasvutavoitteina. Sosiaalinen konteksti perustuu yrittäjän (omistaja-johtajan) perheen, ystävien, yrittäjätuttujen tai muun tärkeän viiteryhmän kautta omaksuttaviin

vaikutteisiin, kokemuksiin ja esimerkkeihin, jotka edelleen vaikuttavat omiin uskomuksiin ja asenteisiin.

Greenbank (2001, s. 121) toteaa myös suhtautumisen yrityksen kasvuun ja kasvutavoitteisiin voivan muotoutua sosiaalisen kontekstin kautta. Larssonin ym. (2003, s. 211) Ruotsissa tekemän tutkimuksen mukaan pk-yrityksen eristäytyminen ja ulkopuolisten asiantuntijakontaktien tai verkostoyhteyksien puute on merkittävä kasvun este, joka vaikuttaa erityisesti yrityksen kasvutavoitteiden muotoutumiseen. Ulkopuoliset virikkeet ja impulssit saattavat käynnistää pk-yrityksen johdossa kasvutavoitteiden uudelleenarvioinnin (Larsson ym. 2003, 211). Taloudellinen konteksti liittyy yrittäjän käsityksiin yrityksen taloudellisesta tilanteesta, liiketoimintamahdollisuuksista sekä niiden vaikutuksista omaan taloudelliseen hyödyn tavoitteluun. Yrittäjän yksilöllinen, sosiaalinen sekä taloudellinen konteksti vaikuttavat yhdessä yrityksen tavoitteiden rakentumiseen. Jokaisella yrittäjällä on oma yksilöllinen kontekstikombinaatio, joka on syntynyt aikaisemman elämäkokemuksen pohjalta.

Kettunen (1985, s. 104-105) korostaa, että kasvu ei sellaisenaan voi olla yrityksen primääritavoitteena, eikä kasvu pelkän kasvun vuoksi riitä yrityksen strategiseksi tavoitteeksi (vrt. Hajba 1978, s. 4-8) sekä Harper 1995, s. 3). Kasvu voi sen sijaan olla tarpeellista monista muista syistä, kuten 1) Tietyn tuotantoteknologian soveltamisen edellyttämän minimikoon saavuttamisesta 2) Valittu markkinasegmentti edellyttää tiettyä toimituskykyä 3) Riittävä näkyvyys tai uskottavuus markkinoilla (tuotemarkkinat, raaka-aineiden hankintamarkkinat) edellyttävät kasvamista tiettyyn minimikokoon 4) Asiantuntijoiden hyväksikäyttö liiketoiminnassa edellyttää minimikokoa, 5) Yrittäjän oma elämänsuunnitelma ja henkilökohtaiset tavoitteet edellyttävät kasvua (Kettunen 1975 ja 1985, s. 105, vrt. Harper 1992 ja 1995, s. 3 sekä Hajba 1978, s. 4-8). Yrityksen kasvu on Kettusen (1985, s. 105) mukaan väline johonkin, mutta se ei ole sinänsä välttämätöntä. Sen sijaan yrityksen kehittyminen ja muuttuminen ovat useimmissa tapauksissa välttämättömiä (Kettunen 1985, s. 105).

Kilpailuolosuhteissa ja taloudellisen kasvun vallitessa yksittäisen yrityksen kasvu on Hajban mukaan (1978, s. 5) välttämätöntä, mikäli yritys haluaa säilyttää elinkykynsä. Lahti (1983, s. 44) arvioi, että kasvun keskeisyys yrityksen tavoitteena selittyy suurelta osin yleisellä kasvuideologialla, mikä tarkoittaa sitä, että kasvua pidetään yritysjohton tehokkuuden mittarina. Daft (1989) esittää, että yrityksen kasvulle on löydettävissä kolme motiivia: 1) Omistaja ja johto haluavat kasvua, koska he pyrkivät sen myötä turvaamaan yrityksen toiminnalliset valmiudet (mm. kilpailukyky, haasteiden vastaanotto, parempi toimituskyky) 2) Yrityksen kasvun avulla pyritään rekrytoimaan ja houkuttelemaan osaavia johtajia ja asiantuntijoita sekä 3) Kasvun avulla tavoitellaan taloudellisia hyötyjä, kuten mittakaavaetuja, markkinaosuuden lisäystä sekä kassavirran ja kannattavuuden lisäystä (Taylor & Cosenza, 1997, s. 31). Hajba (1978, s. 8) pitää yrityksen kasvua luonnollisena prosessina, mutta arvioi sen muuttuvan tulevaisuudessa entistä enemmän adaptiivis-rationaaliseksi sekä yrityksen toimintaympäristöön ja taloudellisiin olosuhteisiin sopeutuvaksi tapahtumaksi, koska "rajoittamaton" ja "ikuisesti jatkuva" kasvu koetaan luonnonvastaiseksi ilmiök-

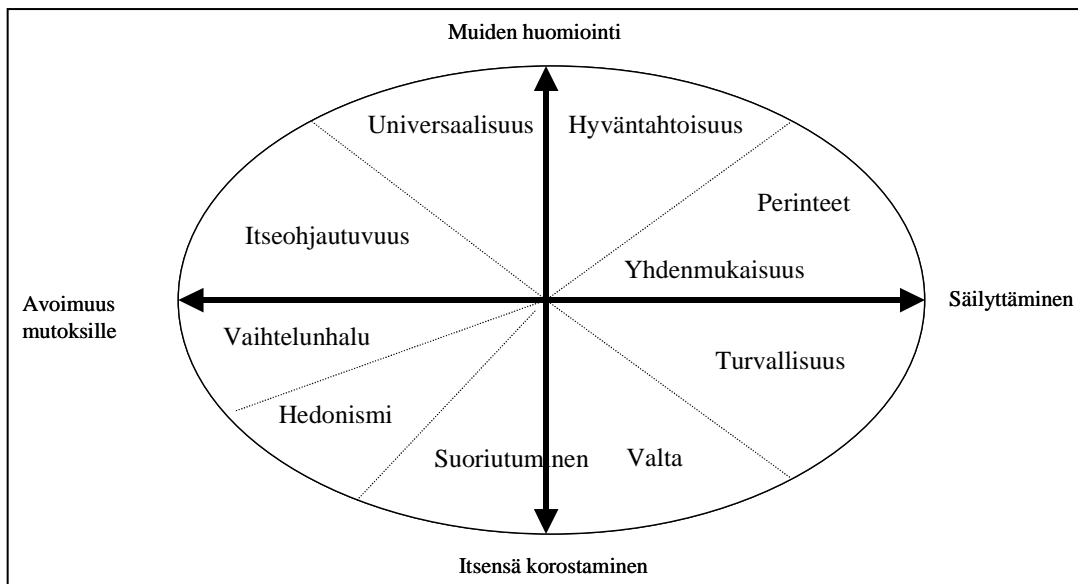
si. Kasvun toteuttaminen vaatii Hajban (1978, s. 8) mielestä tulevaisuudessa yhä enemmän arviointeja, suunnittelua sekä perusteellisia tutkimuksia ja valmisteluja, koska kilpailu kaikilla toimialoilla kiristyy yritysten kasvun myötä.

2.5.2 Yrityksen arvot ja kulttuuri kasvun taustalla

Vallitsevat arvot, arvojärjestelmä ja – perusta muodostavat yrityskulttuurin tärkeät osatekijät, jotka vaikuttavat Juutin (1992, s. 256-263) mukaan yrityksen organisaatiokäyttäytymiseen ja ovat siten olennaisesti myös perheyrityksen kasvun taustalla. Milton Rokeach (1979) määrittelee arvon pysyväksi, myöntäväksi tai kieltäväksi uskomukseksi jonkin käyttäytymismallin tai asiantilan paremmuudesta johonkin toiseen verrattuna (Joutsen-Onnela 2003, s. 73). Rokeach (1979) korostaa pysyvyyden olevan edellytys sille, että arvojen olemassaolo lisää ennustettavuutta sosiaalisten järjestelmien (Joutsen-Onnela 2003, s. 73), kuten myös perheyritysten toiminnassa. Edelleen Rokeach (1973) jakaa arvot tavoitearvoihin (terminaaliset arvot) ja välinearvoihin (instrumentaaliset arvot). Tavoitearvot voivat olla henkilökohtaisia tai sosiaalisia arvoja, jotka ovat yleensä haluttuja päämääriä, ja joihin pyritään välinearvojen (mm. moraalii- ja kompetenssiarvot) avulla (Joutsen-Onnela 2003, s. 76). Arvot toimivat Juutin (1992, s. 258) mukaan asenteiden yläkäsitteinä ja ovat asenteita yleisempiä ja pysyvämpiä valintataipumuksia. Arvot ovat asioita, joita ihmiset pitävät elämässään tärkeinä ja joiden perusteella he jäsentävät kokemustensa merkitystä. Arvot ovat sekä abstraktioita, jotka määrittävät mitä toivotaan ja tavoitellaan että kriteerejä, jotka ohjaavat ihmisten ja yhteisöjen valintoja. (Juuti 1992, s. 258). Rokeach (1973) kuvaa arvot suhteellisen tärkeysjärjestyksen mukaisesti järjestäytyneeksi jatkumoksi, jota kutsutaan arvojärjestelmäksi (Juuti 1992, s. 258).

Kansainvälisesti arvostetun israelilaisen arvotutkijan Schwarzin (1992) mukaan arvot ovat käsityksiä toivottavista päämääristä ja käyttäytymismalleista, ja ne ohjaavat valintoja tai käyttäytymisen ja tapahtumien arviointia (Joutsen-Onnela 2003, s. 76). Schwarzin ja Bilskyn (1987) esittämän tunnetun arvolauseen mukaan arvo on yksilön käsitys ei-tilannesidonnaisuudesta. Arvolla on tavoite, joka on terminaalinen tai instrumentaalinen ja siitä tavoitteesta ilmenee, mitä intressejä (yksilölliset tai kollektiiviset) arvo palvelee. Arvoista muodostuu motiivialueita ja arvorakenteita, joissa arvot voidaan arvioida niiden tärkeyden ja merkityksen perusteella esimerkiksi asteikolla hyvin tärkeä – ei-tärkeä (Joutsen-Onnela 2003, s. 79). Motiivialueiden arvot ovat Schwarzin (1992) mielestä joko toisiaan täydentäviä tai keskenään konfliktissa olevia, ja ne muodostavat kehämäisen rakenteen eli arvokehän, joka on esitetty kuviossa 31. Sektoreina olevat arvot sisältävät kyseistä arvotyyppiä edustavia arvoja, joita voi olla hyvinkin paljon. Yksilön intresseihin liittyviä arvotyyppisiä ovat: valta, suoriutuminen, hedonismi, virikkeellisyys sekä itseohjaavuus. Kollektiivisiä intressejä edustavia arvotyyppisiä ovat hyväntahtoisuus, perinteet ja yhdenmukaisuus. Universalismi ja turvallisuus edustavat arvotyyppinä molempia intressejä. (Joutsen-Onnela 2003, s. 71.) Schwarzin (1992) kuvaamassa arvokehässä vaikuttavat arvorakenteen perusjännitteet: vaaka-akselilla avoimuus muutoksille vs. säilyttäminen ja pysty-akselilla muiden huomiointi vs. itsensä korostaminen.

Arvorakenteen perusjännitteet järjestävät arvot vastapoleiksi sen perusteella, missä määrin ne motivoivat ihmistä seuraamaan omia emotionaalisia ja älyllisiä yllykkeitään kohti ennustamattomia ja epävarmoja tuloksia (Joutsen-Onnela 2003, s. 71). Delmar (1996, s. 25-26) toteaa, että arvot ja asenteet ovat useimpien työmotivaatiota kuvaavien teorioiden taustalla ja ne tarjoavat mahdollisuuden ymmärtää ja tulkita kuinka yrittäjä päätyy erilaisiin vaihtoehtoihin (kuten yrityksen kasvu), mutta eivät selitä sitä, kuinka liiketoimintakonseptit tai tavoitteet muutetaan toiminnaksi.

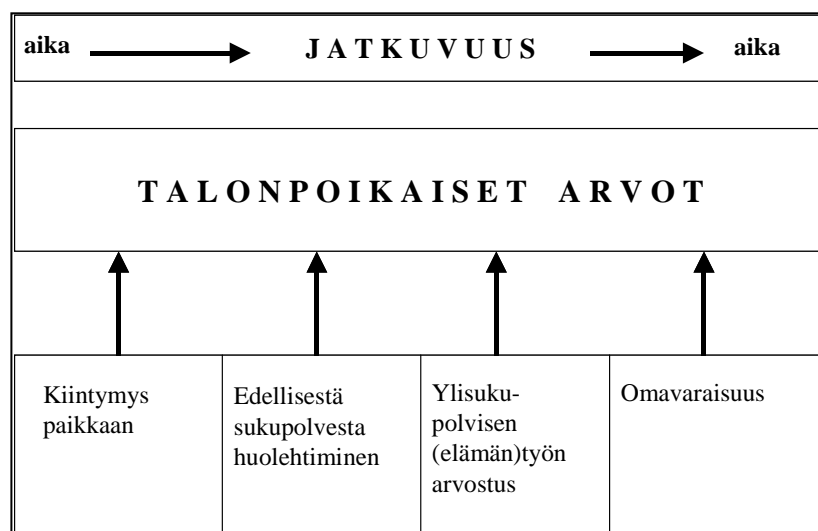


KUVIO 31 Arvokehä, arvotyypit ja arvorakenteen perusjännitteet (Schwarz 1992, Joutsen-Onnela 2003, s. 71)

Perheyriksen kasvun kontekstiin tulkittuna Schwarzin (1992) esittämä arvokehä-malli muodostaa yrittäjän kasvumotivaation ja -intention rakentumisen arvoperustan ja tärkeän taustateorian tämän tutkimuksen perheyriksen kasvudynamiikkaa kuvaavan PYK-mallin rakentumisessa. Rakentaessaan yrityksen kasvustrategioita yrittäjän ja yritysjohton on otettava huomioon yrityksessä vallitseva arvoperusta, arvorakenteen perusjännitteet ja arvoristiriidat, jotka voivat joko edistää tai vaikeuttaa laadittujen kasvustrategioiden toteuttamista. Yrityksen arvot ja arvojärjestelmä määrittävät ne reunaehdot ja pelisäännöt, joiden puitteissa valittuja kasvustrategioita on mahdollista toteuttaa. Poiketesään yrityksen arvoista yritysjohto saattaa aiheuttaa konfliktin perheyriksen sidosryhmien ja erityisesti perheen/suvun jäsenten keskuudessa. Vahvalla arvoperustalla on Koirasen (2002, s. 185-186) mukaan monia merkityksiä perheyriksen jatkuvuuden kannalta. Arvot osoittavat, mikä on tärkeintä perheen ja yrityksen kannalta, ne refleктоivat perheen tekemiä strategisia valintoja, muodostavat vahvoja uskomuksia erilaisten tavoitteiden merkityksistä, auttavat epäröiviä ihmisiä päätöksenteossa sekä auttavat yrityksen avainhenkilöitä sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin (Koironen 2002, s. 185-186 sekä Koironen 2003, s. 25-27).

Arvokehän vaaka-akseli järjestää Schwarzin (1992) kuvaamat arvot vasta-poolleiksi sen perusteella, missä määrin ne motivoivat ihmisiä seuraamaan omia emotionaalisia ja älykkäitä ylykkeitään kohti ennustamattomia ja epävarmoja tuloksia tai säilyttämään olemassa oleva tilanne ja suhteet läheisiin ihmisiin, instituutioihin ja perinteisiin. Arvokehän pystyakseli järjestää Schwarzin (1992) mukaan arvot sen perusteella, missä määrin ne motivoivat ihmisiä korostamaan omia henkilökohtaisia intressejään tai missä määrin ne motivoivat yksilöä ylittämään itsekkäät pyrkimyksensä ja edistämään toistensa hyvinvointia. (Joutsen-Onnela, 2003, s. 71-72.)

Arvokehän jännitteet ja vastapoolit muistuttavat kiinalaisessa dualistisessa filosofiassa esiintyviä vastavoimia ying/yang, joita Collins ja Porras (1997) ovat käyttäneet analysoidessaan merkittävimpiä amerikkalaisia yrityksiä sekä niiden visionääristä toimintaa. Perheyriksen kasvu ja sen johtaminen sijoittuvat Schwarzin (1992) arvokehällä selkeästi vaaka-akselin alapuolelle vaihdellen pystyakselin molemmin puolin. Tässä yhteydessä kasvu ja sen johtaminen toteuttamalla valittuja kasvustrategioita asettaa yrityksen johdon Sjöstrandin (1997) kuvaaman ristiriitaisen Janus-tekijän vaikutuspiiriin. Monessa tapauksessa perheyriksen kasvun johtaminen edellyttää uudistuksia ja irtiottoa perinteistä ja turvallisuudesta, jolloin vastavoimat esimerkiksi perheen tai suvun puolelta voivat estää tai hillitä muutoksen toteuttamista (vrt. Gray 2002). Toisaalta vahvasti arvokehän pystyakselin oikealle puolelle ankkuroitunut yrittäjä tai yrityksen johto ei kykene välttämättä johtamaan yrityksen kasvua, koska arvotekijät saattavat estää riittävän kasvumotivaation ja -intention syntymisen.



KUVIO 32 Talonpoikaiset arvot ja niiden ominaispiirteet (Lassila, 2003)

Lassila (2003) esittää kuviossa 32 erityisesti monen maaseudulla toimivan yrityksen taustalla vaikuttavia talonpoikaisia arvoja, jotka muodostavat maaseudun kulttuuritradition ja moraalijärjestyksen ytimen. Schwarzin (1992) arvokehälle sijoitettuna talonpoikaiset arvot ovat epäilemättä pystyakselin oikealla puolella, jossa vaikuttavana arvojännitteenä on säilyttäminen. Talonpoikaisille

arvoille on myös tyypillistä korostunut yhteisöllinen ajattelu ja muiden huomiioon ottaminen, mikä painottaa niitä arvokehän vaaka-akselin yläpuolelle.

Talonpoikaisten arvojen peruspiirteiksi Lassila (2003) toteaa mm. omavaraisuuden, kiintymyksen paikkaan (tila, kylä, synnyinseutu), vaatimattomuuden ja kohtuullisuuden, kiitollisuuden edellisiä sukupolvia kohtaan, sosiaalisen kontrollin, suhteen luontoon sekä erityisesti ylisukupolvisen elämäntyön arvostuksen. Juutin (1996, s. 36-42) mukaan talonpoikainen kulttuuri tuki ahkeruutta ja suunnitelmallisuutta ja siitä kulttuurista muodostui yliminä, joka vaati suorituksia sekä palkitsi ankaran aherruksen. Talonpoikaisen kulttuurin keskeisiä elementtejä olivat työnteko, puritanismi, säästäväisyys, perinteisyys sekä vaatimattomuuden ihannoiti. Puritaanisuuden lisäksi talonpoikainen kulttuuri oli sosiaalisten paineiden, yhdenmukaisuutta ihannoivaa käyttäytymistä vaativien sääntöjen, samanlaisuuden ja hierarkkisuuden kulttuuri. (Juuti 1996, s. 36-42.) Ottaen huomioon monen perheyriytyksen ja yrittäjäperheen taustan sekä juuret maaseudulla voidaan päätellä, että monessa perheyriytyksessä erityisesti vanhemman yrittäjäpolven (suuret ikäluokat ja sitä edeltävä sukupolvi) arvomaailmassa ja moraalijärjestelmässä vaikuttavat vahvat talonpoikaiset arvot.

Lassilan (2003) kuvaamat talonpoikaiset arvot tukevat perheyriytyksen jatkuvuutta, ylisukupolvisen elämäntyön arvostusta ja yritystoiminnan järjestämisestä siten, ettei se loukkaa yrityksen toimintaympäristön tai luonnon arvoja. Arvojen toteuttamista valvovat Lassilan (2003) mukaan talonpoikaiseen kulttuuriin liittyvä voimakas sosiaalinen kontrolli ja moraalijärjestys. Näillä arvoilla on hyvin keskeinen vaikutus perheyriittäjyyden ilmenemiseen ja sen kehittymiseen maaseutualueilla (Lassila 2003). Vahvoilla perheyriittäjyyden alueilla Länsi-Suomessa kuten Etelä-Pohjanmaalla, talonpoikaiset arvot sekä myös vahva herätyskristillinen uskonnollisuus (erityisesti ns. körttiläisyys sekä osittain myös lestadiolaisuus) ovat merkittävä perheyriittäjyyden lähde sekä tukijalka. Tämän tutkimuksen kaikissa kasvussa menestyneissä perheyriityksissä on löydettävissä talonpoikaisten arvojen pohjalle rakentuva yrityskulttuuri ja moraalijärjestelmä, mikä ilmenee erityisesti yrityksen jatkuvuuden korostumisena keskeisenä arvojärjestelmän kulmakivenä. Asennoituminen yrityksen kasvuun nähdään siitä näkökulmasta, että kasvu on välttämätöntä yrityksen jatkuvuuden turvaamiseksi sekä edellisten sukupolvien rakentaman yhteisen perinnön säilyttämiseksi. Honkarakenteen osalta talonpoikaiset arvot tulevat esille konkreettisesti yrityksen toimitusjohtajan vaihtuessa vuonna 1994, kun teollisuusneuvos Reino Saarelainen esitti yrityksen vuosikertomuksessa oman ”testamenttinsa” seuraajalleen.

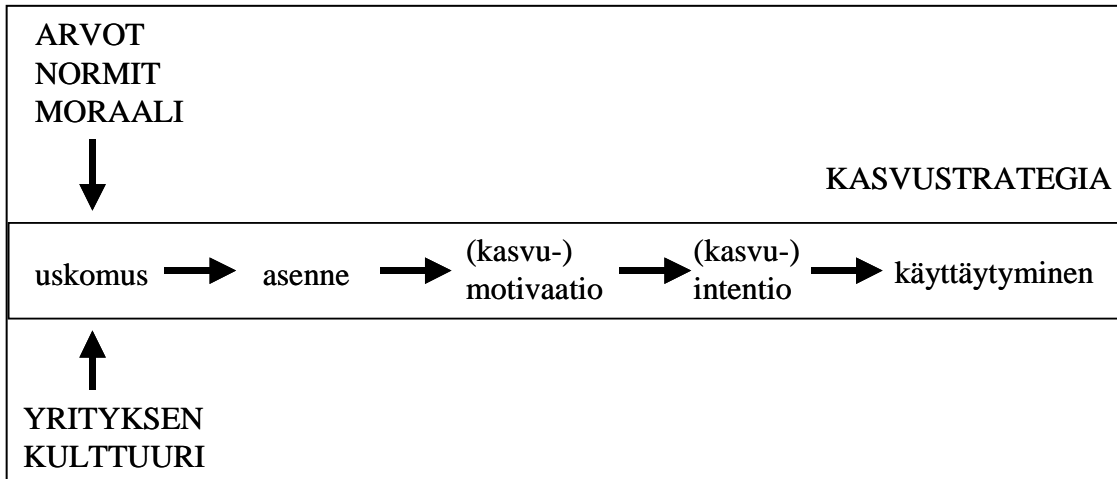
Hofstede (1984) korostaa, että organisaation ja yrityksen kulttuuri on kollektiivinen toimintaohjelma, joka koostuu tietyistä tavoista ajatella, tuntea ja reagoida. Kulttuuri perustuu arvojärjestelmille ja sen keskeisin sisältö välittyy arvojen kautta. Kulttuuri vaikuttaa myös yksityisten ihmisten arvoihin. (Juuti 1992, s. 258). Scheinin (1987, s. 32) mukaan organisaation kulttuuri koostuu kolmesta tasosta: perusoletukset, arvot sekä artefaktit & luomukset. Näistä organisaation perusoletukset (mm. suhde ympäristöön, todellisuuden, ajan ja paikan luonne, ihmisluonto, ihmisen toiminnan ja ihmissuhteiden luonne) ovat

itsestäänselvyyksiä näkymättömiä ja alitajuisia. Arvot ovat perusoletuksia selkeämmin tiedostettuja ja artefaktit & luomukset (mm. teknologia, taide, näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen) ovat näkyvillä, mutta eivät aina tulkittavissa olevia. (Schein 1987, s. 32.) Dyer (1988, s. 38-45) on luokitellut neljä erityyppistä yrityskulttuuria: paternalistinen, laissez-faire, osallistuva sekä professionaalinen, joista perheyrityksille elinkaaren alkuvaiheessa tyypillisiä ovat paternalistinen sekä laissez-fair. Yrityksen ja organisaation kasvun myötä kulttuuri usein muuttuu professionaaliseksi perheen/suvun ulkopuolelta rekrytoitavien johtajien ja asiantuntijoiden myötä (vrt. myös Hyrsky 2001 sekä Kujala 2002).

Choueke ja Armstrong (2000) toteavat pienyrityksen kulttuurin rakentuvan alussa pitkälti yrittäjän, omistaja-johtajan ja tämän perheen sisäisten oletusten ja arvojen pohjalta (vrt. myös Schein 1987). Tähän liittyy erityisesti perinteisessä paternalistisessa (=autoritääriin) perheyrityskulttuurissa Dyerin (1988, s. 48-50) mukaan usein se riski, että perheyrityksen johtaja (yrittäjä, omistaja-johtaja) ei itse tiedosta, miten hänen toimintatapansa vaikuttaa yrityksen kulttuuriin ja välillisesti myös muuhun toimintaan. Yrityksen kasvaessa siihen tulee mukaan uusia ihmisiä, jotka joko sisäistävät tai samaistuvat yrityksen kulttuuriin tai sitten muodostavat erilaisia alakulttuureita, mikäli yrityksen johtavat arvot ja perusolettamukset eivät vastaa heidän käsityksiään (vrt. Curteis, 1997 sekä Rollag 2001). Yrityskulttuurin suoraa merkitystä yrityksen kasvulle ei voida Choueken ja Armstrongin (2000) mielestä näyttää toteen, mutta heidän tutkimuksensa osoitti, että kasvuhakuisissa yrityksissä henkilöstö tunsu vallitsevan yrityskulttuurin vastaavan paremmin heidän odotuksiaan kuin kasvua tavoittelemattomissa yrityksissä, joissa riskinä voi olla henkilöstön turhautuminen. Tästä voisi vetää sen johtopäätöksen, että kasvuhakuinen yrityskulttuuri houkuttelee henkilöstöä, jotka ovat itsekin kasvuorientoituneita ja valmiita työskentelemään yrityksen kasvun puolesta (vrt. Taylor & Cosenza 1997 sekä Penrose 1995).

2.5.3 Yrittäjän kasvumotivaation ja -intention rakentuminen

Yrityksen käyttäytymiseen yrityksen kasvun kontekstissa liittyvät olennaisesti yrittäjän sekä yrityksen johdon uskomukset, kasvuasenteet, -motiivit ja intentiot, jotka muodostavat Ajzenin ja Fishbeinin (1980) kuviossa 33 esittävän mallin ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavista determinanteista. Tämän tutkimuksen kontekstissa perheyrityksen kasvun taustalla olevien henkilöiden käyttäytyminen oletetaan tapahtuvan em. Ajzenin ja Fishbeinin (1980) esittämän mallin sekä siitä myöhemmin johdettujen käyttäytymismallien, mm. Ajzenin (1991) esittämän suunnitellun käyttäytymisen teoria -mallin (*Theory of Planned Behavior – TPB*) mukaisesti. Yleisten motivaatioteorioiden avulla pyritään osittain selittämään yritysten toteutunutta kasvua ja kuvaamaan sekä selittämään yrittäjän käyttäytymistä kasvun eri vaiheissa.



KUVIO 33 Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat välittömät determinantit ja niiden rakentuminen (Ajzen ja Fishbein 1980) perheyrittäjän kasvun kontekstissa

Uskomukset ovat Honderlichin (1995, s. 82-83) mukaan mielentiloja, jotka edustavat tiettyä propositiota eli käsitystä (oikea tai väärä) tarkasteltavasta asiantilasta ja jotka suuntaavat ja kontrolloivat yhdessä motivaatiotekijöiden kanssa ihmisen käyttäytymistä. Uskomus on useimmiten peräisin ihmismielen kognitiivisesta tai konatiivisesta kentästä (vrt. Koiranen ja Ruohotie 2001) ja se liittyy yleensä kombinaationa muihin uskomuksiin, tietoon tai totuusarvioon. (Honderlich 1995, s. 82-83). Uskomus on käsitteenä hyvin lähellä kognitiivista asennetta (Wiklund ym. 2003, s. 249). Ihmismielen käsitteet rakentuvat pitkälti uskomuksista, mutta myös tiedosta ja asenteista. Osa uskomuksista on syvemmällä ihmisen tietoisuudessa ja ns. ydinuskomukset ovat tietoisuuden pinnassa ja siten helposti ja nopeasti mieleen palautettavissa. (Honderlich 1995, s. 82-83.) Uskomukset liittyvät Wiklundin ym. (2003, s. 250) mielestä tavoitteen (objekti) tiettyihin ominaisuuksiin. Käyttäytymisuskomusten yhteydessä objekti on käyttäytymiseen liittyvä mielenkiinto ja siihen liittyvät ominaisuudet ovat käyttäytymisestä seuraavat odotukset, jotka voivat olla hyviä tai huonoja niiden eri vaikutusasteilla (Wiklund ym. 2003, s. 250). Esimerkiksi perheyrittäjän kasvutavoitetta asetettaessa yrittäjän uskomuksena voi olla, että 100 %:n suuruinen yrityksen liikevaihdon kasvu seuraavien viiden vuoden kuluessa voi parantaa yrityksen kannattavuutta, mutta vastaavasti huonontaa tuotteiden laatua tai yrityksen henkilöstön työssä viihtymistä.

Keskeinen motivaatioteorioihin liittyvä käsite on Wiklundin ym. (2003, s. 249) asenne, jolla tarkoitetaan tavoitteeseen (objekti) tai käsitteeseen liittyvää arvottamista, jonka perusteella ihminen arvioi tavoitteen tai käsitteen joko hyväksi tai huonoksi. Asenne on Ruohotien (1998, s. 41) käsityksen mukaan suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius, joka vaikuttaa toiminnan laatuun. Asenne merkitsee yksilön taipumusta tuntea, ajatella ja toimia tietyllä tavalla. Se on yksilön tapa käsittää ja arvioida ympäristön asioita: joidenkin kohteiden arvostamista ja toisten väheksymistä, jonkin objektin kokemista mieluisaksi ja toisen vähemmän mieluisaksi (Ruohotie 1998, s. 42). Melin (2001, s. 28) toteaa, että asenteet määritellään tavallisesti suhtautumistavaksi,

joka henkilöllä on johonkin tiettyyn kohteeseen tai asiaan. Eagly ja Chaik (1993) esittävät, että asenteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan niiden arvioitun reaktiolähteen perusteella: 1) kognitiivinen reaktio 2) affektiivinen reaktio sekä 3) konatiivinen (käyttäytymis-) reaktio (Wiklund ym. 2003, s. 249, vrt. myös Koironen & Ruohotie 2001).

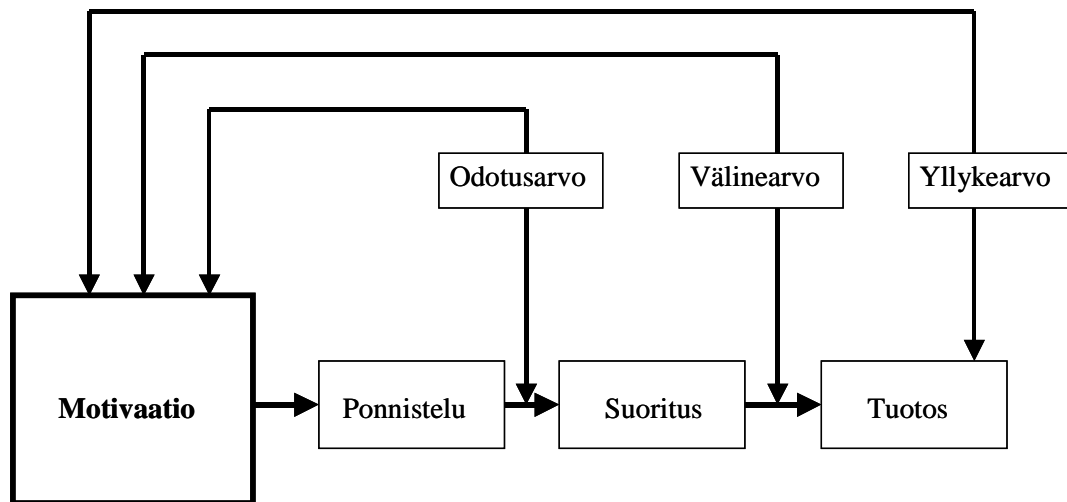
Ajzen (1991) esittää, että asenne on tapa reagoida suotuisasti tai epäsuotuisasti kohteeseen, henkilöön, instituutioon tai tapahtumaan. Huuskonen (1989, s. 89-90) toteaa, että ihmisen asenteet ovat suhteellisen muuttumattomia, mutta ympäröivällä yhteiskunnalla ja sosiaalisella kanssakäymisellä on vaikutusta siihen, minkälaisiksi asenteet muovautuvat. Asenteet määrittävät, minkälainen kuva perheyriksen omistaja-johtajalla on esimerkiksi yrityksensä kasvumahdollisuuksista tai muista toimintavaihtoehdoista. Hänelle muodostuu subjektiivinen kuva siitä, kuinka tavoiteltavia ja realistisia erilaiset vaihtoehdot ovat hänen kannaltaan. Näiden perusteella hän arvioi itse mahdollisuutta päästä tiettyjen toimenpiteiden avulla tavoitteisiin. (Huuskonen 1989, s. 89-90, vrt. myös Birley 2001.) Asenteiden laatu ja voimakkuus ovat Ruohotien (1998 s. 42) mukaan riippuvaisia asioiden sisäistämistä sekä yksilön kokemuksista ja taipumuksista. Jos yksilö kokee onnistumisen tunteen jollakin alalla, hän asennoituu siihen entistä myönteisemmin, lisää ponnistelujaan sekä kehittää alalla tarvittavia suoritusvalmiuksiaan (Ruohotie 1998, s. 42, vrt. myös Locke 1991 sekä Ajzen, 1991). Asenteisiin liittyvän odotusarvomallin (*Expectancy-Value Model*) mukaisesti ihminen liittyy objektiin uskomustensa mukaisesti tiettyjä ominaisuuksia. Tällöin henkilön yleinen asenne objektia kohtaan määräytyy hänen objektin ominaisuuksia kohtaan kokemista subjektiivisista arvoista vuorovaikutuksessa mielleyhtymän voimakkuuden kanssa. (Ajzen 2001, s. 30.) Wiklund ym. (2003) ovat tutkineet asenteisiin liittyvän odotusarvomallin avulla yrityksen kasvusta odotettavien seurausten vaikutusta ruotsalaisten pk-yritysten johdon kasvuasenteisiin. Tulosten mukaan monet eitaloudelliset, odotettavissa olevat seuraamukset (esimerkiksi yrityskulttuurin muutos tai yrityksen ilmapiirin heikkeneminen) saattavat vaikuttaa heikentävästi yritysjohdon kasvumotivaatioon ja -intentioihin. Tämä voi olla yksi keskeisistä selityksistä, miksi niin harvat pienyritykset ovat käytännössä kasvurientoituneita. (Wiklund ym. 2003.)

Ilgenin ja Kleinin (1988) tulkinnan mukaan motivaatio on yleisten motivaatioteorioiden keskeinen käsite sekä yhteinen nimittäjä. Motivaatio käsitteenä sisältää ne psyykkiset prosessit, jotka aiheuttavat kiinnostuksen heräämisen ja suuntautumisen sekä toiminnan jatkuvuuden (Ruohotie 2000, s. 89). Toistaiseksi ei ole kuitenkaan olemassa yleisesti hyväksyttyä kokoavaa motivaatioteoriaa, joka määrittäisi ja yhdistäisi kaikki motivaatioon liittyvät erilliset prosessit (Ruohotie 2000, s. 89, vrt. myös Delmar 1996). Delmar (1996, s. 22-23) korostaa motivaation olevan organisaatiokäyttäytymisen ja teollisuuden työpsykologian alueen hämmäntävin aihealue, jossa yhtenäistä tieteellisesti todistettua teoriaa ei ole vielä kyetty kehittämään (vrt. myös Naffziger ym. 1994). Motivaation osatekijät: tarpeet, arvot, päämäärät ja tunteet on Delmarin (1996, s. 22-23) mukaan

helpompi määritellä yksiselitteisesti ja niille on löydettävissä tutkimuksen kautta empiirinen validiteetti.

Ruohotie (1998, s. 41) pitää motivaatiota tilannesidonnaisena ja melko lyhytaikaisena tekijänä, joka liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan (tilannemotivaatio). Yleismotivaatio kuvaa käyttäytymisen vireyttä, yleistä suuntaa ja keskimääräistä tasoa. Yleensäkin motivaatio viittaa ihmisen psyykkiseen tilaan, joka määrää, millä aktiivisuudella hän toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa kohdistuu. (Ruohotie 1998, s. 41). Motivaatio voidaan jakaa edelleen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joita ei Ruohotien mukaan (1998, s. 38-39) voida pitää täysin erillisinä, koska ne esiintyvät yhtäaikaaisesti. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että se on sisäisesti välittynyt tai että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Lisäksi sisäinen motivaatio on yhteydessä ylimmän asteen tarpeiden tyydyttämiseen (itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet), minkä vuoksi sitä pidetään ulkoista motivaatiota hallitsevampana ja pysyvämpänä olotilana. Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä saatavista ulkoisista palkkioista, jotka tyydyttävät henkilön tarpeita (vrt. Vroomin 1964 esittämä odotusarvoteoria). Motivaation voimakkuus eli valenssi riippuu Huuskosen (1989, s. 81-116) mielestä havaitsijan tarvetilasta ja kohteen kyvystä tyydyttää tarve.

Yksi keskeisimmistä motivaatioteorioista, jota on sovellettu erityisesti työmotivaation tutkimiseen ja jäsentämiseen, on alun perin Vroomin (1964) kehittämä motivaation odotusarvoteoria, jonka periaate ja osatekijät on esitetty kuviossa 34.



KUVIO 34 Motivaation odotusarvoteoria (Vroom 1964 ja Ruohotie 1998, s. 58)

Motivaation odotusarvoteorian mukaisesti ihminen motivoituu tehtävän suorittamiseen, jos hän tulkitsee tehtävän sopivan haasteelliseksi (Ruohotie 1998, s. 57). Tällöin tehtävän suoritukselle on olemassa odotusarvo, joka vahvistaa henkilön motivaatiota ponnistella suorituksen aikaansaamiseksi. Odotusarvoihin vaikuttavat Ruohotien (1998, s. 58) mukaan myös henkilökohtaiset kokemukset vastaavanlaisissa tilanteissa sekä havainnoimalla ja keskusteluissa saatu tieto

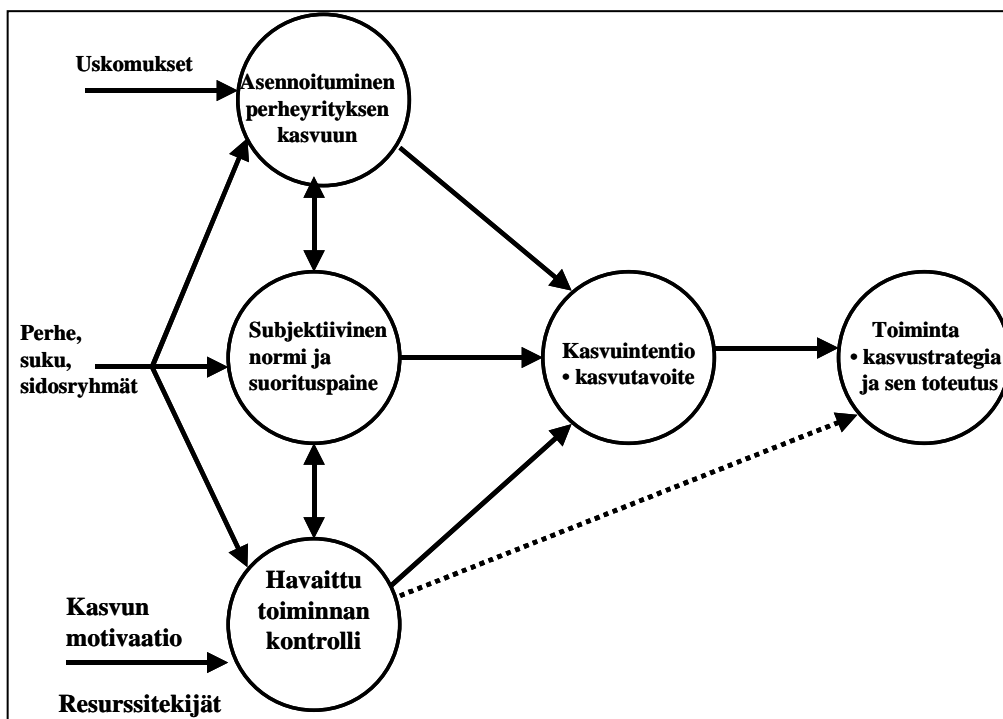
toisten kokemuksista. Edelleen itse suorituksen kannalta motivoiva tekijä on saavutettavissa olevaan tuotokseen liittyvä välinearvo, joka myös vahvistaa henkilön motivaatiota. Kolmas motivaation vahvistaja odotusarvoteoriassa on tuotokseen liittyvä yllykearvo. Perheyriyksen kasvun kontekstissa motivaation odotusarvoteoriaa voidaan tulkita ja päätellä siten, että yrittäjän ponnistelu perheyriyksen alkukasvun (vrt. Garnsey 1998 ja Kettunen 1980) hyväksi pohjautuu odotusarvoon yritystoiminnan vakiinnuttamiselle ja turvaamiselle. Edelleen kasvun jatkaminen ja yrityksen nostaminen kasvu-uralle edellyttävät ainakin selkeän välinearvon olemassaoloa, joka syntyy omista positiivisista kasvu-kokemuksista. Vahvan kasvumotivaation rakentumiseen tarvitaan yleensä myös yllykearvoa, jonka lähteenä ovat odotettavissa olevat taloudelliset hyödyt sekä havaittu kokemus jonkin vertaisyrityksen menestyksestä. Odotusarvoteorian mukaisesti yrittäjä motivoituu kasvuun, kun hän kokee odotettavissa olevat kannusteet ja palkkiot houkutteleviksi sekä onnistumisen perheyriyksen johtamisessa haasteellisena välineenä palkkioiden saavuttamiseksi.

Vesalainen ja Pihkala (1999) ovat soveltaneet laajassa (n=2899) suomalaisessa yrittäjyyden motivaatiotutkimuksessaan alun perin Lewinin (1951) kenttäteoriasta johdettua Vroomin (1964) motivaation odotusarvoteoriaa (*expectancy theory*), jonka mukaan eri yrittäjät tulkitsevat ympäristönsä kenttiä subjektiivisesti ja näkevät kenttien tarjoamat mahdollisuudet ja houkuttelevuuden eri tavoin. Tietynlainen käyttäytyminen on Vesalaisen ja Pihkalan (1999) käsityksen mukaan sitä todennäköisempää, mitä enemmän henkilö näkee, että toiminnan tulokset täyttävät niitä tarpeita, jotka hän kokee tärkeiksi (arvo x väline = välinearvo) ja mitä enemmän hän odottaa kykenevänsä suoriutumaan tehtävästä (kykenevyys tai odotusarvo). Yksi keskeinen ihmisen käyttäytymistä selittävä tekijä motivaation odotusarvoteorian mukaisesti on valenssi, joka on Lewinin (1951) kenttäteorian mukainen vektorivoima (suunta ja suuruus). Valenssi kuvaa henkilön sisäistä arvoa jonkin asian (esimerkiksi raha) osalta, joka merkitsee tietyn tavoiteltavan kentän (esimerkiksi yrityksen kasvu markkinaosuutta laajentamalla) houkuttelevuutta tyydyttääkseen henkilön (yrittäjä) tarpeita (vrt. Vesalainen & Pihkala 1999). Vroom (1964) toteaa motivaation olevan jonkin toiminnon suorittamiseksi tarvittava voima, joka on valenssin ja odotusarvojen (odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo) funktio (Vesalainen & Pihkala 1999). Motivaation odotusarvoteoria sekä Lewinin kenttäteoria ovat tämän tutkimuksen osalta keskeisiä perheyriyksen (omistaja, yrittäjä, johto) kasvumotivaation ja -intention rakentumisteorioita.

Melin (2001, s. 23) toteaa motivaation synnyttävän ihmisessä intention, jolloin hän "herkistyy" motivoitumisensa ansiosta tietyille asioille. Intentionaalisuus sisältää Birdin (1992, s. 11) mukaan sekä rationaalis-analyyttistä ajattelua (päämääräohjautuva käyttäytyminen) että intuitiivis-holistista ajattelua (vision muodostaminen), jolloin se ohjaa ihmisen käyttäytymistä kohti tiettyjä päämääriä (vrt. myös Tubbs & Ekeberg 1991). Intentionaalisuus on mielentila, joka suuntaa henkilön huomion, kokemuksen ja käyttäytymisen kohti määrättyä kohdetta tarkoituksena aikaansaada jotakin toimintaa (Bird 1992, s. 11). Vesalaisen ja Pihkalan (1999) yrittäjyydetutkimuksen tulosten mukaan yrittäjyydsmoti-

vaatio ja etenkin sen kasvu/luovuus dimensio ja sen valenssi pohjautuvat henkilön intentionaalisuuteen. Wiklundin ja Shepherdin (2001) ruotsalaisen pk-yritystutkimuksen mukaan pk-yrittäjän voimakas intentio laajentaa yrityksen liiketoimintaa korreloi positiivisesti yrityksen toteutuneen kasvun kanssa. Yrittäjän kasvuintention sekä yrityksen toteutuneen kasvun välinen yhteys riippuu myös yrittäjän aikaisemmasta kokemuksesta, koulutuksesta sekä toimintaympäristön dynaamisuuden asteesta, jotka vahvistavat intention vaikutusta. Tutkimuksessa tultiin myös siihen johtopäätökseen, että ne yrittäjät, joilla on voimakas kasvuintentio, olivat aktiivisia ja menestyksekkäitä hyvin monissa yrityksen kasvuun liittyvissä asioissa (mm. sarjayrittäjäys, useiden kasvukeinojen, mm. yritysostojen, riskipääoman hankinta). (Wiklund & Shepherd 2001.)

Ajzenin (1988, s. 132-136) kehittämän *suunnitellun käyttäytymisen teorian* (TPB) mallin mukaisesti henkilön käyttäytymisintentio sekä sitä edeltävät havaittu toiminnan kontrolli (*perceived behavioral control*), subjektiivinen normi sekä asenteet toimintaa kohtaan ovat analysoitavan toiminnan (esimerkiksi yrityksen kasvu) välittömät edellytykset. Havaittu toiminnan kontrolli tarkoittaa yrittäjän kasvumotivaation kontekstissa, että yrittäjällä on täysi luottamus siihen, että hän pystyy kasvattamaan yritystään menestyksekkäästi ja että hän on tietoinen kasvun seurauksista. Subjektiivinen sosiaalinen normi edustaa yksilön käsitystä toimenpiteen sosiaalisesta toivottavuudesta ja siihen voi liittyä myös yrittäjäperheen ja suvun kautta tulevat suorituspainet. (Autere & Autio 2000, s. 7).

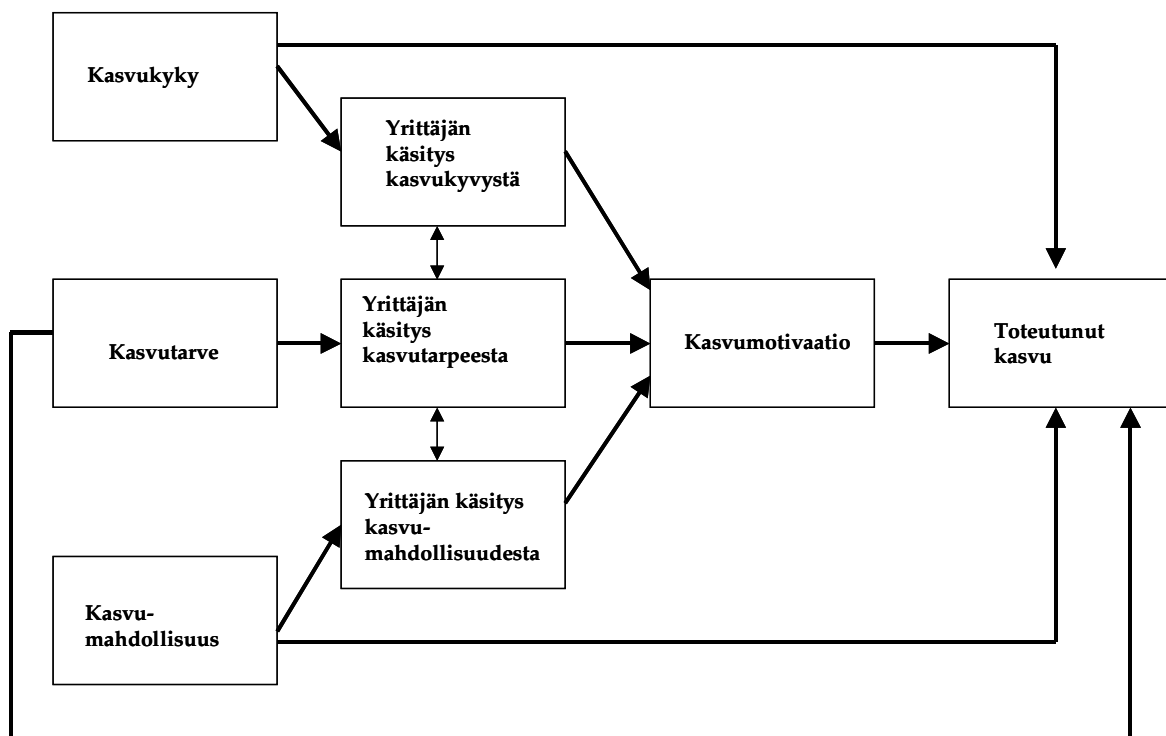


KUVIO 35 Suunnitellun käyttäytymisen teoria- malli (Ajzen 1991) mukaan sovellettu perheyrittäjien kasvun kontekstiin

Kuviossa 35 esitetystä Ajzenin (1988, 1991) suunnitellun käyttäytymisen teoriamallissa on Ruohotien (1998, 54) mukaisesti keskeisenä tekijänä aikomus toimia (=intentio). Aikomukset yhdistävät motivaatioon liittyvät tekijät, jotka osoittavat, kuinka paljon ihmiset haluavat yrittää ja kuinka lujasti he aikovat ponnistella suoriutuakseen tehtävästä. Yleissääntönä on, että mitä voimakkaampi intentio yksilöllä on, sitä todennäköisemmin hän suoriutuu tehtävästä. Asenteiden taustatekijöistä merkittävimpiä ovat uskomukset, jotka edelleen rakentuvat ja muotoutuvat henkilön arvoperustan, kokemusten sekä yrityksen kulttuurin pohjalta. (Ruohotie 1998, s. 54). Edelleen voidaan päätellä, että mitä suotuisampi asenne ja subjektiivinen normi sekä suurempi käyttäytymisen kontrolli henkilöllä on, sitä vahvempi on yksilöllinen intentio (Melin 2001, s. 53). Wiklund ja Shepherd (2001) sekä Wiklund ym. (2003) ovat tutkineet Ajzenin (1988) suunnitellun käyttäytymisen teorian – mallin avulla ruotsalaisten pk-yritysten kasvumotivaation ja -intention rakentumista yli 10 vuoden ajan. Tulosten mukaan ne yrittäjät, joilla on positiiviset uskomukset ja asennoituminen kasvun myönteisiin seurauksiin sekä resurssitekijöiden ja yleisen kasvumotivaation kautta saavutettu toiminnan kontrolli, ovat vahvistaneet kasvuintentiotaan (Wiklund 2003, s. 266)

Ajzenin (1988 ja 1991) esittämä suunnitellun käyttäytymisen teoriamalli kuvaa perheyrittäjien kasvupolkua havainnollisesti. Positiivisen ja vahvan kasvuintention saavuttaminen on edellytyksenä yrityksen kasvun toteutumiselle. Intention edellytyksenä on toiminnan kontrollin saavuttaminen, mikä tarkoittaa hyvää liiketoiminnan kokonaisvaltaista hallintaa ja kasvun seurausten tuntemusta. Toiminnan kontrollia tukevat mallin kaksi muuta taustatekijää: asenne sekä subjektiivinen normi, jotka rakentuvat uskomusten, arvojen sekä perheen, suvun ja sidosryhmien vaikutusten kautta.

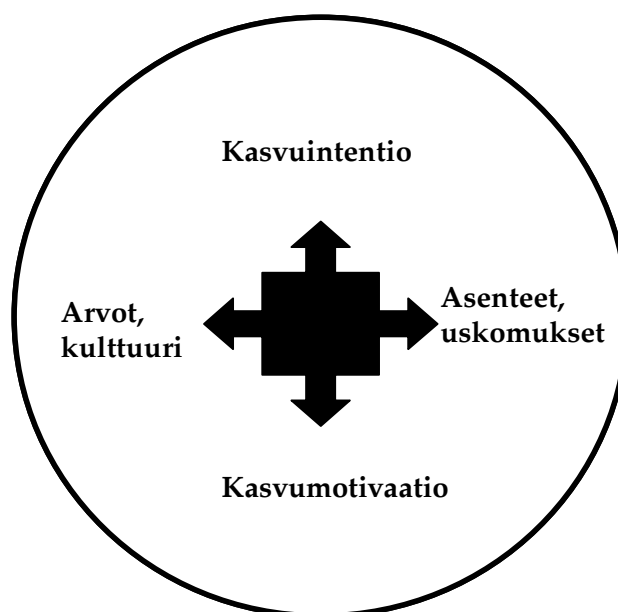
Davidsson (1991) esittää kasvumotivaation rakentuvan kolmesta kasvun determinantista, joita ovat: yrittäjän kyvyt, tarpeet sekä markkinoilla tai yrityksen toimintaympäristössä havaitut kasvumahdollisuudet (vrt. Mäki & Pukkinen 1999 ja 2000). Niiden pohjalta Davidsson (1991) on rakentanut kuviossa 36 esitetyn kasvumallin, jossa yrityksen toteutunut kasvu rakentuu kolmen kasvudeterminantin sekä niiden subjektiivisen tiedostamisen myötä kehittyvän yrittäjän kasvumotivaation kautta. Davidssonin kasvumalli, joka on rakennettu Katonan (1975 ja 1977) esittämien teorioiden pohjalta (Davidsson 1991), muistuttaa pitkälti Ajzenin suunnitellun käyttäytymisen teoriamallia, mutta Davidssonin esittämä malli on uudempi ja siinä kasvuintention tilalla käytetään kasvumotivaatiota. Kasvumotivaation rakentumiseen vaikuttaa olennaisesti yrittäjän käsitys yrityksensä kasvukykyä, -tarpeesta sekä tarjolla olevista kasvumahdollisuuksista (vrt. toiminnan kontrolli Ajzenin 1988 esittämässä mallissa). Toteutuneeseen kasvuun vaikuttavat Davidssonin (1991) mukaan yrittäjän kasvumotivaatio sekä edellä mainitut kasvukyky, -tarve sekä -mahdollisuus. Yrittäjän kasvumotivaatio on välttämätön edellytys kasvun toteutumiselle, vaikka muut kasvudeterminantit olisivat kuinka suotuisia tahansa yrityksen kasvun kannalta.



KUVIO 36 Yrittäjän kasvumotivaation rakentuminen (Davidsson 1991)

Kasvumotiivin rakentumisen taustalla olevien tekijöiden havaitseminen ja käsityksen luominen niistä riippuu yrittäjän henkilökohtaisista ominaisuuksista: tieto, taito, osaaminen, asenteet ja persoonallisuus. Kasvutarve riippuu yrittäjän käsityksestä riittävästä ansioista ja tuloista, joita hän voisi yritystoiminnan kautta saavuttaa. Monet pienyrittäjät ja ammatinharjoittajat tyytyvät helposti vaatimattomiin ja pieniin tuloihin etenkin, jos he ovat huonoja riskinkantajia. Tällöin heidän kasvumotivaationsa voi jäädä alhaiseksi, eikä tällaisella yrityksellä ole mahdollista kasvaa kovin merkittävästi. Yrittäjän ammatillinen koulutustaso ja liiketoimintaosaamisen teoreettinen hallinta voivat parantaa yrittäjän käsitystä yrityksensä kasvukyvyistä sekä lisätä kykyä havaita ympäristön tarjoamia kasvumahdollisuuksia. Myös yrittäjän ikä, elämäntilanne, perhesuhteet sekä yrityksen kehitysvaihe vaikuttavat subjektiiviseen käsitykseen kasvutarpeesta, -kyvystä sekä -mahdollisuuksista. (vrt. Davidsson 1989a ja 1991, Corman ym. 1996 sekä Mäki & Pukkinen 1999 ja 2000.) Lewinin (1951) kenttäteorian mukaiset induktio- eli kannustinvoimat ovat toimintoja liikkeelle paneva voima, joka edelleen generoi ihmisen elintilan kentissä toimivia veto- ja vastavoimia. Tämän tutkimuksen systeemiteoreettisen teollisen perheyrietyksen kasvudynamiikka-mallin (PYK-malli) ytimen induktiovoiman muodostavat yrittäjän kasvuintentio, -motivaatio sekä niiden taustatekijöinä olevat yrittäjän asenteet ja uskomukset sekä vallitsevat perheyrietyksen arvot ja yrityskulttuuri (ks. kuvio 37). Näiden tekijöiden valinta perustuu tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskeisinä yrittäjäkäyttäytymistä kuvaavina teorioina käytettyihin motivaation odotusarvoteoriaan (Vroom 1964), suunnitellun käyttäytymisen teoriaan (Ajzen

1988 ja 1991), Davidssonin (1989a ja 1991) esittämään kasvumalliin sekä Koira-
sen & Ruohotien (2001) kuvaamiin yrittäjäominaisuuksien taksonomiaan.



KUVIO 37 Perheyrittäjän kasvudynamiikka-mallin (PYK-malli) ydin ja kasvun induktiovoima

2.5.4 Yrittäjän persoonallisuuspiirteet ja niiden vaikutus yrityksen kasvuun

Toinen keskeinen kasvun taustateoria yleisten motivaatioteorioiden lisäksi liittyy yrittäjän yksilöllisten persoonallisuuspiirteiden tutkimukseen, jonka avulla on pyritty hakemaan selitysmalleja pk-yrityksen kasvuun tai kasvamattomuudelle (vrt. mm. Moran 1998, Littunen 2000 ja Niittykangas 2003, s. 92-106). Huuskonen (1992, s. 44-46) korostaa yrittäjyyttä koskevien persoonallisuusteorioiden ydinajatuksena olevan, että yksilölliset erikoispiirteet tekevät joistakin ihmisistä muita alttiimpia yrittäjäksi ryhtymiselle. Piirreteoriat olettavat, että yrittäjillä on joitakin pysyviä piirteitä, jotka selittävät heidän yrittäjäkäyttäytymistään, mikä johtaa siihen ajatukseen, että yrittäjiksi synnyttään (Huuskonen, 1992, s. 44). Yrittäjien persoonallisuustekijöiden ja yrityksen menestyksen sekä kasvun välistä keskinäistä riippuvuutta on tutkittu runsaasti etenkin 1960- ja 1970-luvulla, mutta yksiselitteistä tutkimuksellista näyttöä asialle ei toistaiseksi ole (vrt. Chell 1986 sekä Chell & Haworth 1992). Tutkimuksia yrittäjän ja yritysjohdon persoonallisuustekijöiden ja yrityksen kasvun ja menestyksen välisestä korrelaatiosta on Chellin (1986, s. 102) mukaan tehty kolmessa eri psykologisen tutkimuksen ”koulukunnassa”, joita ovat:

1. piirreteoreettinen tutkimus, jossa yritetään löytää merkittäviä eroja yrittäjien ja muiden henkilöiden persoonallisuuspiirteissä, jotka selittäisivät yrityksen menestymistä ja kasvua (mm. McClelland 1961, Rotter (1996), Carland ym. (1984), Miner (1990), Kauranen (1993) sekä Littunen (2000).

2. yrittäjien käyttäytymisen psykodynaaminen mallintaminen mm. nuoruuden ja ennen yritystoimintaa olleen henkilöhistorian ja tyyppiteorioiden perusteella (mm. Miles ym. 1978, Kets de Vries 1993 ja 1996, Leonard & Strauss 1997 sekä Ensley ym. 2000)
3. sosiaalisen kehittymisen mallintaminen, joiden tavoitteena on tulkita yrittäjyyttä yrittäjän sosiaaliryhmän ja tilanneohjautuvuuden tyyppiteorian ("in terms of the type of situation encountered") avulla. Tämä koulukunta on kehittynyt alun perin Gibbin ja Richien (1982) ehdottaman yrittäjyyden piirreteoreettisen tarkastelun vaihtoehdon pohjalta, jonka mukaan yrittäjyys voidaan ymmärtää täysin niiden tilanteiden kautta, joita yksilö on elämässään kohdannut sekä niiden sosiaalisten ryhmien kautta, joihin yksilö on kuulunut (Niittykangas 2003, s. 111-112).

Delmar (1996, 13-14) arvioi, että yrittäjyystutkimuksen psykologinen koulukunta on pitkälti keskittynyt löytämään erilaisia yrittäjyysominaisuuksia (mm. kasvuorientaatio) kuvaavia pysyviä ominaisuuksia, joita ovat mm. McClellandin (1961) kehittämä suoritustarveteoria (*need for achievement*), alun perin Rotterin (1966) esittämä sisäinen hallinta tai kontrolliodotus (*internal locus of control*), riskin sietokyky, epävarmuuden sietokyky, ylioptimismi ja autonomian tarve. Nämä eivät kuitenkaan Delmarin (1996, s. 13) mukaan selitä kuin pienen osan yrittäjäkäyttäytymistä ja käyttäytymiseroja (mm. kasvuorientaation suhteen). Ongelmana piirreteorioihin perustuvien tutkimustulosten luotettavuuden kannalta on myös se, että tarkasteltavia piirteitä on paljon, niiden selitysarvo vaihtelee, eivätkä pysyvät piirteet selitä riittävän hyvin kehittyvää ja oppivaa yrittäjää alati muuttuvassa ympäristössä. Eskolan (1985, s. 38) mielestä puhtaimmillaan piirreteoreettinen lähestymistapa abstrahoi yrittäjän irti yhteiskunnasta ja sosiaalisista yhteyksistään, jolloin hän on vain piirteidensä kantaja, jotka määräävät hänen käyttäytymisensä sekä luettelivat hänen intressinsä ja tarpeensa. Piirreteoreettista persoonallisuustutkimusta on siihen kohdistetun kritiikin johdosta pyritty myöhemmin kehittämään luomalla laajempia ja moniulotteisia mittareita, joista nykyisin suosituin lienee Hoganin (1991) ja Goldbergin (1993) kehittämä Big5-mittaristo, joka käsittää viisi erilaista piirreteoriaa. (Delmar 1996, s. 14).

Barkham (1996, s. 15-16) esittää, että yksipuolisista piirreteoreettisista ja muista resurssi-intensiivisistä lähestymistavoista pienyritystutkimuksessa luovuttaisiin, koska yksiselitteistä tieteellistä näyttöä niiden validiteetista selittää yritysten menestystä ei ole olemassa (vrt. Chell 1986 ja 1992). Barkham ym. (1996, s. 16) edellyttävät, että persoonallisuuspiirteiden asemesta yrittäjän kasvuhakuisuutta ja -motivaatiota tutkittaessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota yrittäjän osaamiseen (tiedot ja taidot), yrittäjän suhtautumiseen ympäristöönsä, näkemyksiin ja odotuksiin kasvusta, arvoihin ja arvostuksiin sekä henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen (vrt. myös Chell 1986 ja 1992 sekä Gartner 1989). Wiklund ym. (2003, s. 249) arvioivat, että persoonallisuuspiirteet ovat psykologisessa kielenkäytössä ulkoisia (*distal*) käyttäytymisen determinanteja ja siten esimerkiksi motivaatioteorioihin verrattuna heikompia erityisen käyttäytymisen, kuten yrittäjän kasvuhakuisuuden tai kasvuorientaation

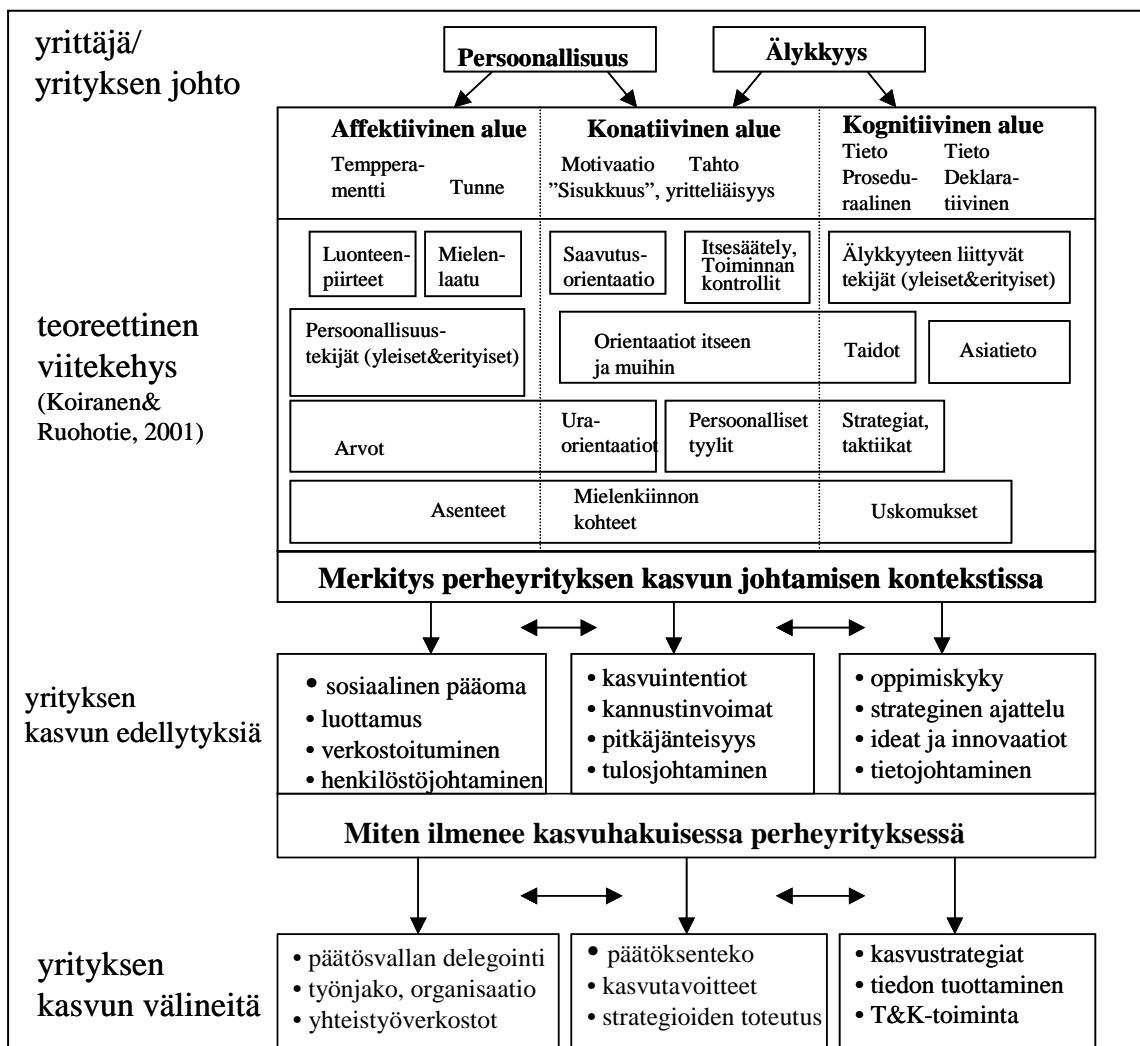
selittäjiä. Epstein (1984) korostaa, että persoonallisuus- ja piirreteoriat on alun perin tarkoitettu mittaamaan yleisiä yksilöllisiä tendenssejä, jotka ovat vakiintuneita erilaisten tilanteiden muuttuvissa olosuhteissa (Wiklund 2003, s. 249). Tämän vuoksi yleisillä persoonallisuusmuuttujilla on todennäköisesti rajoitettu selityskyky, mikäli niitä sovelletaan erityisiin käyttäytymisen konteksteihin (Ajzen 1991), kuten yrityksen kasvuun (Wiklund, 2003, s. 249). Sen sijaan vaikka asenteisiin, arvoihin ja uskomuksiin perustuvat käyttäytymisteoriat ovat sinänsä likimääräisiä, niitä voidaan kuitenkin soveltaa tarkkoja persoonallisuusteorioita paremmin käyttäytymisen kuvaajina erityisissä tilanteissa (Wiklund 2003, s. 249). Lisäksi asenteet, toisin kuin persoonallisuuspiirteet, ovat vähemmän vakiintuneita eri tilanteissa ja ajanjaksojen kuluessa ja ne muuttuvat henkilön ja ympäristön vuorovaikutuksen seurauksena (Eagly & Chaiken 1993).

Huuskosen (1992, s. 44-45) käsityksen mukaan uudempi yrittäjyyden tutkimus on luopumassa yksipuoleisesta yrittäjän piirreteoreettisesta lähestymistavasta ja suuntautuu kohti kontingenssinäkemyksiä (vrt. Delmar 1996 sekä Wiklund ym. 2003, s. 249-250). Kontingenssinäkemysellä tarkoitetaan yrittäjyyden sekä yrityksen kasvun kontekstissa Niittykankaan (2003, s. 127-128) mukaan erilaisten tilannetekijöiden, kuten yleisen talouden, yrityksen lähiympäristön sekä yrittäjän elämäntilannetta kuvaavien tekijöiden holistista yhteisvaikutusta. Uusien yritysten perustaminen sekä niiden kasvu ja sen dynamiikka ovat sidoksissa talouden yleiseen kehitykseen sekä yritysten toimiala- ja sijaintiympäristön piirteisiin, ja yksilötason tilannetekijät voidaan nähdä osittain heijasteina koko talouden tilasta (vrt. Niittykangas 2003, s. 128). Tässä tutkimuksessa perheyrittäjän kasvumotivaation ja -intention rakentumisessa sovelletaan pääosin kontingenssiajatteluun pohjautuvia dynaamisia motivaatioteorioita. Teoreettisena oletuksena pidetään, että yrittäjyyteen voidaan kasvaa ja yrityksen kasvu on seurausta yrittäjän kasvumotivaation ja -intention rakentumisesta sekä erilaisten ympäristöiden tilannetekijöiden vaikutuksesta.

Koiranen ja Ruohotie (2001, s. 103-105) tarkastelevat kuviossa 38 alun perin Snown ym. (1996) esittämän ihmisen yksilöllisiä konstruktioeroja (affektiivinen, konatiivinen ja kognitiivinen alue) kuvaavan taksonomian pohjalta yrittäjän ja yrityksen johdon eräiden käyttäytymispiirteiden merkitystä yrityksen toiminnassa. Taksonomiaa on täydennetty teollisen perheyrittäjän kasvun kontekstissa vaikuttavilla kasvun edellytyksillä (merkitys perheyrittäjän kasvun johtamisen kontekstissa) sekä välineillä (miten ilmenee kasvuhakuisessa perheyrittäjässä). Tämän tutkimuksen kontekstissa Koirasen ja Ruohotien (2001, s. 103-105) referoima Snown ym. (1996) taksonomia täydentää kontingenssipohjaista motivaatioteoriaa, koska yksilölliset konstruktioerot voivat vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen yrittäjänä. Edellämämainitussa taksonomiassa ei ole kysymys yksipuolisesta piirreteoreettisesta ajattelusta, vaan ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden kokonaisvaltaisesta tarkastelusta.

Koirasen ja Ruohotien (2001, s. 103-105) esittämän taksonomian mukaisesti ihmisen affektiivisesta kentästä (tunne ja temperamentti) ovat peräisin yrittäjyyden arvot ja asenteet sekä myös yrittämistä kohtaan mahdollisesti tunnettu- jen pelon tunteiden voittaminen, rohkeuden ja uskalluksen esiin nostaminen.

Affektiivisesta kentästä on johdettavissa perheyriksen kasvun johtamisen edellytyksenä oleva yrittäjän sosiaalinen pääoma (vrt. Baron ja Markham 1999 ja 2003), luottamus, kyky verkostoitumiseen (vrt. Niemelä 2003, s. 93) sekä monet henkilöstöjohtamisen taidot, joilla on edelleen merkitystä perheyriksen menestymiselle avainhenkilöiden rekrytointimarkkinoilla sekä henkilöstön pysyvyydelle/vaihtuvuudelle yrityksessä. Nämä asiat ilmenevät kasvuhakuisessa ja -kykyisessä perheyriksessä sisäisenä päätösvallan delegointina, työnjaon ja organisaation kehittymisenä sekä yrityksen ulkopuolisten verkostojen syntymisenä (vrt. Johannisson 2000 sekä Johannisson ja Pasillas-Ramirez 2001). Pienyrittäjien joukossa on myös paljon henkilöitä, joiden temperamentti ja tunne ovat voimakkaita sekä itsenäisyyttä tai yksilöllistä vapautta korostavaa, mitkä tekijät voivat heikentää heidän sosiaalista pääomaansa, luottamusta tai henkilöstöjohtamisen kykyä (vrt. Wahlgren 1998). Tämä saattaa ilmentyä mm. heikkona verkostoitumiskykynä sekä delegoinnin ja työnjaon puutteena (kaikki langat samoissa käsissä), mikä on usein merkittävä yrityksen kasvun este ja vaikuttaa yrityksen pysymiseen pienenä mikroyrityksenä (vrt. Niemelä 2003).



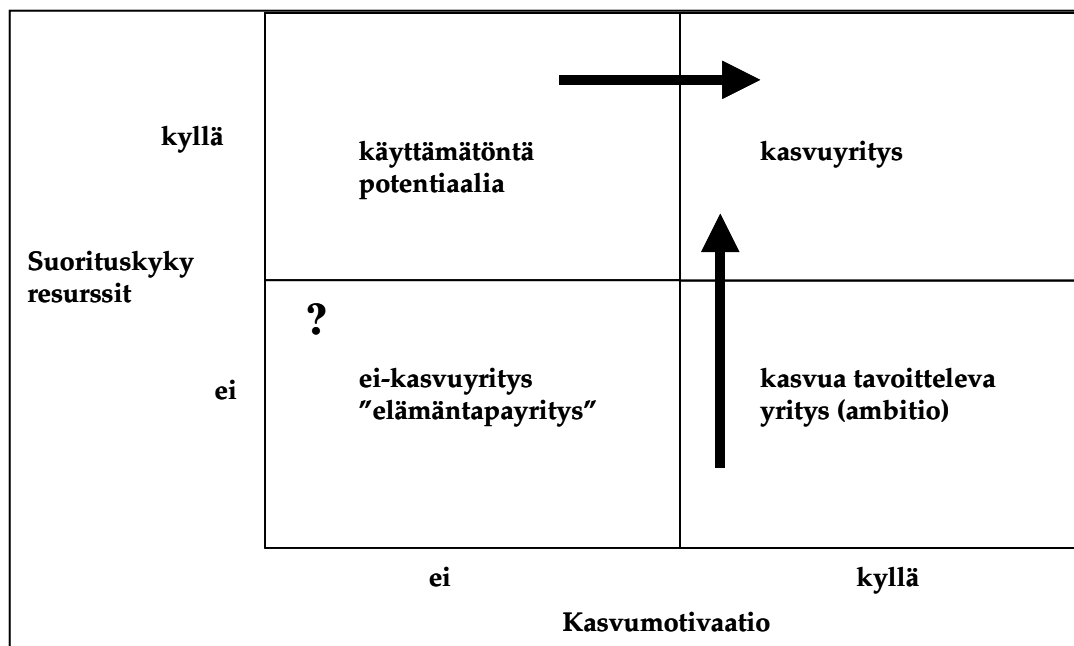
KUVIO 38 Yrittäjäominaisuudet ja perheyriksen kasvu (Koirasen ja Ruohotien 2001, s. 103-105 esittämää taksonomiaa soveltaen)

Ihmisen konatiivisesta kentästä nousevat yrittäjän motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat ihmisen uraorientaatioon, yrittäjävalintoihin, kasvuorientaatioon ja kasvuhalukkuuteen (Koiranen ja Ruohotie 2001, s. 103-104). Konatiivisesta kentästä ovat peräisin myös kasvuinentio ja -motivaatio, jotka muodostavat tämän tutkimuksen keskeisen kasvudynaamisen mallin kannustinvoiman (induktion), joka on perheyriksen kasvustrategioiden liikkeelle paneva voima. Kasvuinention ja -motivaation taustalla tarvitaan myös riittävästi pitkäjänteisyyttä, joka vaikuttaa yrittäjän käyttäytymisessä yrityksen kasvun puolesta tehtävänä henkilökohtaisesta välittömästä hyödystä luopumisena yrityksen kasvun kriittisissä vaiheissa (vrt. hikipääoman käsite Virtanen 1999a-b). Konatiivisen kentän ominaisuudet vaikuttavat yrittäjän tulosjohtamisen kykyihin ja taitoihin, jotka ovat kasvun johtamisen kannalta tärkeitä edellytyksiä. Konatiiviset tekijät ilmenevät yrityksen kasvutavoitteissa, päätöksenteossa sekä kasvustrategioiden toteutuksessa. Yrittäjän heikot konatiiviset tekijät ilmenevät kasvuhaluttomuutena ja pitkäjänteisyyden puutteena, jolloin yritystoiminnan tavoitteena on ainoastaan palkkatyön kompensatio, välttämättömän perheen toimeentulon saattaminen tai ns. elämäntapayrittäjäisyys.

Kognitiivisesta (tiedostaminen) kentästä yrittäjyydelle pohjaa luovia tekijöitä ovat tiedolliset ja taidolliset valmiudet, oppimiskyky sekä ammattitaito, mutta myös monet uskomukset (Koiranen & Ruohotie 2001 s. 103-104). Kognitiiviset tekijät vaikuttavat yrittäjän strategiseen ajattelukykyyn, ideointi- ja innovaatiokykyyn sekä kaiken kehittämisen taustalla olevaan oppimiskykyyn. Heikon kognitiivisen kyvyn omaava henkilö tuskin suuntautuu yrittäjäuralle, koska itse yrittäjäisyysprosessin käynnistäminen edellyttää tietoa, ideoita ja innovaatiokykyä sekä niiden hahmottamista suhteessa olemassa olevaan tai havaittavaan liiketoimintamahdollisuuteen. Kognitiiviset tekijät ilmenevät kasvuhakuisessa perheyriksessä kasvustrategioiden laatimisena, tiedon tuottamisena sekä tutkimus- ja kehitystoimintana

2.5.5 Yrittäjän kasvumotivaation ja yrityksen suorituskyvyn yhteensovittaminen

Yrityksen kasvu edellyttää yrittäjältä ja/tai yritysjohtolta riittävää kasvumotivaatiota sekä suorituskykyä ja resursseja kasvun toteuttamiseen (vrt. Storey 1994). Erikson (2002) on määritellyt käsitteen yrittäjäisyyspääoma (*entrepreneurial capital*), joka tarkoittaa yrittäjäisyysosaamisen (*entrepreneurial competence*) sekä yrittäjämäisen sitoutumisen (*entrepreneurial commitment*) tulomuodossa esitettyä funktiota. Vahva yrittäjäisyyspääoma on Eriksonin (2002) Norjassa tekemän tutkimuksen mukaan kasvuyrityksen tärkein panostekijä ja tarjoaa merkittävän kilpailuedun.



KUVIO 39 Yrityksen suorituskyvyn ja yrittäjän kasvumotivaation välinen taksonomia (Wiklund 1997, s. 264)

Wiklund (1997, s. 264) on luokitellut yritykset neljään kategoriaan suhteessa niiden kasvumotivaation ja suorituskyvyn ja kasvuresurssien perusteella (vrt. myös Havunen 1987). Wiklundin (1997, s. 264) kuviossa 39 esittämän taksonomian mukaisesti kasvuyrityksillä, jotka pystyvät kestäväan kasvuun, on sekä riittävä suorituskyky, resurssit sekä yrittäjän kasvumotivaatio.

Wiklundin typologian mukaisten kasvuyritysten määrän lisäämisen osalta kriittisenä minimitekijänä on pidettävä yrittäjien kasvumotivaatiota ja -intentiota. Wardin (1997, s. 334-335) tutkimusten mukaan kuitenkin ainoastaan 7-10 % perheyriyten omistajista/johtajista maailmanlaajuisesti on aidosti kasvuhakuisia (*masters of growth*). Heidän henkilökohtaisena vakaumuksenaan on kehittää yritystään pitkäjänteisesti kohti merkittävää kasvua ja kehitystä. Heille on myös tyypillistä valtava henkilökohtainen energia sekä intohimo yrityksensä kasvuun (Ward 1997 s. 334-335). Delmar (1996, s. 62-64) esittää yrittäjän kasvumotivaatiota selittäviksi tekijöiksi kiinnostuksen, asenteet ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen. Kasvumotivaatiota lisää myös yrittäjän aikaisempi positiivinen kokemus kasvusta (Delmar 1996, s. 63) tai myönteinen kokemus markkinoille pääsystä yhdistettynä hyväksi koettuun suorituskykyyn (Mullins 1996).

Erityisesti Wiklundin typologian seuraavan kategorian "käyttämätöntä potentiaalia" yritykset pystyisivät kasvattamaan yrityksensä liiketoimintaa ja luomaan uusia työpaikkoja, jos vain kasvumotivaatiota riittäisi. Wiklund (1997, s. 263) arvioi, että suhteellisen suuri osa pienistä yrityksistä sekä Ruotsissa että muissakin EU-maissa ja Pohjois-Amerikassa kuuluu tähän kategoriaan. Monet vakavaraiset, pitkään toimineet pk-teollisuuden perheyriyten Suomen metalli- ja puutuoteteollisuudessa ovat tällaisia vakiintuneita yrityksiä, joilla olisi periaatteessa hyvät kasvumahdollisuudet, mutta omistajan tai johdon kasvuhalu-

tomuus tai todennäköisesti haluttomuus kantaa kasvun myötä tulevia mahdollisia riskejä, estää kasvun. Toisaalta samassa kategoriassa ovat monet pienet alihankintayritykset, jotka kasvavat veturiyrityksensä ”imussa”, vaikka eivät välttämättä haluakaan. Erityisesti pkt-metalliteollisuus on Suomessa pitkälti alihankintateollisuutta, joiden kasvumahdollisuudet riippuvat asemoitumisesta alihankintaketjuun ja suhteesta ”veturiyrityksenä” toimivaan päämiesyritykseen (mm. Metso-konserni ja Valtra) (vrt. myös Robson & Gallagher 1994). Hakimin (1989) Britanniassa tekemän tutkimuksen mukaan kasvuhaluttomuus vähenee jyrkästi yrityksen koon kasvaessa, mikä voi johtua siitä, että suurempien yrityksen johdolla/omistajilla on parempi riskien sietokyky tai että ne ovat nähneet kasvun realistisena vaihtoehtona (Storey 1994, s. 120-122).

Wiklundin (1997, s. 263) mielestä tämän kategorian yritysten sekä yhteiskunnan harjoittaman yrityspolitiikan tavoitteet eivät kohtaa toisiaan. Yhteiskunta ja monet yritysten sidosryhmät haluaisivat, että nämä yritykset kasvaisivat ja loisivat uusia työpaikkoja. Yrittäjien tavoitteena sen sijaan on vakavarainen ja tasainen tulo sekä yrityksen jatkuvuus, jota ei haluta riskeerata kasvun tavoittelulla. Wahlgren (1999, s. 88-91) on tutkimuksessaan päätenyt siihen johtopäätökseen, että menestyvään yrittäjyyteen sisältyvä itsenäisyys ja vapaus (*entrepreneurial freedom*) on keskeinen yrittäjyyteen motivoiva tekijä, jonka edellytyksenä on yrityksen kannattavuus ja taloudellinen itsemääräämisoikeus (*financial independence*). Edellisestä voidaan deduktiivisesti päätellä, että riittävän taloudellisen itsemääräämisoikeuden saavuttamiseksi yrityksen on kasvunsa kautta saavutettava riittävän vahva asema markkinoilla ja toimialalla, joka vahvistaa taloudellisen itsenäisyyden kautta yrittäjän itsenäisyyttä ja vapautta (vrt. myös Gray 2002, s. 66). Kun tuo riittävän vahva ja turvallinen markkina-asema on saavutettu, ei sitä haluta riskeerata lisäkasvun tavoittelun kautta. Monissa EU-maissa nämä Wiklundin taksonomian mukaiset käyttämätöntä kasvupotentiaalia edustavat yritykset ovat keskeinen kohderyhmä yritysten kehittämishankkeita käynnistettäessä (vrt. myös Oakey 1993).

Kasvua tavoittelevilta yrityksiltä (ambitiot) puuttuu kasvun edellyttämiä resursseja, mutta ne olisivat halukkaita kasvattamaan liiketoimintaansa, koska niiden omistajilla, yrittäjillä ja johdolla on selkeä kasvumotiivi ja -intentio. Niiden kasvupyrkimysten esteenä on yleensä resurssien ja tavallisesti kasvurahoituksen puute. Joissakin tapauksissa niiden kasvun rahoitukseen voi liittyä joko yrityksen nuoreen ikään, suureen kasvunopeuteen tai alimitoitettuun omaan pääomaan liittyvä riski. Kasvuun liittyvä riski voi liittyä myös toimialan tai tuotteen riskitekijöihin, kuten on tilanne esimerkiksi nopeasti kasvavien uuden teknologian yritysten osalta, jossa tuotteiden ja innovaatioiden elinkaari on hyvin lyhyt. Kasvua tavoittelevat yritykset, joilla on kantava liikeidea ja jotka toimivat kasvavilla toimialoilla ovat potentiaalisia venture-capital rahoittajien sijoituskohteita, mikäli yritysten perustajat suostuvat jakamaan omistusta ja yrityksen päätösvaltaa ulkopuolisille sijoittajille (vrt. Virtanen 1996). Wiklund (1997, s. 264) arvioi, että kasvua tavoittelevia ambitio-yrityksiä on suuri määrä Ruotsin yrityskannasta. Mitä todennäköisemmin merkittävä osa niistä on nuoria ja elinkaarensa alkuvaiheessa olevia pienyrityksiä.

Mikäli yritykseltä puuttuu sekä kasvuhalu että kasvukyky, on kysymyksessä joko kuihtuva yritys tai ns. "elämäntapa-yrittäjä", joka on tyytynyt nykyiseen olotilaan ja turvaamaan itselleen tai perheelleen nykyisen elintason. Monet pienet palveluyrittäjät sekä ammatin- ja liikkeenharjoittajat ovat Suomessa tässä kategoriassa, jota Storey (1991, 119) kutsuu nimellä "trundlers" eli suoraan suomennettuna "kärkyjen työntäjä". Storey (1994, s. 112-121) toteaa kasvuhaluttomuuden olevan Britanniassa suurinta pienissä henkilöyrityksissä (ei rekisteröity osakeyhtiöksi), joilla ei ole vakituista toimipaikkaa ja jotka työllistävät omistajaperheen lisäksi enintään 2 henkilöä. Näistä yrityksistä yli 60 %:lla ei ole minkäänlaista kasvuaikomusta. Tutkimustulos perustuu vuonna 1989 Isossa-Britanniassa tehtyyn 750.000 yrityksen kyselyyn (Hakim 1989). Wiklund (1997, s. 265) toteaa, että tämän kategorian yritykset kärsivät yleensä niukoista resursseista, eikä niiden rajallinen johtamiskapasiteetti mahdollista missään olosuhteissa merkittävää kasvua. Näiden yritysten ja myös yhteiskunnan kannalta on järkevää, että niitä ei "patisteta" kasvuun, vaan annetaan niiden toimia omassa sarjassaan.

Lahdessa toimivan metalliteollisuusyrityksen Stala Oy:n perustaja ja nykyinen hallituksen puheenjohtaja, yrittäjäneuvos Reino Rajamäki kuvaa osuvasti yrittäjän kasvuhakuisuutta: "Yrittäjä saa henkisen tyydytyksen saavuttamalla tavoitteensa ja asettamalla uusia päämääriä. On asetettava aina yhä suurempia ja suurempia päämääriä...Missä ovat päämäärät? Putkia ei mene ikuisesti riittävästi, on kehitettävä rinnalle uusia tuotteita. Uskoa, mainontaa, tervettä talonpoikaisjärkeä, päämääriä. Siinä eväät suureksi teollisuuslaitokseksi. (Korhonen ja Lintunen 1999.)

Yrityksen palkattu johto voidaan Marrisin (1967, s. 101-109) mukaan helposti sitouttaa palkkioiden ja erilaisten optio- ja bonusjärjestelmien kautta tavoittelemaan yrityksen kasvua (vrt. myös agenttikustannustoria Jensen & Meckling 1976, Schulze ym. 2001 sekä Mustakallio ym. 2002). Tähän vaikuttaa Marrisin (1967, s. 101-109) esittämän yritysjohton hyötyajattelun teorian (*managerial utility theory*) mukaisesti se, että yrityksen liiketoiminnan kasvu yleensä tukee ja vahvistaa yrityksen johdon valtaa, turvallisuutta sekä tyytyväisyyttä ilman, että johto riskeeraa oman omaisuutensa tuoton (korkeintaan palkan). Yrityksen kasvaessa on Beggin ym. (1994, s. 102-104) käsityksen mukaan tyypillistä, että omistus ja operatiivinen johto (*ownership and control*) eriytyvät toisistaan. Yrityksen omistajat (osakkeenomistajat) tavoittelevat mahdollisimman suurta tuottoa, osinkoja sekä yrityksen arvon nousua. Operatiivisen johdon palkat ja palkkiot (mm. optiot ja bonukset) kasvavat yleensä yrityksen kasvun myötä, mikä saattaa vaikuttaa johdon tavoitteisiin ja toimintaan pyrkiä ensisijaisesti kasvattamaan yrityksen kokoa (liikevaihto, myynti sekä henkilöstö) tuoton maksimoinnin sijasta. Tämä asetelma johtaa helposti yrityksen omistajien ja palkatun johdon välisiin konflikteihin (Begg ym. 1994, s. 102). Edellä mainitusta syystä johtuen on yritysjohton palkitsemisessa ja motivoinnissa ryhdytty myös suurimmissa perheyrityksissä soveltamaan erilaisia optioita. Ne ovat Saarion (2000) mielestä osa yrityksen kannustusjärjestelmää, jossa yhtiön avainhenkilöt ja henkilöstö voivat hyötyä yhtiön menestyksestä ja erityisesti kasvusta (tulos, yrityksen tuotto ja arvo) myös osaomistajana yhtiön arvonnousun kautta.

Osakkeenomistajat pitävät tärkeänä sitä seikkaa, että yhtiön avainhenkilöillä on riittävä henkilökohtainen mielenkiinto yhtiön tulokselliseen kehittämiseen ja sitä kautta yhtiön arvon nousuun. Henkilöstön optio-ohjelmissa merkittävien uusien osakkeiden määrä on isommissa pörssi-yhtiöissä yleensä pari prosenttia liikkeelle laskettujen osakkeiden kokonaismäärästä. Pienemmissä yhtiöissä optioilla merkittävien osakkeiden määrä voi kohota korkeammaksi laskettuna osakkeiden kokonaismäärästä. (Saario 2000).

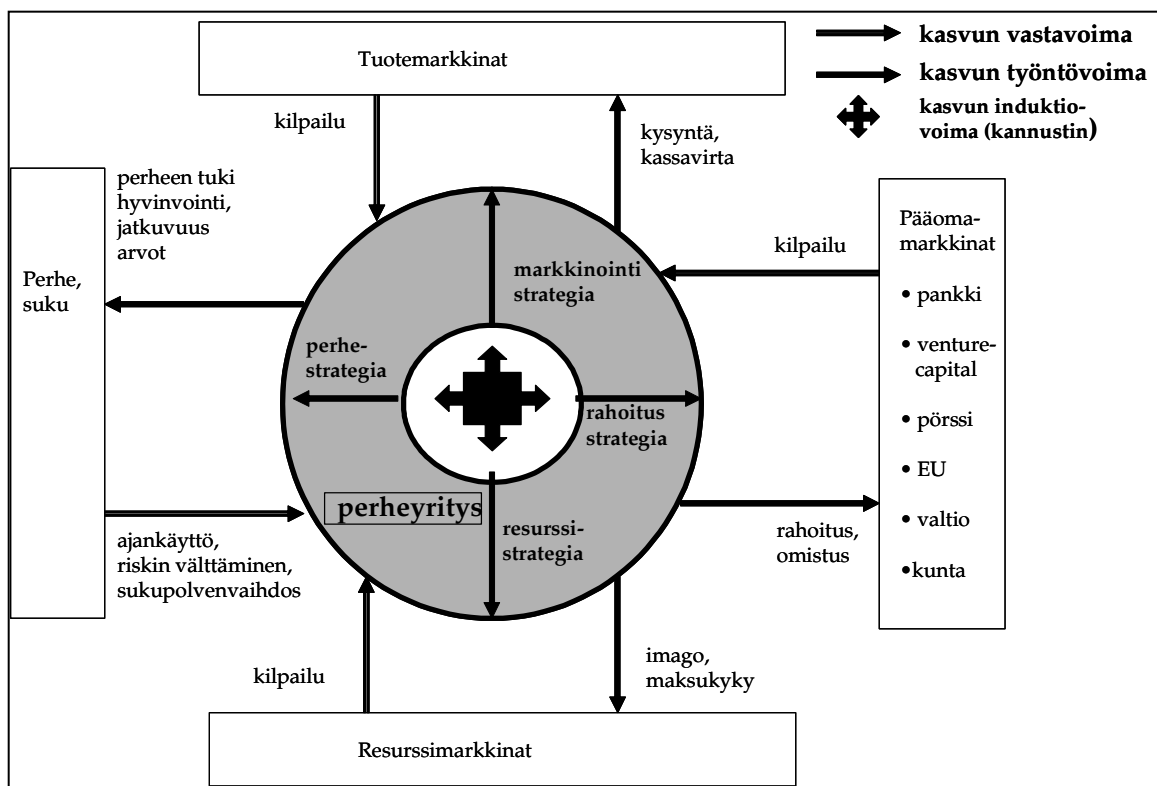
2.6 Teollisten perheyritysten kasvustrategiat ja niiden muotoutuminen

Tässä tutkimuksessa perheyritysten kasvustrategiat esitetään kuviossa 40 esitetyn perheyrityksen kasvudynamiikkamallin (PYK-mallin) mukaisesti. Systemiteoreettinen PYK-malli on laadittu alun perin Lewinin (1951) kuvaaman kenttäteorian pohjalta (vrt. myös Vinnell ja Hamilton 1999). Mallin keskeisenä systemiteoreettisena oletuksena on, että perheyrityksessä vallitsee erilaisia yrittäjän ja yrityksen omistajan/johdon asenteista, arvoista, uskomuksista, motivaatiosta sekä intentioista käynnistyviä induktiovoimia, jotka muodostavat PYK-mallin ytimen ja systeemin liikkeelle panevan voiman. Induktiovoimien vaikutuksena yritysjohto rakentaa tavoiteltaviin kenttiin (tuotemarkkinat, rahoitusmarkkinat, resurssimarkkinat sekä perhe/suku) kohdistuvia kasvustrategioita (markkinointi-, rahoitus-, resurssi- sekä omistusstrategia).

Kasvustrategiat ovat yrittäjän ja yritysjohton keino tavoitella yrityksen kasvua ja laajentumista seuraavilla alueilla (kentät): tuotemarkkinat, pääomamarkkinat, rekrytointimarkkinat sekä perhe/suku. Vastaavasti edellisistä kentistä on johdettavissa neljä perheyrityksen kasvustrategiaa: markkinointistrategia, kasvun rahoitusstrategia, resurssi-strategia sekä perheyrityksen omistusstrategia. Näiden tarkoituksena on yrityksen kasvupyrkimysten toteuttaminen. Kasvustrategiat vaikuttavat edelleen ao. kenttiin kohdistuvina operatiivisina toimenpiteinä, kuten esimerkiksi myynti, markkinointi, rahoituksen hankinta, rekrytointi, yrityksen ostotoiminto sekä yrityksen organisointi tai sukupolvenvaihdokseen liittyvät toimenpiteet. Monet toimenpiteet kohtaavat eri tekijöistä (mm. kilpailu) johtuen tavoitelluista kentistä syntyviä vastavoimia, jotka estävät systemiteoreettisen ajattelun mukaisesti yrityksen kasvupyrkimykset. Kasvustrategioiden laadinnan sekä operatiivisten toimintojen johtamisen intensiteetti on PYK-malliin sisältyvän perusoletuksen mukaisesti suoraan verrannollinen yrittäjän tai yritysjohton kasvumotivaation ja -intention voimakkuudesta.

Tässä tutkimuksessa noudatetaan alun perin Chandlerin (1962) esittämää yrityksen strategian kehittymisen postulaattia, jonka mukaisesti yrityksen strategia johdetaan markkinatilanteesta ja strategian kehittymisen jälkeen seuraavat tarvittavat muutokset yrityksen toimintarakenteessa (resurssit, tietovaranto ja kyvykkyydet) sekä -prosesseissa eli "rakenne seuraa strategiaa" (vrt. Kyläheiko 2002, s. 19-20 ja 24). Roper (1999, s. 246) arvioi, että pk-yrityksen menestyminen

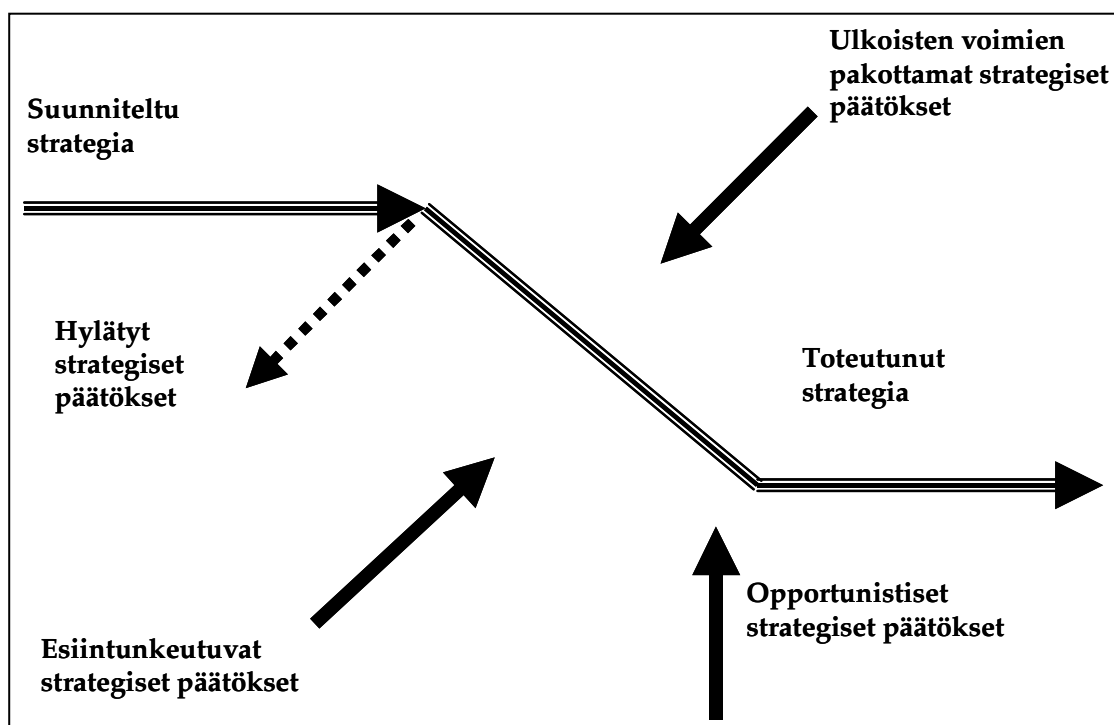
ja kasvu riippuvat erittäin paljon sen tekemisestä strategisista valinnoista ja erityisesti yrityksen liikevaihdon kasvu on sidoksissa yrityksen oikeisiin strategiavalintoihin. Yrityksen strategialla on Porterin (1991b, s. 96-97) mukaan dynaaminen merkitys erilaisten toiminnallisten aktiviteettien, kuten markkinoinnin, tuotannon, tuotekehityksen, resurssien hankinnan ja rahoituksen integroimisessa yrityksen kokonaisvaltaisesti johdetuksi toiminnoksi. Strategian puuttuessa ne toimisivat kukin irrallisina "kapeiden" ja erillisten motivaatiotekijöiden sekä kunkin toiminnan oman logistiikan ohjaamina toimintoina. Toinen keskeinen strategian merkitys liittyy yrityksen ja sen toimintaympäristön yhteenliittymiseen. Kolmas näkökohta yrityksen menestyksen kannalta liittyy strategian keskeiseen tehtävään yritykselle tunnusomaisten (*distinctive*) kyvykkyyksien luomisessa ja hyödyntämisessä. (Porter 1991b, s. 97.)



KUVIO 40 Perheyrittäjän kasvustrategiat PYK-mallissa

Mintzberg (1994) toteaa, että yrityksen suunnitelman mukainen strategia on johdon tietoinen suunnan määrittely muuttuvassa kilpailuympäristössä – tosin vain juuri tietyllä hetkellä strategisen suunnittelun jatkuvassa prosessissa (Lainema ym. 2001, s. 38). Valittua suuntaa tietoisesti korjaavia ja tarkentavia päätöksiä on tehtävä jatkuvasti uuden informaation ja uusien tulkintojen mukaan. Kuviossa 41 on esitetty Mintzbergin (1994) esittämä strategian kiteytymisprosessi, jossa yrityksen omistaja ja/tai johto joutuu hylkäämään alkuperäisiä strategisia päätöksiä ja tekemään ulkoisten voimien pakottamana uusia päätöksiä, jotka vaikuttavat toteutuneeseen strategiaan (vrt. myös Atkins ja Lowe 1994). Jotkut strategiset päätökset perustuvat uusiin oivalluksiin ja ne löytyvät usein

itsestään oppimisprosessin syventyessä ja tiedon lisääntyessä (väliin tuleva strategia). Opportunistinen strateginen päätös voi syntyä jonkin liiketoimintamahdollisuuden tai tilanteeseen tarttumisen myötä (vrt. Timmons 1987, Brown & Kirchoff 1997, Pihkala & Vesalainen 1999 sekä Brown ym. 2001).



KUVIO 41 Yrityksen strategian kehittämisprosessi (Mintzberg 1994)

Mintzberg (1973, s. 44) korostaa, että yritysten ja organisaatioiden strategioiden luominen voi periaatteessa tapahtua kolmella vaihtoehdoisella tavalla: yrittäjämäisesti (*entrepreneurial mode*), sopeuttavasti (*adaptive mode*) tai suunnitelmallisesti (*planning mode*). Kaikki vaihtoehdot strategiakäyttämisen mallit ovat periaatteessa mahdollisia erityyppisissä ja kehitysvaiheeltaan erilaisissa yrittäjävetoisissa organisaatioissa (vrt. Mintzberg 1982). Kuitenkin yrittäjämäinen strategia on Mintzbergin (1973, s. 44) esittämä tyypillinen toimintamalli organisaatioissa, joissa vahva johtaja tekee rohkeita ja riskialttiita päätöksiä koko organisaation puolesta. Sopeuttava strategia tarkoittaa organisaation sopeuttamista pienin askelin vaikeaan ympäristöön. Suunnitelmalliselle strategialle ovat tyypillisiä strukturoidut analyysit, selkeästi kirjatut ja esitetyt strategiakuvaukset, jotka integroivat organisaation toimintaa kauas tulevaisuuteen. (Mintzberg 1973, s. 44.)

Tarkasteltuna teollisen perheyriksen kontekstissa voidaan Mintzbergin (1982) tekemän tutkimuksen esimerkin mukaisesti päätellä, että yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa useimmissa tapauksissa sovelletaan yrittäjämäistä tai sopeuttavaa strategiaa, joka sitten vähitellen yrityksen organisaation kasvun ja kehittymisen kautta muuttuu suunnitelmalliseksi strategiatyöksi, varsinkin kun siihen on käytettävissä johdon lisäksi muita suunnitteluresursseja (vrt. Shuman

ja Seeger 1986, s. 15-16). Teollisen perheyrittäjän PYK-mallin mukaisten kasvustrategioiden valinta voi tapahtua Mintzbergin (1973) kuvaamalla kaikilla kolmella vaihtoehdoisella tavalla (yrittäjämäinen, sopeutuva tai suunnitelmallinen). Strategian toteutusmallin valinta yrityksessä perustuu toisaalta yrityksen kehitysvaiheeseen, yrityksen organisaatorakenteeseen ja erityisesti omistajien asemaan yrityksen strategisessa johdossa. Myös yrityksen arvot, perinteet, vallitseva kulttuuri sekä yrityksen toimialalle tyypilliset käytännöt vaikuttavat strategioiden valintaan (vrt. Gray 1998 ja 2002). Barthin (2003, s. 144-146) tutkimuksen mukaan erityisesti kypsillä teollisilla toimialoilla (ml. metsä- ja puutuoteteollisuus) toimivien ja hyvää suorituskykyä (kasvu) tavoittelevien yritysten tulisi huolehtia strategiaprosessin sekä yrityksen johtamisrakenteen välisestä yhteensopivuudesta. Tämä tarkoittanee sitä, että niiden on panostettava luontaisilla kasvutoimialoilla toimivia yrityksiä enemmän strategiseen johtamiseen, suunnitteluun ja strategioiden toteuttamiseen.

Yrittäjämäisen strategian neljä keskeistä lähtökohtaa ja piirrettä ovat Mintzbergin (1973, s. 45-46) mukaan: 1) Uusien liiketoimintamahdollisuuksien aktiivinen ja jatkuva etsiminen, jossa mahdolliset ongelmat ja niiden ratkaisu on toissijaista etsimiseen nähden; 2) Päätösvalta ja itse strategiatyö keskittyy vahvasti ylimmän johdon (toimitusjohtaja/yrittäjä) käsiin; 3) Strategiatyö on tyypillisesti yllättävien hyppyjen tekemistä eteenpäin ja usein myös ennalta tuntemattomaan suuntaan; 4) yrittäjämäisen strategian keskeisenä tavoitteena on aina kasvu.

Yrittäjämäisen strategian (*Entrepreneurial Mode of Strategy*) luomisessa ovat yrittäjyyden näkökulmasta Mintzbergin ym. (1998, s. 143) mukaan olennaisia seuraavat näkökohdat:

1. Strategia hahmottuu yrityksen johdon (yrittäjän) mielessä pitkän tähtäyksen suuntaviivoina ja visiona yrityksen ja organisaation tulevaisuudesta.
2. Yrittäjyysstrategia perustuu useimmiten yrittäjän sisäistettyyn kokemukseen ja intuitioon tai sitten strategia jäljitellään muilta ja sisäistetään omaan käyttäytymiseen.
3. Yrityksen visio on usein yrittäjän itsenäinen tuotos tai jopa pakkomielle, johon yrittäjä haluaa säilyttää läheisen henkilökohtaisen kontaktin sekä vaikutusmahdollisuudet myös sen myöhempään muuttamiseen ja toteuttamiseen.
4. Yrityksen strateginen visio on altis vaikutuksille ja siitä syystä yrittäjyysstrategia näyttää olevan harkittu ja esiin tunkeva – harkittu yleisen vision osalta ja esiin tunkeva vision yksityiskohtien paljastamisessa.
5. Organisaatio on samalla tavoin vaikutuksille altis yksinkertainen rakenne, joka vastaa johtajan määräyksiin, olipa se sitten alkava yritys, yksityinen yritys tai suuren konsernin yksikkö, joiden toiminnat ja valtarakenteet ovat halukkaita hyväksymään visionäärisen johtajan toimenpiteet.

6. Yrittäjyysstrategia näyttää hakevan markkinaraon (niche) muotoa, jossa on yksi tai useampia aukkoja, joissa yrityksen markkina-asema on suojattu välittömältä kilpailulta.

Sopeuttavalle strategialle tyypillisiä piirteitä ovat Mintzbergin (1973, s. 46-47) mielestä seuraavat: 1) Strategiatyölle ei ole löydettävissä selkeitä tavoitteita, vaan ne määräytyvät monimutkaisen organisaation jäsenten vaikutusvallan kautta 2) Strategiatyö on reagoimista havaittuihin ongelmiin ja niiden ratkaisemista 3) Päätöksenteko tapahtuu vaiheittaisina askeleina sekä 4) Hajautetusti. Suunnitelmallinen strategiatyö perustuu Mintzbergin (1973, s. 48-49) mukaan systemaattisiin analyysihin (mm. erilaisten vaihtoehtojen väliset kustannus- ja hyötyanalyysit), johdon apuna toimiviin suunnittelijoihin sekä päätöksenteon ja strategian keskinäiseen integrointiin.

Lainema ym. (2001, s. 34-35 ja 51) korostavat, että on usein vaikeaa erottaa yrityksen, yrittäjän tai yritysjohton tavoitteita ja strategioita toisistaan, koska niiden välillä on luontainen iteratiivinen yhteys ja niiden tulee olla yhteensopivia (vrt. myös Kettunen 1978 ja 1985 sekä van Gelderen ja Frese 1998). Tavoitteet auttavat tarkistamaan, että valittu strategia vie sinne, minne halutaan ja sen lisäksi tarvitaan mittari, jolla strategian toteutumista mitataan. (Lainema ym. 2001, s. 34.) Edellisestä voisi päätellä, että asetettaessa yritykselle kasvutavoitteita on valittava niihin yhteensopiva kasvustrategia. Yrityksen ja yrittäjän strategiat voivat myös poiketa toisistaan riippuen yrittäjän asemasta sekä mahdollisuuksista toteuttaa haluamaansa strategiaa yrityksessään suhteessa yrityksen sidosryhmiin, jotka pyrkivät myös aktiivisesti vaikuttamaan yrityksen strategiaan. Mintzberg (1991a) toteaa strategiseen yrittäjyysajatteluun liittyvän yrittäjän visionäärinen kyky nähdä eri suuntiin (eteenpäin, taaksepäin, alaspäin, alhaalta ylös, sivuille, itsensä ulkopuolelle sekä lävitse) avautuvia liiketoimintamahdollisuuksia. Usein yrittäjistä löytyy lahjakkuuksia, jotka hallitsevat jopa kaikki edellä esitetyt ”näkemisen eri muodot”. Siinä tapauksessa heille muodostuu voimakas visio, jota toteuttamalla he voivat saada aikaan merkittäviä tuloksia yritysmaailmassa (Kaivo-oja 2002, 234).

Porter (1997, s. 34) varoittaa, että pakonomainen halu kasvaa voi vaarantaa yrityksen pitkäjänteisen strategian. Monet yritykset sortuvat tavoittelemaan ”halpaa kasvua”: ne lisäävät haluttuja ominaisuuksia, tuotteita tai palveluja ilman etukäteisharkintaa tai sovittamatta niitä strategiaansa. Ne voivat myös tavoitella uusia asiakkaita tai markkinoita ilman, että niillä on mitään erityistä tarjottavaa. Yritys voi Porterin (1997, s. 34) mukaan kasvaa usein nopeammin ja huomattavasti kannattavammin, jos se keskittyy entistä tarkemmin niihin tarpeisiin ja tuotetyyppeihin, joissa se on ansioitunut aikaisemminkin, kuin jos se pyrkii siirtymään houkuttelevan näköisille kasvuareenoille, joilla sillä ei ole mitään ainutlaatuista tarjottavaa (Porter 1997, s. 34, vrt. myös Robson ym. 1993). Covin ym. (1990, s. 407-408) arvioivat, että toimialan teknologisella kehitysmisasteella (*technological sophistication*) on merkittävä vaikutus erityisesti pienten ja keskisuurten kasvuhakuisten teknologiayritysten strategisille päätöksille, valinnoille sekä yleiselle strategiselle ajattelulle. Korkean teknologian aloilla

strategiaavainnoissa korostuvat markkinointi, tuoteominaisuudet, asiakastuki sekä ulkoinen rahoitus ja matalan teknologian aloilla kustannustehokkuuden saavuttaminen (Covin ym. 1990, s. 407-408). Tämän tutkimuksen kontekstissa kaikkien kolmen case-yritysten edustamat toimialat: teollinen hirsitalovalmistus, nykyaikainen sahateollisuus sekä ikkuna- ja kiintokalusteteollisuus voidaan nykyisin lukea korkean teknologian alan toimialoiksi.

2.6.1 Puutuotealan perheyriksen markkinointistrategia

Yrityksen markkinointi on "perinteistä" strategiatyön aluetta ja useimmat liikkeenjohdon kirjoissa esitellyt strategiamallit kuvaavat yrityksen markkinointia. Liikkeenjohdon kirjallisuudessa esiintyviä tunnetuimpia markkinointistrategian teorioita ovat Ansoffin (1988) kasvustrategia-matriisi sekä kuviossa 42 esitelty Porterin (1984) geneeristen kilpailustrategioiden (kustannusjohtajuus, differointi tai fokusointi) nelikenttä.

		Kilpailuedun lähde	
		alhaiset kustannukset	tuotedifferointi
Asiakaskunta markkinat	laaja	Kustannus- johtajuus	Erikoistuminen
	kapea	Fokus Keskittyminen "halpa"	Fokus Keskittyminen "niche"

KUVIO 42 Yrityksen geneeriset kilpailustrategiat (Porter 1984)

Perinteiset yritysten kasvustrategiat tarkastelevat yleensä yrityksen tuotemarkkinakombinaatioita sekä siellä toteutettavia strategisia vaihtoehtoja yrityksen markkinoinnin toteuttamiseksi. Harperin (1992 ja 1995) käsityksen mukaan kasvuhakuinen yritys ei nykyaikana (1990-luvulta lähtien) kuitenkaan kykene saavuttamaan kasvua vanhoilla 1960-70 luvun strategiaopeilla, koska ne liittyvät aikakauteen, jolloin markkinat kasvoivat vahvasti ja yrityksen kasvu oli nykyistä helpompaa. Ansoffin (1988) esittämään kasvustrategiamatriisiin tulisi Harperin (1992 ja 1995) lisätä kolmas ulottuvuus "corpreneurship", joka tarkoittaa

taa innovaatioihin, yrittäjyyteen sekä uusien markkinoiden luomiseen liittyviä ulottuvuuksia. Tämän tutkimuksen kontekstissa sekä Ansoffin (1988) kasvustrategioita että Porterin (1984) kilpailustrategioita voidaan erityisesti Harperin (1992, 1995) "corpreneurship"-ulottuvuudella lisättynä soveltaa suoraan perheyriksen markkinointistrategian osalta sekä yläkäsitteenä (ns. metastrategia) tai välillisenä viitekehyksenä myös muiden perheyriksen kasvustrategioiden rakentamisessa. Ansoffin (1988) ja Porterin (1980) esittämät "perinteiset" strategiamallit liittyvät kuitenkin olennaisesti Mintzbergin (1973, s. 48-49) kuvaamaan suunnitelmalliseen strategiatyöhön (*planning mode of strategy*), mikä ei liene kovin tyypillistä pkt-yrityksille, eikä varsinkaan vahvaan rittäjyyteen pohjautuville perheyriksille (vrt. Harper 1992 ja 1995).

Tuotestrategia

- ✓ Panostus vakiotuotteisiin (*commodity products*)
- ✓ Panostus erikoist tuotteisiin (*speciality products*)
- ✓ Panostus asiakas-kohtaisiin tuotteisiin (*custom-made products*)

Asiakasstrategia

- ✓ Mahdollisimman monta asiakasta ja loppukäyttäjää
- ✓ Harvoja, tarkoin kuvattuja loppukäyttäjää
- ✓ Yksilöidyt loppukäyttäjät

Markkina-aluestrategia

- ✓ Kaikki mahdolliset markkina-alueet
- ✓ Keskittyminen harvoille, tarkkaan määritellyille markkina-alueille

Kilpailuetustrategia

- ✓ Tehokas markkinointi
- ✓ Asiakassuhdemarkkinointi
- ✓ Vahva henkilökohtainen myyntityö
- ✓ Markkina-osuuksien tavoittelu
- ✓ Aggressiivinen luottopolitiikka (maksuajat)
- ✓ Jakeluteiden tehokkuus
- ✓ Kilpailukykyinen hinnoittelu
- ✓ Tuotemerkkeihin panostaminen
- ✓ Kuljetusten hallinta
- ✓ Tutkimus ja tuotekehitystyö

KUVIO 43 Metsäteollisuusyrityksen markkinointistrategia (Juslin ja Tarkkanen 1987)

Erityisesti metsäteollisuusyritysten markkinointistrategioita kuvaamaan on kehitelty kuviossa 43 esitetty ns. Juslinin markkinointistrategiamalli (Juslin & Tarkkanen 1987, Niemelä 1993, s. 34-36 sekä Juslin & Neuvonen 1997, s. 111), jonka mukaan metsäteollisuusyrityksen markkinointistrategia sisältää seuraavat osa-alueet: tuotestrategia, asiakasstrategia, markkina-aluestrategia sekä kilpailuetustrategia. Näiden markkinointistrategian osa-alueiden kohdalla yrityksellä on valittavana erilaisia toimintavaihtoehtoja, joita voidaan "peilata" yleisiin metastrategioihin mm. Ansoffin kasvustrategiamatriisiin (1988), Porterin (1984) geneerisiin kilpailustrategioihin tai Milesin ym. (1978) esittämään strategiatypologiaan (vrt. Niemelä, 1993, s. 34-36). Juslinin kehittämää markkinointistrategiamallia (Juslin & Tarkkanen, 1987) ja sen toimivuutta on testattu lähinnä

metsäteollisuuden alkujalostuksen alueella ja sahatteollisuuden suurissa yrityksissä (vrt. Niemelä 1993), mutta sen toimivuudesta ja sovellettavuudesta puutuoteteollisuudessa (teollinen hirsitalojen valmistus, ikkuna- ja kiintokalusteteollisuus) ei liene vielä selkeää tutkimuksellista näyttöä. Juslinin (Juslin & Tarkkanen 1987) markkinointistrategiamallissa tuote-, asiakas- ja markkina-aluestrategia sisältävät harvoja vaihtoehtoja, joista yrityksen on yleensä valittava jokin pääasiallinen vaihtoehto, koska muut vaihtoehdot ovat yleensä toisiaan poissulkevia (vrt. *”stuck in the middle”* syndrooma Porter 1984). Kilpailuetustrategian osalta on tarjolla useampia vaihtoehtoja, joista yritys voi valita muutamiin yhteensopivien kilpailuetutekijöiden kombinaation.

Niemelä (1993, s. 88) havaitsi tutkimuksessaan, että suomalaisilla sahoilla oli 1990-luvun alussa edistyneisemmät kilpailustrategiat (differointi ja keskittyminen) kuin Pohjois-Amerikan länsiosissa toimivilla sahoilla. Kuitenkin sahatteollisuudessa keskittyminen puhtaasti yhteen kilpailustrategiaan on vaikeaa, koska sahatavaran tuotannosta merkittävä osa on kuitenkin lankeavia vakio tuotteita (Niemelä 1993 s. 88). Aravuon (2002, s. 35) laatiman sahatteollisuuden toimialaraportin yhteenvedon mukaan suomalaisten sahojen suurimpina mahdollisuuksina nähdään asiakaslähtöisten tuotteiden lisääminen, jalostusasteen kohottaminen sekä jakeluverkoston kehittäminen. Vastaavasti keskeisiä heikkouksia ovat bulkkituotannon suuri osuus, joustamaton raaka-aineen hinta, huono markkinatuntemus sekä sijainti ja riippuvuus vientimarkkinoista (Aravuo 2002, s. 35). Kasvuhakuiselle pkt-yrityksille tyypillinen markkinointistrategia Porterin (1984) esittämän nelikentän mukaisesti on elinkaaren alussa valittu differointipohjainen keskittyminen ja markkinarakoja (liiketoimintamahdollisuuksia) hyödyntävä niche-strategia (vrt. Smallbone ym. 1995, Stearns ym. 1995, Barkham 1996, Kelly ym. 2000 sekä Hewitt-Dundas & Roper 2001). Siinä kilpailuetu perustuu Porterin (1984) mukaan valikoituihin, mutta rajattuihin asiakassegmentteihin, joiden kysyntään pyritään vastaamaan ensisijaisesti tuotedifferoinnin (mm. laatu, asiakaskohtaiset tuoteominaisuudet) keinoilla. Juslinin (Juslin & Tarkkanen 1987) markkinointistrategiamallin mukaisesti tällainen strategia voisi toteutua esimerkiksi valitsemalla tuotestrategiaksi erikois- tai asiakaskohtaiset tuotteet, asiakasstrategiaksi valitut asiakassegmentit tai yksilöidyt loppuasiakkaat, markkina-aluestrategiaksi valikoidut alueet sekä kilpailuetustrategiaksi tuotemerkin kehittäminen, asiakassuhdemarkkinointi, jakeluteiden ja kuljetusten hallinta sekä tutkimus- ja tuotekehitys.

Yrityksen kasvun myötä on mahdollista, että valittu markkinarako ja sitä kautta saatava kysyntä ja saavutettu markkinaosuus eivät riitä yrityksen omistajien/johdon haluamaan kasvuun (vrt. Robson & Gallagher 1994 sekä Garnsey 1998). Tällöin yrityksen peruskilpailustrategiaa voidaan muuttaa markkina-alueen laajentamisen kautta joko erikoistumisstrategiaksi (vrt. Porter 1984) tai valita Ansoffin (1988) kasvumatriisin mukainen diversifioitumisstrategia (vrt. Robson ym. 1993). Yrityksen on siinä tilanteessa analysoitava kaikkia markkinointistrategiansa osa-alueita uudelleen sekä mietittävä uusia kilpailuedun lähteitä. Case-yritys Pölkky Oy on valinnut nämä molemmat strategiat, joita toteutetaan kahdessa eri tuotantoyksikössä. Miles ym. (1993) esittävät osittain toimi-

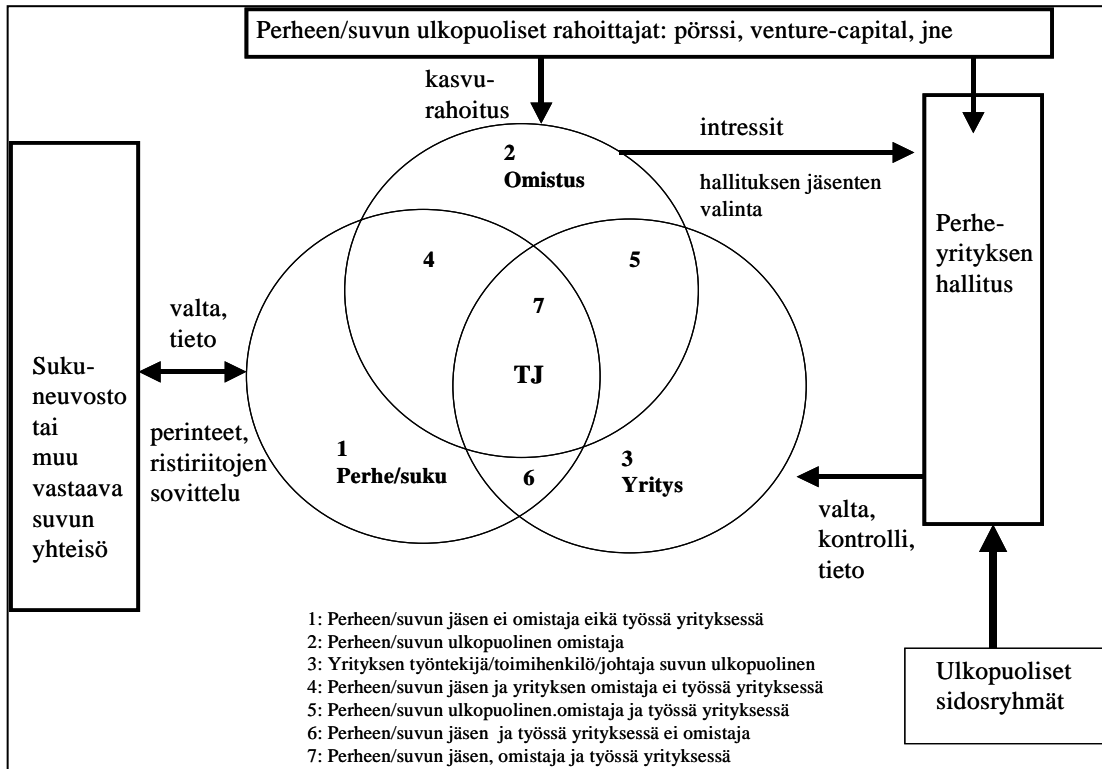
alojen populaatioekologiseen ajattelumalliin tukeutuen (vrt. generalisti- ja specialististrategiajaottelu, Carroll 1984, s. 122-123), että toimiala on sitä elinvoimaisempi, mitä suurempi variaatio siellä toimivien yritysten kilpailustrategioiden välillä on (vrt. myös Robson ja Gallagher 1994). Tämä mahdollistaa Carrollin (1984, s. 122-123) mukaan generalistien ja specialistien välisen työnjaon, jossa specialistit (=markkinarakoja hyödyntävät erikoistujat ja keskittyjät) voivat menestyä generalistien auki jättämissä markkinaraoissa. Kypsillemä toimialoille on kuitenkin tyypillistä, että niillä toimivien yritysten kilpailustrategiat pyrkivät yhtenäistymään ja variaatio toimialan sisällä pienenee (Miles, Snow ja Sharfman 1993, s. 163).

2.6.2 Puutuotealan perheyrietyksen omistus- ja rahoitusstrategiat

Perheyrietyksen omistus- ja rahoitusstrategiat niveltävät osittain toisiinsa sen perusteella, missä määrin perheyrietyksen kasvun rahoituksessa käytetään omistukseen sidottua oman pääoman ehtoista rahoitusta (osakepääoma tai omistajien myöntämä laina). Yrietyksen rahoituskokonaisuuden osalta Myersin (1986) esittämän rahoituksen "nokkimisjärjestys"-teorian (*pecking orders hypothesis*) mukaisesti yrietykset turvautuvat aina ensisijaisesti sisäisiin rahoitusvaihtoehtoihin ja toissijaisesti ulkoisiin käänteisessä järjestyksessä niihin sisältyvän riskin suuruuden suhteen. Perheyrietyksen omistus- ja rahoitusstrategioiden rakentumista on kuvattu Gersickin ym. 1997 esittämän kolmiympyrämallin (ks. kuvio 44) avulla.

Ward (1987) jakaa perheyrietykset niiden luontaisen perhe- tai liiketoimintaorientaation perusteella kahteen peruskategoriaan: perhekeskeiset (*family first*) tai liiketoimintakeskeiset (*business first*) perheyrietykset (vrt. myös Reid ym. 1999). Karkeana yleistyksenä ja yhteenvetona Reid ym. (1999) esittävät Skotlannissa toteutetun perheyrietytutkimuksensa (n=1065) tulosten perusteella, että perhekeskeisillä perheyrietyksillä perheen liiketoiminta palvelee ensisijaisesti perheen etuja ja liiketoimintakeskeisillä perheyrietyksillä perhe palvelee perheen liiketoiminnan etuja. Reidin ym. (1999) tutkimuksen mukaan orientaatio muuttuu yrietyksen kehityksen myötä siten, että perhekeskeisyys yleensä vahvistuu yrietyksen iän myötä. Orientaatioperustan erot perheyrietyksissä ilmenevät yrietyksen muutos- ja riskikäyttäytymisessä sekä kasvuorientaatiossa siten, että perhekeskeiset perheyrietykset ovat heikommin riskeihin ja muutokseen orientoituneita ja ne arvostavat enemmän jatkuvuutta ja työsuhteiden pysyvyyttä (Reid ym. 1999). Perhekeskeisesti orientoituneiden perheyrietysten luontaisena käyttäytymismallina voidaan pitää perheen/suvun omistuksen, johtamisen sekä päätösvallan jatkuvuuden turvaamista (Reid ym. 1999, vrt. myös Ward 1987, Poza 1989, Poza ym. 1997, Taqiuri & Davis 1992, Goffee 1996, Westhead ym. 2001b, s. 380-381 ja 2002 sekä Koironen 2002) ja yrietyksen omistuksen säilyttämisestä perheen ja suvun hallussa sukupolvelta toiselle. Tämä tendenssi ilmenee erityisesti useille perheyrietyksille tyypillisenä kielteisenä suhtautumisena yrietyksen kasvuun ulkopuolinen riskipääoman turvin (mm. Reid ym. 1999 sekä Westhead ym. 2001b, s. 380-383), mikä voi käytännössä muodostaa niiden osalta merkittävän kasvun esteen. Perheyrietyksen kasvun myötä pakottavat paineet

ulkopuolisen oman pääoman ehtoisen kasvurahoituksen vastaanottamiseksi johtavat käytännössä usein myös yrityksen omistuksen muutokseen ja ulkopuolisen omistuksen kasvuun (vrt. Dunn 1999). Myös perheyrityksiin ja perheisiin sisältyvän luontaisen rakennedynaamisen kehityksen johdosta perheen ja suvun jäsenten rooliasetelmat yrityksessä muuttuvat (vrt. McConaughy & Phillips 1999).



KUVIO 44 Perheyrityksen rahoitus- ja omistusstrategian kolmiympyrämalli (Gersick ym. 1997 sekä Carlock & Ward 2001, s. 141 mukailten)

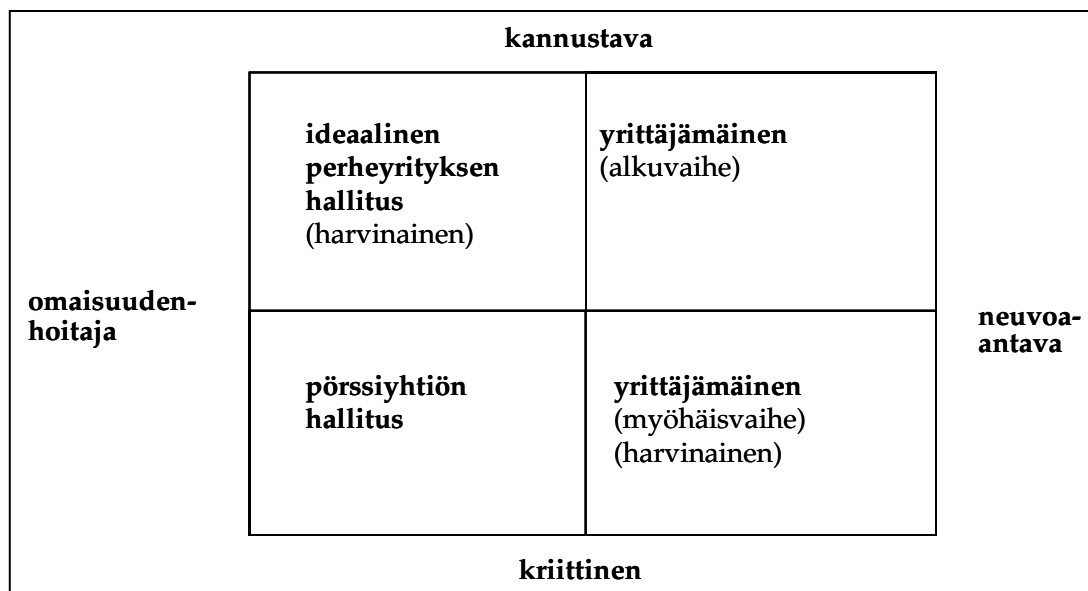
Yrityksen kasvun sekä perheyrityksen omistajaperheen/suvun luontaisen laajentumisen vuoksi perheyrityksen sidosryhmien eri rooleja kuvaavat ympyrät eriytyvät toisistaan. Tyypillinen kehityskulku johtaa usein asetelmaan, jossa perheen ja suvun ulkopuolinen omistus (sektori 2) kasvaa ja perheen/suvun jäsenet lakkaavat olemasta yrityksen palveluksessa (sektori 7). (vrt. Gersick ym. 1997 sekä McConaughy ym. 1999). Kehityskulku on omiaan aiheuttamaan ristiriitoja ja erilaisia konflikteja perheen/suvun sisällä sekä perheen/suvun jäsenten, yrityksen operatiivisen johdon sekä hallituksen välillä. Konfliktit voivat johtua valta-asetelmien muutoksista, tiedonkulun katkoista tai näkemyseroista yrityksen tavoitteiden ja strategisten valintojen osalta. (vrt. Ward 1987, Kets de Vries 1993 ja 1996, Gersick ym. 1997, McConaughy ym. 1999, Sörenson 1999, Davis ja Harveston 1999 ja 2001 sekä Carlock & Ward 2001). Perheyrityksen päättyessä ulkopuoliseen kasvunrahoitukseen (esim. lainapääoma, venture capital tai osittainen julkinen listautuminen) rahoittajat yleensä edellyttävät tietyn päätöksentekoroolin (yleensä yrityksen hallituspaikka) saamista voidakseen kontrolloida sijoitus- tai rahoitusosuuttaan.

Perheyrittöksen kasvuun tähtäävän rahoitus- ja omistusstrategian keskeisenä tavoitteena on perheen ja suvun kannalta katsottuna riittävän edustus- ja päätöksentekoroolin turvaaminen perheyrittöksen operatiivisessa johdossa sekä hallituksessa ja tämän yhteensovittaminen yrityksen kasvupyrkimyksiin (vrt. Williams 1992 sekä Westhead ym. 2001b, s. 380-381). Se voi tarkoittaa strategian valinnassa esimerkiksi perheen/suvun osake-enemmistön turvaamista oman äänivaltaisen osakesarjan avulla (vrt. Honkarakenne Oyj.) tai hallituksen jäsenten määrään ja valintaan vaikuttamista. Monissa perheyrittöksissä, kuten case-yritys Honkarakenne Oyj:ssä, perheyrittöksen hallituksen vastapainoksi on perustettu sukuneuvosto (*family council*). Sen roolina perheyrittöksessä on Carlockin ja Wardin (2001, s. 144-145) mukaan perheen/suvun suunnitelmien jäsentäminen ja toteuttaminen, perheyrittöksen strategioihin vaikuttaminen, yhteisten arvojen ja vision vaaliminen, yhteisen keskustelufoorumien järjestäminen, perheen/suvun identiteetin, perinteiden, kulttuurin sekä yrityksen historian ylläpitäminen, perheyrittöksen tavoitteisiin osallistuminen ja sitouttaminen, seuraavan sukupolven yritysjohtajien valmentaminen sekä välittäjäorganisaationa toimiminen. Viimeksi mainittu liittyy sukuneuvoston tärkeään rooliin perheen/suvun sisäisten sekä perheyrittöksen johdon ja hallituksen kanssa syntyvien konfliktien ja ristiriitojen selvittämisessä. (vrt. Carlock ja Ward 2001, s. 144-145.) Sukuneuvostot ovat Carlockin ja Wardin (2001) käsityksen mukaan tyypillisiä vanhemmissa perheyrittöksissä, joissa suvun jäsenet ovat irtautuneet varsinaisesta perheyrittöksen liiketoiminnasta. Saarelaisen sukuneuvoston lisäksi perustajaveljesten aloitteesta perustettiin 1990-luvun lopussa Veljekset Saarelaisen ammattikasvatussäätiö, jonka tehtävänä on edistää hirsitalorakentamisen kulttuuria, kehitystä sekä siihen liittyvää ammattitaitoa jakamalla opiskelu- ja tutkimusstipendejä ja järjestämällä erilaisia tilaisuuksia. Säätiön tavoitteena on myös Honkarakenteen historian kirjoittaminen.

Perheyrittöksen hallituksella on Wardin (1991) mukaan keskeinen merkitys yrityksen johtamisessa. Yrityksen omistuspohjan laajentuessa ja yrityksen kasvaessa hallituksen merkitys vallan, kontrollin sekä tiedon näkökulmasta korostuu. Perheen/suvun ulkopuolisen omistuksen vahvistuessa perheyrittöksen hallitukseen tulee ulkopuolisia edustajia, jotka voivat olla tietyn omistajaryhmän etujen valvojia, tärkeiden sidosryhmien edustajia tai asiantuntijoita. Myös perheen/suvun hallituspaikoista ja mandaateista kilpaillaan. Perheyrittöksen hallituksen tehtävät ja rooli muuttuvat yrityksen kasvu- ja kehitysvaiheiden myötä.

Wardin (1991) kuviossa 45 esittämän typologian mukaan perheyrittöksen hallituksen rooli voi olla neuvoa-antava, kannustava, kriittinen tai omaisuudenhoitaja riippuen yrityksen kehitysvaiheesta. Yrityksen alkuvaiheille on Wardin (1991) mukaan tyypillistä neuvoa-antava/kannustava rooli, jolloin myös itse hallitustyöskentely on joustavaa ja hallituksen jäsenet ovat tyypillisesti perheen/suvun edustajia. Mukana voi olla jokin sidosryhmän edustaja esimerkiksi rahoittajapankin tai vastaavan (esim. Finnvera) instituution puolesta. Monet kasvu- ja kehityshakuiset yritykset, kuten case-yrityksistä Honkarakenne ja Metsäpuu, ovat varsin aikaisessa vaiheessa valinneet hallitukseen suvun ulkopuolisia asiantuntijajäseniä, joiden rooli hallitustyöskentelyssä on kuitenkin

kin painottunut asiantuntijana toimimiseen, jolloin suvun edustajille on jäänyt lopullinen päätöksentekorooli (vrt. Johannisson 1999 sekä Johannisson & Huse 2000).



KUVIO 45 Perheyriksen hallituksen erilaiset roolit - typologia (Ward 1991)

Perheyriksen kasvudynamiikka-malliin (PYK-malli) sisältyvä perheyriksen rahoitus- ja omistusstrategia on nähtävä toisaalta sekä perheen/suvun omistustarpeiden ja vallan että toisaalta perheyriksen kasvun edellyttämän rahoitustarpeen väliseksi tasapainostrategiaksi. Monet erityisesti perhekeskeisesti orientoituneet perheyriksöt haluavat pitää kiinni perheen/suvun omistussuosuuksista ja voivat sen vuoksi tinkiä yrityksen kasvun tavoittelusta. Tällaisessa asetelmassa omistuksen ja kasvun välinen intressiristiriita voi olla hyvin vahva sisäinen yrityksen kasvun este.

2.6.3 Puutuotealan perheyriksen resurssi-strategia

Tämän tutkimuksen keskeisen teoreettisen viitekehysten (PYK-malli) yksi keskeisistä teollisen perheyriksen kasvustrategioista on resurssi-strategia, joka kohdistuu rekrytointi ja tuotannontekijämarkkinoihin. Nykyinen resurssi-strategia-ajattelu perustuu Penrosen (1995) esittämään yrityksen kasvuteoriaan, jonka mukaan kriittisten resurssien hankinta ja markkinoiden saavuttaminen niiden avulla ohjaa keskeisesti yrityksen kasvua ja monialaistumista uusille liiketoiminta-alueille (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, s. 15, vrt. myös Garnsey 1998). Yrityksen resurssilla tarkoitetaan Wernerfeltin (1984, s. 172) mukaan kaikkea sitä, joka voidaan ajatella yrityksen vahvuudeksi tai heikkoudeksi swot-analyysissa (vrt. myös Porter 1991b). Resurssit ovat tietynä aikana olemassa olevia konkreettisia tai aineettomia panostekijöitä (*assets*), jotka on puolipysyvästi sidottu yritykseen, kuten esimerkiksi tuotemerkit, teknologiaosaaminen,

ammattitaitoiset työntekijät, vahvistetut tilaukset, konekanta ja teknologia, tuotantoprosessit, pääoma, vaihto-omaisuus jne. (Wernerfelt, 1984, s. 172). Yrityksen resurssien hankinnan yhteinen nimittäjä on rahapääoma, joka on käytetty niiden hankintaan. Toinen tärkeä näkökohta liittyy resurssien hyödynnettävyyteen ja käyttökelpoisuuteen suhteessa yrityksen tuotantoprosessiin (resurssien portfolio). Kolmas resurssistrategian näkökohta on resurssien johtaminen, joka liittyy kaikkiin aineellisiin ja aineettomiin resursseihin ja jota ilman resursseja ei voida hankkia tai ne eivät sovellu tuoteportfolioon tai niiden käytettävyys on alhainen. (Wernerfelt, 1984, s. 172.)

Porterin (1991b, s. 108) esittämän tulkinnan mukaan yrityksen resurssit sinänsä eivät takaa kilpailukykyä, mutta yritys voi resurssiensa avulla toteuttaa erilaisia toimintoja, joiden kautta kilpailukyky voidaan rakentaa. Barney (1991) toteaa, että välttämätön ehto yrityksen kilpailukyvyllä on se, että (a) yritysten resurssiperustat toimialalla poikkeavat toisistaan ja että (b) ainakin osa strategisista resursseista on luonteeltaan vaikeasti siirrettäviä (vrt. myös Miles, Snow ja Sharfman 1993). Yrityksen strategisten resurssien on Barneyn (1991) mielestä täytettävä VRIN-attribuuttien nimellä kulkevat minimikriteerit, joita ovat 1) arvoa luova (Valuable) 2) harvinainen (Rare) 3) jäljittelemätön (Inimitable) sekä 4) korvaamaton (Nonsubstitutable). Strategisille resursseille on Barneyn (1991) tulkinnan mukaan tyypillistä, että ne on synnytetty kumulatiiviseen oppimiseen perustuvan prosessin (oppiva organisaatio) kautta, jolloin niihin on saatu varastoitua paljon yrityksen kollektiivista hiljaista tietoa (*tacit knowledge*) (vrt. myös Nonaka ja Takeuchi 1995). Barneyn (1991) esittämä yrityksen resurssistrategia on yrityksen resurssiperustasta (fyysiset, inhimilliset ja organisatoriset resurssit) liikkeelle lähtevä prosessi, jossa kestävä kilpailuetu saavutetaan kehittämällä ydinkyvykkyksiä (*core competencies*), jotka on kehitetty yrityksen resurssiperustasta suodattamalla (VRIN-kriteerit). Lisäksi kestävä kilpailuedun saavuttamisessa tarvitaan myös hyvää onnea. (Kyläheiko 2002, s. 28-31, vrt. myös Peteraf 1992, Hamel ja Prahalad 1994 sekä Garnsey 1998). Porter (1984, s. 31-32) arvioi raaka-aineiden saatavuuteen liittyvän merkittävän alalle tulon esteen, koska toimialan vakiintuneet yritykset ovat saattaneet sitoa jo etukäteen näkemänsä raaka-ainetarpeen olemassa oleviin lähteisiin ja toimittajiin.

Puutuotealan yritysten osalta keskeisiä hankittavia resursseja ovat puuraaka-aine (vaihto-omaisuus), tuotantoteknologia ja tuotannon infrastruktuuri sekä henkilöstön rekrytointi sekä erilaisten tukipalvelujen (mm. kunnossapito-, huolto- sekä kuljetuspalvelut) hankinta. Puuraaka-aineen osuus oli vuonna 2001 Metsäteollisuus ry:n tilastojen mukaan keskimäärin 75 % sahojen liikevaihdosta (Aravuo 2002). Puusepäniteollisuudessa raaka-aineen osuus on keskimäärin noin 50 % ja taloteollisuudessa liki 60 % liikevaihdosta (Vallin 2002). Resurssistrategialla on kiinteä yhteys sekä markkinointi- että rahoitusstrategiaan. Yhteys markkinointistrategiaan liittyy siihen puutuoteollisuudelle tyypilliseen näkökohtaan, jossa hankittavan puuraaka-aineen laatu vaihtelu on voitava sovittaa markkinoitavien tuotteiden kannalta vaadittavaan laatuun. Yhteys rahoitusstrategiaan johtuu raaka-aineen hankinnan suuresta rahoitustarpeesta

erityisesti käyttöpääoman rahoituksen osalta (vrt. Uotila 1984, Aravuo 2002, sekä Järnefelt ym. 2002)

Ongelmana metsäteollisuudessa ja erityisesti puutuoteteollisuudessa on hankittavan raaka-aineen laadun heterogeenisyys, joka johtuu paitsi puutavaran luontaisesta laadunvaihtelusta, myös itse hankinta- ja jalostusprosessin aikana syntyvästä suuresta hävikistä. Tässä mielessä raaka-aineresurssien hankinta sisältää puutuoteteollisuudessa merkittävässä määrin suurempia riskejä kuin esimerkiksi metalliteollisuuden raaka-ainehankinta. Jotkut puutuoteteollisuuden toimialat, kuten ikkuna- ja oviteollisuus, ovat Suomessa keskittyneitä toimialoja, joissa suppea joukko alan johtavia yrityksiä (yleensä 5-10 yritystä) kattaa 80-90 % toimialan markkinoista (vrt. Vallin 2002b). Keskeinen alalle tulon sekä yrityksen kasvun este näillä toimialoilla on laadultaan sopivan puuraaka-aineen (u/s laadun mäntysahatavara) hankinta ja saatavuus, joka edellyttää pitkäjänteistä työtä sekä verkostoitumista raaka-aineiden (sahat ja aihiovalmistajat) toimittajien kanssa. Raaka-aineiden ja aihoiden toimitukset perustuvat vakiintuneisiin asiakassuhteisiin ja sopimuksiin, joissa toimittajan neuvottelu-asema on yleensä vahva, koska kysymyksessä on vaikeasti saatava ja kysytty resurssi. Uuden alalle tulevan yrityksen keskeinen ongelma voi olla luottokelpoisuuden puute. Markkinaosuuden kasvattaminen esimerkiksi ikkunan valmistuksessa edellyttää ikkunoiden kysynnän kasvun lisäksi raaka-ainepohjan laajentamista muihin korvaaviin materiaaleihin (mm. alumiini tai mdf-levy) tai toimintakonseptin muuttamista esimerkiksi toteuttamalla vertikaalinen integraatio toimitusketjun suuntaan. Perinteisen puuraaka-aineen osalta yrityksen laajentuminen ja kasvu merkitsee aggressiivista kilpailua, jossa jonkin valmistajan kasvu merkitsee toisen liiketoiminnan supistumista (=nollasummapeli). (vrt. Uotila 1984, Aravuo 2002 sekä Järnefelt ym. 2002)

Rakennuspuusepänteollisuudessa (mm. ikkunateollisuus ja kiintokalusteiden valmistus) raaka-ainetta hankitaan joko perinteisesti ostamalla laatulajiteltua raakasahatavaraa (u/s-laatu) tai nykyisin yhä suuremmassa määrin hankkimalla jatkojalostettua sahatavaraa tai valmiiksi työstettyjä aihioita tai komponentteja. Ikkunateollisuudessa on siirrytty lähes kaikissa yrityksissä valmisaihioiden ja komponenttien käyttöön ja uutena raaka-aineena käytetään puun lisäksi kasvavassa määrin alumiiniprofiileja sekä mdf-levyä. Sahateollisuus on alkujalostusta, jossa tuotannossa lähdetään liikkeelle raakapuusta, joka pkt-yrityksissä hankitaan joko kokonaan tai osittain oman hankintaorganisaation avulla tai toimitusostoina integroidun paperiteollisuuden hankintaorganisaatioilta tai metsähallitukselta. Hirsitaloteollisuudessa puuraaka-ainetta hankitaan sekä raakapuuna (pyöröhirren valmistus) että sahatavarana ja hirsiaihiolina (höylä- ja lamellihirren valmistus). (vrt. Vallin 2002 a-b.)

Raakapuun hankinnan strategia määräytyy useamman tekijän yhteisvaikutuksena. Keskeisin tavoite on turvata oman valitun tuotantostrategian laatuvaatimuksia vastaavan raaka-aineen tasainen saanti (toimitusajat, mitta- ja laatuvaatimukset) kilpailukykyiseen hintaan. Yleensä suuremmat raakapuuta käyttävät yritykset pyrkivät hankkimaan vähintään puolet tarvitsemastaan raakapuusta oman hankintaorganisaationsa ja toisen puolen paperiteollisuuden

sekä muiden toimittajien kautta (resurssien hankinnan portfolio-strategia). Yhteistyö paperiteollisuuden hankintaorganisaatioiden kanssa on elintärkeää mm. sivupuutavaran sekä sahauksen sivutuotteiden (erityisesti saharake) markkinoinnin kannalta. Pkt-yrityksen raakapuun sekä sahatavaran ja aihoiden hankinnassa on tärkeää myös hankinnan rahoitus- ja toimitusehdot, joissa on olennaista raaka-aineen saanti kohtuullisilla maksuehdoilla. Tähän vaikuttaa olennaisesti pkt-yrityksen luottokelpoisuus ja maksukykyisyys (=käyttöpääoman riittävyys). Puusepänteollisuuteen laadullisesti soveltuvan sahatavaran sekä aihoiden ja puolivalmisteiden hankinta edellyttää hyviä asiakassuhteita sekä tiivistä verkostoitumista sahariteollisuuden kanssa. Raaka-aineen hankinnan onnistuminen riippuu pkt-yrityksen asemoitumisesta kyseisen markkinan osalta vallitsevassa kilpailukentässä (vrt. viiden kilpailuvoiman teoria, Porter 1984). Raakapuun ja sahatavaran toimittajien neuvotteluasema suhteessa raaka-ainetta hankkivaan puutuotealan pkt-yritykseen vaihtelee olennaisesti riippuen siitä, onko toimittajana paperiteollisuutta edustava hankintaosasto tai integraattisaha vaiko yksittäinen metsänomistaja tai toinen pkt-yritys. Myös yksittäisten metsänomistajien ja puunmyyjien neuvotteluasema on olennaisesti vahvempi, koska he tarjoavat myytäväksi useita ostajia kiinnostavaa hyvälaatuaista mäntytukkia, (vrt. toimialaraportit Aravuo 2002 sekä Vallin 2002a-b).

Muista keskeisistä toimintaresursseista henkilöstön rekrytointi sekä tuotannon automaatio liittyvät toisiinsa. Tuotannon automaatiota pyritään puutuoteollisuudessa lisäämään teknologiainvestointien kautta tavoitteena keskimääräisten yksikkökohtaisten tuotantokustannusten pienentäminen sekä tuottavuuden lisäämisellä ja kalliimman ihmistyön vähentämisellä automaation avulla (vrt. Järnefelt ym. 1992). Tällä on merkitystä myös henkilöstön rekrytoinnin kannalta, sillä lisääntynyt automaatio edellyttää entistä ammattitaitoisemman työvoiman ja muun henkilöstön rekrytointia tai olemassaolevan työvoiman kouluttamista.

2.7 Oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen teollisissa perheyryyksissä

Tämän tutkimuksen teollisten perheyryysten kasvun kontekstissa oppimista ja sitä kautta syntyvää tiedon kumulaatiota pidetään yrityksen keskeinen kasvutekijänä (vrt. Penrose 1995 sekä Garnsey 1998), joka liittyy yrityksen kaikkiin osatoimintoihin. Oppimista yrityksen kasvutekijänä tulkitaan systeemiteoreettisen käsiteparin ”oppiva organisaatio” ja ”organisaation oppiminen” avulla (vrt. Argyris 1999 sekä Senge 1990a-b). Oppivalla organisaatiolta tarkoitetaan käsitteenä eräänlaista ideaalimallin mukaan toimivaa organisaatiokäyttäytymisen muotoa, jossa aktiivinen uuden tiedon ja osaamisen luominen (=yksilön ja organisaation oppiminen) on sisäistetty ja hyväksytty organisaation johtavana toimintamallina. Yksiselitteistä määritelmää ja tulkintaa oppivasta organisaatiosta on alan oppikirjoista sekä tutkimusjulkaisuista vaikea löytää, vaikka siitä

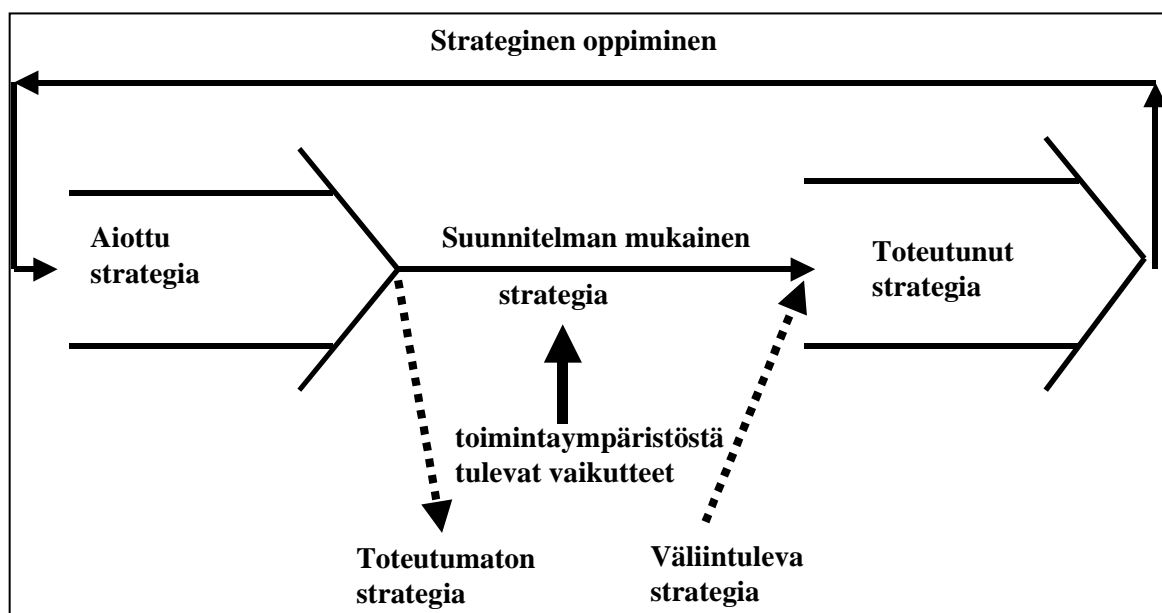
on kirjoitettu 1990-luvulta lähtien hyllymetreittäin julkaisuja. Jokainen tutkija tai oppivan organisaation konsultti haluaa luoda käsitteestä oman tulkintansa. Argyris (1999, s. 1-15) jakaa aihealueen julkaisut kahteen kategoriaan: koulutusalan konsulttien ja käytännön toimijoiden julkaisemat käytännönläheiset ja kuvailevat kirjat, jotka käsittelevät "oppivaa organisaatiota" sekä akateemisten tutkijoiden pääosin kriittiset ja skeptiset tutkimukset, jotka kohdistuvat "organisaation oppimiseen". Tässä tutkimuksessa yritetään tulkita pääosin organisaation oppimista teollisen perheyriyksen kontekstissa käyttäen kuitenkin apuna myös oppivaan organisaatioon sisältyvää teoriaa.

Sternman (2000, s. 14-39) toteaa oppimisen olevan keskeinen systeemiteorian mukainen vuorovaikutuksen ja takaisinkytkennän muoto (*feedback*), jossa systeemi (yritys) reagoi oppimisen kautta ympäristönsä kanssa ja pyrkii muuttamaan rakenteitaan sekä korjaamaan nykytilannetta suhteessa tavoitetilanteeseen. Systeemiajatteluun organisaation oppimisen kontekstissa sisältyy Hosleyn ym. 1994, s. 12) mukaan perusoletus, jonka mukaisesti oppimistilanteeseen vaikuttaa useita tekijöitä ja yksittäinen oppimistilanne voi johtaa useampaan lopputulokseen, jotka voivat olla myös odottamattomia. Teollisten perheyriyksen kasvudynamiikkaa kuvaavan PYK-mallin mukaisesti oppiminen liittyy kaikkiin yrityksen kasvun vaiheisiin: kasvumotivaation ja intention rakentumiseen, kasvustrategioihin sekä yrityksen toimintaympäristön kenttiin suunnattaviin kasvuvoimiin (=operatiivinen toiminta) niihin sisäänrakennettuna osasysteeminä. Oppimista voidaan tässä tutkimuskontekstissa pitää lähellä Normannin (1976) kuvaamaa yrityksen kehitysprosessin käsitettä (vrt. myös Harisalo 1988).

Kokemusperäistä oppimista on kuvattu alun perin Kolbin (1984) esittämänä dynaamisena oppimissyklinä, jossa oppijan välitön ja omakohtainen kokemus johtaa reflektiivisen havainnoinnin kautta abstraktiin käsitteellistämiseen sekä edelleen aktiiviseen kokeilevaan toimintaan uusien toimintamallien kehittämiseksi. Käsitteellistämisen edellytyksenä oppimissyklissä on joko sisäisen reflektion tai ulkomaailman manipuloinnin kautta tapahtuva kokemuksen muuntuminen ymmärtämiseksi. (Sarala & Sarala 1997, s. 139).

Kokemusperäinen oppiminen sekä onnistuneiden kokemusten että virheiden kautta voi olla yritykselle tärkeä kilpailuetekijä, mutta siihen sisältyy myös organisaatiokäyttäytymisestä johtuvia luontaisia riskejä, joita Levinthal ja March (1993) kuvaavat käsitteellä oppimisen likinäköisyys (*myopia*). Levinthal ja March (1993, s. 96-97) korostavat, että soveltaessaan kokemusperäistä oppimista (*learning from experience*) organisaatiot käyttävät tyypillisesti kahta erilaista toimintamekanismia: pelkistämistä ja yksinkertaistamista (*simplification*) sekä erikoistumista (*specialization*). Oppimisprosessiin sisältyy pelkistämistä ja yksinkertaistamista silloin, kun siinä minimoidaan haitalliseksi koettua vuorovaikutusta rinnakkaisten, vaihtoehtoisten tai muiden kilpailevien toimintojen kanssa ja oppimisessa halutaan keskittyä kapea-alaisesti tarkasteltavaan toimintoon. Erikoistuva oppimisprosessi keskittää huomionsa kapea-alaisiin kyvykkyyksiin, joilla pyritään korostamaan onnistumisen kokemuksia sekä kompensoimaan virheitä. Oppimiseen liittyvä likinäköisyys saattaa Levinthalin ja Marchin (1993, s. 110) heikentää organisaation kehittymistä kolmella tavalla: 1) Op-

piminen painottuu lyhyen tähtäimen tapahtumiin (päivittäiset rutiinit), jolloin strateginen pitkän tähtäyksen oppiminen unohtuu (*temporal myopia*) 2) Oppiminen suosii tapahtumia, tilanteita ja näkökohtia, jotka ovat lähellä yksittäistä henkilöä (oppijaa), jolloin laajemmat kokonaisuudet unohtuvat (*spatial myopia*) 3) Kokemuksesta oppiminen painottuu oppijan kognitiivisista tekijöistä johtuen onnistumisista oppimiseen, jolloin virheistä oppiminen helposti unohtuu (*failure myopia*) (vrt. myös Senge 1990a, s. 23-24).



KUVIO 46 Yrityksen strateginen oppiminen (Mintzberg 1982)

Yrityksen strateginen oppiminen (kuvio 46) tapahtuu Mintzbergin (1982) mukaan yrityksen strategian "kiteytymisprosessin" yhteydessä sen kokemuksen perusteella, joka yritykselle muodostuu toteutuneiden strategioiden, toteutumattomien virhestrategioiden sekä toimintaympäristön kautta väliintulevien strategioiden kautta. Kokemukset strategian toteuttamisesta sekä yrityksen ja sen ympäristön vuorovaikutus generoivat kokemuspäisen tai intuitiivisen palautteen (=strateginen oppiminen), jonka vaikutuksesta yritys saattaa muuttaa strategiaansa, mikäli toteutunut strategia ei vastannut yrityksen odotuksia tai tavoitteita (vrt. myös Leppäälho 1991, s. 18-19.)

Tunnetuimpia oppivan organisaation kuvauksia on Sengen (1990a) viiden osa-alueen (*Fifth discipline*) mukainen oppivan organisaation ideaalimalli, joka perustuu systeemiajatteluun ja organisaation toimintojen jakaantumiseen toisiinsa kytkeytyviin osajärjestelmiin. Senge (1990a) edellyttää oppivalta organisaatiolta viiden osa-alueen hallintaa: 1) organisaation jäsenten itsehallinta (*personal mastery*), 2) toimintaa ohjaavat kollektiiviset ja yksilölliset mentaaliset mallit (*mental models*), 3) toimintaa ja tulevaisuutta koskeva ja yhteisesti muodostettu jaettu käsitys (*shared vision*), 4) tiimioppimisen soveltaminen (*team learning*) sekä 5) organisaation monimutkaisen toimintajärjestelmän dynamiikan käsitteellinen ja käytännön hallinta (*fifth discipline*).

Argyris (1999, s. 67-68) toteaa, että oppimista voi organisaatiossa tapahtua kahdentyyppisten olosuhteiden vallitessa: 1) Organisaatio saavuttaa ne tavoitteet, joihin se on pyrkinyt (tavoitteiden ja tulosten yhteensopivuus) 2) Organisaatio ei pääse asettamiinsa tavoitteisiin (tavoitteinen ja tulosten yhteensopimattomuus). Hosleyn ym. (1994, s. 7) mukaan oppimista tapahtuu organisaatioissa samanaikaisesti kolmella eri tasolla: yksilöt, tiimit sekä organisaatio, joista yksilö- ja tiimioppiminen perustuvat pitkälti Kolbin (1984) esittämään oppimisykli-teoriaan. Organisaation oppiminen rakentuu yksilö- ja tiimioppimisen pohjalta syntyvän vuorovaikutuksen kautta (Hosley ym. 1994, vrt. myös Senge 1990a-b).

Organisaation oppimiseen liittyy systeemiteoreettisen ajattelun mukaisesti kahdentyyppistä oppimiskäyttäytymisen prosessia: yhden silmukan oppimista (*single-loop learning*) ja kahden silmukan oppimista (*double-loop learning*) (Argyris 1999, s. 67-68). Yhden silmukan oppimisessa (=yksinkertainen oppiminen) on Argyriksen ja Schönin (1996, s. 20-25) mukaan kysymys välineellisestä oppimisprosessista (=toiminnan seurauksista oppiminen), joka muuttaa uuden toiminnan strategioita tai strategioihin liittyviä olettamuksia, mutta säilyttää toiminnan teoriaan liittyvän arvopohjan (paradigma, mentaaliset mallit). Vastaavasti kahden silmukan oppimisprosessin (=kompleksinen oppiminen) seurauksena tapahtuu muutos sekä toiminnan strategioissa ja niiden pohjalla olevissa oletamuksissa että taustalla vaikuttavassa arvopohjassa (paradigma ja mentaaliset mallit). (Argyris ja Schön 1996, s. 20-25 sekä Stacey 1993, s. 179-180.) Senge (1990b s. 8) korostaa, että yritykset voivat oppia kahdella tavalla, luovan (*generative*) tai sopeuttavan (*adaptive*) oppimisen kautta, joista sopeuttava oppiminen on käsitteenä lähellä kopiointia.

Argyris (1999, s. 56) kuvaa organisaation oppimiseen ja muuhunkin organisaatiokäyttäytymiseen liittyviä puolustusmekanismeja (*defensive routines*), jotka vaikuttavat systeemiteoreettisessa tarkastelussa oppimisen kitkatekijöinä ja aiheuttavat muutosvastarintaa. Puolustusmekanismit ovat yksittäisiä toimenpiteitä tai käyttäytymismalleja, jotka kohdistuvat organisaation oppimiseen, muutokseen ja kehitykseen. Niiden taustalla ovat organisaation jäsenten vallitsevista käsityksistä poikkeavat uskomukset ja erilaiset käsitykset omasta roolista suhteessa organisaation muutokseen ja selviytymiseen. (Argyris 1999, s. 56). Stacey (1993, s. 184) mukaan organisaation puolustusmekanismit ovat käyttäytymismalleja, joita organisaation jäsenet kehittävät suojellakseen itseään muutoksen aiheuttamilta vaikeuksilta ja ahdistuksilta.

Pedler ym. (1991, s. 1-5) ovat tutkineet oppivaa yritystä, jollainen tavoiteltava toimintamalli on yritykselle välttämätöntä erityisesti erilaisista kriisitilanteista selviytymiseksi (vrt. Vicari ja Troilo 1998). Oppiva yritys on oppivan organisaation erikoistapaus, jossa yhdistyvät oppimiseen liittyvä yksilö- ja kollektiivitasen energia käytännönläheisemmin ja konkreettisemmalla tavalla kuin oppivan organisaation yleiskäsitteessä. Yrityksissä, kuten muissakin organisaatioissa, on Pedlerin ym. (1991) mukaan suunnaton määrä kehittämätöntä potentiaalia, jolloin oppiva yritys – toiminnallisena käsitteenä – on mahdollista toteuttaa organisaation joka tasolla tapahtuvan oppimisen myötä. Oppivan yri-

tyksen osatekijöitä ja piirteitä ovat Pedlerin ym. (1991, s. 1-5) mielestä: oppimisnäkökulma yrityksen strategiaan, osallistuva päätöksenteko, tiedottaminen, itsearviointi, sisäinen vaihto, palkitsemisen joustavuus, oppimisen mahdollista-va organisaatorakenne, työntekijät ympäristön tarkkailijoina, yritysten välinen oppiminen (oppimisverkostot), oppiva ilmapiiri sekä mahdollisuus henkilökoh-taiseen kehittymiseen.

Oppivaa organisaatiota ja organisaation oppimista pk-yritysten konteks-tissa on tutkittu merkittävästi lähinnä Britanniassa (mm. Gibb 1997a, Choueke & Armstrong 1998, Penn ym. 1998, Wyer & Mason 1998 ja 2000, Down 1999, Chaston ym. 1999 ja 2001, Dalley & Hamilton 2000, Rowley 2000 sekä Morrison ym. 2002). Tutkimuksissa on yritetty kuvata sekä lähinnä suurten yritysten kon-tekstissa kehitettyjen oppivan organisaation (Senge 1990a-b) ja oppivan yrityk-sen ideaalimallin (Pedler ym. 1991) toimivuutta ja niiden osatekijöiden, kuten erilaisten oppimisprosessien (*single- ja double loop learning*) yleisyyttä pk-sektorilla. Wyer ym. (2000, s. 256-257) muistuttavat, että oppivan organisaation kirjallisuudessa kuvattuun ideaalimalliin pyrkiminen on yleensä epärealistista pk-yritysten osalta, koska ne eivät ole luonteeltaan suurten yritysten pieniä ko-pioita, vaan useimmiten yksilöllisiä ja omassa toimintaympäristössään toimivia organisaatioita. Oppimisen tulisi olla Wyerin ym. (2000, s. 256-257) mukaan kiinteästi yhteensopiva (*embedded*) yrityksen valitseman strategian kanssa ja sen tulisi tähdätä yrityksen suorituskyvyn ja kasvun vahvistamiseen (vrt. Ylinenpää 1999, s. 224 sekä Chaston & Mangles 1997).

Monet pienet ja keskisuuret yritykset erityisesti teollisuuden alalla ovat hyvin käytäntöön suuntautuneita, joissa organisaation oppiminen painottuu luonnostaan yhden silmukan oppimiseen. Osittain tämä johtuu paitsi vallitse-vasta yrityskulttuurista, myös henkilöstön ja organisaation rakenteesta (vrt. Ylinenpää 1999). Kasvua ja kehitystä tavoittelevien pienten ja keskisuurten te-ollisuusyritysten olisi Ylinenpään (1999, s. 223-224) mielestä panostettava koko-naisvaltaiseen osaamisen ja kyvykkyyksien suunnitteluun (*competence planning*) sekä kasvun ja kehityksen kannalta kilpailukykyiseen osaamis- ja organisaatiorakenteeseen. Kehittämiskeinoina ovat paitsi ulkopuolisen osaamisen hank-kiminen (rekrytointi), myös olemassa olevien kompetenssien kehittäminen so-veltamalla pkt-yrityksille soveltuvia erilaisia ja joustavia oppimisen ja koulu-tuksen metodeja (Ylinenpää 1999, s. 223-225). Osaamisen ja kyvykkyyksien hankkiminen ulkopuolelta rekrytoimalla on mittava haaste monille erityisesti kasvukeskusten ulkopuolella sijaitseville perhey yrityksille (vrt. Kettunen 1997 ja Miller ym. 2001), joten organisaation oppimisen kautta toteutettava sisäinen osaaminen ja kyvykkyyksien kehittäminen on kasvavalle yritykselle erittäin tärkeää (vrt. Penrose 1995, Chaston & Mangles 1997 sekä Ylinenpää 1999).

Pienissä ja keskisuurissa perhey yrityksissä organisaation oppiminen on vahvasti sidoksissa yrityksen kulttuuriin (Wyer ym. 2000, s. 248). Yrityksen ke-hityksen alkuvaiheessa organisaation oppiminen on hyvin yrittäjävetoinen ja -keskeinen prosessi, jossa yrittäjän/yritysjohdon sidosryhmillä ja erilaisilla ver-kostoilla on merkittävä rooli oppimisen tukemisessa (vrt. Ostgaard & Birley 1996, Gibb 1997a, Down 1999, Johannisson 2000, Johannisson & Ramirez-

Pasillas 2001 sekä Morrison ym. 2002). Todellinen pienyrityksen kasvua ja kehitystä vahvistava oppiminen tapahtuu Gibbin (1997a, s. 23-26) käsityksen mukaan yrityksen vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä sidosryhmien kanssa. Käytännön oppimiskyvyn ratkaisevat yrityksen joustavuus sekä yrittäjän ja yrityksen avainhenkilöiden vuorovaikutustaidot ja uskottavuus erityisesti asiakkaiden, tavarantoimittajien sekä rahoittajien edustajien kanssa (Gibb 1997a, s. 23). Yritysten joustamattomuus, kulttuuri sekä sosiaalisen pääoman puute voivat olla merkittäviä oppimisen torjuntamekanismeja (*defensive routines* vrt. Argyris 1999, s. 56) ja edelleen yritysten kasvun esteitä. Tällaisissa tapauksissa yrityksen kasvu ja kehitys juuttuvat helposti paikalleen ja tarvitaan jokin yrityksen toimintaa ja rakenteita perin pohjin järkyttävä kriisi, jotta kasvun edellyttämä oppiminen ja muutos voisivat jatkua (vrt. Greiner 1998).

Schein (1987, s. 234-254) toteaa, että yrityksen kulttuurin istuttamisessa ja vahvistamisessa toimivat tietyt primääriset ja sekundaariset mekanismit, jotka ovat Goffeeen (1996, s. 43) mukaan myös erittäin tärkeitä yrityksen oppimisen ja sitä seuraavan yrityksen kasvun ja kehityksen taustatekijöitä. Ne vaikuttavat myös erityisesti pk-yrityksiin liittyvinä organisaation oppimisen katalysaattoreina tai jossakin tapauksessa myös oppimista vastustavina organisaation puolustusmekanismeina. Yrityskulttuurin vahvistamisen primäärisiä mekanismeja ovat Scheinin (1987, s. 234) mielestä seuraavat näkökohdat: 1) mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mitä he kontrolloivat 2) johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin 3) johtajan suorittama harkittu roolin mallintaminen, opettaminen ja ohjaaminen 4) palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit sekä 5) rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit. Sekundaarisen ilmaisutavan ja vahvistamisen mekanismeja ovat Scheinin (1987, s. 246) mukaan 1) organisaation rakenne, 2) organisaation järjestelmät ja menettelytavat, 3) fyysisen tilan, julkisivujen ja rakennusten muotoilu, 4) tarinat, legendat ja myytit sekä kertomukset tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä sekä 5) viralliset organisaatiofilosofiaa, uskonkappaleita ja perustamisasiakirjoja koskevat lausunnot.

Pk-yritykset soveltavat erilaisia oppimisen metodeja ja -prosesseja käytännössä sen mukaisesti, kuinka ne soveltuvat niiden yrityskulttuuriin ja käytännön toimintaan. Down (1999, s. 278) korostaa, että pk-yritykset suosivat oman oppimisensa toteuttamisessa ensisijaisesti sisäisiä oppimisen ja koulutuksen menetelmiä, kuten aikaisemmista kokemuksista oppiminen, mentorointi, omilla resursseilla järjestetty koulutus jne. Ulkopuolisten asiantuntijaorganisaatioiden tarjoamaa koulutusta kohtaan tunnetaan epäluuloja erityisesti pienissä yrityksissä, joissa epäillään myös ulkopuolisten organisaatioiden järjestämän koulutuksen vaikuttavuutta ja soveltuvuutta yrityksen tarpeisiin, resursseihin ja ajankäyttöön (Westhead & Storey 1996, s. 21-22, vrt. myös Choueque & Armstrong 1998, s. 135).

2.7.1 Kriisit ja kriittiset tekijät yritysten oppimisen katalysaattoreina

Tämän tutkimuksen systemiteoreettisen PYK-mallin mukaan yrityksen operatiiviset toimenpiteet (systemin työntövoimat) kohtaavat toimintaympäristön

kentissä (markkinat) kilpailutekijöistä johtuvia vastavoimia, jotka voivat aiheuttaa yrityksen toiminnalle ongelmia, kriittisiä tapahtumia (*critical incident*) sekä kriisejä. Flanagan (1954, s. 327) esittää, että kriittinen tapahtuma voi olla mikä tahansa havainnoitavissa oleva inhimillinen toiminto, joka muuttaa henkilön odotettavissa olevaa normaalia käyttäytymistä. Tapahtuman kriittisyys tarkoittaa sekä positiivisia että negatiivisia suoria tai epäsuoria vaikutuksia, jolloin kriisi voi olla Nathanin (2000, s. 12) mukaan samalla kertaa sekä uhka että mahdollisuus. Yrityksen ja siinä toimivien ihmisten kannalta kriisiin sisältyvä mahdollisuus liittyy Nathanin (2002, s. 12) tulkinnan mukaan siihen näkökohtaan, että kriisien ja kriittisten tapahtumien kautta voidaan kohdata syvällisten ongelmien todellisuus ja saavuttaa tietoisuus kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista ongelmista. Kriisit luovat kriittisen jakson, jolloin oppimisen valmius organisaatiossa paranee, koska sekä yrityksen ulkoiset että sisäiset sidosryhmät ovat tietoisia ja motivoituneita muutosten teon välttämättömyydestä (Kvoormistra & Nathan 2000, s. 31).

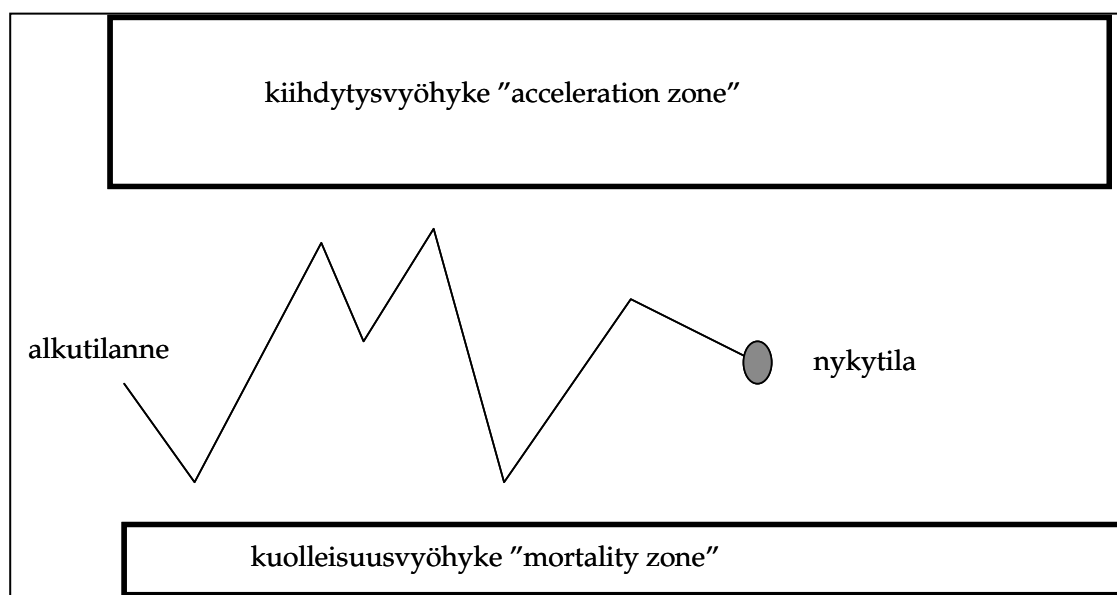
Yritystä voivat kohdata myös erilaisten stokastisten tekijöiden aiheuttamat kriisit ja onnettomuudet (avainhenkilöiden kuolema tai yrityksen infrastruktuuriin kohdistuvat onnettomuudet), jotka eivät välttämättä ole suoraan yhteydessä toimintaympäristön kenttien vastavoimiin tai yrityksen omaan toimintaan (vrt. Beckhard & Dyer 1983, Watts ym. 1998 sekä Hill ym. 2002). Yrityksen kasvua hidastavien vastavoimien sekä erilaisten onnettomuuksien yhteisvaikutukset voivat olla yrityksen kehityksen kannalta erittäin haitallisia ja johtaa lopulta yrityksen kuolemaan ja konkurssiin. Olsen (1996) esittää, että kriittisen tapahtuman käynnistymisenä on aina jokin ärsyke (*trigger*), joka käynnistää kriittisen tapahtumaketjun (*critical episode*) yrityksessä. Olsen (1996) toteaa, että kriisit ja kriittiset tapahtumat ja tapahtumaketjut johtavat kehityshakuisessa yrityksessä ja organisaatiossa sellaiseen oppimisprosessiin, jonka seurauksena muutetaan toimintamalleja ja niiden taustalla olevia paradigmoja (*double-loop learning*) (vrt. myös Stacey 1991). Yrityksen oppiminen mahdollistaa kriisitilanteiden hallinnan ja niistä selviytymisen tarvittavien rakennemuutosten avulla (Sarala & Sarala 1997, s. 56).

Yrityksen kohtaamat kriisit ja kriittiset tapahtumat vaikuttavat kaaokseen liittyvän organisaation oppimisen (yksilöt, tiimit ja koko organisaatio) kautta yrityksen toiminnallisiin ja strategisiin muutoksiin, joiden ensisijaisena tavoitteena on yrityksen eloonjääminen ja kasvuhakuisissa yrityksissä myös yrityksen kasvun tavoittelemisen kriisin vaikutuksista huolimatta. Nonaka ja Takeuchi (1995, s. 78-80) kuvaavat organisaation epävakautta (*fluctuation*) ja siitä seuraavaa "luovaa kaaosta" yhdeksi keskeiseksi uuden tiedon spiraalin käynnistäjäksi. Luovan kaaoksen voi käynnistää jokin kriisi, jonka organisaatio kohtaa. Tällainen kriisi voi olla Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 79) mukaan nopea suorituskyvyn lasku johtuen markkinoiden nopeasta muutoksesta tai kilpailijan voimakkaasta kasvusta. Luova kaaos voidaan hyödyntää oppimismielessä vain siinä tapauksessa, että organisaation jäsenillä on kyky reflektoida tilannetta. Muussa tapauksessa luova kaaos voi muuttua tuhoiseksi kaaokseksi (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 79, vrt. myös Vinten 1992 sekä Stacey 1996).

Vinten (1992, s. 22) arvioi kaaoksen olennaiseksi ja tärkeäksi organisaatioiden toiminnan perustaksi, jonka merkitystä ei ole täysin tiedostettu. Prigogine ym. (1989) esittävät, että kaikissa itseuudistuvissa systeemeissä innovointi onnistuu vain, jos seuraavat neljä kriteeriä toteutuvat: 1) Innovaation perusteena toimii kaaos. 2) Innovaation tuottamiseen tarvitaan suunnattomasti informaatiota. 3) Innovaatio vaatii herkkyyttä havaita heikot signaalit ja 4) Innovaatiolla on oma ajoituksensa (vrt. mahdollisuuksien ikkuna Pihkala & Vesalainen 1999) (Stähle & Grönroos 1999, s. 110). Kaaosta voidaan Stählen ja Grönroosin (1999, s. 110-112) mukaan kuvata useilla organisaatiolle tyypillisillä toimintatavoilla: 1) Kaaos syntyy informaation runsaudesta ja sen erilaisuudesta 2) Kaaos lisääntyy, kun asioiden määrittäminen on vaikeaa ja tapahtumien kulku on ennakkoimaton 3) Organisaation ristiriidat toimivat kaoottisena voimana ja 4) Kaaosta syntyy sitä enemmän, mitä enemmän informaation vaihtoa saadaan aikaan organisaation rajapinnoilla. Prigogine ym. (1989) toteavat, että avoimiin systeemeihin liittyvä entropian tuotanto pitää systeemin kaukana tasapainosta ja ylläpitää kaaosta (Stähle ja Grönroos 1999, s. 113). Hallitusti innovatiivinen yritys kykenee Stählen ja Grönroosin (1999, s. 113) mielestä tasapainottamaan systeemin entropian tuotannon, säilyttämisen sekä poistamisen. Yrityksen systemiteoreettisessa tarkastelussa kehittäminen ja organisaation oppiminen liittyvät kaaoksen ja sen kiteyttämisen väliseen vuorovaikutukseen (Stähle & Grönroos 1999, s. 114).

Kriiseistä ja niitä seuraavista kaaoksista oppimisessa on Kvoor-Misran ja Nathanin (2000, s. 31) mukaan tärkeää tunnistaa kriisin ja kriittisen tapahtuman seurausten erilaiset vaiheet, ajoitus sekä niiden vaikutus organisaatioon. Kriisin seurauksista toipumiseen liittyy kolme tyypillistä psykologista organisaatiokäyttäytymisen vaihetta: puolustautuminen, avoimuus ja unohtaminen. Kriisin aikana ja välittömästi sen jälkeen organisaatio ja erityisesti sen johto pyrkivät puolustautumaan ja torjumaan kriisin ja sen seuraukset, jolloin kriisistä oppimista ei yleensä tapahdu. Ajallisesti seuraava vaihe kriisin tapahtumisen jälkeen on avoimuus, joka on kriisistä oppimisen kannalta tärkein vaihe. Silloin organisaation jäsenet ovat avoimia kriisistä ja sen kokemuksista oppimiselle, mikäli yrityksen omistajat ja johto omien toimenpiteidensä, esimerkkien sekä sitoutumisen kautta osoittavat organisaation jäsenille oppimisen suunnan ja merkityksen. Kriisien tapahduttua organisaatio pitäisi johdon toimesta saada mahdollisimman nopeasti muutettua kriisien puolustautumis- ja torjuntavaiheesta avoimen reflektion vaiheeseen, jotta tilanne saadaan tehokkaan oppimisen kautta takaisin hallintaan. Kolmas vaihe eli kriisien unohtaminen on tärkeää organisaation jäsenten mielentilan ja tunteiden tasapainotilan saavuttamiseksi, mutta unohtamiseen liittyy myös kriisistä oppimisen vähentyminen. (Kvoor-Misra & Nathan 2000, s. 32.) Yritysten kriiseistä oppiminen perustuu Turnerin (1976) mielestä kolmeen elementtiin: luottamus, vuorovaikutus sekä yrityksen vastuullisuus (Elliott ym. 2000, s. 21, vrt. myös King 2002, s. 246). Kriiseistä oppiminen edellyttää Stacey'n (1991) käsityksen mukaan yleensä sitä, että organisaatio kykenee tehokkaan vuorovaikutuksen avulla pääsemään kahdensilmukan oppimiseen (*double-loop learning*) ja sitä kautta toteuttamaan myös

toimintojen taustalla olevan paradigman syvällisen muutoksen (Elliott ym. 2000, s. 22).



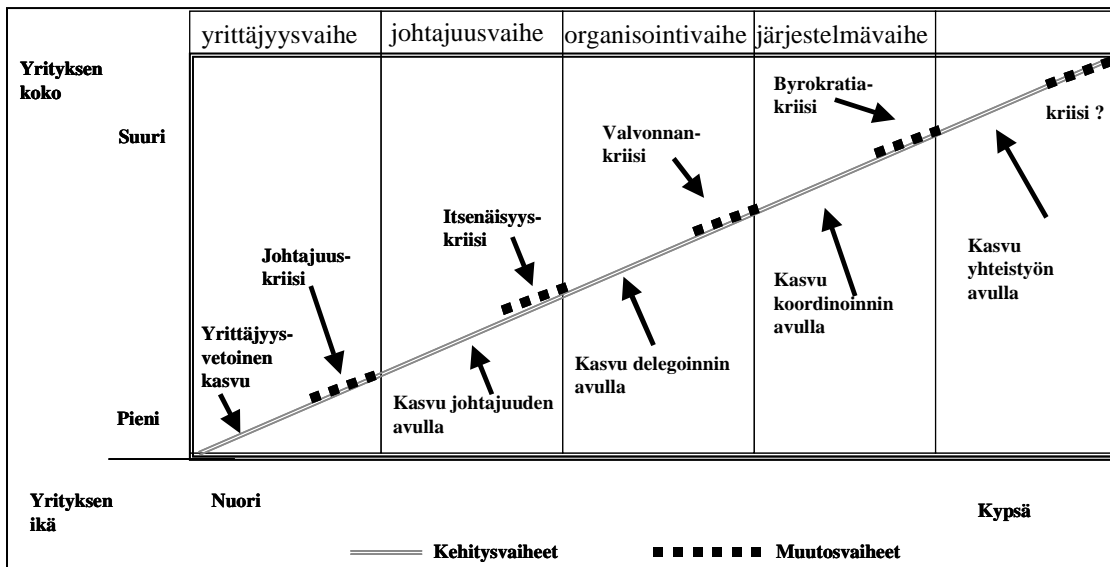
KUVIO 47 Yrityksen alkuvaiheen kehityksen stokastinen vyöhyke-malli (Singer 1995, s. 316 ja Levinthal 1991)

Singer (1995, s. 316-317) kuvaa Levinthalin (1991) tutkimukseen tukeutuen yrityksen alkuvaiheen kehitystä kuviossa 47 esitetyn stokastisen vyöhykemallin avulla, jonka avulla voidaan havainnollistaa yrityksen elinvoimaisuuden kehittymistä kriittisten alkuvaiheen vuosien aikana. Mallissa on kuvattu yrityksen elinvoimaisuus kahden vyöhykkeen (kiihdytys- ja kuolleisuusvyöhyke) välisenä liikkumavarana, jossa yrityksen kasvu ja kehitys noudattavat stokastista liikkumista ajassa eteenpäin (vrt. Geroski 2000). Ylemmän eli kiihdytysvyöhykkeen saavuttaminen tai ylittäminen merkitsee yrityksen elintilan ja elinvoiman lisääntymistä, jolloin vyöhykkeiden väli symbolisesti kasvaa. Vastaavasti kuolleisuusvyöhykkeelle joutuminen merkitsee yrityksen loppua, eikä sieltä voi enää palata. (Singer 1995, s. 316-317). Kiihdytysvyöhykkeen saavuttaminen merkitsee Singerin (1995) esittämässä mallissa käytännössä erilaista oppimisen ja uusien resurssien hyödyntämisen kautta toteutettavaa "kvanttihyppyä" (vrt. Garnsey 1998). Vastaavasti kuolleisuusvyöhykkeelle joutumisen uhka merkitsee yritykselle kriisistä oppimista, jossa yrityksen on muutettava syvällisen oppimisen (double-loop learning) kautta toimintamallejaan ja niiden taustalla vaikuttavia paradigmoja.

Tämän tutkimuksen teollisten perheyritysten kasvun kontekstissa pyritään soveltamaan kriisistä ja kriittisistä tapauksista oppimista selittämään case-yrityksiä kohdanneiden onnettomuuksien merkitystä yritysten toteutuneen kasvun kannalta. Lähinnä kysymyksessä on tällöin kriisin tai kriittisen tapahtuman generoima oppimisprosessi ja sen seurauksena toteutunut tilanteen uudelleen arviointi sekä toimintamallien muutokset.

2.7.3 Yritysten kasvun ja kehityksen kriisiherkkyys Greinerin mallintamana

Monet yritysten ja organisaatioiden tutkijat ja erityisesti organisaatiopsykologian tutkijat korostavat, että yksilön, myös organisaation tai yrityksen johtajan, käyttäytyminen määräytyy ensisijaisesti menneiden tapahtumien ja kokemusten perusteella, joita yrityksen omistaja/johto havainnoi yrityksen toimintaympäristöstä (Greiner 1998, s 55. vrt. Hurst ym. 1989 ja Weick 1979, s. 228). Tämän näkökohdan perusteella Greiner on päätenyt kuviossa 48 esitettyyn 5-vaiheiseen yrityksen dynaamiseen kehitysmalliin, joka kuvaa organisaation kehitysvaiheita, joissa kasvu ja erilaiset kriisit vuorottelevat. Kehitysmallin muuttujia ovat yrityksen/organisaation koko sekä ikä. Kasvu- ja kriisivaiheiden pituus sekä frekvenssin tiheys vaihtelevat toimialojen kasvunopeuden perusteella. Nopeasti kasvavilla ja kehittyvillä toimialoilla kasvu- ja kriisijaksojen frekvenssi on lyhyempi yrityksen iän perusteella tarkasteltuna ja hitaasti kasvavilla toimialoilla pidempi (Greiner 1998, s. 55).



KUVIO 48 Greinerin kasvu- ja kriisimalli (Greiner 1998)

Greinerin mallin mukaan yrityksen kasvu kohtaa kriisin, joka yrityksen on ratkaistava voidakseen kasvaa edelleen. Kriisi voi laua jonkin onnettomuuden, vakavan vastoinkäymisen tai muun kriittisen tapahtuman (*critical incident*) seurauksena ja sen ratkaiseminen on käytännössä yrityksen johdon ja organisaation oppimisprosessi, jonka aikana kerätään resursseja uutta kasvua varten. Greinerin malliin sisältyy implisiittinen oletus, että kaikki yritykset eivät pysty ratkaisemaan kohtaamiaan kriisejä, jolloin seurauksena on yrityksen toiminnan loppuminen ennen aikojaan kesken sen kasvun joko ennenaikaisen kuoleman (vrt. Adizes 1998) tai yritysoston tai fuusion kautta (vrt. Greiner 1998, s. 64).

Kuviossa 48 esitettävä Greinerin kasvu- ja kriisimalli on alun perin esitetty jo vuonna 1972 ja sen toimivuutta on aika-ajoin arvioitu kriittisesti liikkeenjohton kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Storey (1994, s. 122) toteaa, että eräisiin

elinkaarimalleihin (mm. Greiner 1998 sekä Scott ja Bruce 1987) sisältyy perusoletus, jonka mukaan yritys siirtyy kasvun vaiheesta toiseen kriisien kautta. Kysymyksessä on Storeyn (1994, s. 122) mukaan vielä toistaiseksi tieteellisesti testaamaton hypoteesi, joka voi jäädä toteen näyttämättömäksi. Myös Koskinen (1996, s. 207) edellyttää "niin sanotun" Greinerin (1998) elinkaarimallin unohtamista alan tutkijoiden lisäksi myös niiltä, jotka pyrkivät ottamaan kantaa tai vaikuttamaan pienyrityssektorin kysymyksiin.

Myös Greiner (1998) on itse arvioinut malliaan uudestaan vuonna 1998 julkaisemassa uusinta-artikkelissa ja esittänyt sen tulkintaan uusia näkökohtia. Niihin ovat vaikuttaneet yritysten toimintaympäristön kehitys 1970-luvulta sekä kansainvälisen tiedeyhteisön voimakas kritiikki lähinnä alkuperäisen mallin deterministisyydestä johtuen. Greinerin (1998, 64-65) oman tulkinnan mukaan kasvu- ja kriisimalli soveltuu lähinnä (perinteisten) teollisuusyritysten sekä kulustavarakaupan yritysten kehityksen kuvaajaksi ja sen soveltaminen nopeasti kehittyvissä tietointensiivisissä uuden talouden yrityksissä on vaikeampaa. Kuitenkin malliin liittyvä ydinajatus yrityksen kriisiytyvästä kasvusta on Greinerin (1998, s. 64-65) mielestä edelleen validi (vrt. Miller 1990 sekä Koironen 1996). Mallissa esiintyvät kasvu- ja kriisivaiheet voivat käytännössä limittyä keskenään erityisesti yrityksen kehityksen alkuvaiheessa riippuen yrityksen perustamisen lähtötilanteesta (Greiner 1998, 64-65).

Jo Hatch (1997, s. 177) toteaa Greinerin (1998) mallin perusajatuksiin kuuluvan se, että jokainen organisaation kehitysvaihe sisältää seuraavan kriisin siemenet. Tämä sen vuoksi, että kriisistä selviytymiseksi tehdyt järjestelyt ja valittu yrityksen johtamisen strategia sopivat ainoastaan kyseiselle organisaation kehitysvaiheelle ja ne voivat olla hyvinkin epäsopivia muuttuneessa tilanteessa seuraavassa vaiheessa, kun organisaation ongelmat käyvät monimutkaisemmiksi. Lisäksi Greiner (1998) on mallia laatiessaan tarkastellut pääasiassa yrityksen johtamista sekä johtamisrakenteissa tapahtuvia kriisejä, mutta jättänyt ottamatta huomioon kriisien aiheuttamat muutokset yrityksen sosiaalisissa rakenteissa sekä organisaation oppimisen, joilla on myös merkitystä kriisien ratkaisuisissa (Jo Hatch 1997, 177). Hellbergin (1985) mielestä pienyrityksen kasvussa onnistumisen perusedellytyksenä on yrityksen sopeutuminen ympäristöön, jolloin yritys, sen rakenne ja kasvustrategia ovat pitkälti ympäristön vaikutuksen tulosta (Hellberg 1985, 42). Käytännön elämässä yritys kohtaa toiminnassaan erilaisia kriisejä, vastoinkäymisiä sekä onnettomuuksia, jotka pakottavat erilaisiin toimenpiteisiin ja jotka usein muuttavat myös yrityksen johtamista ja sen rakenteita. Greinerin (1998) dynaaminen kasvu-kriisimalli sekä Scottin ja Brucen (1987) pienyrityksen kasvu- ja kehitysmalli ovat kritiikistä huolimatta olleet varsin suosittuja liikkeenjohdon kirjallisuudessa pyrittäessä kuvaamaan, tulkitsemaan sekä jäsentämään yrityksen kasvua ja ennen kaikkea sen johtamista.

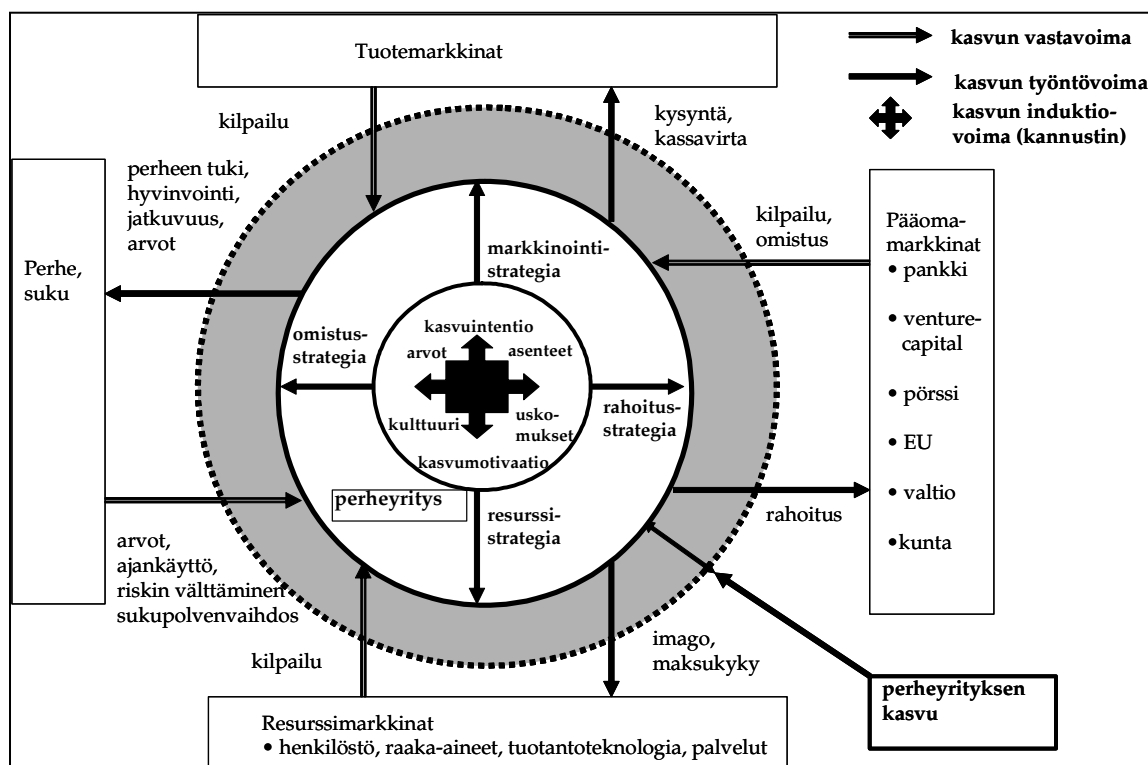
2.8 Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Teollisen perheyrietyksen kasvuun liittyvät olennaisesti perheyrittäjäyys sekä yrittäjäyysprosessi. Nämä liittyvät olennaisesti yrittäjän/yrityksen johdon kykyyn havaita ja tarttua toimintaympäristöstä havaittaviin liiketoimintamahdollisuuksiin, toteuttaa tai omaksua luovan jäljittelyn kautta liiketoimintamahdollisuuksia toteuttavia innovaatioita, hankkia yrityksen kasvun edellyttämiä resursseja sekä varmistaa yrityksen kasvun (orgaaninen, yritysosto tai fuusio) edellyttämä yrityksen suorituskyky.

Luvun 2 alussa on kuvattu yrityksen kasvuun liittyvää taloustieteen teoriaa, jonka tarkoituksena on määrittää yrityksen kasvun teoreettinen viitekehys, siihen liittyvät käsitteet sekä kuvata yrityksen kasvun eri vaiheita ja osa-alueita. Tämän tutkimuksen lähestymistapa on systeemiteoreettinen, jossa ydinajatuksena on yrityksen toiminnallinen mallintaminen erilaisten toisiaan täydentävien ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevien osajsystemien avulla.

Tutkimuksen systeemiteoreettisen mallintamisen taustateorianä on käytetty alun perin Lewinin (1951) kehittämän kenttäteorian pohjalle rakennettua teollisen perheyrietyksen kasvun kontekstiin sovellettua perheyrietyksen kasvudynamiikkamallia (PYK-mallia). Siinä Lewinin (1951) kuvaamana induktiovoimana on pidetty perheyrittäjän kasvumotivaatiota ja intentiota, joka vaikuttaa yrityksen kasvustrategioiden rakentumiseen neljään yrityksen kasvun kannalta tärkeään kenttään (tuote-, rahoitus-, resurssimarkkinat sekä perhe/suku). Kasvustrategioiden voimakkuus ja vaikuttavuus määrittelevät edelleen niiden toimenpiteiden määrän ja laadun (=kasvun työntövoimat), joilla kasvuun em. kentissä pyritään. Tavoitelluista kentistä generoituvat kasvun vastavoimat (mm. kilpailu) pyrkivät estämään yrityksen kasvun ja saattavat aiheuttaa ongelmia sekä stokastisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyviä kriisejä. Niiden onnistunut ratkaisu merkitsee yritykselle ja sen organisaatiolle oppimista, joka on usein uuden kasvun merkittävä lähde ja voimavara (vrt. Greiner 1998 sekä Garnsey 1998).

Kuviossa 49 on esitetty perheyrietyksen kasvun dynamiikkaa yrittäjän kasvuintention ja -motivaation sekä yrittäjäyysorientaation näkökulmasta kuvaava dynaaminen strategiamalli. Se on tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka avulla on analysoitu tutkimuksen kolmen case-yrityksen kasvun dynamiikkaa. Malli pohjautuu alun perin Lewinin (1951, s. 238-303) kehittämään kenttäteoriaan (*field theory*), jota on sovellettu myös Vinnelin ja Hamiltonin (1999, s. 14-15) Uudessa-Seelannissa toteuttamassa erään yrityksen kasvututkimuksessa. Siinä tutkittiin erään kenkäteollisuuden alan perheyrietyksen kasvua 1940-luvulta 1990-luvun alkupuolelle ulottuvana historiallisena case-tutkimuksena ja pitkittäisanalyysinä (vrt. Vinnell & Hamilton 1999)



KUVIO 49 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys – teollisen perheyrittäjien kasvudynamiikka malli (PYK-malli)

Lewinin (1951, s. 248-249) kenttäteoria kuvaa ihmisen ja hänen ympäristönsä vuorovaikutukseen perustuvaa käyttäytymispsykologiaa, jossa ihminen ja ympäristö nähdään holistisena systeeminä, jota kutsutaan elintilaksi (*life space*). Elintila on dynaaminen ympäristö, joka sisältää yrittäjän sekä häneen liittyvät ympäristö- ja tilannetekijät, joita Lewin kutsuu kentiksi (vrt. myös Riordan ja Riordan 1993 sekä Rosch 2002). Lewinin kenttäteorian analogian mukaan perheyrittäjien kasvun kontekstissa olevia merkittäviä kenttiä tässä tutkimuksessa ovat: perheyrittäjä, perhe/suku, tuotemarkkinat, pääomamarkkinat sekä rekrytointi- ja tuotannon tekijämarkkinat. Yrittäjä etenee kentästä toiseen pyrkiessään toteuttamaan omat väli- ja varsinaiset tavoitteensa (vrt. Riordan & Riordan 1993 sekä Melin 2001, s. 45). Koskinen (1996, s. 15-17) on määritellyt omassa pienyritystutkimuksessaan viisi erilaista yrityksen kilpailuareenaa: pääoma-, markkina-, tuotanto-, lähipiirin sekä yrittäjän areena, joiden osalta hän on tutkinut yritysten kehitystä ja niiden erilaisia kehityskaaria.

Lewin (1951, s. 259-260) esittää, että ihmisen käyttäytymisen taustalla olevissa kentissä vaikuttaa kolmentyyppisiä voimia: 1) induktio- 2) veto- ja 3) pidätysvoimia, jotka on tämän tutkimuksen perheyrittäjien kasvudynamiikan systemiteoreettisessa kontekstissa nimetty kasvun induktiovoimaksi, kasvun työntövoimaksi sekä kasvun vastavoimaksi. Lewinin (1951) kuvaamalla eri kentissä vaikuttavilla veto- ja pidätysvoimilla on suunta ja suuruus eli ne ovat tyyppisiä vektorivoimia, joita voidaan säädellä induktiovoiman kautta (vrt. Vroomin (1964) valenssikäsite, ks. myös Vesalainen ja Pihkala, 1999). Perheyrittäjien omistajan ja yrittäjän kasvumotivaatio, -intentio sekä yrittäjyysorientaatio

tio ovat kuvassa 49 esitetyn kasvudynaamisen mallin mukaan perheyrittäjien kasvua liikkeelle paneva eli Lewinin kenttäteorian mukainen induktiovoima. Vinnel ja Hamilton (1999, s. 14) korostavat, että tämä voima ylläpitää ja kuvaa yrittäjän intentioita yrityksen kasvumahdollisuuksien tunnistamiseen ja hakemiseen sekä oppimishalukkuuteen. Kasvun induktiovoima vaikuttaa tämän tutkimuksen viitekehysmallin (PYK-malli) mukaan perheyrittäjissä neljän kasvun perusstrategian toteuttamiseen, joita ovat 1) omistusstrategia 2) markkinointistrategia 3) rahoitusstrategia sekä 4) resurssistrategia, joiden avulla yrittäjä tavoittelee perheyrittäjien kasvua ympäristönsä eri kenttien (perhe/suku, tuotemarkkinat, pääomamarkkinat sekä rekrytointi- ja tuotannon tekijämarkkinat) kanssa toteutettavan vuorovaikutuksen (vaihdanta- ja kehitysprosessit) kautta.

Tämän tutkimuksen systeemiteoreettisena oletuksena pidetään myös, että strategioiden on oltava tasapainossa keskenään (tasapainotettu mittaristo ja sen strateginen lähtökohta vrt. Kaplan & Norton 1996). Tällöin vain kaikkien neljän strategian onnistunut toteuttaminen takaa yrityksen kestävä kasvun (vrt. Lewinin, 1951, s. 263-269 kuvaama voimien tasapainotila). Kasvustrategiat indusoituvat mallissa kasvun työntövoiman (vaihdanta- ja kehitysprosessi) kautta suuntautuen tavoiteltuun kenttään ja ympäristö generoi vastavuoroisesti em. työntövoimaa vastaan kasvun vastavoiman, joka on Lewinin kenttäteorian mukainen pidäkevoima. Kasvun vastavoimat muodostavat kasvuhakuisen yrityksen (systemin) kasvun esteet eri kentissä. Niitä voivat käytännössä olla tuotemarkkinoiden kilpailu, kasvurahoituksen puute tai kilpailu rahoitusresursseista, kilpailu yrityksen avainhenkilöistä rekrytointimarkkinoilla tai muiden resurssien, kuten raaka-aineiden (esimerkiksi tietyt mitta- ja laatuvaatimukset täyttävä puutavara) saatavuus yrityksen kannalta mahdolliseen hintaan tai perheen/suvun taholta vaikuttavat kasvun esteet (asenteet, arvot, henkilösuhteet, ajankäyttö, perheen elämäntilanne jne.).

Tutkimuksen taustaoletuksena pidetään seuraavaa: mitä voimakkaampi on yrittäjän arvojen, uskomusten sekä asenteiden kautta rakentuva kasvuintentio ja -motivaatio (systemin induktiovoima) sekä yrittäjyysorientaatio, sitä voimakkaampia kasvuvoimia (työntövoimat) voidaan kasvustrategioiden avulla toteuttaa. Perheyrittäjien kasvu toteutuu, kun kasvun työntövoima ylittää ympäristön kenttien generoivan kasvun vastavoiman vaikutuksen ja perheyrittäjä avoimena systeeminä pääsee laajentumaan halutun kentän suuntaan. Kentistä perhe/suku on muista kentistä poikkeava. Koska perheyrittäjä toimii kiinteässä vuorovaikutuksessa omistavan perheen ja suvun kanssa, vaikuttavat työntö- ja vastavoimat molempiin suuntiin (ks. kuvio 49). Tämän perheyrittäjien kasvun systeemiteorian oletuksena on, että yritys menestyy kaikissa neljässä kentässä: perhe, tuotemarkkinat, pääomamarkkinat sekä rekrytointi- ja tuotannon tekijämarkkinat tasapainoisesti (vrt. Kaplanin ja Nortonin 1996, s. 1-20 esittämä Balanced Scorecard-ajattelun taustateoria). Muussa tapauksessa muodostuu kasvun esteitä, jolloin jonkin kentän aiheuttama ylivoimainen vastavoima alkaa rajoittaa koko systemin (perheyrittäjien) kasvupyrkimyksiä. Tällainen tilanne voi helposti syntyä kasvuhakuiselle perheyrittäjälle esimerkiksi pää-

omamarkkinoiden tai rekrytointimarkkinoiden suhteen, vaikka yrityksen tuotteilla olisi hyvä kysyntä ja yrittäjän perhe- ja suku kannustaisikin yrittäjän kasvupyrkimyksiä sekä yrityksen kasvua.

Käytännössä tämä kasvu tarkoittaa yrityksen liikepääoman tai muun vaihtoehdoisen tunnusluvun (esimerkiksi nettotuloksen) tai rakenteen (esimerkiksi henkilöstön) ja resurssien kasvua (vrt. Katz & Kahn 1978, Cyert & March 1992 sekä Taylor & Cosenza 1997). Kasvu toteutuu silloin, kun markkinointi- ja myyntioperaatioiden kautta tuotetaan yritykselle kassavirtaa, joka ylittää tuotantopanosten hankintaan sekä henkilöstön palkkoihin maksettavan kassavirran. Tästä liikepääomasta on vielä tuloutettava yrityksen omistajien (perhe, suku, muut osakkaat) sekä yrityksen ulkoisten rahoittajien vaatimat pääoma- ja tuotto-osuudet (korot ja pääoman lyhennykset). Jäljelle jäävä pääomaosuus on yrityksen kasvua, joka on esitetty systeemiteoreettisesti kuvion 49 mallissa laajenevana ympyrän kehänä. Yrityksen kasvua mitataan yleisesti myös eri kenttiä kuvaavien kehitys- ja vaihdantaprosessien tunnuslukujen avulla (esimerkiksi liikevaihto, omavaraisuusaste, henkilöstön määrä, perheen/suvun omistusosuus jne.), koska näiden tunnuslukujen mittaaminen on käytännössä helpompaa kuin koko systeemin kasvun mittaaminen. Tällöin oletetaan, että jokin helposti mitattava tunnusluku, kuten liikevaihdon kasvu, indikoi riittävästi myös koko systeemin kasvua (vrt. Delmar 1997 sekä Weinzimmer ym. 1998).

PYK-mallissa perheyrityksen kasvustrategioiden toteuttaminen tapahtuu yrityksen toteuttamien kehitys- ja vaihdantaprosessien (vrt. Normann 1976 sekä Harisalo 1988) avulla, joita yritys toteuttaa edellä mainituissa neljässä eri kentässä. Tuotemarkkinoiden vaihdantaprosessit liittyvät myyntiin, markkinointiin sekä tuotteiden ja palvelujen toimituksiin. Rekrytointi- ja tuotannon tekijämarkkinoiden vaihdantaprosessit tarkoittavat raaka-aineen, muun vaihto- ja käyttöomaisuuden, energian sekä erilaisten palvelujen hankintaa. Lisäksi tähän sisältyvät myös yrityksen tuotantoprosessit (reaaliprosessi) sekä hallinto ja niissä toimivien henkilöiden palkat. Pääomamarkkinoiden vaihdantaprosesseilla tarkoitetaan yrityksen ulkoisen rahoituksen sekä ulkopuolisen pääomarahoituksen hankintaa. Omistajaperheeseen ja sukuun kohdistuvat vaihdantaprosessit ovat yleensä pääomarahoituksen tai erilaisten resurssien transaktioita. Kaikkiin yrityksen tavoittelemiin kenttiin liittyy lisäksi erilaisia kehitysprosesseja, joiden avulla yritys pyrkii varmistamaan vaihdantaprosessien elinvoimaisuuden (vrt. Normann 1976). Niitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön koulutus, markkinointiviestintä sekä tutkimus- ja tuotekehitystyö jne. Vaihdanta- ja kehitysprosessit kohtaavat kentissä muiden yritysten tai sidosryhmien aiheuttamia vastavoimia (mm. kilpailua), jotka pyrkivät estämään systeemin laajentumisen (yrityksen kasvun). Ne voivat aiheuttaa myös erilaisia kriisejä ja uhkia systeemin elinvoimaisuudelle (vrt. systeemiteoreettisen entropian käsite Katz & Kahn 1978 sekä Taylor & Cosenza 1997).

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO

3.1 Teollisten perheyritysten kasvukysely (TT) v. 1998

3.1.1 PKT-kasvututkimuksen (TT) survey-aineiston esittely

TT:n pkt-kasvututkimus (survey) toteutettiin postitse lähetettynä lomakekyselynä keväällä 1998. Kyselyyn vastasi lopulta 219 yritystä (vastausprosentti n. 44 %), kun lähetettyjä lomakkeita oli 500. Kysely kohdistettiin TT:n jäseninä olleille pkt-yrityksille toimialasta riippumatta koko Suomen alueella. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 131 (60 %) ilmoitti olevansa perheyritys ja ulkomaisessa omistuksessa oli 35 yritystä (16 %). Perheyrityksistä kasvuyrityksiksi itsensä kyselyssä määritteli 67 % ja muista pkt-yrityksistä 72 %. Kasvuyritysten määrä vaihteli merkittävästi toimialoittain ja kyselyyn vastanneista 219 yrityksestä yhteensä 149 (68 %) luokitteli itsensä kasvuyritykseksi. Kasvuyrityksen määrittely oli jokaisen vastanneen yrityksen oma tulkinta ja käsitys omasta tilanteestaan. Kyselylomakkeet lähetettiin kirjeitse osoitettuina yritysten operatiiviselle johdolle TT:n jäsenyritysten voimassa olevan osoiterekisterin mukaisesti. Kyselylomakkeella ei erityisesti kysytty lomakkeen täyttäneen vastaajan asemaa (yrittäjä, omistaja-johtaja tai palkkajohtaja), mikä jälkikäteen ajateltuna on ollut lomakkeen laadinnassa ilmennyt puute. Lisäksi osa tutkimuskysymyksistä oli laadittu TT:n tarpeiden näkökulmasta ja edunvalvontaan liittyen, mistä johtuen kaikki kysymyksenasettelut eivät olleet tutkimuksen kannalta yhteismitallisia ja osa kysymyksistä oli esitetty konditionaalissa. Tutkimustuloksia tulkittaessa on oletettava, että niihin on vastannut yrityksen toimitusjohtaja, joka ainakin pienimpien alle 50 mmk:n liikevaihtoluokan perheyrityksissä on käytännössä useimmiten myös yrityksen pääomistaja. TT:n vuoden 1998 kasvukyselyn Survey-aineistoa on käytetty tässä tutkimuksessa pääosin siihen vastanneiden perheyritysten osalta, koska sitä kautta on haluttu selvittää eräiden case-yrityksistä löydettyjen tietojen (mm. kasvumotiivitekijät) yleisempää merkitystä.

Koska kaikki kyselyyn vastanneet yritykset olivat TT:n jäsenyrityksiä, on tämä tausta-asetelma muistettava Survey-kyselyn tuloksia tulkittaessa. Käytän-

nössä monet TT:hen kuuluvat pk-yritykset voitaneen lukea omassa kokoluokassaan ja toimialallaan edelläkävijäyrityksiksi, koska yritys kokemusten mukaan liittyy TT:n kaltaiseen etujärjestöön vasta saavutettuaan tietyn kehitysvaiheen. Tämän vuoksi tähän kyselyyn vastanneista keskimääräistä suurempi osa on luokitellut itsensä kasvuyrityksiksi verrattuna esimerkiksi Ruotsissa tehtyihin vastaaviin tutkimuksiin (vrt. Davidsson 1989). Ilmeistä on myös se, että tämänkaltaisiin lomakekyselyihin, joihin vastaaminen perustuu yrityksen omaan aktiivisuuteen, ovat vastanneet vain aktiivisimmat TT:n jäsenyritykset. Monet TT:n jäsenenä olevat pkt-yritykset kuuluvat käytännössä rinnakkaisjäsenyyden kautta myös SY:hyn (Suomen Yrittäjät ry.), joskin suurimmat niistä ovat yleensä aktiivisia vain toisessa etujärjestössä (yleensä TT). Useimmat Suomessa toimivat pienyritykset kuuluvat joko SY:n alaisiin alueyhdistyksiin tai ovat järjestäytymättömiä.

3.1.2 Yrittäjien kasvuhaluukkuus TT:n kasvututkimuksessa v. 1998

TT:n vuonna 1998 toteuttamassa pkt-kasvukyselyssä 65,6 % (80 yritystä) kyselyyn vastanneista 122 perheyrityksestä ilmoitti pitävänsä itseään kasvuyrityksenä ja 34,4 % (42 yritystä) ei-kasvuyrityksenä. Samaan kasvukyselyyn vastanneista 83 muusta pkt-yrityksestä 73,5 % (61 yritystä) luokitteli itsensä kasvuyritykseksi ja 26,5 % (22 yritystä) ei-kasvuyritykseksi. Kasvuhaluuttomuus oli suhteellisesti suurempaa liikevaihdoltaan alle 50 mmk:n perheyrityksissä, joista vajaat 59 % piti itseään kasvuyrityksenä, kun liikevaihtoluokassa 100-199 mmk 85,7 % perheyrityksistä luokitteli itsensä kasvuyritykseksi. TT:n kasvukyselyn yhtenä johtopäätöksenä voidaankin todeta, että teollisten pkt-sektorin perheyri-tysten kasvuhaluukkuus on vastaavia muita pkt-yrityksiä (ei-perheomisteiset yritykset) alhaisempi ja kasvuhaluuttomuus näyttäisi olevan suhteellisesti alhaisemmalla tasolla pienissä liikevaihdoltaan alle 100 mmk:n suuruisissa yrityksissä. Kyselyyn vastanneiden yritysten pienestä määrästä johtuen (n=205) tulosta voidaan pitää ainoastaan suuntaa-antavana.

TAULUKKO 8 Kasvuyritykset ja kasvua tavoittelemattomat yritykset kokoluokittain

Liikevaihto v. 1997 mmk	Perheyrietykset					Muut pk-yritykset				
	kasvu		ei-kasvu		yht	kasvu		ei-kasvu		yht
	kpl.	%	kpl.	%	kpl.	kpl.	%	kpl.	%	kpl.
alle 50	33	58,9	23	41,1	56	16	69,6	7	30,4	23
50-99	31	67,4	15	32,6	46	25	78,1	7	21,9	32
100-199	12	85,7	2	14,3	14	19	73,1	7	26,9	26
yli 200	4	66,7	2	33,3	6	1	50,0	1	50,0	2
yhteensä	80	65,6	42	34,4	122	61	73,5	22	26,5	83

TT:n pkt-kasvukysely v. 1998

Delmar (1996) arvioi, että isompien pkt-sektorin yritysten suurempi kasvuhaluus perustuu onnistuneeseen kasvuun ja siihen, että yritys on päässyt kasvuvauhtiin ja nähnyt menestymisen mahdollisuudet toimintakentässään (vrt. Pölkky Oy ja Honkarakenne Oyj.). TT:n kysely osoitettiin yritysten toimitusjohtajille, jotka ovat pienissä liikevaihdoltaan alle 50 mmk:n perheyrietyksissä käytännössä yrittäjä/johtaja ja suuremmissa yrityksissä suhteellisesti enemmän palkkajohtaja. TT:n survey-kyselyn taustatietojen yhteydessä ei kysytty kyselyyn vastanneen henkilön ikää, sukupuolta eikä asemaa (omistaja, osakas, palkkajohtaja) perheyrietyksessä, mitä voidaan pitää jälkikäteen keskeisenä em. kyselyn heikkoutena, joka vähentää tulosten tulkinnan luotettavuutta. TT:n vuoden 1998 kasvukyselyn tulokset kasvuhaluisuuden osalta ovat muita vastaavia Suomessa tehtyjä kasvukyselyjä paremmat, mikä selittyy pitkälti sillä, että TT:n jäseniksi liittyy keskimääräistä kehittyneempiä pkt-yrityksiä, jotka voivat samaan aikaan olla myös Suomen Yrittäjien jäseniä. Kolveredin (1992) mukaan teollisuusyritykset ovat yleensä kasvuhakuisempia, kuin palveluyritykset.

Vastaavat kyselyt Suomen Yrittäjien (SY) jäsenkunnassa ovat indikoineet selkeästi pienempiä kasvuyritysten määriä, koska kokemuksen mukaan paikallisiin yrittäjäyhdistyksiin kuuluvat likimain kaikki paikkakunnan pienetkin yritykset. Esimerkiksi Finnvera Oyj:n ja Suomen Yrittäjät ry:n syksyllä 2003 tekemän pk-yritysbarometrin tulosten mukaan ainoastaan 9 % teollisuusyrityksistä ja vain 6 % kaikista pk-yrityksistä ilmoitti olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia. Lisäksi teollisuutta edustavista pk-yrityksistä 47 % pyrkii kasvamaan mahdollisuuksien mukaan ja peräti 36 % pyrkii säilyttämään nykyisen asemansa. Teollisuusyrityksistä 7 % ja kaikista yrityksistä peräti 10 % ilmoitti, että heillä ei ole lainkaan kasvutavoitteita. (Holm & Kauppi 2003.) Suomen Yrittäjien ja Turun Kauppakorkeakoulun PK-instituutin tekemässä pienyritysten kasvuhaluuskuustutkimuksessa, johon vastasi 331 yksinyrittäjää sekä 260 työnantajayrittäjää, 20 % yrittäjistä oli sekä kasvu- että työllistämishaluisia, 25 % halusi yrityksensä kasvavan, mutta oli haluttomia työllistämään, tietyillä edellytyksillä (toimintaympäristön kasvuedellytykset) kasvuhaluisia oli 20 % ja ehdottomasti kasvuhaluttomia 35 % (Mäki & Pukkinen 2000)

Myös Pohjoismaissa 1990-luvulla tehdyt kyselyt indikoivat samaan suuntaan TT:n vuoden 1998 kasvututkimuksen kanssa. Davidssonin (1989) tekemässä tutkimuksessa ruotsalaisista pk-yrityksistä 40 % oli haluttomia kasvamaan. Keskeisimpänä motiivina yrittäjien kasvuhaluttomuuteen on ruotsalaisessa tutkimuksessa todettu olevan yrittäjän pelko kontrollin ja itsemääräämisoikeuden menettämisestä yrityksen kasvun myötä. Vastaavasti keskeisenä kasvun motiivina yrittäjät näkivät mahdollisuuden taloudellisen hyödyn sekä suuremman itsenäisyyden saavuttamiseen (Davidsson 1989, s. 211). Kolveredin (1992) kasvututkimuksen mukaan norjalaisista pk-yrityksistä vain 60 % oli kasvuhakuisia ja 40 % ei tavoittele kasvua, mutta teollisuutta edustavat pk-yritykset näyttävät olevan kasvuhakuisempia kuin palveluyritykset. Tutkimukseen osallistui 250 norjalaista pk-yritystä. Kolveredin (1992) käsityksen mukaan pk-yritysten kasvuhaluus on kaikissa Skandinavian maissa selkeästi alhaisempi kuin vastaavien yritysten Britanniassa, Irlannissa tai Uudessa-Seelannissa. Perusteluna

tälle Kolvered (1992) esittää kulttuurisia tekijöitä sekä työvoiman huonoa liikkuvuutta sekä tiukkoja työehtosopimuksia (mm. vahvaa työntekijän irtisanomissuojaa). Bryting (1991, s. 27) esittää, että yksi perustelu pienten yritysten kasvuhaluttomuudelle saattavat olla pienen koon tuottamat mittakaavaedut (*small scale advantages*) esimerkiksi joustavuus, kevyt hallinto ja pienet kiinteät kustannukset, joita ei kasvun myötä haluta menettää.

Tagiurin ja Davisin (1992) tekemässä kasvuyritystutkimuksessa, joka kohdistui yli 500 nopeakasvuiseen pk-yritykseen (yli 50 % edusti teollisuusyrityksiä) omistaja-johtajiin, viideksi tärkeimmiksi yrityksen tavoitteiksi (kaikkiaan 40 kysytystä tavoitteesta) arvioitiin voiton tekeminen, omistajan taloudellisen itsenäisyyden turvaaminen, laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen kehittäminen, hyvän yritysmaailman säilyttäminen, yritysjohton haasteet sekä itsenäisen aseman turvaaminen. Varsinaiset kasvuun liittyvät välittömät tavoitteet: nykyisen liiketoiminnan laajentaminen (12/40), kasvu yrityksen sisäisen kehittämisen kautta (22/40), kasvu ilman omistajan taloudellisen päätäntävällän menettämistä (28/40), kasvu ilman merkittävää taloudellista riskinottoa (32/40) sekä kasvu tuotediversifioinnin kautta (40/40) sijoittuvat tavoitehierarkian puolenvälin jälkeen (suluissa sijoitus yhteensä 40 tavoitteen tavoitehierarkiassa). Tutkimus osoittaa, että kasvuhakuisten yritysten asettamat tavoitteet eivät kohdistu yksipuolisesti yrityksen varsinaiseen kasvuun, vaan edustavat laajempia tavoitteita, joilla on kuitenkin välillinen vaikutus kasvun toteuttamiseen (Tagiuri & Davis 1992).

McCannin ym. (2001) tutkimuksen mukaan amerikkalaiset (Oregon) kasvuhakuiset ja innovatiiviset (n=231) perheyrietykset (pk-sektori) pitivät tärkeimpinä strategisina tavoitteinaan yrityksen johtotiimin kehittämistä (4.58), pitkän tähtäyksen taloudellisen suorituskyvyn turvaamista (4.55), nykyisen markkina-asemoinnin säilyttämistä (4.34) sekä yrityksen kasvuresurssien turvaamista (4.06). Em. tutkimuksen keskiarvot oli laskettu 5-portaisella Likertin asteikolla. Greenbankin (2001) brittiläisiin mikroyrityksiin (n=58) kohdistuneen tutkimuksen mukaan yritysten tärkeimmiksi tavoitteiksi arvioitiin yrittäjän kannalta tyydyttävät tasaiset tulot (44/58), työtyytyväisyys (21/58), liiketoiminnan kontrolli (20/58), kohtuullinen työkuorma (12/58) sekä yrityksen kasvu (12/58). Tässä tutkimuksessa 20,7 % mikroyrityksistä arvioi yrityksen kasvun olevan omalta osaltaan keskeisin liiketoiminnan kehittämistavoite. Grayn (2002, s. 66-67) vuonna 1999 Britanniassa tekemien seurantalutkimusten (n=1121) mukaan vuonna 1999 41 % pienyrityksistä (alle 50 työntekijää) oli kasvuorientoituneita, 23 % kiistivät yrityksensä kasvupyrkimyksen (*growth aversion*) ja 36 % halusi joko säilyttää yrityksensä nykytasolla tai olivat halukkaita luopumaan, myymään tai fuusioimaan yrityksensä johonkin suurempaan yritykseen.

Kasvuhalukkuus vaihteli TT:n kyselyssä v. 1998 merkittävästi toimialoittain (taulukko 9). Suhteellisesti suurin kasvuhalukkuus sekä perheyrietyksissä että muissa pkt-yrityksissä oli elintarviketeollisuudessa, kemianteollisuudessa, muovi- ja metalliteollisuudessa. Toimialakohtaiset tulokset ovat kuitenkin vastausten pienen lukumäärän vuoksi tässä tapauksessa ainoastaan suuntaantavia. Toinen toimialakohtaisten kasvuhalukkuuserojen analysoinnissa huo-

mioon otettava tekijä on kyselyajankohdan taloudellinen tilanne (mm. toimialan yritys rakenne ja markkinoiden kypsyysaste) sekä sen toimialoittainen vaihtelu. Vuosi 1998 oli monilla toimialoilla, kuten metalliteollisuudessa, elintarvikealalla sekä rakentamisessa ja rakennustuoteteollisuudessa alkavan taloudellisen kasvun aikaa, jolloin monien toimialojen kasvuodotukset olivat hyvät.

TAULUKKO 9 Kasvuyritykset ja kasvua tavoittelemattomat yritykset toimialoittain

Toimiala (TT:n kasvukysely) 1998	Perheyrietykset					Muut pkt-yritykset				
	kasvu		ei-kasvu		yht	kasvu		ei-kasvu		yht
	kpl.	%	kpl.	%	kpl.	kpl.	%	kpl.	%	kpl.
Elintarvike	8	88,9	1	11,1	9	7	77,8	2	22,2	9
Puu ja paperi	4	50,0	4	50,0	8	1	50,0	1	50,0	2
Kemia	6	85,7	1	14,3	7	3	37,5	5	62,5	8
Muovi	8	80,0	2	20,0	10	14	77,8	4	22,2	18
Metalli	47	78,3	13	21,7	60	27	87,1	4	12,9	31
Rakentaminen ja rakennustuote	7	35,0	13	65,0	20	6	66,7	3	33,3	9
Muu teollisuus	5	38,5	8	61,5	13	6	50,0	6	50,0	12
yhteensä	85	66,9	42	33,1	127	64	71,9	25	28,1	89

TT:n pkt-kasvukysely v. 1998

3.1.3 Perheyrietysten yritysjohton kasvumotivaation ja -intention rakentumistekijät

TT:n pkt-kasvukyselyssä keväällä 1998 kasvuhakuisten perheyrietysten johdolta kysyttiin heidän yrityksensä kasvumotiiveja (taulukko 10). Kyselykaavakkeen puutteista johtuen vastaajan taustatietoja (mm. sukupuoli, ikä sekä asema perheyrietyksessä, on jäänyt selvittämättä, mikä osaltaan heikentää mahdollisuutta analysoida ja tulkita vastauksia. Vastauksia analysoitaessa on oletettu, että pienimpien perheyrietysten (liikevaihto alle 50 mmk) osalta vastanneet ovat pääosin edustaneet yrityksen omistaja-johtoa (yrittäjä) ja sitä suurempien yritysten osalta pääosin perheyrietyksen palkkajohtoa.

Kasvuhakuisten perheyrietysten (TT:n jäsenyritykset) johto ilmoitti merkittävimmiksi syiksi kilpailuaseman vahvistamisen (1,34, jossa hajontaa 0.58), kannattavuuden parantamisen (1,61, jossa hajontaa 0.88) sekä kansainvälistymismahdollisuuksien hyödyntämisen (1,83, jossa hajontaa 1.01). Asiakkaan tai yhteistyökumppanin odotuksilla (3,12, jossa hajontaa 1.28) tai mahdollisella kasvun myötä ansaittavalla yhteiskunnallisella arvostuksella (3.44, jossa hajontaa 1.05) eivät kyselyyn vastanneet nähneet olevan suurta merkitystä. Omistajien tuotto-odotuksia eivät kyselyyn vastanneet yritysjohtajat myöskään pitäneet merkittävässä määrin kasvuun motivoivana tekijänä (2,57, jossa hajontaa 1.15). Tämä selittynee osittain sillä, että kyselyyn on vastannut ainakin suurempien yritysten osalta pääosin yrityksen operatiivinen johto, mikä ei kaikissa tapauksissa ole välttämättä yritysten omistaja.

TAULUKKO 10 Perheyritysten kasvumotiivitekijät

Liikevaihtoluokka	alle 50 mmk		50-99 mmk		100-199 mmk		yli 200 mmk		yhteensä		
	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kh.	kpl.
Kilpailuaseman vahvistaminen	1,42	33	1,26	31	1,33	12	1,25	4	1,34	0,58	80
Kannattavuuden parantaminen	1,30	33	1,87	31	1,67	12	2,00	4	1,61	0,88	80
Kansainvälistymismahdollisuuksien hyödyntäminen	2,00	33	1,65	31	1,83	12	1,75	4	1,83	1,01	80
Parempi tuote kuin kilpailijoilla	2,03	33	2,19	31	2,17	12	2,00	4	2,11	0,85	80
Jakelukanavan tehokkaampi hyödyntäminen	2,58	33	2,29	31	2,42	12	3,00	4	2,46	1,15	80
Kasvua suosivat ulkoiset olosuhteet	2,61	33	2,23	31	2,42	12	3,25	4	2,47	1,00	80
Suurtuotannon etujen hyödyntäminen	2,44	33	2,45	31	2,50	12	2,75	4	2,47	1,05	80
Omistajien tuotto-odotukset	2,67	33	2,48	31	2,58	12	2,50	4	2,57	1,15	80
Toimialan kasvu	2,68	33	2,77	31	3,00	12	1,75	4	2,72	1,13	80
Asiakkaan/yhteistyökumppanin odotus	3,13	33	3,10	31	3,18	12	3,00	4	3,12	1,28	80
Yhteiskunnallinen arvostus	3,47	33	3,42	31	3,42	12	3,50	4	3,44	1,05	80
yhteensä	2,39	33	2,34	31	2,41	12	2,43	4	2,38	1,01	80

(TT:n pkt-kasvukysely v.1998 kasvuhakuiset perheyritykset n=80, 1: täysin samaa mieltä...5:täysin eri mieltä)

Vastaukset indikoivat teollisten perheyrityksen johdon kasvumotiivitekijöitä, jotka aikaisempien tutkimusten mukaan kohdistuvat pääosin liiketoiminnan kehittämisen näkökohtiin, joiden avulla yrityksen johto haluaa turvata asemansa sekä hyvinvointinsa (vrt. Marris 1967). Pienten liikevaihdoltaan alle 50 mmk:n suuruisten yritysten vastaukset heijastavat suuremmissa määrin myös yrittäjien ja omistaja-johtajien käsityksiä kasvumotiiviin vaikuttavista tekijöistä. Niiden osalta yrityksen kannattavuuden parantaminen kasvun kautta nähtiin tärkeimpänä (ka. 1,3) kasvumotiivitekijänä. Kaikkien kokoluokkien perheyritysten esittämät kasvumotiivitekijät indikoivat johtopäätöstä, jonka mukaan perheyritykset tavoittelevat ensisijaisesti kestävää ja riskitöntä kasvua markkina-aseman vahvistamisen, kannattavuuden parantamisen sekä vientivetoisen kasvun avulla (vrt. Ward 1993, Corman ym. 1996, O’Corman 2001 sekä Gray 2002).

Muiden kasvuhakuisten pkt-yritysten (ei-perheyritykset n=61) mielestä em. tekijöiden lisäksi suurtuotannon etujen hyödyntäminen (1,98) katsottiin merkittäväksi kasvumotivaatiotekijäksi. Sen sijaan kasvun myötä mahdollisesti saavutettavaa yhteiskunnallista arvostusta (3,44), eikä asiakkaan tai yhteistyökumppanin kasvuodotusta (3,12) ei pidetty merkittävänä kasvuun motivoivana tekijänä. Tulokset ovat samansuuntaiset kaikissa kokoluokissa, joskin pienim-

mät pkt-yritykset (alle 50 mmk:n liikevaihtoluokassa) katsoivat kannattavuuden parantamisen olevan tärkein kasvuun motivoiva tekijä, mikä on samansuuntainen tendenssi myös teollisten pkt-sektorin perheyritysten osalta.

TAULUKKO 11 Perheyritysten ei-kasvumotiivit kokoluokittain

Liikevaihtoluokka tekijä	alle 50 mmk		50-99 mmk		100-199 mmk		yli 200 mmk		yhteensä		
	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kh.	kpl.
Haluttomuus investoida velkapääomalla	1,77	23	2,33	15	1,50	2	2,50	2	1,99	1,12	42
Hallitaan nykyinen toiminta-alue	1,83	23	2,27	15	2,00	2	2,00	2	2,00	1,04	42
Kiristynvä kilpailu markkinoilla	2,27	23	2,13	15	2,00	2	2,00	2	2,19	0,98	42
Liian suuret kasvun riskit	2,14	23	2,33	15	2,50	2	2,50	2	2,24	0,84	42
Kokemukset 90-luvun lamasta	2,27	23	2,60	15	3,50	2	4,50	2	2,55	1,48	42
Yrityksen optimikoko jo saavutettu	2,52	23	2,47	15	2,50	2	4,00	2	2,57	1,10	42
Kasvu ei ole mahdollista nykytuotteilla	3,00	23	2,13	15	2,00	2	1,50	2	2,57	1,04	42
Markkinat eivät riitä kasvuun	2,67	23	2,40	15	3,50	2	3,00	2	2,63	1,35	42
Yhteiskunta ei suosi kasvua	2,82	23	2,53	15	3,50	2	1,00	2	2,66	1,26	42
Rajalliset markkinointiresurssit	2,81	23	3,00	15	2,50	2	3,00	2	2,87	1,04	42
Omistajien tulot riittävät	2,86	23	3,00	15	2,50	2	3,00	2	2,90	1,09	42
Nykytilanne tyydyttää omistajia	2,77	23	3,13	15	4,00	2	3,00	2	2,97	1,17	42
Yhteistyökumppanien puute	3,24	23	3,07	15	3,50	2	2,50	2	3,16	1,33	42
Kasvumotivaation puute	3,67	23	3,33	15	4,00	2	2,50	2	3,51	1,18	42
Muiden yritysten huonot kokemukset kasvusta	3,71	23	3,33	15	4,50	2	3,50	2	3,60	1,06	42
Rahoituksen/pääoman puute	3,71	23	3,60	15	3,50	2	4,50	2	3,70	1,29	42
Yrityksen osaaminen ei riitä	3,95	23	3,47	15	3,50	2	3,50	2	3,74	1,20	42
keskiarvo	2,82	23	2,77	15	3,00	2	2,85	2	2,82	1,15	42

TT:n pkt-kasvukysely v.1998; kasvua tavoittelemattomat perheyritykset n=42, 1: täysin samaa mieltä...5:täysin eri mieltä)

Kasvua tavoittelemattomien perheyritysten johdolta kysyttiin syitä kasvutavoitteen puuttumiseen (taulukko 11). Heidän mielestään suurin syy olla kasvamatta on yrityksen haluttomuus investoida ja kasvaa velkapääomalla (1,99, jossa hajontaa 1.12). Pienimmät perheyritykset (liikevaihdoltaan alle 50 mmk) näyttävät olevan vielä suhteellisesti haluttomampia kasvamaan velkarahan turvin. Tähän saattaa osittain vaikuttaa 1990-luvun alun laman "traumaattiset" kokemukset. Kasvuhaluttomat pienet perheyritykset (alle 50 mmk) katsovat nykyisen toiminta-alueen riittävän (1,83). Muiden kuin perheyritysten (N=22) osalta suurimmat syyt kasvuhaluttomuuteen olivat kilpailun kiristymisen pelko (1,90) sekä markkinoiden rajallinen koko kasvun kannalta (2,22). Suoranaista kasvumotivaation puutetta (3,51) ei pidetty tai ainakaan haluttu myöntää tai tiedostaa kasvuhaluttomuutta selittävänä tekijänä. Vastaajat olivat myös selkeästi eri mieltä siitä, että yrityksen osaaminen (3,74), rahoitus ja oman pääoman resurssit (3,70), huonot omakohtaiset kasvukokemukset (3,60) tai sopivien yhteistyö-

kumppanien puute (3,16) olisivat syynä yrityksen kasvuhaluttomuuteen. Näiden yritysten johdon vastauksissa heijastuu selkeästi varovaisuus ja haluttomuus riskinottoon yrityksen kasvun myötä.

Vastauksia tulkittaessa on muistettava, että pääosa tähän kyselyyn vastanneista kasvuhaluttomista yrityksistä on toimialoilta, joissa markkinoiden kasvunäkymät olivat huonot tai alalla on voimakkaat kausi- tai suhdannevaihtelut mm. metsä ja puuteollisuus, rakentaminen ja rakennustuoteollisuus. Todennäköistä on myös, että näiden yritysten maantieteellinen sijainti tai tuotteen elinkaarivaihe voi olla kasvun kannalta ongelmallinen, mikä heijastuu niiden kasvumotiiveja heikentävästi. Kasvuhaluttomuus näyttäisi näiden tulosten myötä peilaavan selkeästi yrittäjän tai yritysjohton asenteisiin sekä ennen kaikkea riskinottokyvyn puutteeseen. Nämä perheyrietykset haluavat säilyttää nykyiset asemansa, eivätkä halua kantaa kasvun tavoittelemisen myötä mahdollisesti lankeavia uusia riskejä. Finnvera Oyj:n ja Suomen Yrittäjät ry:n syksyllä 2003 tekemän pk-yritysbarometrin mukaan 60 % kasvuhaluttomista teollisuuden pk-yrityksistä pitää yrityksensä nykyistä kokoa sopivana, 20 % arvioi kasvun olevan osaltaan riittämätön kasvuun ja 19 % katsoo kilpailutilanteensa olevan liian kireä kasvun kannalta (Holm & Kauppi 2003). Tulokset ovat samansuuntaisia myös Davidssonin (1989, 1991), Mäen ja Pukkisen (2000), Grayn (2002) sekä Wiklundin ym. (2003) tutkimuksista raportoitujen tulosten kanssa.

3.1.4 Kasvuhakuisten perheyrietysten sisäiset ja ulkoiset kasvun lähteet (determinantit)

Teollisuuden ja Työnantajien Keskusliitto ry:n (TT:n) pkt-osaston keväällä 1998 suorittamassa kasvukyselyssä kasvuhakuisten perheyrietysten (TT:n jäseninä olevat pkt-yritykset: n=79) johto arvioi yrityksensä kasvun sisäisiä lähteitä seuraavasti (taulukko 12):

Merkittävimpää kasvuhakuisten teollisten perheyrietysten kasvun sisäisiä vahvuustekijöitä olivat TT:n kasvukyselyn mukaan: 1) omistajien aktiivinen kasvun edistäminen (ka. 1,47) 2) yrityksen kasvulle myönteinen ilmapiiri (yrityskulttuuri) (ka. 1,66) 3) toiminnan ja tuotteiden laatu (ka. 1,65) 4) hyvä tuoteisto (ka. 1,75) 5) tuotannon tehokkuus ja toimitusajat (ka. 1,87) 6) henkinen pääoma, tieto ja osaamisresurssit (ka. 1,94) sekä 7) organisaation rakenne ja valmius kasvuun (ka. 1,95). Sen sijaan vastaajat olivat jyrkästi eri mieltä ulkopuolisen riskipääoman (venture capital) merkityksestä kasvutekijänä (ka. 3.54, jossa oli kuitenkin hajontaa 1.12).

Vastaukset olivat samansuuntaisia yritysten koosta riippumatta ja kielteinen suhtautuminen ulkopuoliseen venture capital rahoitukseen oli suhteellisesti voimakkaampaa pienemmissä yrityksissä. Suhtautuminen ulkopuoliseen riskirahoitukseen on TT:n jäseninä olevien pkt-yritysten osalta kriittinen kautta linjan myös kyselyyn osallistuneiden muiden pkt-yritysten osalta. Riskirahoituksen kautta ei nähty olevan mahdollisuuksia kasvun edistämiseen ja toisaalta kyselyyn vastanneet yrittäjät vieroksuvat ulkopuolisen riskirahoituksen ottamista. Vastauksia tulkittaessa voidaan päätyä siihen, että kysymyksessä voivat olla ennakkoluulot, pelko päätösvallan menettämisestä tai tietämättömyys toi-

mialan riskirahoitusmahdollisuuksista (TT:n kasvukysely tehtiin keväällä 1998). Muut tärkeänä pidetyt sisäiset kasvudeterminantit liittyivät yrityksen omistajien kasvumotivaatioon, kasvua tukevaan yrityskulttuuriin sekä yrityksen omaa suorituskykyä indikoiviin kasvutekijöihin. Tulokset vahvistavat käsitystä, jonka mukaan pienet ja keskisuuret perheyrietykset uskovat lujasti omiin resursseihinsa kasvun varmistajana. Finnvera Oyj:n ja Suomen Yrittäjät ry:n syksyllä 2003 julkistaman pk-yritysbarometrin mukaan teollisuutta edustavista kasvuhakuista pk-yrityksistä 36 % pyrki kasvamaan myyntiä ja markkinointia lisäämällä, 23 % yrityksistä tavoitteli kasvua uusien tuotteiden kehittämisen avulla, 19 % yrityksistä katsoi yhteistyön ja verkostoitumisen muiden yritysten kanssa olevan tärkein kasvukeino ja 13 % teollisuuden pk-yrityksistä tavoitteli kasvua viennin lisäämisen kautta.

TAULUKKO 12 Perheyrietysten sisäiset kasvutekijät kokoluokittain

Liikevaihtoluokka mmk Kasvutekijä	alle 50		50-99		100-199		yli 200		yhteensä		
	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kh.	kpl.
Omistajien aktiivinen kasvun edistäminen	1,43	36	1,41	27	1,46	13	2,67	3	1,47	0,63	79
Yrityksen kasvulle myönteinen ilmapiiri	1,81	36	1,63	27	1,46	13	1,67	3	1,66	0,66	79
Yrityksen toiminnan ja tuotteiden laatu	1,76	36	1,56	27	1,46	13	1,67	3	1,65	0,67	79
Yrityksen hyvä tuoteisto	1,92	36	1,48	27	1,77	13	1,67	3	1,75	0,72	79
Tuotannon tehokkuus ja toimitusajat	2,11	36	1,67	27	1,69	13	2,00	3	1,87	0,75	79
Henkinen pääoma, tieto ja osaamisresurssit	2,00	36	1,89	27	1,92	13	2,00	3	1,94	0,70	79
Organisaation rakenne ja valmius kasvuun	2,00	36	1,85	27	2,23	13	2,00	3	1,95	0,74	79
Kasvun rahoitus kunnossa	2,44	36	1,67	27	1,92	13	3,33	3	2,10	0,95	79
Yrityksen vahvat yhteistyökumppanit	1,94	36	2,22	27	2,38	13	2,67	3	2,17	0,80	79
Ammattitaitoinen henkilöstö ja sen saatavuus	2,22	36	1,96	27	2,31	13	2,00	3	2,13	0,79	79
Tuotekehitys on riittävästi kasvua vahvistava	2,42	36	2,15	27	2,15	13	2,33	3	2,32	0,82	79
Tietotekniikan osaaminen hallitaan	2,46	36	2,15	27	2,58	13	2,00	3	2,35	0,88	79
Markkinointi- ja vientiosaaminen riittävät	2,35	36	2,30	27	2,50	13	2,67	3	2,35	0,91	79
Kasvun edellyttäm. koulutuksesta huolehdittu	2,76	36	2,67	27	2,38	13	3,33	3	2,68	0,71	79
Yritys halukas ottamaan venture capital rahoitusta	3,61	36	3,56	27	3,31	13	4,00	3	3,54	1,12	79
keskiarvo	2,22	36	2,01	27	2,10	13	2,40	3	2,13	0,79	79

TT:n pkt-kasvukysely v. 1998; kasvuhakuiset perheyrietykset n=79; 1: täysin samaa mieltä...5:täysin eri mieltä

TT:n vuoden 1998 kasvukyselyn tulokset yrityksen sisäisistä kasvudeterminanteista ovat pitkälti yhdensuuntaiset Storeyn (1994), Barkhamin (1996), Perrenin (1999 ja 2000) sekä Grayn (1992, 1998 ja 2002) esittämien sisäisten tekijöiden: yrittäjän kasvumotivaation, resurssien ja erityisesti tietopääoman saatavuuden,

tuotteiden kysynnän, kasvun johtamisen kykyjen sekä kasvua ja yrityksen kehittämistä ja muutosta tukevan yrityskulttuurin kanssa. Julienin (2000) Kanadassa tekemän kasvuyritystutkimuksen mukaan kasvussaan menestyneiden yritysten vahvuustekijöitä olivat hajautettu organisaatio, tehokas ja dynaaminen johtaminen, innovaatioihin ja asiakaslähtöisyyteen perustuva tuotedifferointi sekä yrityksen osaamispääoma. Barkhamin ym. (1996, s. 138-139) tutkimuksen tulosten mukaan kasvussaan onnistuneiden brittiläisten pkt-yritysten tunnusmerkkejä olivat yrittäjään liittyvistä tekijöistä ikä (nuorempien yrittäjien yritykset kasvoivat nopeammin), jaettu omistajuus (useita omistajia), sarjayrittäjyys sekä jäsenyys erilaisissa toimiala- ja ammatillisissa järjestöissä (vrt. myös Rosa & Scott 1999). Kasvuyritysten liiketoimintastrategioille oli tyypillistä Barkhamin ym. (1996, s. 139-140) mielestä tuloksen (voitto) kasvun tavoittelu, markkinointipainotteiset strategiat sekä tuotantoprosessien aktiivinen kehittäminen. Kasvustrategioiden toteuttamisessa pkt-kasvuyrityksille oli tyypillistä aktiivinen markkinatutkimusten hyödyntäminen, suorat asiakaskontaktit (myyntiagenttien välttäminen), ulkoisen pääoman tavoittelemine, tuoteinnovaatiot, keskittyminen muutamiin päätuotteisiin sekä aktiivinen investointipoliittikka erityisesti tuotantoteknologiaan (Barkham 1996, s. 138-140).

TAULUKKO 13 Perheyrittysten ulkoiset kasvutekijät

Liikevaihtoluokka Kasvutekijä (ulkoinen)	alle 50 mmk		50-99 mmk		100-199 mmk		yli 200 mmk		yhteensä		
	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kh.	kpl.
Väillisten työvoimakustannusten alentaminen	1,44	34	1,36	28	1,45	11	1,33	3	1,41	0,63	76
Tutkimus- tuotekehitystoiminnan tukeminen	1,82	34	1,82	28	1,55	11	1,67	3	1,78	0,77	76
Työlainsäädännön väljentäminen	1,82	34	1,71	28	1,82	11	1,67	3	1,77	0,85	76
Henkilöstön koulutuksen tukeminen	1,82	34	1,82	28	1,91	11	1,67	3	1,83	0,83	76
Talouspolitiikan pitkäjänteisyys	1,97	34	2,18	28	1,27	11	1,67	3	1,93	1,00	76
Talousoikeuden ennakoitavuus	2,12	34	2,11	28	1,18	11	1,67	3	1,96	0,99	76
Paikalliset sopimismahdollisuudet	2,03	34	2,00	28	1,91	11	1,67	3	1,99	0,94	76
EU:n yhtenäismarkkinoiden kehittäminen	2,03	34	2,00	28	1,91	11	1,67	3	1,99	0,94	76
Yritysverotuksen ennakoitavuus	2,24	34	2,14	28	1,45	11	2,00	3	2,08	0,99	76
Markkinoinnin tukeminen (mm. viennin edistäm.)	2,15	34	2,32	28	2,18	11	1,67	3	2,20	1,05	76
Vakuusmahdollisuuksien parantaminen	2,09	34	2,43	28	2,45	11	2,67	3	2,29	1,19	76
Työnvälityspalvelujen tehostaminen	2,44	34	2,82	28	3,40	11	2,67	3	2,73	1,19	76
EMU:n toteutuminen (euro-valuutta)	2,68	34	2,68	28	3,09	11	2,33	3	2,73	1,01	76
Yritysten neuvontapalvelujen tehostaminen	2,53	34	2,68	28	3,09	11	3,00	3	2,68	0,95	76
Riskirahoituksen lisääminen	2,47	34	3,11	28	3,09	11	2,67	3	2,80	1,09	76
keskiarvo	2,11	34	2,21	28	2,12	11	2,00	3	2,14	0,96	76

TT:n pkt-kasvukysely v. 1998; kasvuhakuiset perheyrittäjät n=76; 1=täysin samaa mieltä.....5=täysin eri mieltä

TT:n pkt-kasvukyselyssä keväällä 1998 kysyttiin myös kasvuhakuisten perheyriyten ulkoisia kasvun lähteitä eli käytännössä niiden julkisten sidosryhmien toimenpiteitä, jotka vastaajien mukaan edistäisivät heidän yritystensä kasvua (taulukko 13). Kyselyyn vastanneet kasvuhakuiset perheyriytykset olivat sitä mieltä, että seuraavilla toimenpiteillä olisi merkittävää vaikutusta perheyriyten kasvun edistäjänä: välillisten työvoimakustannusten alentaminen (1,41), työlainsäädännön väljentäminen (1,77), tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan tukeminen (1,78) sekä henkilöstön koulutuksen tukeminen (1,83). Sen sijaan riskirahoituksen lisäämistä (2,80), EMU:n (euro-valuutta) toteuttamista (2,73), työnvälityspalvelujen lisäämistä (2,73) tai yritysten neuvontapalvelujen tehostamista (2,68) eivät perheyriytykset pitäneet merkittävinä yrityksensä kasvua edistävinä toimenpiteinä vuonna 1998 tehdyn kyselyn mukaan. Suhtautuminen riskirahoitukseen näyttää TT:n jäsenyrityksissä (pkt-sektori) olevan kautta linjan pidättyväistä ja jopa torjuvaa.

Perinteisiä toimialoja edustavat teollisuusyritykset eivät ole halukkaita käyttämään oman pääoman ehtoista riskirahoitusta ilmeisesti sen vuoksi, että yrityksen omistajat/johto eivät halua luovuttaa määräysvaltaansa yhtiön hallinnosta ulkopuolisille pääoman sijoittajille (vrt. Myers 1986, Davidsson 1989 sekä Storey 1994). Tässä mielessä "perinteiset" teollisuusyritykset eroavat olennaisesti nopeakasvuista "uuden talouden" yrityksistä mm. elektroniikka- ja IT-alalla, joiden nopean kasvun eräänä edellytyksenä ja selittäjänä on ulkopuolisen "venture-capital" kasvurahoituksen hyödyntäminen (vrt. Autio 1999 sekä Saemundsson & Lindholm 1999).

Näkemykset työlainsäädännön väljentämisestä sekä ulkoisten työvoimakustannusten alentamisesta pk-yrityksen kasvutekijöinä tulevat esille lähes kaikissa Suomessa ja Pohjoismaissa tehdyissä yritys-kyselyissä samansuuntaisina (mm. Davidsson 1989 ja 1991, Kolvered 1992 sekä Mäki ja Pukkinen 1999 ja 2000). Tämä indikoi pk-yritysten vastuullista näkemystä kestäväen kasvun tavoittelussa, jossa uusia työntekijöitä halutaan palkata harkiten ja siten, ettei heitä tarvitse huonon ajan koittaessa irtisanoa, mikä voisi heikentää yritysten mainetta toimintaympäristössään vastuullisina toimijoina.

3.1.5 Perheyriyten sisäiset ja ulkoiset kasvun esteet

Kysyttäessä sisäisiä kasvun esteitä kasvuhakuiset perheyriytykset (TT:n jäsenyritykset) eivät kautta linjan nähneet yrityksissään olevan merkittäviä kasvun sisäisiä esteitä, sillä vastausten keskiarvo jäi 3,57:ään (taulukko 14). Kasvuhakuisen perheyriyten johdon (=vastaaja) asennoituminen kasvuun näyttää olevan hyvin myönteinen, sillä vastaajat olivat selkeästi eri mieltä johdon asenteesta kasvun esteenä (4,20, jossa keskihajontaa 0.73). Myös huonojen kasvukokemusten olemassaolo kiistettiin (3.95, jossa keskihajontaa 0.73). Vastauksia on syytä tulkita siten, että kyselyyn vastanneet perheyriytykset suhtautuvat yritystensä kasvuun varsin positiivisesti, eikä merkittäviä sisäisiä esteitä kasvulle nähdä tai niitä ei itse halua myöntää. Merkittävimpinä sisäisinä esteinä nähtiin olevan haluttomuus ulkopuoliseen riskirahoitukseen (2.86, jossa keskihajontaa peräti 1.32), johdon ajanpuute (3,04, jossa keskihajontaa 1.27) sekä markkinointiresurs-

sien riittämättömyys (3,13, jossa keskihajontaa 1.20). Kaksi jälkimmäistä tekijää indikoi erityisesti pienimpien alle, 100 mmk liikevaihtoluokan perheyriyten osalta johdon ja markkinoinnin resurssipulaa ja sitä, että yrityksen toimitusjohtaja yrittää pitää yrityksen kaikki ohjaket omilla käsissään. Jotkut perheyriyket pitivät haluttomuutta ulkopuoliseen riskirahoitukseen merkittävänä kasvun sisäisenä esteenä, mistä on osoituksena vastausten suuri keskihajonta (1.32).

TAULUKKO 14 Perheyriyten sisäiset kasvun esteet

Liikevaihtoluokka	alle 50 mmk		50-99 mmk		100-199 mmk		yli 200 mmk		yhteensä		
	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kh.	kpl.
Kasvun esteet											
Haluttomuus ulkopuoliseen riskirahoitukseen	2,89	37	2,59	27	3,31	13	3,00	3	2,86	1,32	80
Johdon ajanpuute	3,03	37	3,33	27	2,62	13	2,33	3	3,04	1,27	80
Markkinointiresurssien riittämättömyys	3,00	36	3,30	27	3,25	12	2,67	3	3,13	1,20	78
Henkinen pääoma, tieto ja osaamisresurssit	3,24	37	3,52	27	2,92	13	3,67	3	3,30	1,00	80
Joustavuuden menettämisen pelko	3,24	37	3,63	27	3,23	13	3,33	3	3,37	1,10	80
Henkilökohtaiset arvostukset (perhe, elämänlaatu)	3,43	37	3,63	27	3,31	13	3,00	3	3,46	1,05	80
Tuotannon tehokkuus ja toimitusajat	3,43	37	3,52	27	3,54	13	3,33	3	3,47	1,05	80
Haluttomuus ottaa uusia riskejä	3,70	37	3,52	27	4,00	12	3,33	3	3,67	0,95	79
Muiden yritysten huonot kokemukset	3,62	37	3,69	26	3,69	13	3,00	3	3,63	0,92	79
Motivaation puute, nykytila tyydyttää	3,86	37	3,81	26	3,85	13	4,33	3	3,86	0,95	79
Henkilöstön asennoituminen kasvuun	3,68	37	4,04	27	3,92	13	4,00	3	3,85	0,84	80
Tuotteiston laatu	3,92	37	3,63	27	4,00	13	3,33	3	3,81	0,88	80
Investointihalukkuuden puute	3,73	37	4,19	27	3,92	13	3,33	3	3,90	0,94	80
Omat huonot kokemukset kasvusta	3,89	37	4,04	27	3,92	13	4,00	3	3,95	0,85	80
Johdon asennoituminen kasvuun	4,19	36	4,33	27	4,08	13	3,67	3	4,20	0,73	79
keskiarvo	3,61	37	3,76	27	3,66	13	3,46	3	3,66	0,94	80

TT:n pkt-kasvukysely v. 1998; kasvuhakuiset perheyriyket n=80; 1=täysin samaa mieltä...5=täysin eri mieltä)

Tämäntyyppiset negatiivisiin asioihin liittyvät kysymykset eivät aina välttämättä johda täysin objektiivisiin vastauksiin ainakaan suoraan yritysten johdolle tai omistajille suunnattuna lomakekyselynä. Samanlaiseen tulokseen päädyttiin myös Barkhamin ym. (1996, s. 142) Britanniassa tekemässä kasvuyritysten tutkimuksessa, jossa yrittäjät toivat ainoana kasvun esteenä esille kysynnän niukkuuden. Julienin (2000) Kanadassa (Quebec) tekemässä 52 kasvuyritykseen kohdistuneessa case-tutkimuksessa vain 15 % kasvuyritysten omistajista/johtajista oli kokenut tai havainnut jonkinlaisia kasvun esteitä. Havaituista kasvun esteistä suurin osa (62 %) liittyi jollakin tavalla yrityksen palkattuun henkilöstöön (mm. ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi, motivaatiokysymykset, ristiriidat, muutostavastarinta tai sitoutumisen puute) ja loput (38 %) yrityksen johtamiseen (mm. johdon kyvyt ja kokemus, ajankäytön ongelmat, näkemuserot, kassavirran puute, kysynnän lasku sekä käyttöpääoman niukkuus). (Julien 2000.) Samankaltaisia

tuloksia kasvuyritysten kasvun esteistä saatiin 1980-luvun lopulla Britanniassa tehdyssä ACARD-tutkimuksessa, jossa Barber ym. (1989) totesivat suurimpien kasvun esteiden olevan kolmen tyyppisiä: johtamiseen ja motivaation puutteeseen, resurssien saatavuuteen sekä markkinoiden mahdollisuuksiin ja rakentamiseen liittyvät tekijät. Tärkeimpänä resursseihin liittyvänä kasvun esteenä tutkimuksessa tuotiin esille kasvurahoituksen saantiongelmia. (Deakins 1999, s. 216-218.) Toisen Britanniassa 1980-luvun lopulla tehdyn 30 case-yritystä käsittäneen ACOST-pienyritystutkimuksen tulosten mukaan pk-yritysten viisi merkittävintä kasvun estettä olivat: pitkäjänteisen kasvustrategian puute, tuotantoon ja toimitusvarmuuteen liittyvät syyt, johdon tietojärjestelmien puute, tuotannon ja markkinoinnin väliset ristiriidat sekä kapea tuotevalikoima ACOST (1990, s. 26).

TAULUKKO 15 Perheyriyten ulkoiset kasvun esteet

Liikevaihtoluokka	alle 50 mmk		50-99 mmk		100-199 mmk		yli 200 mmk		yhteensä		
	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	
Kasvun esteet (ulkoiset)											
Työehtosopimukset	2,54	37	2,30	27	2,23	13	2,33	3	2,40	1,10	80
Ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus	2,46	37	2,54	26	2,69	13	1,67	3	2,49	1,09	79
Byrokratia (sidosryhmät/hallinto)	2,68	37	2,74	27	2,23	13	2,67	3	2,63	1,18	80
Talouspolitiikan ennakoimattomuus	2,78	37	2,73	26	2,69	13	3,33	3	2,77	1,10	79
Verotuskäytäntö	2,68	37	2,96	27	2,55	11	3,33	3	2,78	1,22	78
Kilpailijoiden vahvuus ja ylivoima	3,05	37	3,00	27	2,92	12	3,33	3	3,02	1,06	79
Ulkomaisten yhteistyökumpp.puute	3,03	33	2,81	26	2,33	12	2,00	3	2,80	1,01	74
Lainsäädäntö	3,16	37	3,22	27	2,31	13	2,33	3	3,01	1,08	80
Toimialan markkinoiden kypsyys	3,23	37	3,26	27	2,69	13	3,67	3	3,17	1,18	80
Yritysverotuksen taso	2,89	37	3,37	27	3,08	13	3,33	3	3,10	1,15	80
Kotimaisten yhteistyökumpp.puute	3,12	34	3,07	27	3,08	12	3,00	3	3,09	1,07	76
Kasvuyritysten riittämätön arvostus	3,43	37	3,22	27	3,15	13	3,67	3	3,32	1,13	80
Rahoituksen riittämättömät vakuudet	3,19	37	3,85	27	3,85	13	3,67	3	3,54	1,31	80
Rahoituksen saatavuus ja ehdot	3,19	37	3,85	27	3,92	13	3,67	3	3,55	1,22	80
Sopivien neuvontapalvelujen puute	3,68	37	3,67	27	3,69	13	3,67	3	3,68	1,01	80
keskiarvo	3,01	37	3,11	27	2,89	13	3,04	3	3,02	1,13	79

TT:n pkt-kasvukysely v. 1998; kasvuhakuiset perheyriytkset n=80; 1=täysin samaa mieltä...5=täysin eri mieltä)

Yritysten ulkoisista kasvun esteistä merkittävimiksi kasvuhakuiset perheyriytkset arvioivat tiukat työehtosopimukset, mm. yleissitovuuden ja työsuhdeturvan (2,40, jossa hajontaa 1.10), ammattitaitoisen henkilöstön saatavuude (2,49, jossa hajontaa 1.10), hallintobyrokratian (2,63, jossa hajontaa 1.18) sekä maan hallituksen talouspolitiikan ennakoimattomuuden (2,77, jossa hajontaa 1.10) (taulukko 15). Ulkoisten kasvun esteiden merkitystä yleensä eivät perheyriytkset arvioineet kovin suureksi; vastausten keskiarvo oli 3,02 (jossa hajontaa 1.13), mikä johtunee vastaajien optimistisesta asennoitumisesta yrityksensä kasvuun. Vastauksista näkyy myös, että seuraavilla ulkoisilla tekijöillä ei näytä olevan suurta merkitystä ulkoisena kasvun esteenä: yrityksille sopivien neuvontapalvelujen puute (3,68, jossa hajontaa 1.01), rahoituksen saatavuus ja eh-

dot (3,55, jossa hajontaa 1.22), riittämättömät vakuudet (3,54, jossa hajontaa peräti 1.31) tai kasvuyritysten riittämätön arvostus (3,32, jossa hajontaa 1.13).

Tuloksista voi vetää johtopäätöksen, jonka mukaan useimpien TT:n jäsenyritysten (perheyrietykset) talous on kunnossa eivätkä yritykset näe kasvuun liittyvän rahoituksen saatavuutta tai siihen liittyviä vakuuksia erityisenä ongelmana. Näissä vastauksissa esiintynyt suuri hajonta kuitenkin osoittaa, että yksittäisissä yrityksissä rahoitukseen ja vakuuksiin liittyvät näkökohdat voivat olla merkittäviä kasvun ulkoisia esteitä. Kasvuhakuiset ja yrityksensä kasvuun myönteisesti suhtautuvat yrittäjät/johtajat mieltävät useimpien ulkoisten kasvun esteiden olevan ratkaistavissa, mikä heijastaa hyvin heidän yrittäjämäistä asennoitumistaan ja voimakasta sisäistä kontrolliodotusta (vrt. Rotterin 1996 esittämä persoonallisuusteoria *internal locus of control*). Kriittinen suhtautuminen hallintobyrokraatiaan, ammattiyhdistysliikkeeseen, yleiseen talouspolitiikkaan sekä työehtosopimusten asettamiin rajoituksiin on Westripin (1982) käsityksen mukaan tyypillinen pienyrittäjän ominaisuus, joka osaltaan ilmentää myös yrittäjän vahvaa sisäistä kontrolliodotusta. Kolveredin (1992, s. 220) Norjassa tehdyn kasvuyritystutkimuksen mukaan merkittävä osa norjalaisista pk-yrityksistä pitää Skandinavian maille tyypillistä työntekijän vahvaa työsuhteturvaa (irtisanominen koetaan vaikeaksi) keskeisenä ulkoisena kasvun esteenä. Myös Skandinavian maille tyypillinen huono työvoiman liikkuvuus koettiin tutkimuksessa merkittäväksi ulkoiseksi kasvun esteeksi (Kolvered 1992, s. 220). Mäen ja Pukkisen (2000) yksinyrittäjiin kohdistuneen kasvututkimuksen tulosten mukaan pienyrittäjät kokevat Suomessa olevan työläinsäädännön (työehtosopimukset ja niiden asettamat velvoitteet, kuten yleissitovuuden ja vahvan irtisanomissuojan) merkittäviksi pienyrityksen kasvun ja työllistämisen esteiksi.

Osittain tällaiset vastaukset voivat olla myös selityksiä yrittäjän kasvumotivaation puutteesta tai pessimistisestä asennoitumisesta yrityksensä kasvumahdollisuuksiin. Ross ja Halborg (1996, s. 691-692) esittävät, että yrityksen ulkoiset kasvun esteet ovat yleensä merkittävämpiä yrityksen kasvua rajoittavia tekijöitä kuin yrityksen sisäiset kasvun esteet, koska pk-yritys ei pysty vaikuttamaan niihin samassa määrin kuin sisäisiin ja niiden havaitseminen on vaikeampaa. Vastaukset kasvuyritysten julkista arvostusta koskevaan kysymykseen kuvaavat hyvin perheyrietysten omistajien ja johdon itsenäistä ajattelua ja mentaliteettia (vrt. Kolvered 1992, Wahlgren 1998 sekä Mäki & Pukkinen 2000).

3.1.6 Kasvuhakuisten perheyrietysten kehittämistarpeet

Vastaajia pyydettiin nimeämään tärkeysjärjestyksessä yhteensä viisi kehittämistarvetta, joilla olisi merkitystä perheyrietyksen kasvun edistäjänä (taulukko 16). Viitenä merkittävimpinä kasvuhakuisten perheyrietysten kehittämistarpeina pidettiin markkinoinnin kehittämistä (12,44), tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa (10,40), henkilöstön osaamisen kehittämistä (9,00), yrityksen rahoitusta (8,90) sekä toimitusvarmuuden ja tuotannon läpimenoaikojen parantamista (8,45). Kehittämistarpeita ei nähty olevan merkittävästi johdon (1,10) eikä omistajien kasvuasenteissa (1,90). Pienimpien, alle 50 milj.mk liikevaihdon ryhmässä tärkeänä kehittämisaalueena pidettiin myös uusien henkilöiden rekrytointia (11,4).

Vertailussa on käytetty yhdenmukaista indeksoitua pisteytystä, joka on skaalattu vastausten suhteellisen määrän sekä kehittämistarpeen prioriteetin mukaan. Näitä kasvuhakuisten perheyritysten nimeämiä kehittämistarpeita voidaan pitää kyselyhetkellä (kevät 1998) myös yritysten sisäisinä kasvun esteinä, koska voidaan perustellusti päätellä, että vastaukset tähän kysymykseen ovat olleet ”rehellisempiä” kuin kysyttäessä suoraan yrityksen sisäisten ja ulkoisten kasvun esteiden olemassaoloa.

TAULUKKO 16 Perheyritysten suurimmat kehittämistarpeet

Liikevaihtoluokka	alle 50 mmk		50-99 mmk		100-199 mmk		yli 200 mmk		yhteensä	
	pist.	kpl.	pist.	kpl.	pist.	kpl.	pist.	kpl.	pist.	kpl.
Markkinointi	15,2	25	12,6	17	6,2	8	1,6	2	12,4	52
Tutkimus ja tuotekehitys	13,6	20	10,4	14	6,8	11	2,2	3	10,4	48
Henkilöstön kehittäminen	10,2	21	10,6	19	7,4	10	1,6	3	9,3	53
Rahoitus	12,0	18	3,6	6	1,2	2	0,2	1	8,9	27
Läpimenoajat ja toimitusten täsmällisyys	12,0	17	6,6	12	3,0	7	0,0	0	8,5	36
Uusien henkilöiden rekrytointi	11,4	16	6,0	11	4,2	7	1,0	1	8,0	35
Uusimman teknologian hyödyntäminen	5,4	10	7,6	12	0,6	2	0,0	0	6,1	24
Ajankäytön tehostaminen	4,6	12	4,0	7	2,0	3	0,8	2	3,8	24
Henkilöstön asenne kasvuun	5,8	8	3,0	7	2,0	3	0,0	0	4,1	18
Yhteistyö muiden yritysten kanssa	4,8	9	6,2	11	0,0	0	0,4	1	5,3	21
Tuotteiden laatu	7,2	12	5,0	8	2,2	6	1,0	1	5,2	27
Uusimman tietotekniikan hyödyntäminen	2,4	5	3,2	6	1,6	3	0,2	1	2,4	15
Omistajien asenne kasvuun	2,4	5	1,6	3	0,6	1	0,0	0	1,9	9
Johdon asenne kasvuun	1,0	2	0,6	2	1,2	12	0,0	0	1,1	16
keskiarvo	7,71	12,9	5,79	9,6	2,79	5,4	0,64	1,1	5,90	29

TT:n pkt-kasvukysely v. 1998; kasvuhakuiset perheyritykset n=80, nimetty 5 tärkeintä kehittämistä, joista tärkein 5 pistettä... ja viidenneksi tärkein 1 pistettä)

Finnvera Oyj:n ja Suomen Yrittäjät ry:n syksyllä 2003 julkistaman PK-yritysbarometrin mukaan teollisuutta edustavien pk-yritysten suurimmat kehittämistarpeet liittyivät markkinointiin ja myyntiin (30 % yrityksistä), tuotannon, materiaalitoimintojen, tietotekniikan, tuotekehityksen ja laadun kehittämiseen (24 % yrityksistä), henkilöstön koulutukseen (12 % yrityksistä) sekä yhteistyön, verkostoitumisen ja alihankinnan kehittämiseen (10 % yrityksistä) (Holm & Kauppi 2003). Sextonin ym. (1997) tutkimusten mukaan nopeaa kasvua tavoittelevat yrittäjät ovat myös erittäin halukkaita kehittämään yritystään sekä oppimaan uusia asioita. Tärkeimpiä kehittämis- ja oppimistarpeita nähtiin olevan mm. kasvun rahoituksessa, yrityksen arvon nostamisessa, henkilöstön rekrytoinnissa, kouluttamisessa sekä motivoinnissa kasvuun, myynnissä ja markkinoinnissa sekä kasvun ongelmien ja esteiden ratkomisessa. Tutkimuksen mukaan kasvuhakuiset yrittäjät arvostivat oppimistapahtumia, jotka ovat lyhyitä, sisältö- ja asiakaskeisiä sekä käytännön asiantuntijoiden toteuttamia (Sexton ym. 1997, vrt. myös Westhead & Storey 1996). Freel (1999a) toteaa, että Britanniassa innovatiivisten pienten ja keskisuurten teollisuusyrityksen merkittä-

vimmät kehityskohteet liittyvät yrittäjien käsityksen mukaan yleensä yritysten sisäisten tuotantoteknisen tai markkinointiosaamisen kehittämiseen. Virtanen ja Ollikainen (1988, s. 80-81) arvioivat Etelä-Savon rakennuspuusepänteollisuusyritysten tärkeimmäksi koulutustarvealueeksi tuotantotekniikan (mm. automaatioasteen lisäämisen). Lisäksi tärkeitä koulutustarpeita katsottiin olevan markkinoinnin, laskentatoimen (jätkilaskennan) sekä tuotekehityksen alueella. Tutkimuksessa havaittiin myös, että korkeampaa tuotannon jalostusastetta edustavat puutoimialan yritykset ilmoittivat runsaammin koulutustarpeita kuin samaan toimialaan kuuluvat sahateollisuusyritykset (Virtanen & Ollikainen 1988, s. 81).

3.1.7 Perheyritysten (kasvua tavoittelemattomat) kasvua edistävät ulkoiset tekijät

Kyselyyn vastanneiden kasvua tavoittelemattomien perheyritysten johdolta kysyttiin, mitkä ulkoiset tekijät voisivat edistää heidän yritystensä kasvua. Merkittävimpinä ulkoisina kasvutekijöinä pidettiin välillisten työvoimakustannusten alentamista (ka. 1.69), valtakunnassa harjoitettavan talouspolitiikan pitkäjänteisyyttä (ka. 1,85) sekä talouskehityksen ennakoitavuutta (ka. 1.97). Kasvua tavoittelemattomien perheyritysten johto oli ulkoisten kasvutekijöiden merkityksen arvioinnissaan selvästi pessimistisempi (ka. 2.61, jossa hajontaa 0.97) kuin kasvuhakuisten perheyritysten johto (ka. 2.14, jossa hajontaa 0.91) (taulukko 17).

TAULUKKO 17 Perheyritysten ulkoiset kasvutekijät (ei-kasvuyritykset)

Liikevaihtoluokka	alle 50 mmk		50-99 mmk		100-199 mmk		yli 200 mmk		yhteensä		
	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kpl.	ka.	kh.	kpl.
Kasvutekijä (ulkoinen)											
Välillisten työvoimakustannusten alentaminen	1,50	22	1,93	15	2,00	2	1,67	3	1,69	0,89	42
Talouspolitiikan pitkäjänteisyys	1,65	20	1,93	15	2,50	2	2,33	3	1,85	0,84	40
Talouskehityksen ennakoitavuus	1,90	21	1,93	15	2,00	2	2,67	3	1,97	0,86	41
Työlainsäädännön väljentäminen	1,95	22	2,13	15	1,50	2	2,33	3	2,02	0,78	42
Yritysverotuksen ennakoitavuus	1,95	19	2,47	15	2,50	2	2,00	3	2,18	1,04	39
Henkilöstön koulutuksen tukeminen	2,40	20	2,00	14	2,00	2	2,67	3	2,26	0,83	39
Paikalliset sopimismahdollisuudet	2,29	21	2,33	15	2,00	2	2,33	3	2,29	0,67	41
Tutkimus- tuotekehitystoiminnan tukeminen	3,22	18	1,93	15	1,50	2	2,67	3	2,58	1,13	38
Paremmat vakuusmahdollisuudet	3,17	18	2,73	15	2,50	2	3,33	3	2,97	1,26	38
Työnvälityspalvelujen tehostaminen	3,17	18	3,00	15	3,00	2	3,67	3	3,13	1,12	38
Markkinoinnin/viennin tukeminen	3,67	18	2,67	15	3,00	2	3,00	3	3,19	1,11	38
Neuvontapalvelujen tehostaminen	3,32	19	2,93	15	3,50	2	3,67	3	3,21	0,95	39
Riskirahoituksen lisääminen	3,78	18	3,13	15	2,50	2	3,33	3	3,42	1,09	38
EMU:n toteutuminen (euro-valuutta)	4,25	16	3,47	15	2,50	2	3,00	3	3,72	1,06	36
EU:n yhtenäismarkkinat	4,06	21	3,93	15	2,00	2	3,00	3	3,83	1,01	41
keskiarvo	2,73	19	2,47	15	2,36	2	2,76	3	2,61	0,97	39

TT:n pkt-kasvukysely v. 1998; kasvua tavoittelemattomat perheyritykset n=39; 1=täysin samaa mieltä...5=täysin eri mieltä)

Vastaukset osoittavat selkeästi sen, että kasvua tavoittelemattomat perheyrietykset ovat hyväksyneet asemansa ja nykyisen kokonsa, eivätkä tavoittele kasvua ja suhtautuvat välinpitämättömästi kaikkiin kasvua edistäviin tekijöihin. Tulokset osoittavat välillisesti myös sen, että yrittäjän ja yrityksen ylimmän johdon oman kasvumotiivin ja -halukkuuden puute on vahva yrityksen kasvun este, mitä asetelmaa ei voida kovin helposti millään ulkoisilla tekijöillä tai toimenpiteillä muuttaa. Kasvua tavoittelemattomien yritysten johdon vastaukset heijastavat myös ulkoiseen kontrolliodotukseen (*external locus of control*) taipuvaista persoonallisuutta (vrt. Rotter 1966) ja sen mukaista pessimististä asennoitumista yrityksen kasvuun. Tällöin selkeä asennoituminen mm. työlainsäädäntöön, valtakunnan talouspolitiikkaan sekä välillisiin työvoimakustannuksiin kasvun esteiden poistajina voidaan päätellä olevan reflektiota oman kasvumotivaation puuttumisesta.

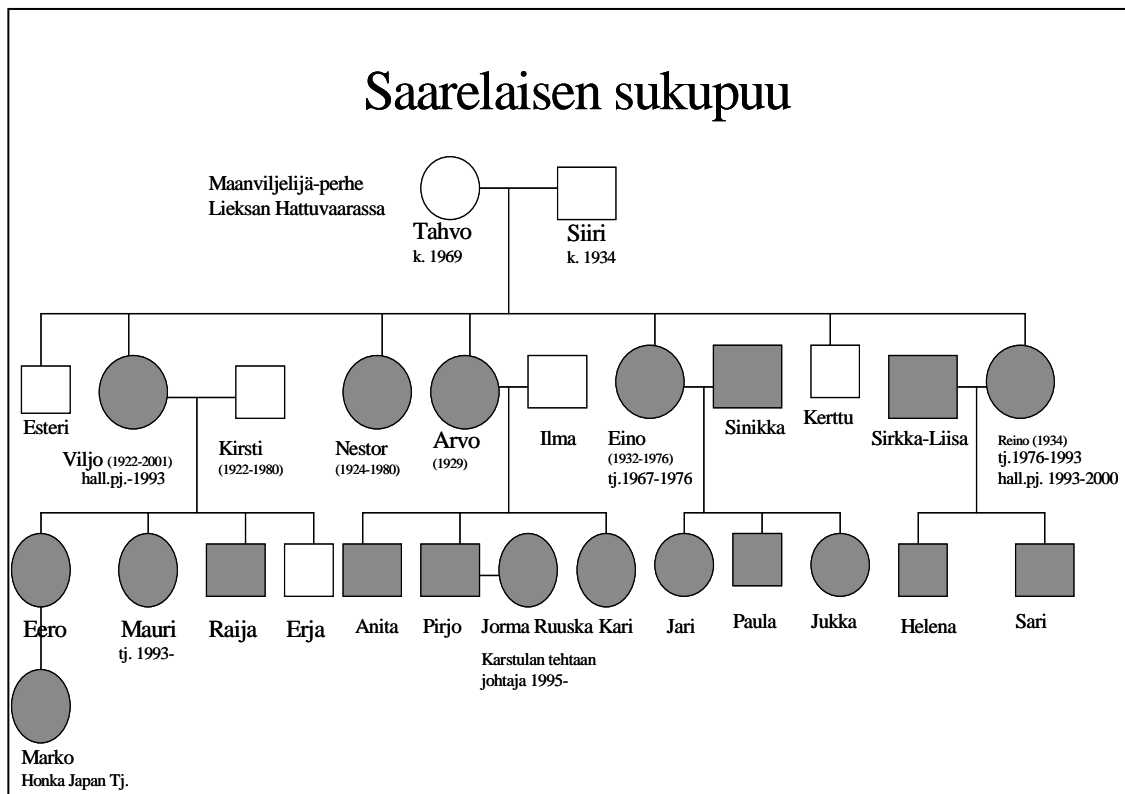
3.2 CASE 1. Honkarakenne Oyj. – Lieksan Hattuvaarasta maailman johtavaksi hirsitaloyritykseksi 45 vuodessa

Yrityksen syntyvaiheet 1950-luvulla Lieksan Hattuvaarassa

Saarelaisen veljekset (ks. kuviot 50 ja 51), jotka kuuluvat Honkarakenne Oyj:n omistajasukuun, syntyivät Lieksan Hattuvaarassa maanviljelijä Tahvo Saarelaisen ja emäntä Siiri Saarelaisen perheeseen Myllykankaan tilalle 1920- ja 1930-luvun alkupuolella. Vaikka Myllykankaan tila oli sikäläisissä oloissa keskimääräistä suurempi (180 ha), se ei pystynyt elättämään 5 veljestä ja 2 sisarta, joista toinen Esteri-niminen kuoli nuorena 1930-luvulla (ks. Turunen 2002). Talvisodan aikana Hattuvaaran kylä evakuoitiin sodan jaloista ja Myllykankaan tilan rakennukset tuhoutuivat. Väli rauhan aikana perhe palasi Hattuvaaraan ja tilan rakennukset rakennettiin uudelleen sodan jälkeen. Saarelaisen perheen alkuvaiheista on ilmestynyt vuonna 2002 kirjailija Heikki Turusen osittain fiktion perustuva teos ”Jumalan Piika” (Turunen 2002). Kuviossa 50 on esitetty Saarelaisen sukupuu lähinnä Peltolan (1993) laatiman historiikin sekä sukuun kuuluvien henkilöiden antamien tietojen pohjalta. Tummennetulla merkityt henkilöt ovat osallistuneet yrityksen toimintaan palkkasuhteessa tai oman yrityksen-
sä/toiminimensä kautta.

Sodan jälkeen Myllykankaan kantatila jäi toiseksi vanhimman eli Nestori-veljen (synt. 1924) omistukseen ja vanhin veli Viljo (synt. 1922) sai omistukseen pienen maatilan, joka lohkaistiin kantatilasta. Viljo opetteli maanviljelyksen ohella kirvesmiehen ammatin ja hän alkoi rakentaa metsähallituksen tukki-kämppiä hirrestä yhdessä pienen työryhmänsä kanssa. Muista veljeksistä Arvo (synt. 1929) opetteli vaatturin ammatin Lieksassa, minkä jälkeen hän piti vaatturiliikettä 1940-luvun lopulta lähtien mm. Porvoossa, Nurmeksessa ja Lieksassa yhteensä 15 vuoden ajan. Lisäksi Arvo toimi Osuuskassan hoitajana Lieksan Hattuvaarassa 2 vuotta. Toiseksi nuorin veljeksistä, Eino Saarelainen (synt. 1932) kävi automaalarin opin Porvoossa ja työskenteli automaalarina Suomen

Koneliike Oy:ssa Helsingissä, kunnes vuonna 1958 perusti oman liikkeen Automaalaamo E Saarelaisen yhdessä vaimonsa Sinikan kanssa Helsinkiin. Nuorin veljeksistä, Reino Saarelainen (synt. 1934) peri isältään kenttäsirkkelin vuonna 1953 ja toimi lähinnä Lieksassa kiertävänä sirkkelisahurina 1950-luvulla ja hankki ensimmäisen siirrettävän höyläkoneen vuonna 1956.



KUVIO 50 Saarelaisen sukupuu (Peltola1993)

Honkarakenteen syntyvaiheet voidaan katsoa alkaneen vuonna 1958 perustetusta toiminimi "Sahaus- ja höyläysliike Veljekset Saarelainen" nimisestä yrityksestä, joka perustettiin alun perin Viljon ja Reinon toimesta Reinon kenttäsirkkeliyrityksen pohjalle. Viljo oli tuolloin jo kokenut hirsirakentaja käsin veistettyjen hirsikämppien ja rakennusten teossa ja Reino vastaavasti hallitsi sirkkelisahauksen ja puutavaran valmistuksen. Veljesten ideana oli alusta saakka tuottaa tehokkaasti koneellisesti valmistettavia hirsirakenteita ja jalostaa puutavaraa mahdollisimman pitkälle. Tämän vuoksi yritys hankki vuonna 1958 siirrettävän höyläkoneen, "Kallion konepajan 5-kutterisen", joka yhdessä kenttäsirkkelin kanssa muodosti yrityksen konekannan. Toiminta oli 1950-luvun lopulla lähinnä paikallisille asiakkaille suoritettavaa puutavaran sahausta ja höyläystä sekä hirsikämppien ja rakennusten valmistamista "avaimet käteen-periaatteella". Ensimmäinen koneellisesti höylähirrestä valmistettu saunamökki tehtiin kesällä 1958 Lieksaan Asser Salolle ja se on edelleenkin käytössä ja hyväkuntoinen.



KUVIO 51 Honkarakenne Oyj:n perustajaveljekset (vas.) Arvo Saarelainen, Viljo Saarelainen, Nestori Saarelainen, Reino Saarelainen sekä Eino Saarelainen v. 1974

Yrityksen kasvu- ja kehitys 1960-luvulla

Sahaus- ja höyläysliike veljekset Saarelainen siirtyi vuonna 1960 Lieksaan samalle paikalle Pankakoskelle johtavan tien varteen, jossa sijaitsee Honkarakenne Oyj:n nykyinen Lieksan tehdas. Yritys rakensi itselleen kiinteän toimipisteen, sahaus- ja höyläyshallin sekä puutavaran kuivaamon sekä varastot ja panosti voimakkaasti mm. sahatavaran vientimarkkinointiin agenttien kautta. Alussa hirsimökkien vuosituotanto oli keskimäärin 20 mökkiä vuodessa. Yrityksen toimitusjohtajana oli tuolloin Viljo Saarelainen, veljeksistä vanhin, mutta pian myös Arvo Saarelainen siirtyi vaatturin toimista puutavaran valmistukseen. Metsähallitus oli lopettanut hirrestä valmistettavien savottakämppien rakentamisen, koska metsurit eivät enää yöpyneet kämpissä, eivätkä myöskään vaatturin työt riittäneet turvaamaan perheelle elatusta, koska valmisvaateteollisuus kasvoi ja ihmiset ostivat pukunsa entistä useammin valmiina kaupoista. Vuosi 1961 oli sahojen kannalta huonoa aikaa, koska sahatavaran maailmanmarkkinahinnat romahtivat, eivätkä pienet sahat pystyneet enää kilpailemaan isompien massatuotantosahojen kanssa. Vuonna 1961 Suomessa lopetti toimintansa 250 piensahaa. Myös Saarelaisen veljekset joutuivat miettimään liiketoimintaansa uudelta pohjalta ja he perustivat Lieksaan ensimmäisen koneellisen pesulan ja ottivat mallia Juuassa toimineesta Pääskyvuoren pesulasta. Vaikka sahaustoiminta vähenikin, oli 1960-luvun alku veljesten yrityksessä merkittävää hirsirakenteiden tuotantoteknologian kehittämisen aikaa. Erityisesti veljekset

pyrkivät määrätietoisesti koneellistamaan hirren veistoa, mm. pyöröhirren työstöä ja hirsisalvosten tekoa. Monet tuon ajan teknisistä ratkaisuksista olivat varsin omaperäisiä ja pääomien puuttuessa pyrittiin hyödyntämään paikallisesti saatavissa olevaa edullista teknologiaa (=”pielavetisiä” ratkaisuja), kuten Zetor-traktorin vaihdelaatikoita sekä Pobeda-henkilöauton osia. Toiminta painottui voimakkaasti sekä tuotantoteknologian että tuotteiden kehittämiseen osittain jopa muun liiketoiminnan kustannuksella, mikä aiheutti aika-ajoin merkittäviä taloudellisia vaikeuksia veljeksille. Pienyrityksen alkutaival oli taloudessa mielessä tuskallinen ja jatkuvat vekselit ja niiden uusiminen olivat yrityksen arkipäivää. Ensimmäinen koneellisesti valmistettu pyöröhirsimökki valmistui vuonna 1962.

Vuonna 1964 perustettiin Honkatuote Oy, joka jatkoi Arvon, Viljon ja Reimon omistaman Sahaus- ja höyläysliike Veljekset Saarelaisen toimintaa Lieksassa. Tässä vaiheessa uuden yrityksen omistajiksi tulivat myös Nestor ja Eino Saarelainen. Vuonna 1961 käynnistetty pesulatoiminta osoittautui harha-askeleeksi ja siitä luovuttiin vähitellen ja veljekset päättivät keskittyä kokonaan hirsimökkien ja -talojen valmistukseen. Vuonna 1963 veljekset olivat laatineet ensimmäisen yhtenäisen huvilamalliston, joka perustui tehdasvalmisteisiin ja muunneltaviin talopaketteihin. Eino Saarelainen oli automaalaamoyrittäjänä Helsingissä havainnut markkinoinnin merkityksen yrityksen menestystekijänä ja hän ryhtyi Honkatuote Oy:n myyntiedustajaksi alussa oman automaalaamoyrityksensä ohella, koska rakennemuutos ja autojen tuonti valmiiksi maalattuina näytti uhkaavan hänen oman yrityksensä toimintaa. Merkittävä avaus Honkatuotteen markkinoinnissa oli Helsingin Kaisaniemenkadulla v. 1965 avattu myyntikonttori. Honkatuote Oy:n toimitusjohtajana jatkoi Viljo Saarelainen vuoteen 1967 saakka, minkä jälkeen toimitusjohtajan tehtävät siirtyivät suvun ulkopuoliselle Heikki Nevalaiselle, joka edusti yrityksen uusia omistajia. Honkatuote Oy panosti voimakkaasti hirsimökkien markkinointiin kotimaassa, ja yrityksen toiminta kasvoikin ripeästi vuosi vuodelta vuosituotannon ollessa vuonna 1965 jo 130 hirsimökkiä. Yrityksen kokoon nähden nopea kasvu aiheutti kuitenkin taloudellisia ongelmia lähinnä käyttöpääoman jatkuvan puutteen muodossa. Honkatuote Oy tarvitsi lisää omaa pääomaa, ja vuonna 1965 veljekset menettivätkin osake-enemmistön Honkatuote Oy:ssa. Tällöin sekä omistus että yrityksen johto ja päätösvalta siirtyivät vähitellen suvun ulkopuolisille omistajille ja sijoittajille Lieksassa (Sakari Kilpeläinen ja Heikki Nevalainen) ja vastaavasti Saarelaisen veljesten omistusosuus Honkatuote Oy:stä supistui 33 %:iin. Yrityksen kasvu edellytti ulkopuolisen oman pääoman lisäystä, eikä veljeksillä ollut taloudellisia mahdollisuuksia itse panostaa yritykseen rahallisesti. Hirsimökkien tuotanto jatkui edelleen Lieksassa ja veljekset toimivat yrityksen eri tehtävissä mm. Arvo toimi Lieksan tehtaan tuotannosta vastaavana, Viljo myynnissä Järvenpäässä sekä Reino ja Nestori hirsimökkien pystytystehtävissä. Yhteistyö Honkatuote Oy:n suvun ulkopuolisten omistajien kanssa ajautui melko pian ristiriitoihin ja 1960-luvun lopulla Saarelaisen veljekset päättivät lähteä Lieksasta muualle yrittämään.

Vuonna 1967 veljekset perustivat uuden yhteisen myyntiyrityksen, Honkarakenne Oy:n, Järvenpään, joka oli Eino Saarelaisen asuinpaikka. Edellisenä vuonna oli Järvenpään rakennettu Suomen ensimmäinen hirsitalojen näyttelyalue Eino Saarelaisen omakotitalon viereen paikalle, jossa sijaitsee myös nykyinen Honkarakenteen pääkonttori ja näyttelyalue. Eino Saarelainen ryhtyi uuden yrityksen toimitusjohtajaksi päätehtäväänään Honkatuote Oy:n Lieksassa valmistamien mökkien markkinointi ja myynti. Ongelmaksi osoittautui kuitenkin tuotannollisen yrityksen Honkatuote Oy:n vieras omistus ja näkemuserot yrityksen kehittämisestä. Tässä vaiheessa veljekset päättivät käynnistää oman hirsimökkien tuotannon. Vuonna 1967 veljekset perustivat Ikaalisten tehtaan omaa Honkatuote Oy:stä riippumatonta höylähirsituotantoa sekä puusepänteollisuutta varten. Tuotantoyritys toimi Ikaalisissa alussa nimellä Pohjois-Karjalan Honka Ky. Ikaalisten tehdasta lähti vetämään Reino Saarelainen ja yritys sijoittui Ikaalisten kunnalta vuokrattuun teollisuushalliin Kilvakkalan kylässä, lähellä valtatie 3:ta.

Koko 1960-luku oli tasaista kasvun aikaa kotimaassa ja kesämökkien rakentaminen yleistyi ihmisten lisääntyvän vapaa-ajan myötä. Honkarakenteen ja sen tytäryhtiöiden yhteenlaskettu liikevaihto nousi 1960-luvun lopussa noin 10 milj.mk:aan ja yritys työllisti lähes 100 henkilöä. Vuonna 1969 ilmestyi ensimmäinen korkeatasoinen värikuvallinen Honka-huvilaesite ja seuraavana vuonna 1970 Honkarakenne Oy toimitti hirsihuvilan kuningatar Elisabethin käyttöön Skotlantiin.

Honkarakenne laajenee kotimaassa 1970-luvulla

Koska Honkatuote Oy Lieksassa ajautui suvun ulkopuoliseen omistukseen ja Saarelaisen veljekset menettivät suoran määräysvaltansa yrityksessä, pyrittiin omaa tuotantotoimintaa käynnistämään eri puolilla Suomea uusien yritysten nimissä. Merkittävä tuotannollinen päätös oli Karstulan pyöröhirsitehtaan käynnistäminen vuonna 1971. Arvo Saarelainen oli aloittanut pyöröhirsien tuotannon Saarijärven Kolkanlahdessa jo vuonna 1970, mutta Saarijärven kunta ei suostunut tukemaan yritystä sen tarvitsemien toimitilojen rakentamisessa. Saarijärven päättäjien käsityksen mukaan Saarelaisen veljekset olivat erinomaisia hirsialan osajia, mutta heikossa maineessa talousasioiden hoitamisen suhteen. Naapuripitäjän Karstulan kunnanjohtaja Jussi Viitaniemi näki kuitenkin ennakkoluulottomasti ja kaukonäköisesti Arvon toiminnassa kasvumahdollisuudet ja veljekset perustivat Karstulan Honka Oy:n, jolle kunta rakennutti ensimmäisen hirsihallin vuonna 1971 ja myöhemmin sen 1. laajennuksen ja varaston Humpin kylälle Karstulan kunnan maista myymälle tontille ja kunnan takaamien käyttöpääomainojen avulla. Lisäksi Karstulassa järjestettiin kesällä 1971 hirsityöntekijöiden työvoimakurssi, jonka kautta Karstulan Honka Oy pystyi rekrytoimaan tarvitsemansa työvoiman. Karstulassa oli saatavilla ahkeria työntekijöitä, koska pitäjässä oli runsaasti työttömiä nuoria miehiä maatalouden rakenneuutoksen seurauksena. Myöhemmin Honkarakenne on lunastanut hallit itselleen ja kaikki myöhemmin Karstulaan rakennetut hallit on tehty yrityksen toimesta ja rahoittamina. Karstulan kunta on myynyt Humpin alueelta lisää Hon-

karakenteen tarvitsemaa rakennusmaata sekä pyrkinyt mm. kaavoituksen kautta turvaamaan tehtaan laajenemismahdollisuudet. Karstulan tehtaan tuotanto perustui alusta alkaen koneellisen pyöröhirren teolliseen valmistamiseen roottorimallisella hirsisorvilla Arvo Saarelaisen ja hankkeessa alussa mukana olleen hirsialan yrittäjän Arvo Oikarin kehittämien teknisten ideoiden pohjalta. Idea ja vinkki näistä Arvo Oikarin keksinnöistä oli tullut yhteistyökumppani Tero Kasken (arkkitehti ja konsultti) kautta, joka tunsu entuudestaan sekä Oikarin että veljekset. Idearikas yrittäjä Arvo Oikari, joka oli tuotantomenetelmiä kehittäessään ajautunut oman yrityksensä kanssa vararikkoon, luopui yhteisestä hankkeesta varsin pian ja myi osuutensa Saarelaisen veljeksille. Hän perusti myöhemmin oman hirsitaloyrityksen, Oikarin Huvilaveistämön, josta sittemmin kehittyi vielä nykyisinkin Karstulassa/Kyyjärvellä toimiva OH-hirsi Oy.

Ikaalisten ja Karstulan tehtaat olivat Saarelaisen veljesten omistuksessa ja ne turvasivat Honkarakenne Oy:lle hirsimökkien tuotannon sekä raaka-aineen saannin Lieksassa toimivasta Honkatuote Oy:stä riippumatta. 1970-luvun alussa Saarelaisen veljekset perustivat useita erillisiä osakeyhtiöitä (Honkarakenteen tytäryhtiöitä) kotimaan myyntiä sekä vientiä varten (mm. Nordic House Oy Turussa, Honka Trade Oy, Honkavienti Ikaalinen Oy sekä Pohjois-Karjalan Honka Ky). Uusien yritysten perustaminen oli osittain sattumanvaraista, mutta niiden perustamisen taustalla oli myös ilmeinen pyrkimys osake-enemmistön takaisin saamiseksi Honkatuote Oy:ssä, mikä sitten onnistuikin vuonna 1972.

Honkarakenteen vienti käynnistyy Japaniin

Honkarakenteen vientitoiminta käynnistyi vuonna 1972 onnellisen sattuman ansiosta. Japanilainen vientiedustaja Fukuda oli tullut japanilaiseen tapaan ennalta ilmoittamatta Suomeen etsimään suomalaisten laatutavaroiden (mm. huonekalut, turkikset) toimittajia Japaniin. Ajaessaan Helsingin lentoasemalta pohjoiseen hän oli kysynyt eräältä taksinkuljettajalta mahdollisia hirsitalojen valmistajia Suomessa ja tämä oli sattumalta muistanut Järvenpäässä Lahden tien varressa olevan Honkarakenteen. Fukuda oli tullut myöhään illalla Honkarakenteen toimistoon, jossa markkinointijohtaja Eero Saarelainen (Viljon vanhin poika) ja nykyinen Honkarakenteen kehitysjohtaja kävivät japanilaisten kanssa lyhyen neuvottelun aluksi 10 näytetalon toimittamisesta Japaniin. Fukudalla oli kiireinen matka-aikataulu ja hän ehdotti neuvottelun jatkamista seuraavana päivänä Roomassa. Ongelmana oli kuitenkin se, että Honkarakenteella ei ollut käteisvaroja edustajansa matkoihin. Fukuda oli kuitenkin lyhyen keskustelun jälkeen saavuttanut luottamuksen Honkarakenteeseen ja hän antoi etumaksuna rahat yrityksen edustajien (Nordic House) matkakustannuksiin Roomaan. Neuvottelut johtivatkin nopeasti 250 talon toimitussopimukseen Japaniin, josta japanilainen osapuoli suoritti 2 milj.mk:n suuruisen ennakkomaksun Honkarakenne Oy:lle. Sopimuksen edellytyksenä oli pidättäytyminen hirsimökkien toimituksesta muille japanilaisille asiakkaille. Honkatuote Oy oli kuitenkin ehtinyt solmia aikaisemmin sopimuksen 100 mökin toimittamisesta toiselle japanilaiselle asiakkaalle (kauppahuone Seibu) edustaja Svante Lagerholmin kautta ja tässä vaiheessa sekä tuotantokapasiteetti että kauppasopimukset olivat ristissä. Fu-

kudalta saamansa etumaksun turvin Saarelaisen veljekset onnistuivat ostamaan takaisin Honkatuote Oy:n osake-enemmistön, minkä jälkeen aikaisempi Honkatuotteen tekemä Japanin kauppa peruttiin. Toimenpide aiheutti sopimussakkojen maksamisen Honkatuote Oy:lle, mutta tärkeintä oli tässä vaiheessa, että yritys oli jälleen veljesten hallinnassa ja että iso kauppa Japaniin turvasi yrityksen kasvun ja kehittymisen. Myöhemmin asiakassuhde myös kauppahuone Seibun kanssa palautui normaaliksi.

Kotimainen kysyntä vahvistui 1970-luvulla

Honkatuote Oy oli jälleen omissa käsissä ja vuonna 1973 sen johtajaksi siirtyi Eero Saarelainen. Honkarakenteella oli nyt tuotantokapasiteettia Lieksassa (höylähirsi), Karstulassa (pyöröhirsi) ja Ikaalisessa (puusepäntuotteet). Vientikauppojen lisäksi 1970-luvulla myös kotimaan mökkikauppa kasvoi jatkuvasti. Pulmaksi muodostui jälleen yrityksen käyttöpääoma ja sen rahoittaminen. Vuosikymmenen loppupuoli olikin Honkarakenteelle taloudellisesti raskasta aikaa ja veljesten kaikki omaisuus oli viimeistä ”tikkoa” myöten kiinnitettynä yrityksen vakuuksina eivätkä veljekset pystyneet käytännössä nostamaan itselleen palkkaa ollenkaan. Lisäksi veljesten liiketoiminta koostui käytännössä useista yhdessä omistetuista tytäryhtiöistä, joita oli perustettu tuotantopaikkakunnittain. Koska ”konsernin” pääyrityksen kotipaikka oli Järvenpäässä, eivät veljekset päässeet aluepoliittisista syistä mukaan KERA:n lainoitukseen, kunnes KERA:n Jyväskylän konttorin johtaja Arimo Ristolán toimesta yritykselle laadittiin liiketoimintasuunnitelma sekä lainansaannin edellytyksenä olevat yritystutkimukset. KERA:n myönteinen lainapäätös vuoden 1976 elokuussa oli ratkaisevaa Honkarakenteen kasvun sekä myöhemmän kehityksen osalta. KERA:n myöntämien lainojen edellytyksenä oli myös talousasioiden keskitetty hoito sekä päätoimisen talousjohtajan palkkaaminen, mihin tehtävään siirtyi yrityksen kirjanpitäjä merkonomi, Pekka Lauronen Lieksasta. Vuosikymmenen kuluessa kotimaan myyntiverkostoa rakennettiin määrätietoisesti itsenäisten yrittäjien (edustajien) pohjalta ja perustettiin useita näyttelyalueita, joihin rakennettiin näytetalot.

Yrityksen toimitusjohtaja Eino Saarelainen oli vahva ja markkinointihenkinen liikemies ja hänen panoksensa yrityksen kasvuun ja kehittymiseen oli merkittävä. Hän kuitenkin kuoli yllättäen elokuussa 1976 sydänkohtaukseen vain 44-vuotiaana, mikä aiheutti merkittävän uuden kriisin Honkarakenteen historiassa. Eino oli veljeksistä selkeästi eniten markkinointiin suuntautunut, kun muut yrityksen toiminnassa olevat veljekset olivat enemmän kiinnostuneita hirsitalotuotannon ja sen tekniikan kehittämisestä. Einon jälkeen toimitusjohtajan tehtävät otti vastaan nuorin veli Reino, joka siirtyi Ikaalisten tehtaan johdosta Honkarakenteen toimitusjohtajaksi. Kotimaan markkinointivastuu siirtyi Viljon vanhemmalle pojalle Eero Saarelaiselle, joka palasi takaisin Järvenpäähän Honkarakenteen kotimaan markkinoinnin vetäjäksi Lieksasta. Myöhemmin yrityksen palvelukseen tuli myös Viljon nuorempi poika Mauri, joka oli valmistunut koneinsinööriksi Tampereelta. Maurin vastuualueena tuolloin oli yrityksen kehittäminen ja vientitoiminta. Honkarakenteen liikevaihto kasvoi 1970-

luvulla keskimäärin 8 %:n vuosivauhtia ja saavutti 35 mmk:n rajan vuonna 1979.

Kansainvälisen kasvun vuosikymmen 1980-luku

Koko 1980-luku merkitsi Honkarakenteelle merkittävää kasvun aikaa. Yrityksen liikevaihto ylitti 100 milj.mk:n rajapylvään vuonna 1985 ja vuosikymmenen loppuun mennessä saavutettiin liki 300 milj.mk:n suuruinen liikevaihto. Kun vuonna 1973 tuotettiin 750 hirsitaloa oli vuoden 1988 tuotanto jo yli 2500 hirsitaloa ja yritys työllisti yli 300 henkilöä. Honkarakenteen kaikki tytäryhtiöt Honkatuote Oy mukaan lukien fuusioitiin Honkarakenne Oy:hyn 1980-luvun alkupuolella. Honkatuote-nimi säilytettiin suvun hallussa perustamalla vuonna 1987 uusi yritys Honkatuote Epira Oy, jota vetämään siirtyi Karstulan tehtaan johtajana vuodesta 1971 lähtien toiminut Arvo Saarelainen. Yrityksen liikeidea oli jalostaa ja markkinoida Hongan sivutuotteita. Nykyisin yritys toimii nimellä Epira Oy ja sen toimitusjohtajana oli vuoteen 2001 KTM Kari Saarelainen (Arvon poika) ja vuodesta 2002 alkaen Raija Saarelainen (Viljon tytär). Honkarakenne vakiinnutti 1980-luvulla asemansa Suomen merkittävimpänä hirsitaloyrityksenä ja otti vankan askeleen kohti kansainvälistymistä tärkeimmillä vientialueillaan Saksassa ja Japanissa.

Koko 1980-luvun ajan yrityksessä panostettiin vahvasti markkinointiin, uusien talo- ja mökkimallistojen kehittämiseen sekä tuotantokapasiteetin rakentamiseen erityisesti Karstulassa, mutta myös Lieksassa ja Ikaalisissa. Karstulan pyöröhirsitehdas kasvoi laajojen investointien ansiosta vuonna 1982 yrityksen ”päätehtaaksi”, jonne sijoitettiin myös saha- ja höylätavaran tuotanto sekä kuljetuslogistiikka. Vuonna 1980 Honkarakenteen koko henkilöstömäärä ylitti 200. Merkittävänä tekijänä Karstulan tehtaan kasvussa oli kunnan myönteinen suhtautuminen mm. kaavoitus- ja maapolitiikan osalta sekä hyvä logistinen sijainti raaka-ainevarojen ja kuljetusyhteyksien osalta. Karstulan kunnan ja vuonna 1990 toimintansa aloittaneen Kehittämisyhtiö Karstulanseutu Oy:n yrityslähtöinen toiminta on osaltaan tukenut Honkarakenteen Karstulan tehtaan kasvuedellytyksiä. Kunta on rakentanut myöhemmin Hongan alihankkijoille (mm. Puukarkko Oy sekä Macpine Oy) toimitiloja ja vuonna 2000 toteutettiin merkittävä yhteisyritys Puulaakson Energia Oy Hongan, Karstulan kunnan sekä Keski-Suomen Valon toimesta. Myynnin kasvu edellytti kuitenkin lisää tuotantokapasiteettia, minkä vuoksi aivan 1980-luvun lopulla ostettiin Paltamon tehdas Hirsi 2000 Oy:n konkurssipesältä, ja sinne sijoitettiin Karstulan tehtaan tuotantoa täydentävä uusi pyöröhirsilinja. Vuosikymmenen lopun voimakas nousukausi lisäsi kesämökkien ja vapaa-ajantalojen kysyntää kotimaassa. Honkarakenne Oy lähti mukaan vahvasti kotimaiseen lomaosakkeiden rakentamiseen (mm. Ylläs, Tahko, Nipanan, Rönnäs), mikä kasvattikin nopeasti isojen projektirakentamiskohteiden myyntiä. Aivan ongelmatonta lomaosakkeiden myynti ei kuitenkaan ollut, sillä yllättäen myymättä jääneet kohteet arvonalennuksineen muodostuivat 1990-luvun laman seurauksena taloudelliseksi taakaksi yritykselle. Myymättä jääneiden lomaosakkeiden arvo oli suurimmillaan noin 40 milj.mk. Monet lomaosakkeet eivät alun perin olleet Hongan itsensä rakenta-

mia, mutta ne tavallaan ”jäivät käsiin” Hongalle tavarantoimittajana, kun asiakkaana ollut rakennusliike meni vararikkoon.

Voimakas panostus Saksan markkinoille 1980-luvulla

Yksi Honkarakenteen kasvun kannalta merkittävä kehitys oli voimakas panostaminen Saksan ja Keski-Euroopan vientiin. Eräs merkkipylväs oli Hannoverissa Saksassa vuonna 1986 järjestetyt Construkta-messut, jonne yritys rakensi näyttelytalon, joka saavutti merkittävän suosion messujen osallistujien keskuudessa. Construkta-messujen menestyksen innoittamana Honkarakenne aloitti Saksassa määrätietoisien markkinointiprojektin, jonka tavoitteena oli myös paikallisen jakeluverkon rakentaminen. Tämän projektin vetäjänä toimi alussa vientipäällikkö Reijo Laihanen ja myöhemmin Saksan jakelutieverkoston kehittäjä vuosina 1986-89 jatkoi Arvo Saarelaisen vävy Jorma Ruuska, joka oli tullut yrityksen palvelukseen 1980-luvun alussa. Saksa ja Japani kehittyivät merkittävimmit Honkarakenteen vientimaiksi 1980-luvulla ja ovat sitä edelleenkin. Myös Ranskan markkinoille panostettiin ja Honkarakenne herätti runsaasti huomiota rakentamalla Pariisin keskustaan hirsitalon, joka sijaitsi korkean kerrostalon katolla. Viennin kasvua 1980-luvun lopun ”kasvuvuosina” heikensi osaltaan Suomessa noudatettu vahvan markan talouspolitiikka revalvaatioineen. Toisaalta kotimaan hirsitalomarkkinat kasvoivat nopeasti ja nostivat Honkarakenteen liikevaihdon liki 300 milj.mk:aan vuonna 1990.

Voimakkaan kasvun myötä Honkarakenne rekrytoi suvun ulkopuolisia avainhenkilöitä yrityksen johtoon mm. taloushallintoon. Ensimmäisiä suvun ulkopuolisia ”avainhenkilöitä” oli vuonna 1969 yrityksen kirjanpitäjäksi valitun talousjohtaja Pekka Laurosen lisäksi insinööri Asko Tuovinen. Hän aloitti Lieksassa työnjohtajana ja siirtyi vuonna 1967 Ikaalisten tehtaalle ja Reino Saarelaisen jälkeen tehtaan johtajaksi. Karstulan tehtaalla ovat toimineet 1970-luvun alkupuolelta lähtien ostopäällikkö Tuomas Nieminen, hankintapäällikkö Timo Viitaniemi sekä laatupäällikkö Simo-Heikki Rosenström. Ekonomi Pentti Heikkinen palkattiin Arvo Saarelaisen apulaisjohtajaksi Karstulaan vuonna 1977 ja hän toimi pitkään itsenäisenä yrittäjänä ja Hongan myyntikonttorin johtajana Karstulassa. Nykyinen Hongan tuotantojohtaja, ekonomi Jukka Markkanen aloitti Lieksan tehtaan johtajana vuonna 1979 ja siirtyi v. 1987 Karstulan tehtaan johtajaksi Arvo Saarelaisen siirryttyä Honkarakenteen tytäryhtiö Honkatuote Oy Epiran vetäjäksi. Yrityksen hallituksessa toimi pitkään suvun ulkopuolisena asiantuntijana DI Timo Saarinen ja hänen jälkeensä vuodesta 1993 lähtien ekonomi Arimo Ristola (mm. entinen KERA:n Jyväskylän konttorin johtaja sekä Silenta Oy:n toimitusjohtaja) sekä vuosina 1996-1999 FM Sakari Haukka (entinen Suomen Yhdyspankin johtaja). Lisäksi Honkarakenteen hallituksen jäsenenä toimi vuosina 1991-1995 Finwoodin omistajasuvun edustajana Veli Perälä.

Vuonna 1987 Honkarakenne listautui pörssin OTC-listalle B-osakkeellaan ja samalla yrityksen omaa pääomaa nostettiin merkittävästi useaan otteeseen 1980-luvun lopulla järjestettyjen osakeantien, rahastoantien ja uusmerkintöjen muodossa. Saarelaisen veljekset pitivät kuitenkin äänivaltaiset A-osakkeet itsellään ja perustivat holding-yhtiön nimeltä Saarelainen Oy. Listautuminen mer-

kitsi isoa käännettä perheyrittäjien historiassa ja samalla omistajaveljesten suoran henkilökohtaisen taloudellisen vastuun ja sitoumusten höltymistä. Listauksen tavoitteena oli myös Hongan tulevan sukupolvenvaihdoksen ennakointi, jolloin Saarelaisen 2. sukupolven edustajat merkitsivät runsaasti yhtiön B-sarjan osakkeita. Yrityksen hallituksen ja muidenkin hallintoelimien (mm. johtoryhmä ja hallintoryhmä) työskentely vakiintui 1980-luvun lopulla ja yrityksen taloudellista tilannetta alettiin seurata ja analysoida systemaattisesti. Myös yrityksen taloudellinen suunnittelu (budjetointi, strateginen suunnittelu) sai vakiintuneet muotonsa osana johtamisjärjestelmää. Markkinointi, markkinointiviestintä sekä uusien hirsimökki- ja hirsitalomallien ennakkoluulon suunnittelu ja design olivat tärkeä keino, jolla Honkarakenne erottui kilpailijoistaan. Idea listautumismahdollisuuksista oli tullut alun perin Hongan rahoittajapankin SYP:n edustajien kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen. Listautumisessa sekä siihen liittyneessä osakeannissa 7.9-11.9.1987 käytettiin asiantuntijana ekonomi Seppo Saariota, joka tuolloin toimi Kouri Capital Oy:n toimitusjohtajana. Listautumisvuoden 1987 jälkeen Honkarakenne on nostanut merkittävästi omavaraisuusasettaaan ja oman pääoman määrää.

Laman ja kansainvälistymisen vuosikymmen 1990-luku

Voimakas kasvu, joka oli alkanut 1980-luvun puolivälistä, taittui erityisesti kotimaassa vuonna 1991 alkaneeseen lamaan, joka lähes pysäytti pientalojen rakennustoiminnan vuosina 1991-92. Lama vaikutti myös maailmanlaajuisesti, joskin vienti erityisesti Japaniin elpyi varsin nopeasti edullisten valuuttakurssien ansiosta. Honkarakenteen liikevaihto laski tilikaudella 1991 merkittävästi ja aiheutti voimakkaan tappiollisen tilinpäätöksen vuonna 1992. Tässä vaiheessa yrityksen huonoon tulokseen vaikutti myös myymättä jääneiden lomaosakkeiden arvon alennus taseessa. Vahva panostus vientimarkkinoille 1980-luvun lopulla kuitenkin pelasti Honkarakenteen 1990-luvun alun lamasta, sillä vientikauppa elpyi varsin pian ja sen avulla onnistuttiin merkittävästi paikkaamaan kotimaan myynnin laskua. Uusi lama yllätti Honkarakenteen kuitenkin varsin pian vuonna 1995, jolloin mm. Saksan vienti supistui kotimaisen kysynnän ohella.

Honkarakenne oli päättänyt laajentua myös liimatun lamellihirren tuotantoon ja siihen tarjoutui tilaisuus yrityskauppojen muodossa. Alajärven seutu oli perinteistä ja vahvaa hirsirakentamisen aluetta ja siellä johtavia yrityksiä olivat Finwood (Perälän Höyläämö) sekä Alajärven Hirsitalot Oy (AHO). Finwood oli kehittänyt hyvän idean liimatuista lamellihirsistä ja se oli saavuttanut suosiota erityisesti Japanin vientimarkkinoilla. Reino Saarelainen tutustui Finwoodin pääomistajiin lukeutuvaan ekonomi Veli Perälään toimiessaan Suomen Metsäteollisuus Ry:n hirsitalojaoston (nykyisin Hirsitaloteollisuus ry.) puheenjohtajana. Keskusteluissa heräsi nopeasti idea yhteistyöstä ja synergiasta yritysten välillä ja vuoden 1990 lopussa Perälän veljekset myivät yrityksensä Finwood Oy:n osake-enemmistön Honkarakenteelle, joskin Finwood säilyi tuotemerkkinä muutaman vuoden. Finwoodin oston myötä Honkarakenne sai uutta tuotantokapasiteettia logistisesti hyvään paikkaan Alajärvelle n. 70 km:n päähän Karstu-

lan päätehtaasta, jonne keskitettiin koko Honkarakenteen lamellihirren tuotanto. Hieman myöhemmin Honkarakenne osti myös AHO:n osakekannan konkurssipesältä ja AHO:n vanhat tuotantolaitokset Alajärven Möksyssä purettiin. Yritysostojen kautta saavutettiin vahvempi markkina-asema päävientimarkkinoilla Japanissa ja Saksassa, joissa myös Finwoodilla oli ollut toimiva vientiverkosto. Muita etuja olivat mäntyraaka-aineen hankinnan helpottuminen, koska kaksi merkittävää kilpailijaa väistyi. Finwoodin oston myötä Honkarakenne sai myös arvokasta tietoa ja osaamista lamellihirren valmistuksessa. Perälän veljekset tulivat tässä vaiheessa Honkarakenteen vähemmistöosakkaiksi. AHO on nykyisin Honkarakenteen tytäryhtiö, joka on keskittynyt Partner-vientiin. Perälän veljekset käynnistivät 1990-luvun lopulla Alajärvellä uuden lamellihirren tuotantoon keskittyvän yrityksen Finnlamelli Oy:n, joka on myöhemmin käytännössä muuttunut Honkarakenteen kilpailijaksi etenkin tärkeimmillä vientimarkkinoilla Saksassa ja Japanissa. Muutamia Honkarakenteen Alajärven tehtaan toimihenkilöitä on siirtynyt Finnlamellin palvelukseen.

Kun varsinainen lama oli ohitettu vuonna 1994, joutui Honkarakenne nopeasti uusiin taloudellisiin vaikeuksiin vuonna 1995. Yritys oli kasvanut vauhdikkaasti ja laajentunut mm-yritysostoin. Ongelmaksi muodostuivat kuitenkin korkeat kiinteät kustannukset sekä 1980-luvun lopun osittain epäonnistuneet lomaosakeinvestoinnit (mm. Himos, Rönns, Ylläsjärvi ja Nipanen). Kotimaan lama lopetti lomaosakekaupan lähes 5 vuoden ajaksi ja Honkarakenteen käsiin jäi myymättömiä osakehuoneistoja, jotka olivat yrityksen taseessa varsin korkealle arvostettuja. Kotimaanmarkkinoiden kiristynyt kilpailu sekä voimakas panostus vientimarkkinoille aiheuttivat sen, että vuoden 1995 tilinpäätös ajautui vahvasti tappiolle ja yritys päätti samalla puhdistaa myymättömien lomaosakkeiden ylimääräiset tasearvot. Mauri Saarelainen, joka oli tullut Honkarakenteen toimitusjohtajaksi syksyllä 1994, sekä yrityksen tuotantojohtaja Jukka Markkanen laativat vuonna 1995 yrityksen tervehdyttämissuunnitelman, joka sisälsi myös merkittäviä leikkauksia tavoitteena kiinteiden kustannusten tasapainottaminen ja yrityksen taseen keventäminen yliarvostettujen erien osalta. Kiinteitä kustannuksia onnistuttiinkin alentamaan 14 mmk:n vuositasolla. Lisäksi yhtiön koko arvoperusta muutettiin enemmän markkinointiin suuntautuneeksi aikaisemman tuotantolähtöisen ajattelun sijaan, alihankintojen osuutta lisättiin sekä varsin laajaksi paisunutta toimihenkilöorganisaatiota saneerattiin mm. työtehtäviä yhdistelemällä. Reino Saarelainen siirtyi syksyllä 1994 Honkarakenteen hallituksen puheenjohtajaksi ja aikaisempi pitkäaikainen hallituksen puheenjohtaja Viljo Saarelainen oli jäänyt eläkkeelle vuonna 1993. Tässä vaiheessa yhtiön hallituksessa olivat Veli Perälä (entinen Finwoodin omistaja), Arimo Ristola (entinen KERA:n aluejohtaja ja nykyinen Silenta Oy:n toimitusjohtaja) sekä Sakari Haukka (entinen SYP:n pankinjohtaja). Honkarakenteen tervehdyttämishjelma oli merkittävä toimenpide, jonka avulla yritys saatiin jälleen kannattavaksi ja taseessa olleet ”ilmakuplat” poistettiin. Tervehdyttämishjelma sisälsi myös määrätietoisen johtamisjärjestelmien muutoksen ja yrityksen hallitustyöskentelyn tehostamisen.

Koko 1990-luku merkitsi Honkarakenteella voimakasta kansainvälistymistä ja ulkomaisten tytäryhtiöiden perustamista. Ensimmäinen tytäryhtiö Honka Japan Inc. perustettiin vuonna 1990 ja sen vetäjänä aloitti vientijohtaja Pekka Matilainen. Myöhemmin Honka Japan Inc:n toimitusjohtajaksi siirtyi Marko Saarelainen (Eero Saarelaisen vanhin poika), joka edusti jo 3. sukupolvea Saarelaisen sukua yrityksen johdossa. Marko opetteli japanin kielen ja kulttuurin ollessaan maassa opiskelemassa. Vuotta myöhemmin 1991 käynnistyi Saksan tytäryhtiö Honka Blockhaus GmbH ja vuosikymmenen puolivälissä edelleen Ranskan (Honka Sarl) ja USA:n (Honka Southeast Inc.) tytäryhtiöt. Ranskan tytäryhtiön toiminta ei ole lähtenyt täysin odotetulla tavalla liikkeelle johtuen mm. kulttuurieroista yrityksen johtamisessa. Myös USA:n tytäryhtiön osalta Hongalla on ollut vaikeuksia, vaikka siellä tehtiinkin merkittävästi markkinointitoimenpiteitä mm. Sari Saarelaisen (Reinon tytär) toimesta. Yritys käynnistettiin alussa itärannikolla, josta se siirtyi Tennesseeen osavaltioon (Honka Southeast Inc.) ja sieltä edelleen Aspeniin Coloradon Kalliovuorten alueelle, jossa yritys toimii nykyisin nimellä Honka Homes USA Inc. Huolimatta siitä, että USA ja Kanada muodostavat maailman suurimman hirsitalojen markkina-alueen, ei Honkarakenteen markkinaosuus ole uudella mantereella kehittynyt odotetulla tavalla. Ongelmia aiheuttanee erilainen rakennuskulttuuri, joka ilmenee mm. tuotteen erilaisuutena. Pohjois-Amerikassa arvostetaan käsin veistettyjä massiivisia hirsirakenteita, jotka ovat eurooppalaisen näkökulman mukaisesti karkeatekoisia verrattuna Honkarakenteen tehdasvalmisteisiin ja viimeistelyihin tuotteisiin. Myös paikalliset rakennusstandardit poikkeavat eurooppalaisista, mikä aiheuttaa ongelmia hirsitalojen pystyttämässä ja logistiikassa. Tuotesopeutusten tarve Pohjois-Amerikassa on suuri ja suuremman markkinaosuuden saavuttaminen edellyttäneekin jatkossa Honkarakenteen oman kokoonpanotehtaan käynnistämistä alueella. Honkarakenteen kansainvälinen kauppa käydään kaikilla markkina-alueilla samalla periaatteella. Tytäryhtiöt toimivat maahantuojina kyseisellä markkina-alueella ja organisoivat myynnin sekä hirsitalojen pystytyksen, jonka toteutuksesta vastaavat itsenäiset yrittäjät. Kansainvälistyminen merkitsi myös muutoksia Honkarakenteen kotimaan organisaatiossa, jota kehitettiin tavoitteena kunkin markkina-alueen asiakaspinnan ja toimintamallin parempi hallinta.

Vuonna 1995 Honkarakenteen ryhtyi määrätietoisesti kehittämään kansainvälistä Honka-brandia (tuotemerkkiä), joka sisältää mielikuvan korkealaatuisesta ympäristöstävällisestä asumisesta. 1990-luvun viimeiset vuodet 1996-1999 merkitsivät Honkarakenteen merkittävää kasvua sekä liikevaihdon, omavaraisuusasteen että tuloksen osalta. Honkarakenteen organisaatio muuttui 1990-luvun lopulla asiakastiimeistä koostuvaksi (ks. kuvio 52), mikä korostaa yrityksessä vallitsevaa asiakaskeskeistä toimintatapaa. Asiakastiimien tukena ovat erilaiset johto- ja hallintotiimit. Uuden organisaation tavoitteena on selkeyttää toimintaa ja nopeuttaa päätöksentekoa.

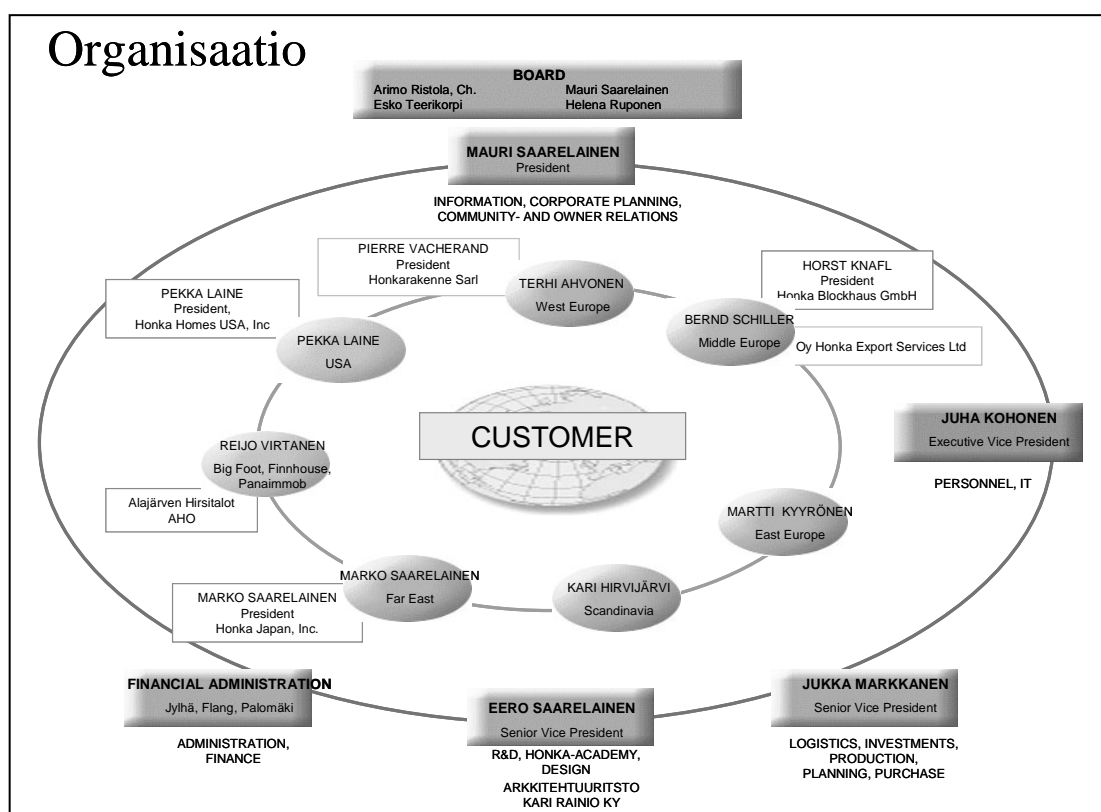
Vuoden 2000 alussa koettiin merkittävä takaisku, kun Karstulan tehtaan hirsilinja paloi 10. tammikuuta. Onni onnettomuudessa oli palon syttymisajankohta talvella, mikä mahdollisti palon tehokkaan torjunnan ja sen leviämisen

estämisen muualle laajalla tehdasalueella. Uusi, entistä ehompi ja nykyaikaisempi hirsilinja rakennettiin kuitenkin nopeasti tilalle ja se saatiin tuotantoon elokuussa 2000. Uusi tuotantolinja mahdollistaa entistä suuremman tuotantokapasiteetin sekä monipuoliset hirsityöstöt (mm. liimattujen pyöröhirsien tuotannon) modernin konekalustonsa (mm. Hundegger-linja) avulla. Samana vuonna Honkarakenne yhtiöitti oman puusepänteollisuutensa (Ikaalisten tehdas) ja muodosti 1.9.2000 alkaen PW-Windows Oy:n, joka keskittyi ikkunavalmistukseen. Muut puusepäntuotteet ulkoistettiin verkostostrategian mukaisesti siten, että Alajärvellä toimiva Arto Pine Oy vastaa ovituotannosta ja Karstulassa toimiva Macpine Oy pääosin muusta, entisestä Ikaalisten tehtaan puusepäntuotannosta (mm. saunan lauteet ja puuportaot). Vuoden 2001 lopulla Honkarakenne myi 76 % PW-Windows Oy:n osakekannasta diplomi-insinööri Pekka Heikkuriselle ja hänen omistamalleen Sevimari Oy:lle. Ikaalisten tehtaan henkilökunta aikaisempaa johtoa lukuun ottamatta jatkoi uuden yhtiön palveluksessa, jonka toimitusjohtajaksi siirtyi aiemmin mm. Oulux Oy:n ja Parkanon Lista Oy:n toimitusjohtajana toiminut DI Pekka Heikkurinen.

Honkarakenne tänään – maailman johtava hirsitaloyritys

Honkarakenne on kehittynyt 45 vuodessa pienestä sahaus- ja höyläysliikkeestä maailman johtavaksi hirsitaloyritykseksi, jonka liikevaihto on vuonna 2000 saavuttanut 500 milj.mrk rajan ja joka työllistää lähes 500 henkilöä. Viennin osuus liikevaihdosta on yli 60 % ja Hongan hirsitaloja on viety yli 30 maahan maailmassa. Huolimatta vuonna 1987 tapahtuneesta listautumisesta Helsingin pörssin OTC-listalle on Honkarakenteen äänivaltainen omistus tiukasti Saarelaisen suvun hallussa. Tässä suhteessa Honkarakenne on tyypillinen perheyrittäjä. Yrityksen perustajaveljeksistä Reino Saarelainen toimi Honkarakenteen hallituksen puheenjohtajana vuoden 2001 loppuun saakka. Nykyisin Reino ja Arvo Saarelainen ovat eläkkeellä, mutta teollisuusneuvos Reino Saarelainen on edelleen aktiivinen tuotekehittäjä ja hän on osakkaana uudessa teknologiayrityksessä Rumen Oy:ssä, joka valmistaa yhdyskuntateknologiaa (mm. erilaisia kompostoreja) Lahdessa. Vanhin Honkarakenteen perustajaveljeksistä, talousneuvos Viljo Saarelainen kuoli syksyllä 2001 ja oli innokas tuotekehittäjä ja innovaattori kuolemaansa asti. Honkarakenteen hallituksen muodostavat v. 2002 ekonomi Ariimo Ristola (pj.), diplomi-insinööri Esko Teerikorpi (Karelia Yhtymä Oy:n tj.), merkonomi Helena Ruponen (Reinon tytär) sekä toimitusjohtaja Mauri Saarelainen. Saarelaisen 12 serkuksesta 11 toimii erilaisissa tehtävissä Honkarakenteella tai siihen liittyvissä tytäryrityksissä (esimerkiksi Kari Saarelainen toimii vientijohtajana Itävallassa ja Raija Saarelainen Epiran toimitusjohtajana) tai ovat omien yritystensä kautta mukana Honkarakenteen toiminnassa (esimerkiksi Anita, Paula, Jari, Jukka ja Sari Saarelainen). Yrityksen johtotehtävissä toimivat Mauri Saarelainen (toimitusjohtaja) ja hänen veljensä Eero Saarelainen (liiketoimintajohtaja). Lisäksi 3. sukupolvea edustava Marko Saarelainen toimii Honka Japan Inc. toimitusjohtajana sekä Arvo Saarelaisen vävy Jorma Ruuska, joka edustaa välillisesti suvun jäseniä, toimii Karstulan tehtaan johtajana. Saarelaisen sukuneuvosto, jonka tehtävänä on suvun yhteenkuuluvuuden lujittami-

nen ja yhteydenpito perustettiin vuoden 2000 alussa ja sen puheenjohtajana toimii Reino Saarelainen. Lisäksi vuonna 1998 Honkarakenteen 40-vuotisjuhlien yhteydessä perustettiin Veljekset Saarelaisen säätiö, jonka tehtävänä on edistää massiivisen puurakentamisen tutkimusta, koulutusta ja alan kansainvälistymistä sekä tukea hirsirakennuskulttuurin säilymistä ja kehittymistä. Säätiö toteuttaa tarkoitustaan mm. jakamalla apurahoja ja stipendejä alan tutkimukseen ja koulutukseen.



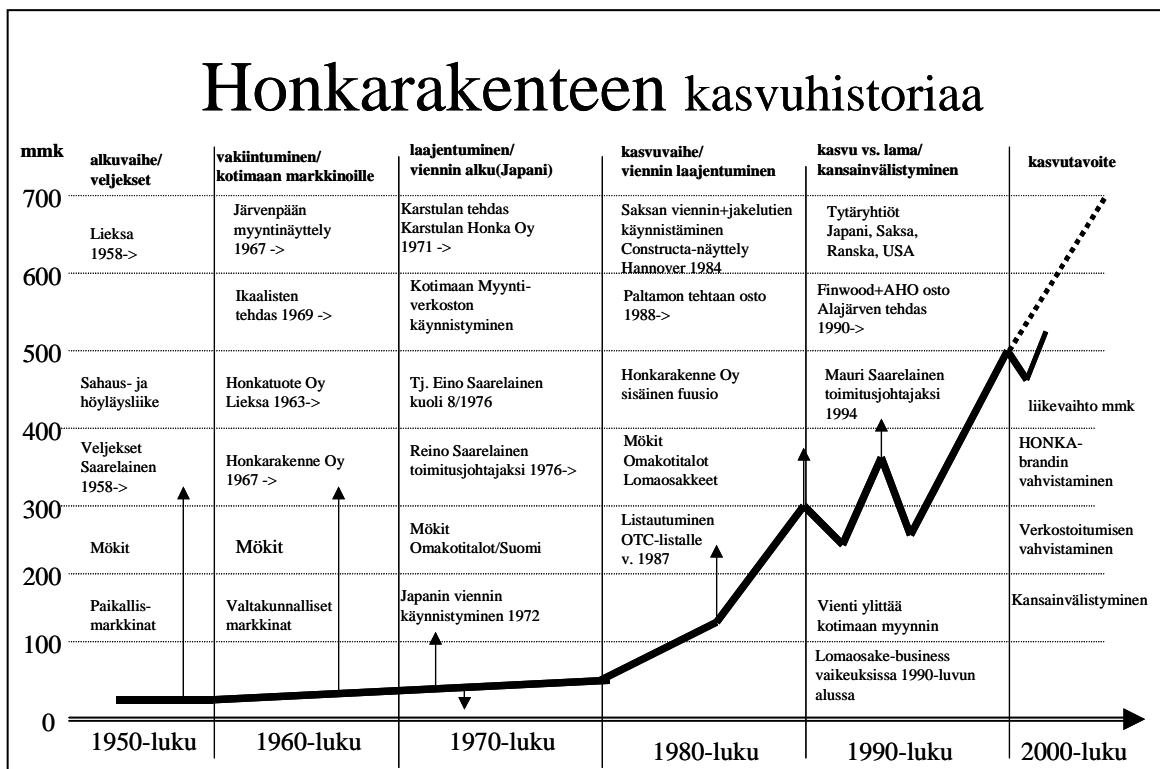
KUVIO 52 Honkarakenne Oyj:n nykyinen tiimiorganisaatio

Yrityksen hallitus kokoontuu 8-9 kertaa vuosittain. Operatiivisesta johtamisesta vastaa toimitusjohtajan lisäksi säännöllisesti kokoontuva johtotiimi, jossa on toimitusjohtajan lisäksi mukana varatoimitusjohtaja Juha Kohonen, kehitysjohtaja Eero Saarelainen sekä tuotantojohtaja Jukka Markkanen sekä konsernin laskeutapäälliköt Kai Flang sekä Pekka Palomäki (vuorotellen). Konsernin yhteisiä toimintoja (mm. raakapuun, sahatavaran sekä alihankintatuotteiden hankinta, ympäristöasiat, kuljetuslogistiikka sekä suunnittelu) johtaa Karstulasta tuotantojohtaja Jukka Markkanen. Karstulan ja Paltamon tehtaan johtajana toimii Jorma Ruuska, Alajärven tehdasta johtaa Reijo Virtanen ja Lieksan tehtaan johtajana toimii konsernin tuotantojohtaja Jukka Markkanen. Marraskuussa 2003 yritys ilmoitti, että Mauri Saarelainen siirtyy päätoimiseksi hallituksen puheenjohtajaksi 1.4.2004 alkaen ja toimitusjohtajan tehtävät em. ajankohdasta lukien vastaanottaa varatoimitusjohtaja, DI Juha Kohonen.

Honkarakenteen historia (kuviokuva 53) on kertomus menestyneestä perheyri-tyksestä, joka on ansainnut menestyksensä kovalla työllä ja ponnistelulla. Yri-

tyksen kasvu, joka käynnistyi merkittävästi 1980-luvun puolivälistä, on seurausta monista tekijöistä, joista merkittävimpiä lienevät seuraavat:

- innovatiivisuus sekä jatkuva tuotteiden, teknologian ja toimintamallien kehittäminen, joka on tuonut Honkarakenteelle selkeän edelläkävijän roolin markkinoilla
- vahva panostus laatuun (tuotteiden ja toiminnan ”mersulaatu”)
- erittäin vahva ja määrätietoinen panostus markkinointiin erityisesti tärkeimpien vientimarkkina-alueiden (Saksa ja Japani), mutta myös kotimaan osalta
- Honka-tuotemerkin ja hirsitalomallistojen jatkuva ja luova kehittäminen
- määrätietoinen ja kasvuhakuinen johtaminen yrityksen toiminnan alusta saakka
- ”Hongan henki”, joka ilmenee positiivisena yrityskulttuurina, henkilöstön sitoutumisena työhönsä ja sen jatkuvaan kehittämiseen
- onnistuneet yritysostot ja erityisesti Finwoodin osto v. 1990
- kyky oppia virheistä ja vastoinkäymisistä (mm. lomaosakeliiketoiminta, tulipalot)
- ulkopuolisten avainhenkilöiden rekrytointi yrityksen johto- ja asiantuntijatehtäviin
- Saarelaisen suvun määrätietoinen panostus yrityksen kehittämiseen yli 40 vuoden ajan



KUVIO 53 Honkarakenteen kasvuhistoria ja kasvun kriittiset vaiheet

Honkarakenteen liikevaihto on viimeksi kuluneiden 20 vuoden aikana kasvanut 17 tilikautena ja laskenut ainoastaan kolmena tilikautena (1991, 1995 sekä 2001), jotka edustavat koko hirsitaloteollisuuden osalta merkittäviä matalasuhdanteen kausia (ks. kuvio 33). Liikevaihdon kasvu on ylittänyt 40 % (46,27 %) yhtenä tilikautena (1986) ja sen lisäksi yli 30 % liikevaihdon kasvu saavutettiin kahtena tilikautena (1988 ja 1987), yli 20 % liikevaihdon kasvu kolmena tilikautena (1989, 1990 sekä 1994) sekä yli 10 % liikevaihdon kasvu viitenä tilikautena (1985, 1992, 1993, 1998 ja 1999). Honkarakenteen liikevaihto on kasvanut vuodesta 1983 absoluuttisesti 73 mmk:n tasolta vuoden 2002 liikevaihtoon 510 mmk (86 M€), mikä merkitsee keskimäärin 25 %:n vuotuista kasvua kuluneen 20 vuoden tarkastelujaksolla. Honkarakenne Oyj:tä voidaan tämän perusteella pitää todellisena ja merkittävänä kasvuyrityksenä. Edellä mainitut liikevaihtoa kuvaavat markkaluvut ovat nimellismarkkoja, joten todellisen reaalisien kasvun laskemiseksi lukuihin olisi tehtävä inflaatiotarkistus.

Lisäksi Honkarakenne on investoinut vuosina 1983-2002 yhteensä yli 414 mmk (nykyarvolla mitattuna) tuotannollisiin ja käyttöomaisuusinvestointeihin, mikä tekee nykyrahassa yli 20 mmk keskimäärin koko 20 vuoden tarkastelujaksan aikana. Eniten investoitiin vuonna 2000, jolloin investointien yhteenlaskettu määrä koko konsernissa ylitti 56 mmk johtuen pitkälti Karstulan tehtaan hirsilinjan korvausinvestoinnista tulipalon jälkeen. Merkittävistä investoinneista huolimatta Honkarakenteen omavaraisuusaste on vuoden 1991 laman jälkeen koko 1990-luvun ajan ylittänyt 40 % ja saavutti huippunsa vuonna 1999 ylittäen 50 %. Omavaraisuusaste laski alle 40 %:n vuonna 2000 toteutetun Karstulan tehtaan suurinvestoinnin jälkeen. Honka-konsernin henkilöstömäärä (henkilöstö keskimäärin tilikaudella) saavutti huippunsa 547 henkilöä vuonna 2000, mutta on sen jälkeen laskenut nopeasti henkilöstön määrän ollessa 472 tilikaudella 2002. Syynä henkilöstön määrän laskuun on Ikaalisten tehtaan ulkoistaminen (PW-Windows Oy) sekä verkostostrategian mukainen toiminta muiden kuin ydinosaamisen ulkoistamiseksi alihankkijoille ja yhteistyökumppaneille.

Perheyrityksen jatkuvuutta ja talonpoikaisten arvojen merkitystä yrityksessä kuvaa osuvasti Honkarakenteen pitkäaikaisimman toimitusjohtajan (1976-1994) teollisuusneuvos Reino Saarelaisen vuoden 1994 vuosikertomuksessa kirjoittama ”testamentti seuraajalleni”.

”Perustajaveljessarjan viimeisenä vesana luovutin hyvillä mielin 1.9.1994 Honkarakenne-konsernin toimitusjohtajan nuijan hirsirakentajasuvun toiselle sukupolvelle (Mauri Saarelainen). Neljäkymmenenkolmen yrittäjävuoden ja 37 Honkarakenne-vuoden taipaleelle mahtuu monta myrskyä, mutta myös monta aurinkoista päivää: alkuaikojen raskaat perustamisajat, nousun ja rakentamisen huumaavat kehitysvuodet sekä laman laskukaudet. Kaikesta on selviyty veljesten ja heidän perheittensä kanssa sekä ennen kaikkea yhdessä hyvään ja ammattitaitoisen henkilökunnan kanssa. Yhdessä on koettu ilon hurmiot, nousu maailman suurimmaksi hirsitalovalmistajaksi ja ponnisteltu huonojen aikojen yli. Tiedän, että uusi sukupolvi onnistuu hyvään koulutuksensa, isiltä perityn innostuksensa sekä sitkeytensä avulla. Asiat ovat nyt hyvässä hoidossa. Yritys ei synny itsestään. Sen eteen on tehtävää työtä, sitä on rakennettava ja rakastettava. On pidettävä hyvää huolta henkilökunnasta, sidosryhmistä ja asiakkaista. Yritys sinänsä on hengetön, mutta siinä toimivat ihmiset ovat se voimavara, jonka avulla yritys henkii elämää.”

Teollisuusneuvos Reino Saarelainen kiteyttää Hongan kasvun menestystekijöiksi seuraavat asiat, jotka ovat olleet eräänlaisia "kulmakiviä" rakennettaessa Hongan kasvua:

- Toiminta riittävän suurilla markkinoilla ja sieltä saatava hirsitalojen kysyntä
- Laadukas tuote, joka on aina parempi kuin kilpailijoilla eli ns. "mersulaadun" tavoittelu
- Kova yrittämisen halu, joka koskee koko henkilökuntaa
- Rehellisyys sekä itseä että muita kanssaihmissä kohtaan

Hongan arvot on lueteltu Honka-käsikirjassa, joka on jaettu koko henkilöstölle sekä tärkeimmille yhteistyökumppaneille. Hongan arvot vuonna 2001 olivat:

- Asiakslähtöisyys (toiminnan ydin on tyytyväinen asiakas)
- Henkilöstö (kansainvälinen, monitoiminen ja yrittäjähenkkinen)
- Ammattimaisuus (laadukkuutta, tehokkuutta, taloudellisuutta ja ympäristöystävällisyyttä)
- Edelläkävijyys (innovatiivisuus, ennakkoluulottomuus ja markkinajohtajuus)

Hongan tulevaisuudennäkymät ja kasvutavoitteet

Honkarakenteen johto ja omistajat ovat asettaneet konsernin liikevaihdon kasvutavoitteeksi vuoteen 2010 mennessä 1 miljardin markan (vuodesta 2002 lähtien 170 milj.euroa) liikevaihdon saavuttamisen. Kasvutavoite on kova (10-15 % vuodessa), mutta määrätietoisella työllä saavutettavissa. Lisäksi tavoitteeksi on asetettu vähintään 45 %:n omavaraisuusaste sekä pysyvä jalansija päämarkkina-alueilla Saksassa, Japanissa, Suomessa ja EU-Euroopassa. Hongan visio vuodelle 2010 lähtee siitä, että HONKA on kansainvälisesti tunnetuin massiivisten puutalojen brandi. Hongan missiona on toteuttaa ammattitaitoisesti laadukasta asumista arvostavien asiakkaiden unelmia massiivisilla puutaloilla ja niihin liittyvillä palveluilla. Keskeisenä toimintastrategiana on HONKA-brandin vahvistaminen. Kasvun "eväät" ovat Honka-tuotemerkin maailmanlaajuinen vahvistaminen ympäristöystävällisen asumisen tarpeet monipuolisesti tyydyttävinä tuotteina ja palveluina. Merkittävä kasvu on mahdollista ainoastaan verkostoitumisen ja hyvien yhteistyökumppanien kanssa ja heidän avullaan. Honkarakenne on määritellyt kolme keskeisintä ydinosaa:

1. markkinalähtöisten massiivisten puutalojen kaupallistaminen (mallistot, markkinointi sekä jakeluverkon hallinta)
2. puurakenteiden tuote- ja komponenttikehitys
3. massiivisen puun jalostusosaaminen (hirsi- ja puurakenteet)

Monet Hongan nykyiset tuotteet ja palvelut pyritään ulkoistamaan sopimusvalmistajille, partnereille ja alihankkijoille. Yhteistyökumppaneilta odotetaan sitoutumista jatkuvaan laadun parantamiseen sekä kehittämistyöhön. Honkarakenteen maailmanlaajuinen kasvu edellyttää myös merkittävän markkinaosuuden saavuttamista suurimmalla hirsitalojen markkina-alueella Pohjois-Amerikassa.

Tämä case-artikkeli on laadittu Honkarakenne Oyj:n antaman materiaalin ja yrityksen avainhenkilöiden haastattelujen perusteella tutkimustarkoitukseen. Case-artikkelin tavoitteena on kuvata Honkarakenne Oyj:n kasvua pienestä lieksalaisesta perheyrityksestä maailmanluokan kansainvälisen liiketoiminnan hallitsevaksi alansa johtavaksi yritykseksi. Artikkelissa esitetyt analyysit ja johtopäätökset ovat kirjoittajan omia.

TAULUKKO 18 Honkarakenne Oyj:n yritystiedot (Lähde: Honkarakenne Oyj:n vuosikertomus 2002)

Omistus	Perheyryitys (A-osakkeet Saarelaisen suvulla) Pörssi-yhtiö (B-osakkeet Helsingin pörssissä)
Tuotteet	Hirsitalot
Tuotantopaikkakunnat	Alajärvi, Karstula, Lieksa, Paltamo
Pääkonttori (konsernin hallinto ja yhteiset toim.)	Tuusula
Toimitusjohtaja	Mauri Saarelainen (30.3.2004 saakka) Juha Kohonen (1.4.2004 alkaen)
Henkilöstön määrä v. 2002 keskimäärin	472
Liikevaihto v. 2002 lopussa	86 MEUR
Tärkeimmät markkina-alueet	Saksa, Japani, Venäjä, Suomi
Viennin osuus liikevaihdosta v. 2002	64 %

3.3 CASE 2 – Pölkky Oy Kuusamolainen perheyryitys, joka kasvoi 40 vuodessa maaseudun piensahasta merkittäväksi vientisahaksi

Tämä case-kuvaus kertoo kuusamolaisesta Virranniemen suvun omistamasta perheyryityksestä Pölkky Oy:sta ja sen kasvusta maatalouden sivuelinkeinona alkaneesta piensahasta keskisuureksi vientisahaksi, joka on nykyisin suurimpia itsenäisiä yksityisiä sahayrityksiä Suomessa. Pölkky Oy:n 40-vuotinen kasvuhistoria on täynnä erilaisia vaiheita ja monia vastoinkäymisiä, joista yrittäjät ovat selvinneet. Yrityksen historiaa kuvaa hyvin latinankielinen sanonta *per aspera ad astra* eli vaikeuksien kautta voittoon. Pölkky Oy:n tarina perustuu yrityksen julkaisemaan kirjalliseen materiaaliin sekä omistajien ja johdon haastatteluihin keväällä 1999. Tärkeimpinä lähteinä on käytetty yrityksen pitkäaikaisen hallituksen puheenjohtajan, agrologi ja opettaja Teppo Virranniemen kirjoittamaa Pölkky Oy:n 20-vuotishistoriikkiä vuodelta 1989 (Virranniemi 1989) sekä

yrietyksestä lähinnä Puumies-lehdessä julkaistuja lehtiartikkeleita 1980-luvulta nykypäiviin.

Sahan alkuvaiheet 1960-luvulla, Virranniemen Saha Oy

Maanviljelijä Erkki Virranniemi aloitti kenttäsiirkkeliin perustuvan sahaustoiminnan Kuusamossa v. 1962 vuokraamalla käytetyn kenttäsiirkkelin ja ryhtyi päätoimiseksi saha-alan yrittäjäksi vuonna 1964. Hänen tavoitteenaan oli aluksi nostaa omasta metsästä hakattavien sahatukkien arvoa myymällä puuta sahatuna kuusamolaisille rakentajille. Isojako oli Kuusamossa päättynyt vasta vuonna 1956 ja tämän jälkeen pitäjän tilojen oli mahdollista myydä puuta omasta metsästään. Kuusamo oli ja on yhä kaukana suurista puunjalostuslaitoksista ja tämä vaikutti siihen, että puun kantohinnat olivat hyvin matalat. Useimmat alueen metsänomistajat olivat Erkki Virranniemen lailla sitä mieltä, että pitkään kasvanut kuusamolainen sahatukki menee liian halvalla paikallisen jalostuksen puuttuessa. Myös naapurit ja lähellä asuvat metsänomistajat tarjosivat tukkejaan Erkki Virranniemen sahattavaksi ja halusivat myydä valmista sahatavaraa paremman hinnan toivossa. Erkki Virranniemi näki sahaustoiminnassa liiketoimintamahdollisuuksia ja ryhtyi aktiivisesti etsimään lisää sahatavaran ostajia ja markkinoimaan. Kysynnän kasvaessa tarvittiin lisää tukkeja myös omien metsien ulkopuolelta ja tämä johti sahaustoiminnan kasvuun monista epäilijöistä huolimatta. Erkki Virranniemi palkkasi sahalle työntekijöitä, osti lisää käytettyjä sahakoneita ja laitteita ja ryhtyi itse ostamaan tukkeja sekä myymään valmista sahatavaraa.

Vuonna 1965 elokuun 1. päivänä Erkki Virranniemi perusti yhdessä isänsä kunnallisneuvos U.A.Virranniemen sekä veljensä agrologi Teppo Virranniemen kanssa Virranniemen Saha Oy:n, johon osakkaiksi tulivat myös veljesten vaimot. Kunnallisneuvos U.A.Virranniemellä oli takanaan pitkä kunnallis- ja pankkimiehen ura (mm. KOP:n Kuusamon konttorin johtajana) ja hän oli toiminut myös kansanedustajana vuosina 1939-45 sekä Kuusamon kunnanvaltuuston puheenjohtajana. Osakeyhtiö-muotoisen sahan perustamisen tavoitteena oli ympärivuotisen liiketoiminnan käynnistäminen kiinteässä toimipaikassa. Yhtiö vuokrasi toimintaansa varten 5 ha:n tontin 35 km Kuusamon kirkonkylästä Pohjoiseen Kantojoelta. Sahan koneet ja laitteet Erkki Virranniemi hankki pääosin käytettyinä Ruotsista. Hän toimi perustetun sahayhtiön toimitusjohtajana ja hänen isänsä, kunnallisneuvos U.A.Virranniemi johtokunnan puheenjohtajana. Sahaustoiminta kasvoi nopeasti 1960-luvun puolivälin jälkeen huolimatta siitä, että sahauskeen tarvittiin paljon raskasta ihmistyötä. Virranniemen Saha Oy teki vuonna 1966 ensimmäisen vientikauppansa Ruotsiin ja siitä lähtien saha toimitti säännöllisesti sahatavaraa vientiagenttien välityksellä. Yrityksen kasvaessa nopeasti toimitusjohtajan ajankäyttö muodostui kasvua rajoittavaksi tekijäksi, vaikka Erkki Virranniemi tekikin ahkerasti töitä lähestulkoon yötä päivää. Päivät kuluivat sahan toiminnan johtamisessa sekä sahatavaran myynnissä ja illat sekä yöt puunhankinnassa paikkakunnan metsänomistajilta. Vuoden 1968 lopussa Virranniemen Saha Oy työllisti jo 30 henkilöä ja sitä pidettiin huomattavana työnantajana Kuusamossa. Myös sahan sijainti 35 km:n etäi-

syydellä kirkonkylästä koettiin ongelmallisena mm. sahan tarvitsemien oheispalvelujen puutteen takia. Tämän vuoksi Virranniemen Saha Oy suunnitteli muuttoa lähemmäksi Kuusamon kirkonkylää. Lisääntyneen sahaustoiminnan vuoksi tukkien hankinta työllisti entistä enemmän toimitusjohtaja Erkki Virranniemeä ja hän onnistui houkuttelemaan nuoremman veljensä metsätyönjohtaja Matti Virranniemen sahan puunhankinnasta vastaavaksi metsäpäälliköksi vuonna 1968. Matti Virranniemi oli toiminut jonkin aikaa Veitsiluoto Oy:n metsätyönjohtajana, missä toimessa hänelle oli muodostunut tarvittava puunhankinnan ammattitaito sekä ennen kaikkea hyvät suhteet paikallisiin metsänomistajiin.

Pölkky Oy:n perustaminen, yhtiön 1. kasvuvaihe 1968-1974

Virranniemen Saha Oy:n osakkaat, veljekset Erkki, Matti ja Teppo Virranniemi sekä heidän puolisonsa perustivat Pölkky Oy:n jatkamaan Virranniemen Saha Oy:n toimintaa. Vanhassa sahayhtiössä mukana ollut veljesten isä kunnallisneuvos U.A. Virranniemi jäi uudesta yhtiöstä ikäänsä (78 vuotta) vedoten pois. Uuden yrityksen perustamisen tarkoituksena oli laajentaa jo varsin hyvään kasvuvauhtiin päässyttä Virranniemen Saha Oy:tä sekä rakentaa uusi sahalaitos lähemmäksi Kuusamon kirkonkylää. Pölkky Oy merkittiin kaupparekisteriin 13.6.1969 pitkälistien vaiheiden ja monien nimiehdotusten jälkeen. Nimi pölkky syntyi ilmeisesti sattumalta ja asiaan lienee vaikuttanut se, että yhtiön perustava kokous pidettiin Kuusamossa Ravintola Koillis-Pohjan Ölkky-kabinetissa.

Uusi sahan toimipaikka löytyi varsin nopeasti lähellä Kuusamoa sijaitsevan Syvälammin alueelta, josta Erkki Virranniemi osti perustettavan osakeyhtiön (Pölkky Oy:n) lukuun 12 ha:n suuruisen maa-alueen syksyllä 1968. Maa-alueen hankintavaiheessa pidettiin mahdollisena sahanpurun ja kuoren varastoimista Syvälampeen, mikä aiheutti myöhemmässä vaiheessa ongelmia ja kielteistä julkisuutta Pölkky Oy:lle. Toimitusjohtaja Erkki Virranniemi ryhtyi tarmokkaisesti toimenpiteisiin uuden sahan ja siihen liittyvän höyläämön rakentamiseksi ja Pölkky Oy:n uuden laitoksen vihkiäisiä vietettiin marraskuussa 1969. Virranniemen Saha Oy:n henkilöstö siirtyi uuden yrityksen palvelukseen ja käynnistysvaiheessa Pölkky Oy työllisti sahalla 70 henkilöä sekä puunhankinnassa 25 metsätyömiestä, 7 metsätraktoria ja 3 kuorma-autoa miehistöineen. Pölkky Oy:n tuotannosta 75 % suuntautui vientiin (Iso-Britannia ja Saksa) ja 25 % kotimaahan. Sahayrityksen kasvu 1960-luvun puolivälin jälkeen oli ollut todella nopeaa ja toimitusjohtaja Erkki Virranniemen määrätietoinen ponnistelu ja yritteliäisyys olivat kantaneet hedelmää. Myös ulkoiset olosuhteet Kuusamossa ja koko Suomessa olivat yrittämiselle suotuisia, sillä vuonna 1967 Keijo Liinamaan johdolla tehty vakauttamisratkaisu devalvaatioineen takasivat suotuisat olosuhteet viennin kasvulle. Myös Kuusamon kunta suhtautui Pölkky Oy:hyn nopeasti, koska yritys tarjosi työtä sekä mahdollisuuden kuusamolaisen puun jatkojalostukseen. Pölkky Oy:n johtokunnan puheenjohtaja, agrologi ja opettaja Teppo Virranniemi toimi isänsä jälkeen Kuusamon kunnanvaltuuston puheenjohtajana sekä teollistamislautakunnan jäsenenä, mikä takasi näköalapaikan elinkeinoelämän ja kunnan välisen yhteistyön kehittämiseksi. Tosin

kunta ei suostunut v. 1972 takaamaan Pölkky Oy:n lainoja, mihin oli vaikuttanut mm. kateellisten henkilöiden pahansuopa lehtikirjoittelu ja perättömien huhujen levittäminen. Ongelmia Pölkky Oy:lle aiheutui myös sahanpurun ja kuoren varastoisesta läheiseen Syvälampeen. Vaikka yhtiö lopettikin päästöt vuoden 1973 alusta, asia riitautettiin ja yhtiön johto tuomittiin Kuusamon kihlakunnanoikeudessa sakkoihin vesilain rikkomisesta huhtikuussa 1973. Myöhemmin yhtiö panosti merkittävästi Syvälammen kunnostukseen vuonna 1988 nostamalla sieltä kaiken purun ja kuorijätteen ylös sekä kunnostamalla lammen Oulun vesipiirin antamien vaatimusten mukaisesti.

Pölkky Oy:n ensimmäiset viisi vuotta olivat määrätietoista kehittämisen ja kasvun aikaa ja yritys panosti toimintojensa kehittämiseen monella tavalla. Toimitusjohtaja Erkki Virranniemi oli aktiivinen ja luova kehittäjä sekä visionäärinen yrittäjä. Hänellä oli monia luovia ideoita, joita ryhdyttiin yleensä tarmokkaasti ja nopeasti ajamaan eteenpäin. Pölkky Oy halusi turvata tuotteidensa häiriöttömän kuljetuksen Kuusamosta vientisatamiin perustamalla vuonna 1972 kuljetuksia hoitavan yhteisyrityksen Kuusamon Kuljetus Oy:n yhdessä Kuusamon Osuuskaupan kanssa. Ideana oli hyödyntää menopaluu-kuljetuksia kaupan kanssa. Pölkky Oy investoi jatkuvasti tavoitteenaan sahatavaran jatkojalostaminen ja laadun parantaminen (mm. pituuspaketointi, lämpökeskus, kuivaamot, kuorimo). Myös työvoiman määrätietoiseen kouluttamiseen panostettiin, koska ongelmana yrityksen alkuvaiheessa oli suuri sahatyöntekijöiden vaihtuvuus. Jotkut Erkki Virranniemen ideoista olivat aikaansa edellä, kuten suunniteltu massiivipuisen mäntylevyn valmistus, josta kuitenkin luovuttiin mm. suurten rahoitusriskien vuoksi.

Pölkky Oy:n koettelemusten aika vuosina 1974-1985

Kymmenen yrittäjävuoden jälkeen tammikuussa 1974 toimitusjohtaja Erkki Virranniemi kuoli äkilliseen sairaskohtaukseen palattuaan vaimonsa Saaran kanssa Amerikan matkalta. Vahva panostus, jonka Erkki Virranniemi oli itseään säästelemättä tehnyt Pölkky Oy:n hyväksi, oli vaatinut veronsa. Yhtiön kokonaisvaltainen johtaminen oli pitkälti ollut toimitusjohtajan käsissä ja Erkki Virranniemi tunsu kaikki langat ja oli tehnyt mittavat suunnitelmat Pölkky Oy:n kehittämiseksi. Yrittäjä-toimitusjohtajan äkillinen kuolema tuli melkoisena iskuna yritykselle ja sen henkilöstölle, mutta johtokunta ja ylimääräinen yhtiökokous päättivät jatkaa Erkki Virranniemen viitoittamaa tietä ja elämäntyötä. Hänen puolisonsa Saara Virranniemi valittiin Pölkky Oy:n toimitusjohtajaksi ja johtokunnan jäseneksi ja varatoimitusjohtajaksi valittiin yhtiön metsäpäällikkö Matti Virranniemi, joka oli Erkki Virranniemen nuorempi veli. Hänen roolinsa oli jatkossa käytännössä yhtiön johtaminen, kunnes seuraava sukupolvi siirtyisi yhtiön johtoon.

Erkki Virranniemen kuoleman jälkeen Pölkky Oy:n muodostettiin säännöllisesti kokoontuva johtoryhmä, johon kuuluivat aluksi sahanhoitaja Seppo Kilpivaara, konttoripäällikkö Pentti Kemppainen, toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja, johtokunnan puheenjohtaja sekä Erkki Virranniemen nuorempi poika Antti Virranniemi. Johtokunnan jäseneksi valittiin vuonna 1975 seuraavan su-

kupolven edustajina Erkki Virranniemen pojat Jouko ja Antti. Vahvan ja innovatiivisen toimitusjohtajan poismeno oli kaikesta traagisuudestaan huolimatta väylä uuteen kasvuun ja uudistumiseen sekä toimintamallien uudelleenarviointiin. Oleellista kuitenkin oli Erkki Virranniemen elämäntyö ja vahva perusta, jolle yrityksen kasvu voitiin jatkossa rakentaa. Vastuu, työnjako ja päätöksenteko yrityksessä jakaantui useamman ihmisen harteille, jotka toimivat kuitenkin yhtenäisenä tiiminä johtoryhmän muodossa. Pölkky Oy:n johto on alusta saakka pyrkinyt organisoimaan toimintoja siten, että tärkeisiin päätöksiin osallistuvat myös niitä toteuttavat asiantuntijat ja operatiivinen johto. Monet yhtiön toimihenkilöistä ovat Virranniemen suvun ulkopuolelta ja ovat toimineet pitkään yhtiön palveluksessa mm. kotimaan tuotemyynnistä vastaava Eero Kallunki sekä nykyinen myyntijohtaja Mikko Luikku sekä suurin osa sahan ja metsäosaston työnjohtajista. Pitkän elämäntyön Pölkky Oy:ssä teki myös konttoripäällikkö Toivo Koponen, joka tuli yhtiön palvelukseen vuonna 1977 ja toimi tehtävässä kuolemaansa asti v. 1995.

Huhtikuussa 1976 tulipalo tuhosi Pölkky Oy:n varsinaisen sahalaitoksen maan tasalle, eivätkä vakuutukset kattaneet palossa syntyneitä vahinkoja. Yhtiön johto ja omistajat olivat vaikean tilanteen edessä, sillä varastossa oli runsaasti kevään ja kesän sahausken varalle hankittuja tukkeja, joita nyt uhkasi pilaantuminen. Myös sahatteollisuuden markkinanäkymät olivat huonontuneet nopeasti, eikä uuden sahan rakentamiselle näyttänyt olevan kovin hyviä edellytyksiä. Pikku hiljaa asiat alkoivat kuitenkin järjestyä ja tukkivaraston ongelma pystyttiin ratkaisemaan myymällä tukit. Kuusamon kunta otti uuden sahan rakentamiseen ratkaisevan myönteisen kannan, sillä Pölkky oli kunnan merkittävimpiä työpaikkoja ja yritys oli panostanut jatkojalostukseen ja sahan oheislaitteisiin merkittävästi. Kunta ryhtyi takaamaan osaa uuden sahalaitoksen rakentamiseen tarvittavista lainoista ja yritys pystyi tekemään päätöksen uuden sahan rakentamisesta, joka valmistui vuoden 1977 lopussa likimain samanlaisena kuin palossa tuhoutunut saha.

Uuden sahan myötä Erkki Virranniemen pojat ottivat mittavan vastuun operatiivisesta toiminnasta, sillä vanhempi poika Jouko oli valmistunut puuteollisuusteknikoksi Kotkan puutalousopistosta ja hänen vastuulleen tuli yhtiön sahatavaran myynti markkinointipäällikön tehtävissä. Nuorempi poika Antti, joka aloitti Pölkky Oy:n työnjohtajana 17-vuotiaana, nimitettiin vuonna 1975 sahanhoitajaksi, kun Seppo Kilpivaara siirtyi oman sahayrityksensä johtajaksi. Huolimatta huonosta suhdannevaiheesta uudella sahalla pystyttiin tuottamaan sahatavaraa pääsääntöisesti 2 vuorossa jatkuvasti. Yritys investoi jatkuvasti tavoitteenaan tuotannon tehostaminen sekä sahatavaran jatkojalostusasteen nostaminen. Se rakensi mm. uuden pienpuulinjan sekä tehokkaan vientihöyläämön 1980-luvun alussa. Vuonna 1983 yhtiö osti Oulun Rakennuspuu Oy-nimisen yhtiön Oulusta, joka harjoitti puutavarakauppaa ja puutavaran jatkojalostusta (mm. kuivaus, höyläämö). Pölkky Oy:n kasvu jatkui vakaana liki kymmenen vuotta, kunnes uusi vastoinkäyminen oli jälleen edessä.

Elokuussa 1985 sahan tuotantorakennus paloi jälleen nopeasti maan tasalle huoltotöiden seurauksena lähteneestä kipinästä. Juuri aikaisemmin oli sa-

hauslinjaan toteutettu liki 2 milj.mk:n suuruiset investoinnit. Tämän onnettomuuden jälkeen uuden sahan rakentamispäätös tehtiin nopeasti, koska vakuutukset olivat kunnossa ja jatkojalostukseen ja muuhun toimintaan oli investoitu merkittävästi. Myös sahatavaran kysyntä ja hintasuhdanteet näyttivät hyviltä ja yritys oli vakiinnuttanut asemansa vientimarkkinoilla. Uusi saha saatiin rakennettua valmiiksi vuoden kuluessa tulipalosta ja yhteensä 25 milj.mk investoinnin avulla saavutettiin 45.000 m³ sahauskapasiteetti yhdessä vuorossa toimittaessa. Investoinnin avulla pystyttiin kasvattamaan merkittävästi kapasiteettiä ja lisäksi uusi sahalaitos toteutettiin uudemmallalla tekniikalla aikaisempiin verrattuna (ARI-pyörösaha-pelkkahakkurilinja). Lisäksi uuden sahan automatiikka oli huippuluokkaa ja mahdollisti tukkien tarkan yksilöllisen sahauksen optimaalisella tavalla. Sahan rakentaminen oli pitkälti sahanhoitaja Antti Virranniemen vastuulla ja muodostui hänelle merkittäväksi oppimisprosessiksi.

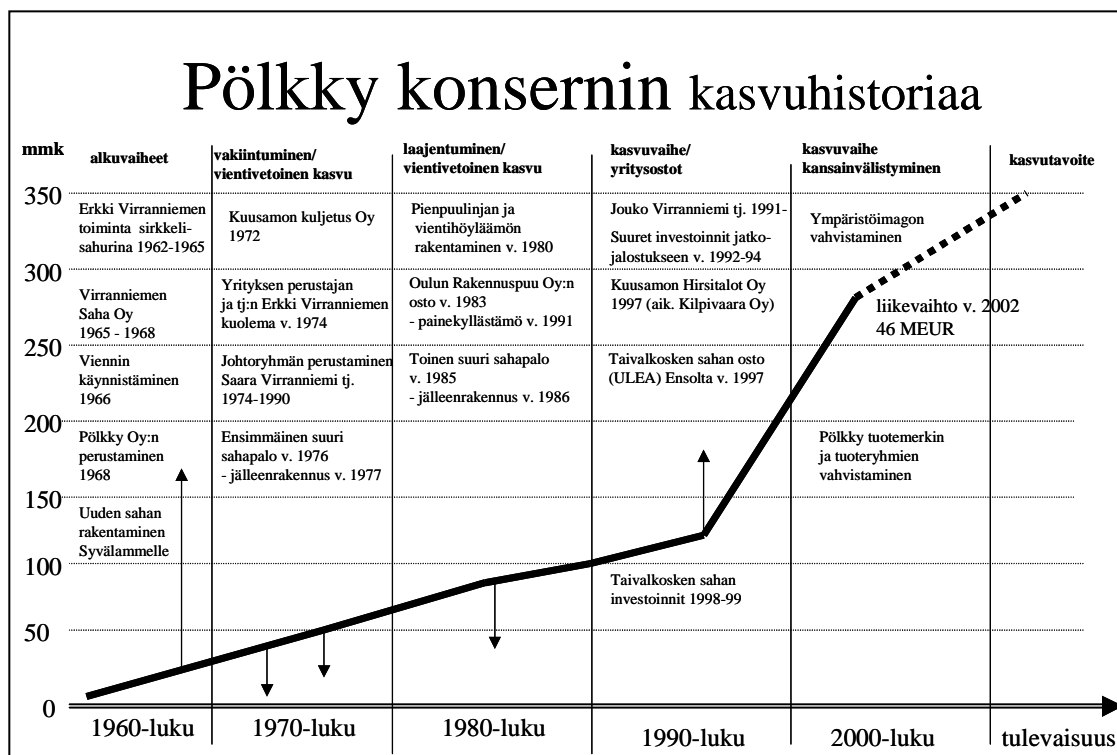
Kasvun ja vahvistumisen aika vuosina 1986-1999

Uusi nykyaikainen ja entistä tehokkaampi saha antoi hyvät mahdollisuudet yrityksen kasvulle ja sahatavaran vuotuinen tuotanto nousi parhaimpina vuosina yli 100.000 m³:iin. Vientitoiminta laajeni ja markkinointipäällikkö Jouko Virranniemi siirtyi vuonna 1980 yhtiön vientipäälliköksi ja kotimaan myyntivastuu siirtyi Eero Kallungille. Vuonna 1991 Saara Virranniemi luopui toimitusjohtajan tehtävistä sekä osakkuudestaan yhtiössä ja toimitusjohtajan tehtävät otti vastaan hänen vanhin poikansa Jouko Virranniemi. Sukupolvi Pölkky Oy:n johdossa oli vaihtunut.

Koko 1990-luku on merkinnyt Pölkky Oy:n vakaata ja varmaa kasvua sekä jatkuvaa panostusta tuotannon tehostamiseksi sekä jatkojalostuksen osuuden lisäämiseksi (kuvio 54). Yhtiön investoinnit vuosina 1991-1995 olivat yli 50 milj.mk. Vuonna 1991 yhtiö rakensi Ouluun painekyllästämön sekä vuosina 1992-94 Kuusamoon 2-vaiheessa toteutetun jatkojalostusinvestoinnin (mm. höyläämön laajennuksen, sormijatkoslinjan, vannesahalinjan, laatulajittelu- ja tasaamolaitoksen, kuivaamokapasiteetin lisäyksen sekä uuden lämpölaitoksen. Kaikkien 1990-luvun alun investointien seurauksena yrityksen jatkojalostusaste nousi yli 50 % sahatavaran tuotannosta, mikä on lisännyt yrityksen liikevaihtoa sekä pienentänyt mm. suhdanteista johtuvia taloudellisia riskejä. Yrityksen liikevaihto ylitti 100 milj. mk:n rajan vuonna 1995 ja yritys työllisti yhteensä 140 henkilöä.

Yhtiön raaka-aineen (sahatukit) hankinta on strategisista syistä pidetty yhtiön omissa käsissä. Hankinnasta ja sen kehittamisestä vastasi vuoteen 1996 asti yhtiön pitkäaikainen metsäpäällikkö Matti Virranniemi. Hän toimi vuoteen 1991 saakka käytännössä yhtiön johdosta vastuullisena varatoimitusjohtajana Erkki Virranniemen kuolemasta lähtien sekä metsäpäällikkönä vuoteen 1997 saakka. Puunhankinnan ongelmaksi muodostui 1990-luvulla Pohjois-Suomen vanhojen metsien voimakas suojeleminen, joka kohdistui etenkin Kuusamon alueen vanhoihin valtionmetsiin. Metsien suojeleminen johdosta vähintään kolmas osa Pölkky Oy:n hankinta-alueen tukkipuusta on siirtynyt talouskäytön ulkopuolella. Tämän vuoksi kotimaisen raakapuun kompensatioksi Pölkky Oy on pyrki-

nyt hankkimaan täydentävää puuta Venäjän puolelta, joka on yrityksen sijainnin huomioon ottaen luonnollinen hankinta-alue. Matti Virranniemen jälkeen Pölkky Oy:n metsäpäälliköksi valittiin hänen poikansa Hannu Virranniemi. Konttoripäällikkö Toivo Koposen kuoleman jälkeen v. 1996 alusta Pölkky Oy:n talousjohtajaksi ja yhtiön johtoryhmän jäseneksi valittiin ekonomi Kari Rissanen. Vuonna 1996 yhtiö osti konkurssiin menneen Kilpivaara Oy:n tontin ja hallin, johon perustettiin vuonna 1997 sisaryritys Kuusamon Hirsitalot Oy, jossa Antti ja Jouko Virranniemi ovat mukana henkilöosakkaina yhdessä yrityksen toimivan johdon kanssa. Mainittakoon, että Kilpivaara Oy oli pitkään Pölkyn kilpailija. Yrityksen taustalla oli aikanaan Pölkyn sahanhoitajana toiminut Seppo Kilpivaara, joka vuonna 1975 perusti kilpailevan sahayrityksen Kuusamoon. Kuusamon Hirsitalot Oy mahdollistaa Pölkky Oy:n sahatavaran jatkojalostuksen hirsituotteiksi ja -rakenteiksi.



KUVIO 54 Pölkky Oy:n kasvuhistoria ja kasvun kriittiset vaiheet

Vuonna 1997 Pölkky Oy osti Enso Timber Oyj:lta Taivalkoskella sijaitsevan Ulea Oy:n sahan, joka oli ollut aikaisemmin yksityinen sahayritys, mutta siirtynyt Enson omistukseen 1990-luvun alussa. Ulean osto merkitsi Pölkky Oy:lle merkittävää kapasiteetin lisäystä ja yritys toteutti oston jälkeen Taivalkoskella merkittävän yli 20 milj.mk:n investoinnin rakentamalla sahalle uuden pienpuulinjan (veistosaha) sekä uutta kuivaamokapasiteettiä. Kaupan yhteydessä sovitettiin myös, että Stora-Enson hankintaorganisaatio sitoutuu toimittamaan Taivalkosken sahalle puuta.

Koko 1990-luku merkitsi Pölkky Oy:ssä vahvaa kehittämistä ja investointia tuottavuuteen, pienpuun tuotantokapasiteetin lisäykseen sekä automaati-

oon. Yrityksen yhteenlasketut investoinnit 1990-luvulla olivat noin 120 milj.mk. Yritys kasvoi 1990-luvun loppuun mennessä liikevaihdoltaan yli 200 milj.mk yritykseksi, joka työllistää yli 200 henkilöä Kuusamossa ja Taivalkoskella. Yrityksen vuotuinen sahaustuotanto on lähes 200.000 m³, mihin tarvitaan n. 450.000 m³ raakapuuta. Kasvu vajaan 40 vuodessa vuokratulla kenttäsiirkkellä aloitetusta sahaustoiminnasta nykytilanteeseen on ollut merkittävä. Pölkky Oy:n historia sisältää monia vastoinkäymisiä, joista yritys on selvinnyt voittajana ja pystynyt niiden jälkeen jopa lisäämään vauhtiaan. Sijainti Kuusamossa kaukana vientimarkkinoista on asettanut toiminnalle omia haasteita, kuten myös etenkin 1990-luvulla voimistunut luonnonsuojelu, joka vaikeuttanut Pölkky Oy:n raaka-aineen hankintaa.

Kohti uutta vuosituhatta – Pölkky Oy:n nykytilanne

Vuonna 2002 Pölkky Oy on Talouselämä-lehden julkaisemien tilastojen mukaan Suomen kuudenneksi suurin itsenäinen sahayritys (liikevaihto yli 46 M€, henkilöstöä yli 200 sekä tuotantokapasiteetti yli 200.000 m³). Pölkkyä suurempia itsenäisiä sahayrityksiä Suomessa ovat Paloheimo-konserni, Koskitukki Oy, Keitele-Forest Oy, Vierumäen Teollisuus Oy sekä Kuhmo Oy, joista viimeksi mainittu on liikevaihdoltaan likimain samansuuruinen Pölkky Oy:n kanssa. Yhteistä kaikille edellä mainituille on perheyrittäjäpohjainen omistus sekä määrätietoinen panostus kehittämisen ja investointien kautta liiketoiminnan kasvattamiseen kymmenien vuosien ajan. Pölkky Oy on 1990-luvun alusta lähtien investoinut tuotantoteknologian sekä jatkojalostuskapasiteetin kehittämiseen yli 170 milj.mk. Kaikki edellä mainitut sahayritykset ovat lähteneet liikkeelle pienestä perheyrittäjästä. Pölkky Oy:n suurimmat omistajat nykyisin ovat veljekset Jouko ja Antti Virranniemi, molemmat 40 %:n omistusosuudella. Loput 20 % osakkeista jakaantuvat muiden Virranniemen suvun edustajien kesken (Matti, Teppo, Toini ja Hannu Virranniemi). Pölkky Oy:n johtoryhmän muodostavat nykyisin toimitusjohtaja Jouko Virranniemi, tekninen johtaja Antti Virranniemi, talousjohtaja Kari Rissanen, myyntijohtaja Mikko Luikku, tuotantopäällikkö Kari Keränen sekä varatoimitusjohtaja, metsäpäällikkö Hannu Virranniemi. Yhtiön hallituksessa ovat omistajaveljesten lisäksi toimineet varatoimitusjohtaja Hannu Virranniemi sekä perustajaveljekset Matti ja Teppo Virranniemi, joista viimeksi mainittu toimi hallituksen puheenjohtajana Pölkky Oy:n perustamisesta v. 1969 lähtien vuoteen 2000 saakka. Hallituksen puheenjohtajana hänen jälkeensä toimi Matti Virranniemi kevääseen 2003 saakka, jolloin hän kuoli äkillisesti. Hänen jälkeensä Pölkky Oy:n hallituksen puheenjohtajana jatkoi yrityksen tekninen johtaja Antti Virranniemi.

Pölkky Oy:n sahat sijaitsevat Kuusamossa ja Taivalkoskella kaukana viennin alueilta ja kasvukeskuksista. Lisäksi Pölkkyyn luontaisella puunhankinta-alueella Koillis-Suomessa on suojeltu yli 30 % alueen vanhoista metsistä. Kun puun kasvu on alueella muutenkin hidasta, on laadukkaan raaka-aineen saannin varmistaminen tärkeä kysymys.

Pölkky Oy:n kasvupotentiaali perustuu Pohjoisen hitaasti kasvaneen puun tehokkaaseen sahaukseen sekä jalostamiseen korkealaatuisiksi asiakastuotteiksi

rakentamiseen ja sisustukseen. Merkittävä kasvumahdollisuus liittyy kevythirsirakenteiden valmistukseen ja Keski-Eurooppaan myyntiin.

Ympäristöasiat sivuavat Pölkky Oy:ta monella tavoin; puuraaka-aineen hankinnassa on monia ympäristönäkökohtia (mm. luonnonsuojelun vaatimukset), jotka ovat usein ristiriidassa järkevän taloudellisen toiminnan kanssa. Toisaalta Pölkky Oy:n tuotteiden myynnille erityisesti Saksaan ja Isoon-Britanniaan on eduksi, jos tuotteet on valmistettu ympäristöarvoja säästämällä ja käyttäen luonnonvaroja kestävästi kehityksen mukaisesti. Ympäristöpolitiikassa Pölkky Oy on sitoutunut julkisesti olemaan hankkimatta puuraaka-ainetta alueilta ja kohteista, jotka sijaitsevat luonnonsuojelutarkoituksiin julkisesti esitellyillä tai muuten kiistanalaisilla alueilla.

TAULUKKO 19 Pölkky Oy:n yritystiedot (lähde: www.polkky.fi)

Omistus	Perheyritys (Virranniemen suku)
Tuotteet	Sahatavara sekä jalosteet
Tuotantopaikkakunnat	Kuusamo, Taivalkoski, Oulu
Pääkonttori (konsernin hallinto ja yhteiset toim.)	Kuusamo
Toimitusjohtaja	Jouko Virranniemi
Henkilöstön määrä v. 2002 keskimäärin	200
Liikevaihto v. 2002 lopussa	46 MEUR
Tärkeimmät markkina-alueet	Iso-Britannia, Saksa, Välimeren alue, Kauko-Itä
Viennin osuus liikevaihdosta v. 2002	%

Pölkky Oy:n tulevaisuuden kasvustrategiat liittyvät jatkossakin voimakkaaseen panostukseen sahatavaran jatkojalostuksen kehittämiseksi ja lisäämiseksi, raaka-aineen hankinnan sopeuttamiseen luonnonsuojelun sekä kansallisen metsäpolitiikan asettamiin raameihin sekä panostamisen asiakaslähtöisiin, laadukkaisiin tuotteisiin sekä ekologisesti oikein hankittuun raaka-aineisiin (vrt. Luikku 2002). Pölkky Oy:llä on tekninen kyky valmistaa lukuisia erilaisia tuotteita ja sen potentiaalinen tuotevalikoima on laaja. Yritys toimii maailmanlaajuisilla markkinoilla, mutta pyrkii valitsemaan tarkoin avainasiakkaansa sekä niiden jakelukanavat. Tärkeimmät vientimarkkina-alueet ovat Iso-Britannia, Keski-Euroopan maat, Välimeren alueen maat (EU ja Pohjois-Afrikka), Kauko-Itä ja USA. Yrityksen tuotemerkki (Polkky-tuoteperhe) on kohtalaisen tunnettu ja sillä on vahva luottamus markkinoilla laadukkaaseen sekä ekologisesti kestävästi valmistettujen puutuotteiden toimittajana. Tuoteperhe käsittää 8 loppukäyttäjärhmittäin muodostettua Pölkky-tuoteryhmää, jotka on suunnattu pääosin rakentajille, taloteollisuuteen sekä rakennustuote- ja huonekaluteollisuuteen. Lisäksi yritys on lanseeraamassa uutta tuotemerkkiä liittyen maailmanlaajuiseen ideaan Santa-Claus-tuoteperheestä (joulupukin tuotteet). Yritys panostaa Luikun (2002) mukaan erityisesti pieniläpimittaisen puun sahaukseen ja sen teknologian kehittämiseen sekä toiminnan ympäristövaikutusten vähentämiseen (tavoitteena mm. ISO 14000 sertifiointi ja puun alkuperän todentaminen asiakkaille sekä raaka-aineen hankinnan, käytön ja sivutuotteiden hyödyntämisen optimointi).

3.4 Case 3. Metsäpuu Oy – rakennuspuusepänteollisuutta yli 50 vuoden ajan

Metsäpuun juuret Laatokan Karjalassa

Metsäpuu Oy:n perustaja, teollisuusneuvos Petter Sairanen syntyi vuonna 1924 Laatokan Karjalassa Kurkijoella 6-lapsiseen maanviljelijäperheeseen. Sairasen isällä oli maatalouden lisäksi myös huopatossutehdas ja perheessä oli totuttu kovaan työhön ja yrittäjyyteen sekä erilaisten käden taitojen hyödyntämiseen. Petter Sairanen oli kiinnostunut puutöiden tekemisestä jo pienestä pitäen ja koulusta päästyään hän hakeutui ammattioppiin Mieskotiteollisuuskouluun Viipuriin, josta hän valmistui keväällä 1939 puusepän ammattiin. Talvisodan syttyessä marraskuun lopussa 1939 Sairasen perhe joutui Kurkijoelta evakkoon Keski-Suomeen Karstulaan, josta sitten palattiin välirauhan aikana takaisin. Petter Sairanen osallistui vapaaehtoisena 17-vuotiaana jatkosotaan, jonka jälkeen perhe muutti tällä kertaa pysyvästi pois menetetyltä Kurkijoelta Varsinais-Suomeen Metsämaalle, joka kuuluu nykyisin Loimaan kuntaan.

Metsämaan puutyötehdas 1948-1957

Sodanjälkeinen jälleenrakennus- ja asutustoiminta vilkastutti Suomessa ikkunoiden, ovien ja muiden rakennuspuusepäntuotteiden kysynnän. Petter Sairanen jatkoi opiskelua mieskotiteollisuuskoulussa kehittämällä taitojaan edelleen ja opiskellen puun jalostamista myös koneilla, kunnes hän perusti vuonna 1948 oman yrityksen Metsämaan Puutyötehtaan Metsämaalle. Yritys valmisti ovia, ikkunoita ja kalusteita aluksi paikallisille markkinoille, mutta kasvava kysyntä mahdollisti myös yrityksen laajentumisen 1950-luvun alkupuolella. Vuosikymmenen loppupuoli oli pienille puualan yrityksille vaikeaa aikaa Suomessa ja monet sodan jälkeen perustetut yritykset lopettivat toimintansa, koska perinteiset puusepäntyöt eivät turvanneet yritysten toimeentuloa kotimarkkinoiden varassa. Sodanjälkeinen jälleenrakennus, siirtoväen ja rintamamiesten asuttaminen sekä sotakorvaukset olivat nostaneet kysynnän huomattavan korkealle vuosina 1946-52 ja sen jälkeen seurasi huomattava kysynnän lasku. Petter Sairanen oli päättänyt määrätietoisesti selviytyä kotimaisesta lamasta ja Metsämaan Puutyötehdas panosti 1950-luvulla tuotekehitykseen. Silloin tehtiin päätös erikoistua ikkunoiden valmistukseen erityisesti kasvavan kaupunkirakentamisen markkinoille. Ensimmäiset kerrostaloikkunat toimitettiin KOP:n uuteen toimitaloon Turkuun. Myös ensimmäiset vientikaupat tehtiin 1950-luvulla, sillä yritys toimitti Sveitsiin mm. kellokaappien puuosia. Petter Sairanen meni naimisiin vuonna 1956 ja vuonna 1957 syntyi esikoispoika Pekka. Myöhemmin myös Rouva Leila Sairanen toimi perheyrittäjänä palveluksessa. Kun 1950-luvun lamasta oli selvitty ja toiminta näytti lähtevän uuteen nousuun, sattui yritykselle paha takaisku, kun Metsämaan Puutyötehdas paloi kivijalkaan helmikuussa 1957. Uusi tehdas päätettiin rakentaa Loimaan kauppalaan, joka tar-

josi yritykselle Metsämaata paremman sijaintipaikan sekä laajentumismahdollisuudet.

Metsäpuu Ky:n alkutaival 1958-1987

Loimaalle muuton yhteydessä yrityksen nimi muutettiin Metsäpuu Ky:ksi ja yritys rakensi uudet ja entistä suuremmat tilat, mikä mahdollisti tuotannon merkittävän lisäyksen ja uusien koneiden hankinnan. Loimaalla valmistettiin sekä ikkunoita että kiintokalusteita ja jossain määrin myös ovia. Ennen pitkää tilat alkoivat kuitenkin Loimaalla käydä ahtaiksi, koska yritys oli kasvanut jatkuvasti ennen kaikkea kotimaan ikkunamarkkinoilla.

Vuonna 1963 Metsäpuu osti Korialla toimivan kiintokalusteyrityksen Korian Kalusteen (entisen Jaakko Karhun Puusepäntehtaan), mikä antoi yritykselle uutta tuotantokapasiteettia sekä lisäsi osaamista erityisesti keittiökalusteiden valmistuksessa. Metsäpuun Loimaan tehtaan tuotanto painottui alusta saakka puuikkunoiden valmistukseen ja tällöin luontevana työnjakona oli siirtää koko kalustetuotanto Korialle. 1960-luku oli yrityksessä voimakasta tuotekehityksen aikaa ja ikkunapuolella lanseerattiin uudet innovatiiviset VIPPE-ikkunamallit, jotka pystyttiin puhdistamaan ja pesemään kokonaan sisältä käsin. Tämä oli merkittävä uudistus etenkin kerrostaloissa käytettävien ikkunoiden osalta.

Ehkä merkittävin tuotekehitys 1960-luvulla tehtiin keittiökalusteiden osalta, kun vuonna 1965 markkinoille tuotiin arkkitehti Ilmo Valjakan suunnittelemat DOMUS-keittiöt. Ne olivat monivuotisen kehittelytyön tulos ja edustivat Suomessa uutta ajattelua keittiön kokonaisvaltaisessa toiminnallisessa sisustamisessa. 1960-luvulla käynnistettiin myös sekä ikkunoiden että keittiökalusteiden osalta mittava projektivienti Neuvostoliittoon. Vientiponnistelut ja viennin käynnistäminen ei ollut aivan helppoa, sillä pienen yrityksen oli aluksi vaikea toimia suurten vientiyritysten mukana voimakkaasti keskittyneessä idänkautpassa. Kysymys oli myös pienen yrityksen uskottavuudesta tavarantoimittajana, mutta Metsäpuun laadukkaat tuotteet ja hyvä toimituskyky avasivat merkittävän vientikaupan Neuvostoliittoon, joka jatkui vahvana aina 1970-luvun loppuun saakka. Parhaimpina vientikaupan aikoina noin 50 % yrityksen ikkunatuotannosta sekä 40 % keittiökalustetuotannosta vietiin vuosittain Neuvostoliittoon. Myös kotimaan kasvava lähiöiden rakentaminen lisäsi ikkunoiden ja keittiökalusteiden myyntiä. Ajanjakso 1970-luvun loppuun oli vahvaa kasvun aikaa Metsäpuussa kummankin päätuotteen osalta. Energiakriisi 1973 antoi impulsseja yrityksen tuotekehitykselle ja 1970-luvun alussa suunnitellut energiasäästävät kolmilasiset JOULE-ikkunat tulivat markkinoille otolliseen aikaan. Niille avautui vientimarkkinoita kotimaan lisäksi myös Ruotsiin.

Petter ja Leila Sairasen perheeseen syntyi kaikkiaan 5 poikaa, joista vanhin Pekka syntyi vuonna 1957 ja nuorin Asko vuonna 1965. Pojista kaksi vanhinta Pekka ja Veli-Matti, työskentelivät yrityksen palveluksessa osittain myös opiskeluaikanaan ja tulivat yrityksen palvelukseen pysyvästi 1980-luvun alkupuolella.

Rakentamisen volyyymi kotimaassa supistui 1970-luvun lopulla laman seurauksena ja 1980-luvun alussa myös Metsäpuun vahva Neuvostoliiton vienti

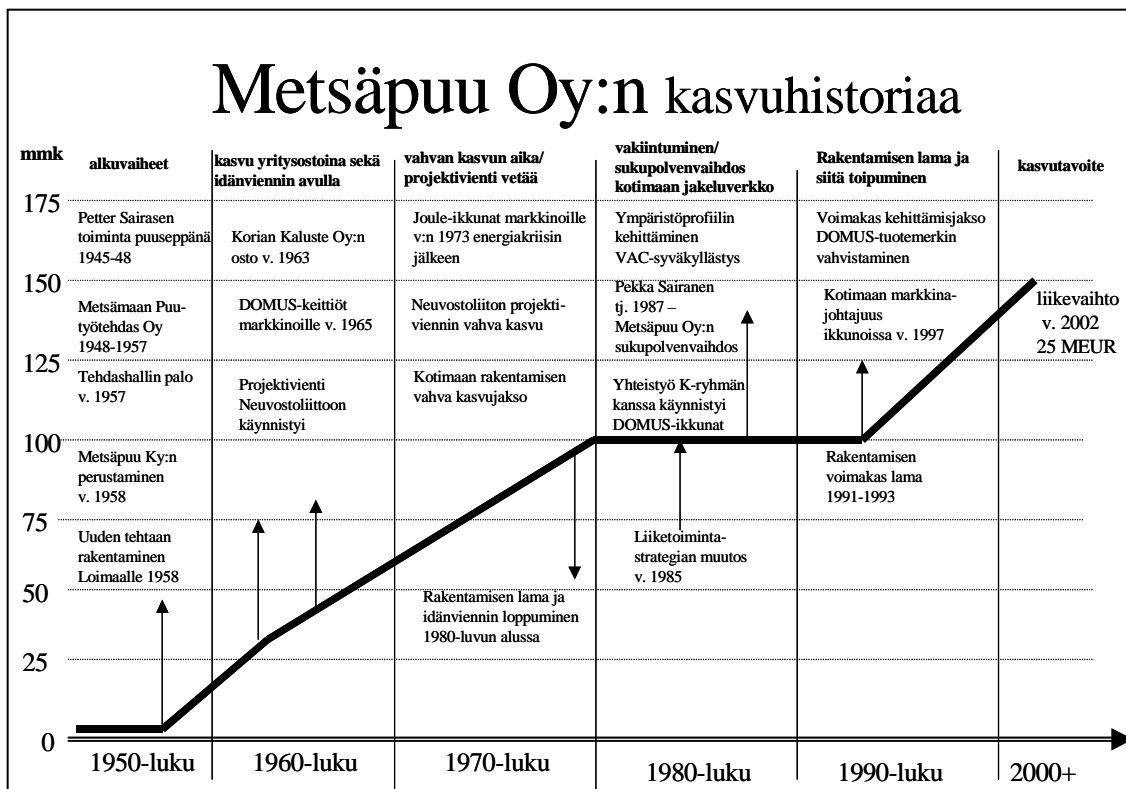
tyrehtyi ja Ruotsin devalvaatio vuonna 1982 lopetti ikkunoiden viennin lähes yhdessä yössä. Tasaisten markkinoiden loputtua yrityksen oli pakko uudistaa tuotantoaan, joka 1960-70 luvulla oli perustunut tehokkaaseen vakiokomponenttien sarjatuotantoon ja varastointiin sekä vakiomallisten ikkunoiden kokoonpanoon. Muutosten aika oli tullut yli 20 vuoden tasaisen kasvun jälkeen (kuvio 55). Metsäpuun oli muutettava strategiaansa sekä markkinoinnissa että tuotannossa ja vuonna 1985 tehtiinkin yrityksessä merkittävä strategian muutos. Kun aikaisemmin yrityksen päämarkkinat olivat olleet kerrostalojen ja projektirakentamisen suurissa kohteissa ja vakiomallisissa ikkunoissa, päätettiin nyt panostaa kuluttajasektorille, pientalojen rakentajiin ja peruskorjajiin. Lisäksi pääasialliseksi myynti- ja jakelukanavaksi valittiin K-ryhmä ja DOMUS-tuotemerkki otettiin käyttöön myös ikkunoissa.

Metsäpuu Oy vuodesta 1987 nykypäivään

Vuonna 1987 Metsäpuu Ky:ssä toteutettiin sukupolvenvaihdos. Teollisuusneuvos ja yrityksen perustaja Petter Sairanen siirtyi aluksi hallituksen puheenjohtajaksi ja toimitusjohtajan tehtävät otti vastaan perheen vanhin poika KTM Pekka Sairanen. Yrityksen omistus jakaantui tasan viiden veljeksien, Pekka, Veli-Matti, Olli-Pekka, Veikko ja Asko Sairasen kesken ja kommandiittiyhtiö muutettiin Metsäpuu Oy:ksi. Tällöin myös molemmat tehtaot, jotka olivat aikaisemmin olleet eri yhtiöitä, fuusioitiin yhteen. Tässä vaiheessa yrityksen palveluksessa toimivat veljeksistä kolme vanhinta eli Pekan lisäksi insinööri Veli-Matti Sairanen teknologiasta vastaavana projektipäällikkönä sekä merkonomi Olli-Pekka Sairanen aluemyyntipäällikkönä. Veikko Sairanen valmistui arkkitehdiksi ja hän on toiminut Metsäpuu Oy:n tuotteiden suunnittelijana. Nuorin veljeksistä merkonomi Asko Sairanen toimii loimaalaisen Vilakone Oy:n palveluksessa.

1980-luvun puolivälissä molemmissa tehtaissa toteutettiin mittavat uudistukset ja lisätilojen rakentaminen. Metsäpuu Oy:n toimintaperiaatteen mukaisesti yritys panosti jatkuvasti tuotannon ja tuotteiden kehittämiseen ja 1980-luvulla käynnistettiin Loimaan ikkunatehtaassa uusi ympäristöystävällinen puun VAC-syväkyllästysmenetelmä, joka mahdollisti perinteistä painekyllästystä ympäristöystävällisemmän tuotannon. Ikkunoiden mittatilaustuotantoon keskittyminen on pakottanut kehittämään tuotantomenetelmiä joustaviksi ja markkinoiden kysyntään paremmin reagoiviksi. Rakentamisen lama 1991-93 vaikutti myös Metsäpuun toimintaan ja aiheutti tuotannon supistuksia. Laman jälkeen yrityksen vahva panostus uusien ikkunamallien kehitykseen, DOMUS-tuotemerkin määrätietoinen vahvistaminen sekä markkinointi erityisesti kotimaan pientalorakentajille mahdollistivat Metsäpuu Oy:lle kotimaan markkinajohtajan aseman vuonna 1997. Kotimainen ikkunatuotanto muuttui rakenteeltaan 1990-luvun laman jälkeen tapahtuneen toimialarationalisoinnin seurauksena, kun Yhtyneiden Paperitehtaiden omistama Oulux Oy sekä Metsä-Serla lopettivat ikkunatuotannon. Kilpailuasetelmat kotimaisessa ikkunateollisuudessa vakiintuivat 1990-luvun puolivälissä, jolloin muodostettiin Fenestra Oy, johon ryhmittäytyivät entiset Paloheimon, Saastamoisen ja Metsä-Serlan ikkunatehtaat. Uusina vahvoina tulokkaina ikkunateollisuuteen tulivat 1990-luvulla

perheyhtiöt Tiivi Oy (Niskasen perhe), Pihla-ikkunat Oy sekä Ikkunatehdas Hautanen Skaala-ikkunat (Hautasen perhe). Myös keittiökalusteiden valmistus siirtyi 1990-luvun laman jälkeen suurteollisuudelta perheyriyksille.



KUVIO 55 Metsäpuu Oy:n kasvuhistoria ja kasvun kriittiset vaiheet

Koko 1990-luvun jälkipuolisko oli Metsäpuu Oy:n osalta merkittävää kehittämissen aikaa. Kilpailu kotimaassa kiristyi sekä ikkunoiden että keittiökalusteiden valmistuksessa. Markkinoiden painopiste siirtyi uudisrakentamisesta korjaus- ja saneerausrakentamiseen, jossa onkin merkittävä kysyntäpotentiaali. Toisaalta väestön voimakas muuttoliike vaikuttaa markkinoiden polarisoitumiseen Etelä-Suomen kasvukeskuksiin, joissa myös uudisrakentaminen on kasvanut 1990-luvun jälkipuoliskolla. Kotimaisen ikkunan vientimahdollisuudet ovat varsin rajalliset, koska ikkunat ovat muualla Euroopassa tuotteena erilaisia ja eräissä EU-maissa, kuten Saksassa kansallinen protektionismi suojaa oman maan ikkunatuotantoa erilaisten tuote- ja laatustandardien ja normien avulla. Suomessa valmistetulle ikkunalle on luontevia markkinoita Pohjoismaissa ja Venäjällä, joissa ikkunalta edellytetään mm. merkittävää kylmän sään aikaista lämmöneristyskykyä. Toinen ikkunavalmistuksen pulma aiheutuu pientalo- ja muun rakentamisen ajoittumisesta samaan vuodenaikaan eli käytännössä 5-6 kk:n pituiseen kesäkauteen.

1990-luvun puolivälin jälkeen yritys on vahvasti keskittynyt kotimaassa yksittäisen kuluttajan palvelemiseen ja Domus-ikkunat ja keittiöt sekä erikoisliikkeiden kautta myytävät Villa-keittiöt, kylpyhuoneet ja säilytystilajärjestelmät ovat alansa vahvoja merkkituotteita. Ikkunoiden viennissä yhtiö on Do-

mus- ja EU-tavaramerkkinä rekisteröidyillä Domlux.tuotteillaan tällä hetkellä Suomen suurin.

TAULUKKO 20 Metsäpuu Oy:n yritystiedot (lähde: www.domus.fi)

Omistus	Perheyritys (Sairasen suku)
Tuotteet	Ikkunat ja kiintokalusteet
Tuotantopaikkakunnat	Loimaa, Koria (Kouvola)
Pääkonttori (konsernin hallinto ja yhteiset toim.)	Loimaa
Toimitusjohtaja	Pekka Sairanen
Henkilöstön määrä v. 2002 keskimäärin	240
Liikevaihto v. 2002 lopussa	25 MEUR
Tärkeimmät markkina-alueet	Suomi, Venäjä, Ruotsi, Iso-Britannia, Japani
Viennin osuus liikevaihdosta v. 2002	15 %

4 PERHEYRITYKSIIN JA YRITTÄJIIN LIITTYVÄT KASVUN DETERMINANTIT

4.1 Innovaatiot, niiden jäljittely sekä liiketoimintamahdollisuudet case-yritysten kasvutekijöinä

Tutkimuksen case-yrityksistä erityisesti Honkarakenne on kasvustrategioissaan pyrkinyt teknologia-innovaattorin (vrt. Autio ja Lumme 1998) rooliin omassa kilpailukentässä sekä kehittänyt vaikeasti jäljiteltävissä olevaa tuotanto-osaamista (mm. lamellihirret ja hotlog kuumakuivatut hirret) sekä panostanut kalliiseen teknologiaan, joihin jäljittelijöillä ei ole ollut varaa. Toisaalta Honkarakenteelle on ollut tyypillistä myös muiden kehittävien innovaatioiden kaupallistaminen. Tätä kautta yritys on saavuttanut merkittäviä mittakaavaetuja, joita kilpailijat eivät ole pystyneet uhkaamaan. Honkarakenne Oyj. on käytännössä ollut maailmanlaajuisesti johtava hirsitalojen valmistaja 1980-luvun puolivälistä lähtien ja se on määrätietoisesti pyrkinyt vahvistamaan kilpailuasemaansa kaikkiin keinoihin (mm. yritysostoin sekä kehittämällä ylivoimaista HONKA-brandia). Honkarakenteen tuotteet ovat korkealaatuisia ja kalliita suhteessa moniin kilpailijoihin, mikä joillakin markkina-alueilla kuten Pohjois-Amerikassa on ilmeinen kasvun este. Kuitenkin Honka-tuotemerkki sekä siihen liittyvä hyvä laatumielikuva tärkeimmillä markkina-alueilla Keski-Euroopassa ja Japanissa on merkittävä kilpailutekijä. Honkarakenteen vahvuutena muihin toimialan kilpailijoihin voidaan vahvan brandin lisäksi pitää oston, materiaalihallinnon, tuotantotekniikan sekä hirsitalotoimitusten erittäin vaativan logistiikan ylivoimaista hallintaa. Myös Metsäpuu Oy:llä on hyvin tunnettu DOMUS-tuotemerkki, joka sisältää positiivisen laatu- ja ympäristömielikuvan.

Useimmat tämän tutkimuksen puutuotetoimialaa edustavien case-yritysten toteuttamat innovaatiot ovat olleet tuoteinnovaatioita tai liittyneet uuden tuotantoteknologian käyttöönottoon, mikä on tyypillistä erityisesti puutuotealan teollisille yrityksille (vrt. Belotti 1999). Tekniset innovaatiot pyritään suojaamaan patenteilla ja mallisuojuuksilla tavoitteena niiden tuoman kilpailuedun säilyttäminen omassa yrityksessä sekä luovan jäljittelyn eliminointi kil-

pailijoiden kannalta. Yleisesti voidaan todeta, että tutkitut case-yritykset eivät ole toteuttaneet kovinkaan merkittäviä omia innovaatioita, vaan ovat pikemminkin pyrkineet hyödyntämään ja kaupallistamaan ulkopuolelta toimintaympäristöstään hankkimiaan innovaatioita luovan jäljittelyn sekä liiketoimintamahdollisuuden tartzumisen avulla.

TAULUKKO 21 Case-yritysten toteuttamia innovaatioita

Yritys	Innovaatio	Ajankohta	Innovaatiotyyppi	Miten vaikutti yrityksen kasvuun
Honkarakenne	Pyöröhirren koneellinen sorvaus/höyläys	1960-luvun alku	Tuotantotekniikka	Myynnin ja kapasiteetin kasvu
Honkarakenne	Monitoimikone hirren työstöön	1970-luvun alku	Tuotantotekniikka	Myynnin ja kapasiteetin kasvu
Honkarakenne	Lamellihirsi (hengittävä vaakasauma)	1980-luvulla	Tuoteominaisuus	Raaka-aineen säästö, asiakastarve, laadun parantaminen
Honkarakenne	Kiilahirsi (lämpöeristys)	1980-luvulla	Tuoteominaisuus	Myynnin lisäys, asiakastarve, laadun parannus
Honkarakenne	"Hot-log" hirren kuumakuivaus	1990-luvun lopulla	Tuotantotekniikka tuoteominaisuus	Myynnin lisäys, tuotteiden ympäristöimagon parantuminen
Metsäpuu	Ikkunan puitteiden ekologinen syväkyllästys (VAC)	1980-luvulla	Tuotantoteknisen ongelman ratkaisu	Myynnin lisäys, tuotteiden ympäristöimagon parantuminen

Onnistuneita esimerkkejä muiden keksimien innovaatioiden luovasta jäljittelystä löytyy Honkarakenteen historiasta kaksi merkittävää: Karstulan tehtaän käynnistämistä edeltänyt pyöröhirsisorvin käyttöönotto karstulalaisen hirsialan yrittäjän Arvo Oikarin kehittämän innovaation pohjalta sekä lamellihirsituotannon käynnistäminen Finwoodin yritysoston seurauksena. Kumpikin esimerkki on Honkarakenteen historiassa merkittävä kasvutekijä. Ilman Honkarakenteen ja Saarelaisen veljesten panostusta Oikarin innovaatio olisi todennäköisesti jäänyt yrittäjän varojen puutteesta johtuen toteuttamatta. Keksijälle tarjottiin alussa mahdollisuutta osallistua yhteisen yrityksen (Karstulan Honka Oy) toimintaan osaomistajana, mutta hän luopui siitä pian tehtaän käynnistyttyä. Finwood oli kehittänyt lamellihirren (pystysaumamat) 1980-luvun alussa ja saavuttanut sen avulla menestystä erityisesti Japanin sekä Saksan markkinoilla. Honkarakenne kehitti omaa versiotansa lamellihirrestä (hengittävä vaakasauma) myöhemmin 1980-luvulla. Finwoodin oston myötä Honkarakenne on panostanut ostamansa innovaation markkinointiin ja onnistunut kasvattamaan merkittävästi tuotteen myyntiä. Myöhemmin Suomeen on syntynyt jäljittelijöitä

sekä koneellisen pyöröhirren että lamellihirren osalta, mutta Honkarakenne on säilyttänyt johtavan markkina-asemansa.

TAULUKKO 22 Esimerkkejä innovaatioiden luovasta jäljittelystä case-yrityksissä

Yritys	Esimerkki luovasta jäljittelystä	Ajankohta	Innovaatiotyyppi	Miten vaikutti kasvuun
Honkarakenne (velj. Saarelainen)	Pesulaliiketoiminta (Pääskyvuori)	1960-luvun alku	Palvelukonsepti	Epäonnistunut liiketoimi
Honkarakenne	Pyöröhirsisorvi (Arvo Oikarin keksintö)	1970-luvun alku	Tuotantotekniikka, tuoteominaisuudet	Merkittävä tuotantokapasiteetin lisäys, Karstulan tehtaan kehitys, myynnin kasvu
Honkarakenne	Lamellihirsituotanto (Finwoodin oston kautta). Oman innovaation kompensointi.	1980-luvun lopussa	Tuotantotekniikka, tuoteominaisuudet	Merkittävä tuotantokapasiteetin ja osaamisen hankinta, Alajärven tehtaan kehitys, myynnin lisäys, kv-markkinat
Honkarakenne	Lomaosake-liiketoiminta (Time-share) liiketoiminta	1980-luvun puolivälissä	Liiketoimintakonsepti	Epäonnistui 1990-luvun lamassa, elvytettiin 2000 luvulla uudelleen parannettuna versiona

Vesper (1990, s. 184) arvioi, että sellaiset yritykset, joiden tuotantoteknologia perustuu yleisesti käytettävään tietoon eikä siihen investoiminen ole erityisen kallista, eivät yleensä voi kasvaa kovin suuriksi, koska alalle tulevia kilpailijoita sekä jäljittelijöitä on aina paljon. Esimerkkinä tällaisista yrityksistä ovat perinteiset itsenäiset sahayritykset (muut kuin paperiteollisuuden integraatit) sekä perinteisten höylähirsitalojen valmistajat.

Monet tämän tutkimuksen case-yritysten yrittäjät ja erityisesti Honkarakenne Oyj:n perustajaveljeksistä etenkin Reino, Viljo ja Eino Saarelainen toimivat usein käytäväperiaatteella ja "tarttuivat" rivakasti ja usein nopean päätöksen seurauksena moniin avautuviin liiketoimintamahdollisuuksiin, joista osa osoittautui menestyksiksi ja osa ei. Monessa tapauksessa liiketoimintamahdollisuuden tarttuminen on tapahtunut osittain jopa pakon sanelemana ja päätös asiasta on tehty nopeasti. Tällaisia esimerkkejä Honkarakenteen historiassa ovat olleet ainakin Finwoodin, Alajärven Hirsitalot Oy:n sekä Paltamon Hirsitalotehtaan ostot sekä Rumen Oy:n perustaminen. Liiketoimintamahdollisuuden tarttuminen oli kysymyksessä myös vuonna 1972 tapahtuneen japanilaisen edustaja Fukudan kanssa tehdyn iso vientikaupan teossa sekä teollisen toiminnan aloittamisessa Ikaalisissa ja Karstulassa, joissa yrittäjille tarjottiin kuntien toimesta toimitiloja sekä tukea niiden kehittämiseen. Mahdollisuuksiin tarttuminen sekä käytäväperiaatteella toimiminen ilmentävät hyvin Saarelaisen veljesten aktiivista yrittäjälunonetta sekä kasvuhakuisia pyrkimyksiä liiketoimintojen aktiiviseen kehittämiseen, mitä on pidettävä keskeisenä Honkarakenteen menestystekijänä ja kasvutekijänä. Käytäväperiaatteen noudattaminen sekä aktii-

vinen liiketoimintamahdollisuuksiin tarttuminen oli tyypillistä myös Pölkkö Oy:n perustajalle Erkki Virranniemelle sekä Metsäpuu Oy:n perustajalle Petter Sairaselle. Erkki Virranniemen osalta valitettavasti ennaikainen kuolema vuonna 1974 lopetti erittäin kasvuhakuisen ja luovan yrittäjäpersoonan uran ennen aikojaan, kuten tapahtui myös Eino Saarelaiselle vuonna 1976.

Liiketoimintamahdollisuuteen tarttuminen ei aina johda onnistumiseen. Epäonnistuneita liiketoimintamahdollisuuksia Honkarakenteen historiassa ovat olleet 1) Lieksan pesulaliiketoiminta (malli Pääskyvuoren pesula) 2) lomaosakeliiketoiminta 1987-91 ja ilmeisesti eräät myyntikonttori-hankkeet mm. Honka-Southeast (USA/Tennessee) sekä Kaakkois-Aasian liiketoiminta 1990-luvulla ja 3) yhteisyrityksenä 1980-luvulla venäläisten kanssa rakennettu hirsitalotehdas Karjalan kannakselle (Raivola). Taloudellisesti merkittävin tappio (n. 30 milj.mk) aiheutui laajasta lomaosakkeiden rakentamisesta kohteisiin, jotka eivät 1990-luvun laman tultua menneetkään kaupaksi (realisointi). 1980-luvun lopun lomaosaketoiminta koitui monen rakennusliikkeen "surmaksiksi". Myöhemmin 1990-luvun lopulla Honkarakenne on palannut lomaosakeliiketoimintaan (Suomi, Venäjä) menestyksekkäästi aikaisemmista virheistä oppien. Honkarakenteen ja muiden case-yritysten esimerkit osoittavat, että liiketoimintamahdollisuuksiin tarttuminen on riskialtis, mutta onnistuessaan tehokas kasvuväylä kasvuhakuiselle yritykselle.

Tämän tutkimuksen case-yrityksistä erityisesti Honkarakenne on pyrkinyt hyödyntämään toimintaympäristönsä (vrt. Rhenman 1972 sekä Niittykangas 1992 ja 2003) tarjoamaa tukea erityisesti sen jälkeen, kun yrityksen perustajaveljekset joutuivat lähtemään kotipaikkakunnaltaan menetettyään päätösvallan ja osake-enemmistön yrityksessään 1960-luvun puolivälissä. Teollisen toiminnan aloittamiseen sekä Ikaalisissa että Karstulassa vaikutti kuntien johtavien virkamiesten myönteinen panostus sekä erilaisten toimitilojen ja teollisuusalueiden joustava järjestelymahdollisuus. Vastaavasti kuntapäätäjien penseä ja skeptinen suhtautuminen Saarijärvellä vuosina 1969-70 johti Honkarakenteen toiminnan siirtymiseen Karstulaan, missä sille avautui merkittävä kasvun mahdollisuus kunnan kautta hankitun teollisuusalueen rakentamisen myötä. Sekä Ikaalisissa että Karstulassa kunnan tuki oli merkittävää yrityksen kehityksen alkuvaiheessa, jolloin yritys haki toimintaedellytyksiään (työvoima, teollisuushallien rakentaminen, verkostoituminen, raaka-aineen hankinta) uudessa ympäristössä. Varsin pian Honkarakenne osti kiinteistöt ja maa-alueen omistukseensa, jolloin kunnan rooli muotoutui yleisen teollisen infrastruktuurin ylläpitäjäksi mm. kaavoituksen avulla. Myöhemmässä vaiheessa Karstulan kunta ja erityisesti kunnan omistaman kehittämissyhtiön roolina on ollut Honkarakenteen verkostokumppanien toimintaedellytysten turvaaminen.

TAULUKKO 23 Case-yritysten hyödyntämiä ja onnistuneita liiketoimintamahdollisuuksia

Case-yritys	Liiketoimintamahdollisuus	Vuosi	Miten vaikutti kasvuun myöhemmin
Honkarakenne Oyj	Järvenpään pysyvä myyntinäyttelyalue Eino Saarelaisen omakotitalon pihaan	1966	Pääsy Etelä-Suomen markkinoille ja siirtyminen valtakunnalliseksi toimijaksi Lieksasta
Honkarakenne Oyj.	Hirsitalotuotannon käynnistys Ikaalisten kunnan tarjoamassa teollisuushallissa	1967	Uuden tuotantokapasiteetin varmistaminen ja hankinta
Honkarakenne Oyj.	Arvo Oikarin kehittämän roottorimallisen hirsisorvin käyttöönotto Tero Kasken esityksestä	1970	Koneellisen pyöröhirren valmistustekniikan ja osaamisen hankinta
Honkarakenne Oyj	Hirsitalotuotannon käynnistäminen Karstulassa kunnan järjestämässä paikassa ja rakennuttamassa teollisuushallissa	1971	Tuotantokapasiteetin merkittävä lisäys ja nykyisen päätoimipaikan hankinta.
Honkarakenne Oyj.	Fukudan kaupan tekeminen Japaniin (400 hirsitaloa) ja kaupan etumaksut	1972	Käyttöpääoman saanti, Japanin markkinoille pääsy
Honkarakenne Oyj.	Konstruktia-talomessuille osallistuminen Saksassa ja näytetalon rakentaminen	1986	Saksan markkinoille pääsy
Honkarakenne Oyj.	Pörssin OTC-listaus Seppo Saarion avustamana ja SYP:n esittämänä	1987	Kasvurahoituksen varmistaminen
Honkarakenne Oyj.	Finwoodin osto Alajärvellä, Veli Perälän ja Reino Saarelaisen tapaaminen Suomen Metsäteollisuus ry:n hirsitalojaostossa	1990	Lamellihirren tuotantokapasiteetin, siihen liittyvän uuden osaamisen ja markkinoiden hankinta
Honkarakenne Oyj.	AHO:n osto konkurssipesältä (Saukon perheyritys Alajärvellä)	1990	Kilpailijan eliminointi, raaka-aineen hankinnan turvaaminen
Honkarakenne Oyj.	Paltamon tehtaan osto konkurssipesältä	1990	Tuotantokapasiteetin hankinta
Pölkky Oy	Oulun Rakennuspuu Oy:n osto	1983	Markkinakanavan hankinta
Pölkky Oy	Kilpivaara Oy:n osto (konkurssipesä) ja Kuusamon Hirsitalot Oy:n perustaminen	1996	Jatkojalostuskapasiteetin hankinta
Pölkky Oy	Ulea Oy:n sahan osto Enso-Timber Oy:ltä	1997	Tuotantokapasiteetti ja puunhankinta
Metsäpuu Oy	Korian Kaluste Oy:n osto	1963	Etabloituminen keittiökalusteiden valmistukseen, osaamisen ja tuotantokapasiteetin hankinta

Myös case-yritys Pölkky Oy on hyötynyt Kuusamon kunnan myönteisestä teollisuuspolitiikasta toimipaikkansa kehittämässä. Erityisen merkittävä hyöty hyvistä sidosryhmäsuhteista sekä yrityksen hyvästä ja luotettavasta imagosta Pölkky Oy:lle oli rahoituksen saanti ensimmäisen sahapalon jälkeen. Metsäpuu Oy:n tapauksessa Loimaan kaupungin panostus yrityksen kehittämiseen lienee ollut hyvin marginaalinen ja rajoittui siihen vaiheeseen, kun yritys siirtyi tulipalon jäljiltä entisestä Metsämaan kunnasta (kuuluu nykyisin Loimaan kuntaan) nykyiselle toimipaikalleen.

4.2 Kasvumotivaation ja -intention rakentuminen case-yrityksissä

Tässä luvussa sovelletaan Checklandin (1999) kehittämää SSM-metodologiaa ja erityisesti siihen liittyvää CATWOE-analyysiä tulkittaessa case-yritysten omistajien kasvumotiivin ja -intention rakentumista ja tehdään abduktiivinen päätely niiden vaikutuksesta yritysten toteutuneeseen kasvuun. CATWOE-analyysin toteutuksessa käytetään esimerkkinä Rubinin (2002, s. 185-187) esittämää SSM-systematiikkaa, jossa merkityksellisten systeemien etsimisessä rakennetaan ydinmääritelmä (*root definition*), joka ilmentää analysoitavan systeemin (tässä tapauksessa yrittäjän kasvumotivaation ja intention rakentuminen) toimintaa sellaisenaan. Ydinmääritelmä rakennetaan etsimällä ja nimeämällä sen osatekijät Checklandin (1999) kehittämän CATWOE-analyysin avulla, jossa osatekijät ja niiden vaikutukset jäsennetään kuuden näkökohdan (C=asiakas, A=toimijat, T=muutosprosessi, W=maailmankuva, O=prosessin omistajat sekä E=toimintaympäristö) avulla. SSM-metodologia on kuvattu tarkemmin tämän tutkimuksen metodologia-kuvauksen yhteydessä luvussa 1.3.2. Kasvumotivaation ja intention rakentumisen teoreettisena viitekehyksenä tämän ydinmääritelmän osalta on käytetty sekä aiemmin kuvattua Davidssonin (1991) kasvumotivaatiomallia että Ajzenin (1988, 1991) suunnitellun käyttäytymisen teoriamallia, jotka on esitelty luvussa 2.5.

4.2.1 Kasvumotivaation ja -intention rakentuminen – Honkarakenne Oyj.

(C) Honkarakenteen syntyvaiheessa 1950-luvulla Saarelaisen veljekset ja etenkin Reino sekä Viljo olivat omassa ammatissaan tulleet vakuuttuneiksi puurakentamisen ja erityisesti hirsitalojen kasvavasta kysynnästä, joka Suomessa kohdistui heidän käsityksensä mukaan vapaa-ajan asumiseen (vrt. Peltola 1993). Liiketoiminnan kehittämisen motiivina Honkarakenteen alkuvaiheessa oli tuottaa laatua arvostavalle asiakkaalle korkealaatuinen hirsimökki. Myöhemmin asiakasfokus muuttui 1980-luvulla hirsitalon rakentajaksi ja jossain vaiheessa mukaan tulivat myös lomakyläien rakennuttajat. Yrityksen kasvumotivaation ja -intention rakentumisen ja vahvistumisen osalta tieto asiakaspohjan laajuudesta, sen kasvusta ja saavutettavuudesta on selkeästi toiminut motivaatiota ja intentiota lisäävänä. Tästä on konkreettisenä esimerkkinä teollisuusneuvos Reino Saarelaisen selkeä kannanotto yrityksen jatkuvista strategisista pyrkimyksistä riittävän suurille markkinoille sekä ”mersulaadun” tavoittelu kaikissa toiminnoissa. Itse asiassa sitoutuminen korkeaan laatuun tapahtui myyntiyhtiö Honkarakenne Oy:n perustamisvaiheessa vuonna 1967 veljesten yhteisenä keskeisenä sitoumuksena.

(A) Keskeiset yrityksen toimijat olivat Honkarakenteen syntyvaiheessa Saarelaisen viisi veljestä, joista neljän perustajaveljeksien (Reino, Eino, Viljo ja Arvo) sekä Viljon poikien Eeron ja Maurin rooli oli hyvin aktiivinen ja yrittäjämäinen. Perustajaveljeksillä on ollut yrityksessä erilaisia rooleja ja vastuita, jotka ovat liittyneet heidän omiin kiinnostuksen kohteisiinsa (mm. Einon, Eeron ja

Maurin markkinalähtöisyys sekä Reinon, Viljon ja Arvon innovaatio- ja teknologialähtöisyys). Yrityksen henkilöstö on jakautunut selkeästi markkinaorientoituneisiin ja teknologiaorientoituneisiin toimijoihin. Lisäksi yrityksen toimintaan ovat osallistuneet myös useat perheenjäsenet ja useimmat suvun edustajista. Yrityksen kasvun myötä siihen palkattiin työntekijöitä, jotka olivat etenkin alkuvaiheessa olennainen osa ”yrittäjäperhettä” ja muodostivat varsin kiinteän yhteisön. Monet näistä alkuvaiheen ”luottomiehistä” etenivät hyvin urallaan myös vastuunalaisiin johtotehtäviin yrityksen kasvaessa. Perustajaveljesten aktiiviaikana keskeisenä yrityksen kasvumotivaation ja -intention lähteenä oli hankkia ”porukalle” töitä, mikä joskus tiukkoina aikoina merkitsi sitä, että omistajat joutuivat olosuhteiden pakosta luopumaan omista palkoistaan ja turvautumaan ”hikipääoma-rahoitukseen” (*sweat equity*).

(T) Keskeisiä muutosprosesseja Honkarakenteen osalta on ollut jatkuva toimintaympäristön ja markkinoiden rakennemuutoksista lähtevä tuotantoteknologian kehittäminen ja siihen panostaminen investointien avulla sekä kasvun tavoittelu markkina-alueen laajentumisen avulla. Hyvin markkinalähtöinen ja asiakasohjautuva proaktiivinen toiminta on asettanut monia haasteita tuotannolle ja erityisesti yrityksen suunnittelutoiminnoille. Tältä osin Honkarakennetta on selkeästi pidettävä teknologia-yrityksenä, joka kuitenkin toimii erittäin markkinalähtöisesti. Tuotantoteknologian kehittäminen ja uusien innovaatioiden onnistunut hyödyntäminen on ollut keskeinen kasvumotivaation ja intention lähde useimmille yrityksen perustajaveljeksille sekä myös osalle seuraavaa omistajasukupolvea. Yrityksen palkkajohto on erityisesti vuonna 1994 tapahtuneen toimitusjohtajavaihdoksen jälkeen selkeästi enemmän orientoitunut markkinalähtöiseen ja vientivetoiseen kasvuun, jossa toimenpiteitä ovat olleet määrätietoinen Honka-brändin vahvistaminen, alihankintaverkostojen hyödyntäminen sekä sen kautta toteutuva tuotannollinen työnjako.

(W) Honkarakenteen perustajaveljesten sekä alkuvaiheen työntekijöiden maailmankuva rakentui selkeästi talonpoikaisen arvojärjestelmän pohjalle (vrt. Lassila, 2002), jossa palkitsevina normeina olivat ahkeruuden, sitkeyden, jatkuvuuden sekä edellisten sukupolvien työn arvostaminen. Monissa yhteyksissä on erityisesti Reino Saarelaisen toimitusjohtajakaudella korostettu julkisesti erityisen ”Hongan hengen” olemassaoloa, jolla tarkoitettiin yrityksen ahkeraa, hyvää ja välitöntä työilmapiiriä, jossa pyrittiin välttämään hierarkioiden syntymistä sekä vastakkainasettelua yrityksen omistajien, johdon ja työntekijöiden välille. Yrityksen kasvaessa erityisesti 1980-luvun puolivälin jälkeen toteutetusta pörssiin listautumisesta lähtien arvoperusta on osittain muuttunut, koska yritys on kasvanut yli 500 henkilön kansainvälisillä markkinoilla toimivaksi työyhteisöksi. Uusi maailmankuva on pyritty rakentamaan mm. ympäristökeskeisten arvojen, kansainvälistymisen sekä asiakaslähtöisyyden pohjalta. Perheyrittäjien arvot on pyritty säilyttämään mm. Saarelaisen sukuneuvoston toiminnan avulla. Johtavana käsityksenä sekä kasvumotivaation ja -intention lähteenä Honkarakenteen johdon nykyisessä maailmankuvassa on asema maailman johtavana hirsitaloyrityksenä, joka velvoittaa erimerkilliseen toimintaan

mm. korkean laadun, hirsitalojen designin, tuotantoteknologian, toimintakonseptien sekä ympäristönäkökohtien huomioon ottamisessa.

(O) Yrityksen alkuvaiheessa perustajaveljekset käyttivät selkeästi omistaja-valtaa, mikä saattoi alkuvaiheessa näkyä myös eräänlaisena valtataisteluna. Työnjako ja johtaminen pystyttiin kuitenkin sopimaan siten, että Eino parhaimman liikemieskokemuksen perusteella valittiin yrityksen toimitusjohtajaksi. Yrityksen alkuvaiheessa 1960-luvulla perustajaveljekset menettivät omistusvaltansa taloudellisista syistä ulkopuolisille omistajalle, mikä aiheutti monia seurauksia yrityksen jatkovaiheisiin. Todennäköisesti päätösvallan menettäminen Honkatuote Oy:ssä on ollut ratkaiseva tekijä Honkarakenteen myöhemmän kasvun kannalta, koska tämä asia vaikutti yrityksen laajentamiseen sekä uusien toimintamuotojen etsimiseen vahvasti motivoivana (myös pakottavana) tekijänä, josta edelleen syntyi vahva toiminnallinen intentio (vrt. Ajzen 1988 ja 1991). Taloudellisesti vaikea aika, jota kesti vuonna 1987 toteutettuun pörssiin listautumiseen saakka, merkitsi omistajien päätösvallan alistamista yrityksen rahoittajille, mistä asetelmasta haluttiin kasvun myötäpäältä eroon. Yrityksen kasvuun liittyvät taloudelliset haasteet sekä taloudellisesti itsenäisen aseman vahvistaminen ovat olleet siten keskeisiä kasvumotivaation ja -intention lähteitä. Vuonna 1994 toteutunut toimitusjohtajan vaihdos sekä samanaikainen yrityksen sukupolvenvaihdos merkitsivät vedenjakajaa yrityksen päätöksenteossa sekä päätösvallan jakaantumisessa. Painopiste operatiivisessa johtamisessa on viimeisten 10 vuoden aikana siirtynyt selkeästi palkatun johdon vastuulle (toimitusjohtaja ja kehitysjohtaja edustavat vielä konsernijohdossa omistajia/sukua) ja ylin päätösvalta yrityksen hallitukselle, jossa suvun edustajat ovat vähemmistönä. Honkarakenteessa on käytössä monipuolinen tulospalkkausjärjestelmä, joka sisältää johdon optiot sekä muun henkilöstön tulospalkkauksen (tantieemit). Omistuksen ja johdon eriyttäminen on aiheuttanut viime vuosina joitakin ristiriitoja suvun ja palkkajohdon välille, mikä voi johtua erilaisista tavoitteista, arvopohjasta, motivaatioteckijöistä sekä näkemyksistä yrityksen kehittämisestä ja kasvusta.

(E) Honkarakenteen 45-vuotisen historian aikana yrityksen toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi, koska yritys on kasvanut paikallisesta hirsimökkien valmistajasta globaaliksi alansa markkinajohtajaksi. Honkarakenne on koko toimintansa ajan pyrkinyt aktiiviseen vuorovaikutukseen toimintaympäristönsä kanssa ja erittäin avoimeen tiedotuspolitiikkaan. Yritys on arvostettu työnantaja kaikilla sen toimipaikkakunnilla Suomessa.

4.2.2 Kasvumotivaation ja -intention rakentuminen – Pölkky Oy

(C) Pölkky Oy:n liikeideaan on yrityshankkeen alusta lähtien (maatalouden liittännäiselinkeinona käynnistetty kenttäsahaustoiminta) liittynyt vahva asiakasnäkemyks, jonka mukaan pohjoisessa kasvaneesta tiukkasyisestä puusta valmistettu sahatavara sekä siitä valmistetut jatkojalosteet ovat haluttua raaka-ainetta Keski-Euroopan puusepänteollisuudessa. Myöhemmin markkina-alue on laajentunut myös Japaniin ja jatkojalosteiden suhteellinen osuus yhtiön tuotannossa on lisääntynyt. Yritys suuntaa tuotantonsa business to business -markkinoille ja alkuvaiheessa suoraan loppukäyttäjille (mm. rakentajat) markkinoitu osuus

on pienentynyt. Vakiintuneet ja hyvät asiakassuhteet muodostavat Pölkky Oy:n keskeisen kasvumotivaation ja -intention lähteen.

(A) Keskeisiä toimijoita yrityksen omistajina ja operatiivisessa johdossa ovat Virranniemen suvun jäsenet. Yritys toimi alkuvaiheessa vuoteen 1974 saakka vahvan yhden omistaja/johtaja -mallin mukaisesti, mutta perustajan äkillisen kuoleman jälkeen operatiivinen johto laajentui johtoryhmän tasolle, jonka muodostavat suvun ja perheen keskeiset jäsenet. Pölkky Oy:lle tyypillistä on ollut hyvin tiivis perheyrittäjäisyys ja perheen/suvun jäsenten välinen konsensus, joka on rakentunut yhteisen vahvan näkemyksen sekä yrittäjyyden pohjalta. Kuten Honkarakenteessakin, myös Pölkky Oy:ssä on rakentunut hyvä ja tiivis yhteishenki omistajien, johdon ja työntekijöiden kesken, mihin osaltaan on vaikuttanut pohjoissuomalaisten ihmisten vahva sitoutuminen yhteiseen arvokkaaksi koettuun työpaikkaan. Kasvumotiivin ja -intention rakentumisen tekijöinä ovat vahvasti talonpoikaiset arvot, perheyrittäjäisyys sekä vaikeista vastoinkäymisistä selviytyminen.

(T) Keskeinen muutosprosessi on Pölkky Oy:ssä liittynyt kahteen toisiaan täydentävään prosessiin: sahatavaran jalostusasteen ja tuottavuuden kehittämiseen sekä puuraaka-aineen hankinnan kehittämiseen. Puuraaka-aineen hankinnan osalta yritys on kärsinyt erityisesti Kuusamon ja lähialueiden vahvasta luonnonsuojelusta, joka on vähentänyt yrityksen raaka-ainevarantoja ja niiden hankintamahdollisuuksia. Onnistumiset uuden sahaustekniikan soveltamisessa sekä puunhankinnan organisoimisessa Venäjän puolelta ovat keskeisiä kasvumotivaation ja -intention lähteitä.

(W) Pölkky Oy:n maailmankuva perustuu sen toiminta-alueelta hankittavan raakapuun yliverlaiseen laatuun. Pohjoisessa hitaasti kasvaneesta raakapuusta voidaan nykyaikaisen jalostustekniikan avulla tuottaa korkealaatuisia ja kilpailukykyisiä asiakaskohtaisia tuotteita ja puolivalmisteita. Toinen keskeinen arvo liittyy yrityksen vahvaan talonpoikaiseen arvojärjestelmään ja sen pohjalle rakennettuun perheyrittäjyyteen, jossa tärkeimpänä tavoitteena on yrityksen jatkuvuuden turvaaminen kasvun avulla.

(O) Yrityksen omistus on keskittynyt Virranniemen suvun muutamalle jäsenelle, jotka ovat myös yrityksen keskeisissä ylimmissä johtotehtävissä. Pölkky Oy on saavuttanut hyvän taloudellisen aseman, joka mahdollistaa omistajien itsenäisen päätöksenteon.

(E) Toimintaympäristöllä on vahva merkitys yrityksen identiteetin luomisen kannalta. Yrityksen kahdesta sijaintikunnista Kuusamo tunnetaan erittäin positiivisia mielikuvia herättävänä alueena ja Pölkky Oy on kunnan tärkein teollinen työnantaja. Yrityksen toiminta on voimakkaasti luonnonvaroja hyödyntävää, mutta sen ympäristöimago on onnistuttu luomaan positiiviseksi.

4.2.3 Kasvumotivaation ja intention rakentuminen – Metsäpuu Oy

(C) Metsäpuun asiakkaita ovat rakennusliikkeet sekä yksityiset uudis- ja korjausrakentajat, joille toimitetaan tuotteet kotimaisen jakelutieorganisaation kautta.

(A) Yrityksen toimijat jakaantuvat omistajiin (Sairasen suku), palkattuun operatiiviseen johtoon, työntekijöihin sekä kotimaiseen kattavaan jakelutieorganisaatioon (K-ryhmän rauta- ja rakennustarvikeliikkeet sekä Kodin Anttila ketjun sisustusmyymälät). Toiminta on jakaantunut kahteen tuoteryhmään: Domus-ikkunat sekä Domus- ja Villa keittiöt ja muut kiintokalusteet. Tuoteryhmien operatiivinen johto on käytännössä kaikki palkkajohtoa, jolla ei ole omistususuutta perheyritykseen. Omistajistaveljeksistä kaksi toimii yrityksen ”konsernijohdossa”, yksi myyntiorganisaatiossa, yksi yrityksen tuotesuunnittelijana ja yksi yrityksen ulkopuolella. Yrityksen omistajasuku on omaksunut ”etäisen” asemoitumisen etenkin yrityksen työntekijöihin, joihin kontaktit hoidetaan palkkajohdon kautta.

(T) Keskeinen muutosprosessi yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta on tuotantoprosessien tuottavuuden, laadun ja kustannustehokkuuden kehittäminen kilpailukyvyn turvaamiseksi voimakkaasti kilpailluilla rakennustuotemarkkinoilla sekä toisaalta valittujen tuotemerkkien vahvistaminen tuotekehityksen sekä muotoilun (design management) kautta.

(W) Metsäpuun maailmankuva on rakentunut tuotteiden yliverlaisen teknisen laadun sekä imagon pohjalle. Tuoteimago sisältää sekä tuotteiden käyttöominaisuudet, positiivisen ympäristöimagon sekä muotoilulliset seikat (keittiökalusteiden design). Yritys on ollut perinteisesti toimialansa johtavia valmistajia Suomessa, mutta on joutunut viime vuosina aggressiivisten kilpailijoiden uhaamaksi erityisesti ikkunanvalmistuksessa.

(O) Perheyrityksen omistus on nykyisin toista yrittäjäsukupolvea edustavien viiden veljeksien käsissä tasasuurin omistususuus. Kaikki omistajat osallistuvat tasavertaisesti yrityksen hallitukseen ja päätöksentekoon yhdessä sovitun vuorotteluperiaatteen mukaan. Yrityksen hallituksessa on myös ulkopuolisia asiantuntijajäseniä. Metsäpuun johtamisjärjestelmä on kehittynyt ja managerialistinen, jossa yrityksen omistus ja operatiivinen johto on selkeästi eriytetty toisistaan.

(E) Metsäpuu on sijaintikunnistaan Loimaalla (ikkunatehdas ja hallinto) suurin teollinen työnantaja, ja myös pienempi kiintokalusteiden tuotantoyksikkö Koriolla (Kouvola) on sijaintikuntansa kannalta merkittävä työnantaja. Yritys on saavuttanut ja halunnut omaksua varsin itsenäisen taloudellisen aseman suhteessa toimintaympäristöönsä. Yrityksen tuotteiden kysyntäpotentiaali riippuu rakentamisen volyyymistä Suomessa ja on erityisesti ikkunatuotannon osalta vahvan vuotuisen kausivaihtelun alainen.

4.2.4 Yhteenveto kasvumotivaation ja -intention rakentumisesta case-yrityksissä

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetyn perheyritysten kasvudynamiikkamallin (PYK-mallin) ytimenä ja induktiovoimana (vrt. Lewinin 1951 esittämä kenttäteoria sekä Vinnell & Hamilton 1999) vaikuttavat perheyri-tyksen omistajien/johdon kasvumotivaatio- ja intentio, jotka edelleen vaikuttavat yrityksen kasvustrategioiden valintaan ja toteutukseen. Kasvumotivaation ja -intention rakentuminen on tämän tutkimuksen viitekehysosiossa kuvattu

Ajzenin (1991) suunnitellun käyttäytymisen teorian (TPB), Vroomin (1964) motivaation odotusarvoteorian sekä Davidssonin (1991) kasvumotivaatiomallin avulla. Case-yritysten osalta yrittäjien/johdon kasvumotivaation ja -intention rakentumisesta on analysoitu CATWOE-analyysinä luvuissa 4.2.1, 4.2.2 ja 4.2.3. Tässä yhteenvetoluvussa esitetään rakentumiseen vaikuttavien tekijöiden yhteenveto sekä reflektoidaan niitä sovellettuihin motivaatioteorioihin. Taulukossa 24 on analysoitu eräitä keskeisiä kasvumotivaation ja -intention rakentumistekijöitä case-yrityksissä.

TAULUKKO 24 Kasvumotivaation ja -intention rakentuminen case-yrityksissä

Case-yritys	arvot, uskomukset ja kulttuuri	omistajien/johdon kasvumotiivit	omistajien/johdon kasvuintentiot	Kasvu-potentiaali
Honkarakenne	kansainvälinen, merkkituoteyritys, pörssi- ja perheyryitys, talonpoikainen arvoperusta (alussa)	toimialansa johtava yritys maailmassa, kilpailuaseman säilyttäminen	maailmanlaajuinen markkinajohtaja	vientimarkkinat hyvä
Pölkky	kasvuhakuinen perheyryitys, talonpoikainen arvoperusta	kilpailuaseman vahvistaminen tuotemarkkinoilla ja puunhankinnassa	Pohjois-Suomen suurin puunjalostaja	vientimarkkinat hyvä
Metsäpuu	vakaan kasvun perheyryitys, ympäristöarvot, yrityskuva tärkeä, puusepänteollinen ammatti-identiteetti	kilpailuaseman vahvistaminen, laatujohtaja	kotimaan markkinajohtaja	vientimarkkinat kohtalainen

Honkarakenteen arvoperusta pohjautuu talonpoikaisiin arvoihin, jotka korostavat perheyryityksen aseman säilyttämistä ja edellisten sukupolvien työn kunnioittamista. Yrityksen kulttuuri on muotoutunut kasvuhakuiseksi kansainvälistymisen ja vientimenestyksen kautta saavutettujen onnistumisen kokemusten kautta. Saarelaisen veljesten omat kasvumotiivit ovat rakentuneet voimakkaiden ponnistelujen ja niiden avulla saavutettujen onnistumisen kokemusten kautta (vrt. Vroomin 1964 odotusarvoteorian odotus-, väline- ja yllytysarvot). Alussa veljesten onnistumisen kokemukset tulivat onnistuneiden teknisten ratkaisujen toimivuudesta (mm. pyöröhirren koneellinen valmistus), myöhemmin veljesten kasvumotivaatiota lisäsivät onnistuneet vientikaupat (Fukudan kautta saavutettu Japanin kauppa, menestys Saksan markkinoilla) sekä kotimaan markkinajohtajuuden saavuttaminen. Onnistumisen kokemusten kautta veljekset saavuttivat Ajzenin (1991) TPB- mallissaan kuvaaman havaitun toiminnan kontrollin, joka on kasvuintention välttämätön edellytys. Tämä merkitsi käytännössä sitä, että veljekset saavuttivat luottamuksen siihen, että heidän yrityksensä voi kasvaa määrätietoisesta panostuksen johdosta maailman johtavaksi hirsitaloyritykseksi. Muita kasvuintention taustatekijöitä olivat uskomuksiin ja arvoperustaan pohjautuva myönteinen asennoituminen kasvuun sekä sidos-

ryhmien ja suvun asettamat suorituspaineeet ja normit, jotka osittain yrityksen alkuvaiheissa perustuivat myös laajan suvun asettamiin taloudellisiin oodotuksiin (työpaikka, toimeentulo). Nykyisin Honkarakenteen kasvuintentio rakentuu pitkälti pyrkimyksestä säilyttää maailman johtavan hirsitalovalmistajan asema kiristyvistä globaalista kilpailusta huolimatta. Yritys arvioi kasvupotentiaalinsa edelleen hyväksi, vaikka joillakin markkina-alueilla (mm. Pohjois-Amerikka) 1990-luvulla voimakkaasti tavoiteltu kasvu ei onnistunutkaan.

Pölkyn arvoperusta oli yrityksen alussa ja on pitkälti edelleenkin talonpoikainen, missä korostuvat yrityksen jatkuvuuden turvaaminen sekä perustajan elämäntyön arvostus. Yrityksen kulttuuri on ollut alusta saakka merkittävän kasvuhakuinen. Tässä mielessä yrityksen kasvu on koettu keinona turvata yrityksen asema kannattavana ja itsenäisenä perheyrityksenä, joka on toiminnallisesti riippumaton mm. paperiteollisuuden puunhankinnasta. Yrityksessä vallitsevat uskomukset kasvumahdollisuuksista pohjautuvat Pohjois-Suomesta hankittavan laadultaan ylivoimaisen raaka-aineen hankintaan sekä vahvaan teknologiseen osaamiseen sen jalostamisessa. Yrittäjien ja yritysjohton kasvumotivaatiota ovat vahvistaneet onnistuminen vientimarkkinoilla huolimatta yrityksen kaukaisesta sijainnista suhteessa asiakkaisiin. Merkittävänä kasvutavoitteena ja kasvuintention lähteenä yrityksessä on pidetty Pohjois-Suomen suurimman mekaanisen puunjalostajan asemaa. Yritys arvioi kasvupotentiaalinsa vientimarkkinoilla hyväksi vakiintuneiden asiakassuhteidensa perusteella. Kasvun uhkatekijäksi koetaan raaka-aineen saatavuus sekä ympäristöimagon menetys.

Metsäpuun arvoperusta sekä yrityskulttuuri pohjautuvat puusepänteolliseen ammatti-identiteettiin, jossa korostuu vahvasti sekä teknologinen että muotoilullinen (design) osaaminen. Yritys kokee kasvun keinona turvata kilpailuasemansa sekä säilyttää asemansa itsenäisenä ja kannattavana perheyrityksenä. Yrityksessä on myös vahva perheyrityksen kulttuuri ja identiteetti. Metsäpuun historiassa merkittävin kasvu ajoittui 1960-70 luvuille, jolloin erityisesti onnistuminen vientimarkkinoilla lisäsi kasvumotivaatiota. Yrittäjien ja johdon kasvuintention rakentumisen taustalla on ollut vahva pyrkimys säilyttää kotimaan markkinajohtajan asema ikkunateollisuudessa. Yritys arvioi kasvupotentiaalinsa kohtalaiseksi ja kasvua tavoitellaan kotimaan lisäksi lähialueiden vientimarkkinoilta.

4.3 Case-yritysten kasvustrategioiden valinta ja toteutus

Tämän tutkimuksen neljän case-yrityksen kasvustrategioiden rakentuminen kuvataan yrityksen kehityksen mukaisesti käyttäen viitekehityksenä perheyrittysten kasvudynamiikkamallin (PYK-mallin) mukaista kasvustrategioiden jaottelea: markkinointi-, rahoitus-, resurssi- ja perhestrategiaa. Kasvustrategioiden ydinmääritelmä on tehty Checklandin (1999) SSM-metodologian mukaisena CATWOE-analyysinä, jonka näkökulma painottuu yritysten nykytilanteeseen. PYK-mallissa kasvustrategiat kuvataan toimintaympäristön kenttiin suuntau-

tuvina voimina, joihin vaikuttavat yrittäjien ja yritysjohton kasvumotiivi ja intentio (PYK-mallin induktiovoima).

4.3.1 Honkarakenne Oyj:n kasvustrategiat

(C) Honkarakenteen asiakasfokus oli alussa 1960-luvulla kotimaiset kesämökki-rakentajat, ja 1970-luvulla asiakaskunta laajeni ulkomaisiin loma-asuntojen rakentajiin (mm. Japani ja Saksa). Asiakasfokusta muutettiin yrityksen kasvutavoitteiden mukaisesti 1980-luvulla omakotitalon rakentajiin alussa kotimaanmarkkinoille ja erityisesti 1980-luvun lopun vahvan kasvun myötä ulkomaisiin omakotitalon rakentajiin. Keskeisenä kilpailustrategiana on Porterin (1984) jaot-telun mukaan ollut tuotedifferointi alussa laajemmille markkinoille ja myöhemmin tiettyihin kohdemarkkinoihin (kotimaa, Saksa, Japani ja Venäjä) keskittyen. Asiakasstrategiana on keskitytty tiettyihin asiakasryhmiin (ekologista asumista arvostavat asiakkaat). Tuotestrategiana (vrt. Juslin ja Tarkkanen 1987) on keskitytty erikoistuotteisiin (Honka-tuotemallistot) sekä asiakaskohtaisiin tuotteisiin (asiakaskohtaisesti suunnitellut variaatiot tuotemallistosta sekä täysin asiakaskohtaisesti suunnitellut hirsitalot). Kilpailuetustrategiana on ollut kombinaationa jakelutien kehittäminen (kohdemarkkinamaiden tytäryhtiöt), kuljetus- ja pystytyslogistiikan kehittäminen sekä tuotemerkkiin panostaminen (Honka-brändin vahvistaminen).

(A) Honkarakenteen resurssistrategian mukaisesti yritys on panostanut erityisesti 1990-luvun lopulla kehitetyn asiakastiimi-organisaation vahvistamiseen. Yrityksen henkilöstöstä merkittävä osuus on toimihenkilöitä (mm. tuote- ja tuotannosuunnittelu sekä markkinointi ja logistiikka) ja heidän osuutensa on keskimääräisiin puutuoteteollisuuden alan yrityksiin verrattuna huomattavan suuri. Toinen resurssistrategian painopistealue on 1990-luvun laman jälkeen painottunut vahvasti ydinosaamisen ulkopuolisten toimintojen ulkoistamiseen verkostoyrityksille ja alihankkijoille.

(T) Keskeisiä strategisia muutosprosesseja 1990-luvun lopulta lähtien on ollut Honka-brändin vahvistaminen, verkostostrategia resurssien hankinnan alueella, ydinosaamisen (teollinen hirsirakenteiden valmistus ja suunnittelu) sekä keskittyminen neljään ydinmarkkina-alueeseen (kotimaa, Saksa, Japani ja Venäjä). Strategisten muutosprosessien keskeisenä lähtökohtana on liiketoiminnan kestävä kasvu.

(W) Honkarakenteen kasvustrategioiden taustalla oleva maailmankuva (strateginen kasvuorientaatio) liittyy vahvaan näkemykseen ekologisen hirsitalorakentamisen globaalista kasvusta sekä ekologista laadukasta asumismuotoa arvostavien asiakasryhmien jatkuvasta kasvusta yrityksen tärkeimmillä kohdemarkkina-alueilla (kotimaa, Saksa, Japani ja Venäjä). Toinen olennainen strategiaan vaikuttava maailmankuva liittyy uskoon yrityksen saavuttamaan vahvaan globaaliin hirsitalovalmistuksen markkinajohtajuuteen, mikä lujittaa yrityksen henkilöstön yhteistä laatu-näkemyksiä sekä jatkuvaa yrityksen tuotekehitystä laadun ja vahvan Honka-tuotemerkin vahvistamiseksi. Honkarakenteen keskeiset arvot sekä maailmankuvaa rakentavat tekijät on tiedotettu koko henkilöstölle sekä keskeisille yhteistyökumppaneille (palvelujen toimittajat, ali-

hankkijat, myyntiverkosto) jaettavan Honka-käsikirjan muodossa (Honkarakenne Oyj. 2000). Honkarakenne on kasvustrategioissaan pyrkinyt teknologia-innovaattorin rooliin omassa kilpailukentässä sekä kehittänyt vaikeasti jäljiteltävissä olevaa tuotanto-osaamista (mm. lamellihirret ja hotlog kuumakuivatut hirret) sekä panostanut kalliiseen teknologiaan, joihin jäljittelijöillä ei ole ollut varaa. Toisaalta Honkarakenteelle on ollut tyypillistä myös muiden kehittävien innovaatioiden kaupallistaminen. Tätä kautta yritys on saavuttanut merkittäviä mittakaavaetuja, joita kilpailijat eivät ole pystyneet uhkaamaan. Honkarakenne Oyj. on käytännössä ollut maailmanlaajuisesti johtava hirsitalojen valmistaja 1980-luvun puolivälistä lähtien ja se on määrätietoisesti pyrkinyt vahvistamaan kilpailuasemaansa kaikin keinoin (mm. yritysostoin sekä kehittämällä ylivoimaista HONKA-brandia). Honkarakenteen tuotteet ovat korkealaatuisia ja kalliita suhteessa moniin kilpailijoihin, mikä joillakin markkina-alueilla kuten Pohjois-Amerikassa on ilmeinen kasvun este. Kuitenkin Honka-tuotemerkki sekä siihen liittyvä hyvä laatumieli kuva tärkeimmillä markkina-alueilla Keski-Euroopassa ja Japanissa on merkittävä kilpailutekijä. Honkarakenteen vahvuutena muihin toimialan kilpailijoihin voidaan vahvan brandin lisäksi pitää oston, materiaalihallinnon, tuotantotekniikan sekä hirsitalotoimitusten erittäin vaativan logistiikan ylivoimaista hallintaa.

(O) Honkarakenteen omistus- ja perhestrategia on tähdännyt Saarelaisen suvun osake-enemmistön ja päätösvallan säilyttämiseen vuonna 1987 toteutetusta pörssin OTC-listautumisesta huolimatta (vrt. McConaughy ym. 1999). Suvun laajentumisesta ja yrityksen voimakkaasta kasvusta huolimatta Saarelaisen suvun omistuksen ja Honkarakenteen johdon keskinäinen tasapaino on kyetty säilyttämään kohtuullisesti suvun hallussa ilman merkittäviä ratkaisemattomia konflikteja.

(E) Honkarakenne on toimintaympäristössään erittäin aktiivinen toimija ja se pyrkii luomaan ympärilleen monipuolisen ja toimivan yhteistyö- ja alihankintayritysten verkoston. Honkarakenteen resurssistrategian toinen painopistealue henkilöstön lisäksi on puuraaka-aineen ja muun hirsitalotoimituksissa tarvittavan tuotemateriaalin hankinta. Puuraaka-aineen hankinnassa toteutetaan tasapainostrategiaa, jonka mukaan noin puolet raakapuusta pyritään hankkimaan oman metsäosaston avulla suoraan metsänomistajilta tai toimitusmyyjiltä (mm. metsähallitus) ja toinen puoli paperiteollisuuden hankintaorganisaatioilta. Tasapainostrategian tavoitteena on turvata puunhankinnan laadullinen ja määrällinen kohdistaminen mäntytukin hankintaan sekä sivutuotteiden (muut puutavaralajit sekä hake) häiriötön markkinointi. Aikaisemmin yritys pyrki myös omaan sahatavaratuotantoon, mutta siitä on nykyisen verkostostrategian mukaisesti luovuttu. Honkarakenne Oyj. on yksittäisenä yrityksenä tiettävästi Suomen suurin raakasahatavaran ostaja. Sahatavaran hankintastrategiana Honkarakenteella on pyrkimys vakiintuneisiin toimittajasuhteisiin suurten sahojen kanssa. Suurena ja merkittävänä sahatavaran ostajana Honkarakenteen neuvotteluvoima sahatavaramarkkinoilla on vahva (vrt. viisi kilpailuvoimaa Porter 1984), ja se pystyy hyvin turvaamaan mm. erikoismittaisten sahatavaradimensioiden hankinnan.

4.3.2 Pölkky Oy:n kasvustrategiat

(C) Pölkky Oy:n markkinointistrategia rakentuu tuotedifferoinnin (laatu, ekologisuus, pohjoinen imago) ja laajojen markkina-alueiden peruskilpailustrategian (Porter 1984) pohjalta. Tuotestrategiana (Juslin ja Tarkkanen 1987) on keskittyminen sekä erikoistuotteisiin että asiakaskohtaisiin sahatavara- ja ensiasteen sahatavarajalosteisiin (50 % tuotannosta). Asiakasstrategiana on keskittyminen harvoihin hyvin määriteltäviin loppukäyttäjryhmiin (8 tuoteperhettä). Markkina-aluestrategia määräytyy rajattujen ja erikseen määriteltävien alueiden pohjalta (UK, Keski-Eurooppa, Välimeren maat). Kilpailu- ja logistiikkastrategiaa haetaan asiakassuhdemarkkinoinnin, tehokkaiden ja toimivien jakelutieratkaisujen, Polkky-tuotemerkin (tuoteryhmällä sama alkuosa Polkky) sekä kuljetus- ja logistiikkaosaamisen (sekä puunhankinnan että myynnin logistiikka). Kilpailu Pölkky Oy:n tuoteryhmissä sekä päämarkkina-alueilla on kireä. Kovimmat kilpailijat tulevat Suomesta, Ruotsista, Itävallasta, Venäjältä, muista Itä-Euroopan maista sekä Pohjois-Amerikasta. Lisäksi sahatavaran markkinoille ovat tyypillisiä voimakkaat suhdannevaihtelut, jotka vaikuttavat lopputuotteiden hintoihin, mutta eivät juurikaan raakapuun hintoihin.

(A) Pölkky Oy:n ylin johto muodostuu serkusten yhteistyön (cousin consortium) pohjalta. Myynnin, markkinoinnin sekä taloushallinnon johdossa on suvun ulkopuolisia palkkajohtajia. Yritys on panostanut määrätietoisesti työsuhteiden pysyvyyteen ja on siinä onnistunut alkuaikojen lukuun ottamatta hyvin, koska henkilöstön vaihtuvuus on pientä. Yrityksen sijaintipaikkakunnista Kuusamo on vetovoimainen ja yritys on pystynyt hankkimaan sekä kehittämään erittäin hyvän henkilöstön osaamistason.

(T) Keskeiset strategiset muutosprosessit liittyvät tuotantoteknologiaan (pienpuun sahaus), jatkojalostuksen lisäämiseen, puunhankinnan sopeuttamiseen vähenevän ja laajenevan raaka-ainepohjan tilanteessa sekä ekologisen imagon luomiseen.

(W) Vallitsevina maailmankuvina kasvustrategioiden taustalla ovat vahva talonpoikaisten arvojen pohjalle rakentuva perheyrittäjäisyys sekä pohjoisessa kasvavan puun ylivoimainen laatu pysyvän kilpailuedun lähteenä maailmanlaajuisesti.

(O) Omistus on keskittynyt selkeästi kahdelle toista yrittäjäsukupolvea edustavalle veljekselle (toimitusjohtaja sekä tuotantojohtaja, joka toimii myös hallituksen puheenjohtajana), jotka omistavat 80 % yrityksestä tasaosuuksin (40/40). Loput osakkeista ovat serkuksilla ja yhdellä yrityksen perustajaveljeksistä.

(E) Pölkky Oy on ympäristöönsä nähden aktiivinen ja verrattain avointa tiedotuspolitiikkaa toteuttava perheyrittäjäisyys. Yritys on molemmissa sijaintikunnissaan (Kuusamo ja Taivalkoski) merkittävin teollinen työnantaja. Yrityksen toimintaympäristön hyvät sidosryhmäsuhteet sekä yrityksen luotettava ja positiivinen imago merkitsevät kriittistä menestystekijää raaka-aineen hankinnassa sekä tuotteiden markkinoinnissa erityisesti Isoon-Britanniaan ja Keski-Eurooppaan. Yritys hankkii puuraaka-aineen pääosin oman hankintaorganisaation kautta (yksityismetsien sekä Venäjän puu) ja sitä täydentävät eräät suuret

puuntoimittajat (mm. metsähallitus sekä Stora-Enso), joista jälkimmäisen rooli on muodostunut 1990-luvun lopun yritysoston (Ulea Oy) seurauksena. Pölkky Oy on taloudellisesti itsenäinen toimija, joka on pystynyt suurista investoinneista huolimatta toteuttamaan kasvunsa ja säilyttämään hyvän omavaraisuusasteen taseessaan.

4.3.3 Metsäpuu Oy:n kasvustrategiat

(C) Metsäpuun markkinointistrategia perustuu kilpailustrategian (Porter 1984) osalta tuotedifferointiin sekä toimintaan verrattain laajoilla markkinoilla (koko Suomi). Tuotestrategia (Juslin ja Tarkkanen 1987) painottuu erikoistuotteisiin (ikkunat) sekä asiakaskohtaisiin tuotteisiin (ikkunat ja kiintokalusteet), jotka valmistetaan tilausohjautuvasti asiakkaan mitta- ja mallivalinnan pohjalta. Valitsemansa asiakasstrategian mukaan yritys keskittyy määriteltyihin loppukäyttäjryhmiin (yksityiset uudis- ja korjausrakentajat). Markkina-alueena on pääosin Suomi. Kilpailuetuustategiaan valitut kilpailuetutekijät ovat: vahvat tuotemerkit DOMUS (ikkunat ja keittiöt), VILLA (keittiöt ja kiintokalusteet) sekä DOMLUX (viennissä käytettävä tuotemerkki), jotka sisältävät useita mallistoja. Tuotemerkkien osalta DOMUS on erittäin tunnettu tuotemerkki, joka tunnetaan selkeästi paremmin kuin itse perheyritys. Muita keskeisiä kilpailuetutekijöitä ovat tehokas jakelutie (K-ryhmän rautakaupat sekä Kodin Anttila ketjun sisustusmyymälät), kuljetus- ja jakelulogistiikan hallinta sekä tutkimus- ja tuotekehitystyö (mm. ikkunoiden energiatalous, materiaalit, ympäristönäkökohdat). Ikkunoiden valmistus on voimakkaasti kilpailtu toimiala, joka yleensä painottuu kunkin markkina-alueen kotimaisten toimijoiden keskinäiseen kilpailuun. Ikkunoiden valmistusnormit vaihtelevat markkina-alueittain ja ne toimivat selkeästi tuonnin esteinä. Suomessa 5-7 suurinta ikkunan valmistajaa hallitsevat (Vallinin 2002a) mukaan 80 %:a markkinoista ja niiden keskinäinen kilpailu tapahtuu nollasummapelinä markkinaosuuksista, koska kokonaismarkkinoiden kasvu on varsin pientä. Keittiö- ja kiintokalusteiden osalta kilpailu perustuu muotoilun ja sisustuksen designin hyödyntämiseen.

(A) Yrityksen operatiivinen johto on selkeästi suvun ulkopuolisen palkatun johdon vastuulla. Metsäpuu Oy on panostanut vahvasti henkilöstön, toimintaorganisaation sekä tuotantoprosessien kehittämiseen. Erityisesti ikkunatuotanto on toisaalta hyvin osaamisintensivistä työtä mm. lisääntyneen automaation, teknologian sekä prosessituotannon ansiosta, mutta myös hyvin käsi-työvaltaista kokoonpanotyötä (puusepänteollisuutta). Yrityksen henkilöstömäärä on verrattain suuri suhteutettuna liikevaihtoon, minkä lisäksi voimakas tuotannon vuotuinen kausivaihtelu pakottaa käyttämään tilapäistä ja osaaikaista työvoimaa kausihuippujen tasaamiseksi.

(T) Keskeisenä strategisena muutosprosessina on kilpailukyvyn turvaamisen edellytyksenä toteutettava jatkuva tuottavuuden parantaminen ja tuotantokustannusten alentaminen. Toinen muutosprosessi liittyy ikkunateollisuuden raaka-aineen laadun ja saatavuuden turvaamiseen. Koska ikkunoiden ja keittiökalusteiden kysyntä perustuu sekä uudis- että korjausrakentamisen toteut-

tamiseen, on niiden tuotanto sidoksissa rakentamisen kausi- ja suhdannevaihteluun.

(W) Metsäpuun kasvustrategioiden taustalla oleva maailmankuva rakentuu ylivoimaisen teknisen tuoteosaamisen (ikkunatuotanto) ja ympäristöystävällisen tuotekuvan pohjalle perustuvaan kotimaan markkinajohtajan asemaan. Keittiö- ja muiden kiintokalusteiden osalta yritys uskoo vahvaan tuotekehitys- ja design management -osaamiseensa ja tavoittelee kotimaan markkinajohtajan asemaa.

(O) Omistusstrategiana on yrityksen omistuksen säilyttäminen nykyiseen veljesten yhteistyöhön (*sibling partnership*) perustuvana.

(E) Metsäpuu toimii molempien tuoteryhmiensä osalta erittäin voimakkaasti kilpaillulla toimialalla, jossa tuotteiden kysyntä perustuu rakentamisen volyyymiin ja kärsii alan suhdanne- ja kausivaihteluista. Ikkunatuotannon osalta puuraaka-aineen hankinta on kriittinen menestystekijä.

4.3.4 Yhteenveto case-yritysten kasvustrategioista

Taulukossa 25 on esitetty yhteenveto ja nykytilanne case-yritysten kasvustrategioista. Sarakkeissa on tarkasteltu PYK-mallin mukaisia perheyrittäjien kasvustrategioita: markkinointistrategia, rahoitusstrategia, resurssistrategia sekä omistusstrategia. Analyysit (CATWOE) ja kasvustrategioista tehty yhteenveto perustuvat tutkijan havaintoihin case-yritysten antamista tiedoista. Osa kasvustrategioista on yrityksissä tiedostettuja valintoja ja osa perustuu yritysten arvoperustan, uskomusten ja kulttuurin pohjalta muotoutuneisiin käytänteisiin, joista on muotoutunut strategioita. Yhteenvetotaulukon strategiat kuvaavat yritysten nykytilaa. Strategian kehittymistä ja muuttumista on kuvattu edellisissä luvuissa 4.3.1, 4.3.2 ja 4.3.3 tehdyissä CATWOE-analyyseissä yrityskohtaisemmin.

Honkarakenteen nykyiset kasvustrategiat pohjautuvat markkinointistrategian osalta vahvaan tuotemerkkistrategiaan, joka tähtää HONKA-brandin määrätietoiseen vahvistamiseen. Strategiaan liittyy keskittyminen neljään kasvupotentiaaaliltaan merkittävimpään ydinmarkkina-alueeseen: kotimaa, Saksa, Japani ja Venäjä. Rahoitusstrategian osalta yritys on valinnut tasapainostrategian, jossa se pyrkii säilyttämään Saarelaisen suvun osake-enemmistön äänivaltaisten osakkeiden osalta ja hankkimaan markkinaehtoista oman pääoman rahoitusta pörssin listautumisen kautta. Valittu resurssistrategia on yhteensopiva tuotemerkkistrategian kanssa ja perustuu ydinosaamiseen (hirsirakenteet) keskittymiseen, toimintojen ulkoistamiseen sekä puuraaka-aineen turvaamiseen. Omistusstrategia tähtää sukuyhtiön itsenäisen aseman vahvistamiseen ja mahdollistaa omistuksen laajenemisen suvun piirissä useammille henkilöille. Nykyinen strategia on vahvistunut selkeästi 1990-luvun puolivälin jälkeen yrityksen sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Pölkky on valinnut markkinointistrategiakseen tuotedifferoinnin laajalla markkina-alueella. Siihen liittyy Pölkky-tuotemerkin ja tuoteperheen lanseeraaminen, joka on aloitettu vasta 2000-luvulla. Rahoitusstrategia tähtää perheen/suvun omistusuosuuden turvaamiseen ja säilyttämiseen ja siihen liittyy

kannattavuuden kautta saavutettava omavaraisuusasteen ja ylläpito tasolla, joka mahdollistaa itsenäisen aseman perheyriytyksenä. Resurssi-strategian keskeisenä tavoitteena on kriittisen puuraaka-aineen saatavuuden turvaaminen ja puunhankinnan säilyttämisen omassa hallinnassa. Omistusstrategian mukaisesti omistus pyritään keskittämään niillä suvun jäsenillä, jotka toimivat aktiivisesti yrityksen johdossa.

Metsäpuu on valinnut Honkarakenteen tavoin markkinointistrategiaksi tuotemerkin (DOMUS, Villa ja DOMLUX) vahvistamisen. Yritys on toteuttanut määrätietoista tuotemerkkistrategiaa jo 1960-luvulta lähtien ja sen päätuotemerkki on käytännössä tunnetumpi, kuin yrityksen nimi. Tuotemerkin lisäksi yritys on panostanut jakelutiestrategiaan ja hakee kasvua viennistä. Rahoitusstrategiana on perheen/suvun omistusoikeuden turvaaminen ja säilyttäminen. Resurssi-strategian painopistealueita ovat verkostoituminen, kausi- ja suhdannevaihtelujen hallinta sekä oikealaatuisen raaka-aineen saannin turvaaminen. Omistusstrategia tähtää sukuyhtiön aseman vahvistamiseen.

TAULUKKO 25 Yhteenveto case-yritysten kasvustrategioista

Case-yritys	Markkinointi-strategia	Rahoitus-strategia	Resurssi-strategia	Omistus-strategia
Honkarakenne	HONKA-brändin vahvistaminen, Tuotedifferointi, Keskittyminen harvoille ja tärkeille vientimarkkina-alueille	Tasapainostrategia Pörssi-yhtiö/suvun osake-enemmistö äänivaltaisten osakkeiden osalta	Verkostoituminen, Keskittyminen ydinosaamiseen, Toimintojen ulkoistaminen, Puuraaka-aineen saannin turvaaminen	Sukuyhtiön aseman vahvistaminen, Suvun omistuksen laajeneminen useammille henkilöille
Pölkky	Tuotedifferointi, Laaja markkina-alue, Tuotemerkin rakentaminen ja tuoteperhe-strategia, Jalostusasteen nosto	Perheen/suvun omistusosuuden turvaaminen ja säilyttäminen	Puuraaka-aineen saannin turvaaminen	Suvun omistuksen keskittäminen
Metsäpuu	Vahva ja johdonmukainen tuotemerkki-strategia DOMUS, Villa, DOMLUX-brändit, Jakelutiestrategia, Kasvua viennistä	Perheen/suvun omistusoikeuden turvaaminen ja säilyttäminen	Verkostoituminen, Oikean laatuisen raaka-aineen saannin turvaaminen, Kausi- ja suhdannevaihtelun hallinta	Sukuyhtiön aseman vahvistaminen

5 TEOLLISTEN PERHEYRITYSTEN KASVUDYNAMIIKKA

5.1 Tutkimuksen case-yritysten kasvudynamiikka sekä rakenteellinen kehitys

Tämän tutkimuksen case-yritysten liiketoimintojen kehitysvaiheita on analysoitu myös kuviossa 56 esitetyllä Lehtosen (1999, s. 85) ”voittajayrityksen elinkaarimalli”-nimisellä analogialla, jossa yrityksen elinkaari on kuvattu neljän toisiinsa seuraavan kehitysvaiheen, yrittäjyysosaamisen luomisen, yrityksen perustamisen, kasvun ja kehittymisen sekä voittajayrityksenä kehittymisen avulla. Lehtosen (1999, s. 85) esittämä elinkaarimalli on valittu siitä syystä, että se on yksinkertainen, selkeä ja soveltuu siten perinteisiä yrityksen elinkaarimalleja paremmin kuvaamaan teollisten perheyriyten kehitystä. Lehtosen (1999) esittämä ”voittajayrityksen elinkaarimalli” on pitkälti yhdenmukainen edellisen kasvumallin kanssa.

Tutkimuksen case-yritysten kasvu- ja kehitysdynamiikka on esitetty kolmen ulottuvuuden perheen ja suvun omistuksen konfiguraation (soveltaen Carlock & Ward, 2001, s. 27, vrt. myös Gersick ym. 1997), liiketoiminnan kehitysvaiheiden (Lehtonen, 1999, s. 25) sekä yrityksen koon kehittymisen (henkilöstön määrä) mukaisena kaaviona kuviossa 57. Kaavio on laadittu Gersickin ym. (1997) esittämän analogian mukaisesti. Tutkittavista case-yrityksistä Honkarakenne on kasvanut suurimmaksi ylittäen 500 henkilön (työsuhteessa olevan henkilöstön määrä) vuonna 1992. Vastaavasti Metsäpuu, joka on yrityksistä vanhin (perustettu vuonna 1957), on kehittynyt hitaimmin ja noudattanut tasaisempaa kasvudynamiikkaa. Omistuksen konfiguraation osalta Metsäpuu on sisarusten yhteistyövaiheessa, Pölkky serkusten yhteistyövaiheessa ja Honkarakenne on siirtymässä sukuyhtiövaiheeseen, jossa yrityksen toiminnassa on mukana jo kolmannen sukupolven edustaja (Marko Saarelainen Japanin tytäryhtiön johtajana). Honkarakenteen osalta (Carlockin ja Wardin 2001 kuvaamat) yksinyrittäjyys- ja omistajajohtajavaiheet liittyivät aikaan ennen varsinaisen Honkarakenne Oy:n perustamista vuonna 1967, jolloin perustajaveljesten yrittä-

jjyysosaamisen luominen tapahtui osittain oman yritystoiminnan kautta (sirkkelisaha, kirvesmiestoiminta, vaatturiliike ja automaalaamo) sekä perheyhtiöiden kautta (Sahaus- ja höyläysliike Velj. Saarelainen sekä Honkatuote Oy). Pölkky sekä Metsäpuu ovat käyneet läpi kaikki perheyrittäjyyden omistuksen konfiguraatiot nykyiseen kehitysvaiheeseensa mennessä

I: Yrittäjyysosaamisen luominen: pre-entry-vaihe

- kestää 7-20 vuotta, useita polkuja (vrt. Lehtonen 1999, s.85)
- Honkarenne 1945-1967: Saarelaisen veljesten oma yrittäjyysvaihe Lieksassa ja muualla, Sahaus- ja höyläysliike Velj.Saarelainen, Honkatuote Oy, Automaalaamo E.Saarelainen, pesulatoiminta
 - Pölkky 1962-1967: Erkki Virranniemen toiminta sirkkelisahausrityttäjänä Kuusamossa, Virranniemen saha
- Metsäpuu 1939-1957: Petter Sairasen puuseppävaihe, Metsämaan puutyötehdas

II: Liiketoimintamahdollisuuden keksiminen ja hyödyntäminen: yrityksen perustaminen

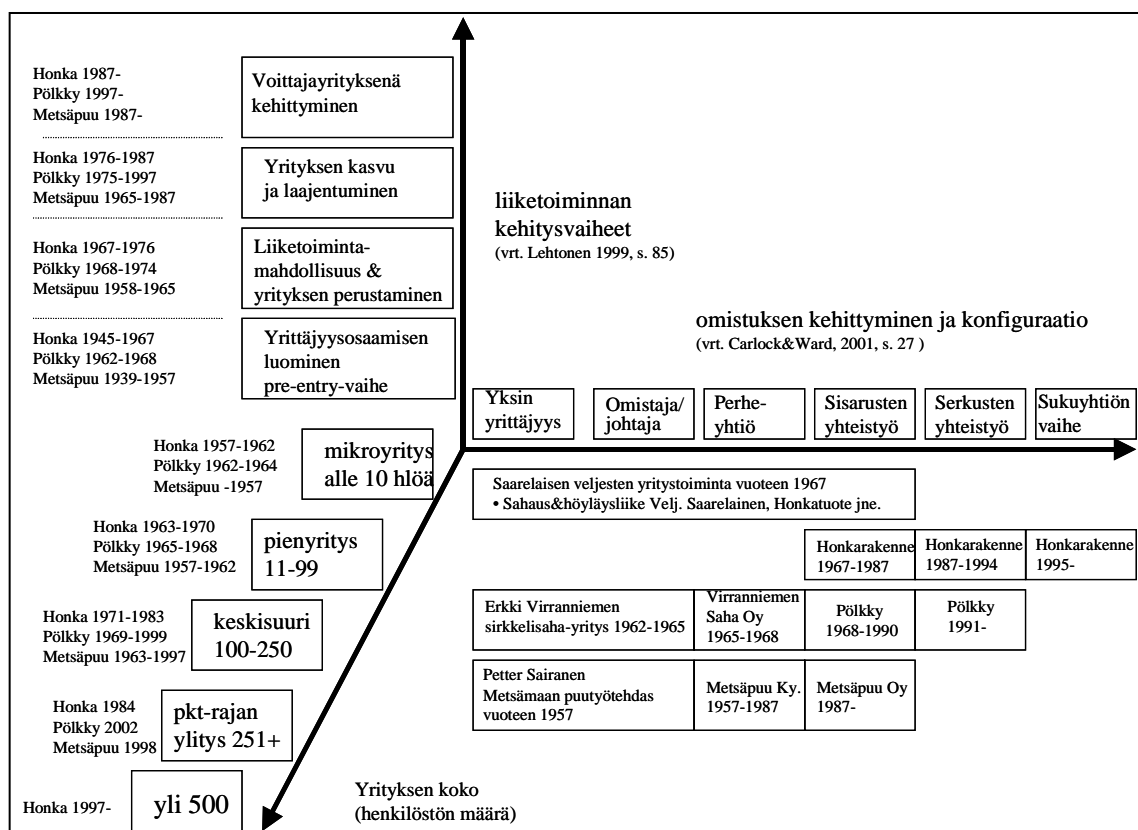
- yrittäjäpersoonaa, johtotiimi, tuote, teknologia, markkinat, verkostot (vrt. Lehtonen 1999, s. 85)
- Honkarakenne: yrityksen perustaminen 1967-1976 Eino Saarelainen toimitusjohtajana, Ikaalisten ja Karstulan tehtaiden perustaminen
- Pölkky: yrityksen perustaminen ja käynnistyminen 1968-1974, Erkki Virranniemi toimitusjohtajana
 - Metsäpuu 1958-1965: yrityksen perustaminen ja muutto Loimaalle, Korian kalusteen osto

III: Liiketoiminnassa onnistuminen, kasvu ja kehittyminen oman alan parhaimmista

- oikean strategian valinta, voimien keskittäminen, usko omaan kykyihin (vrt. Lehtonen 1999, s. 85)
- Honkarakenne 1976-1987: Reino Saarelainen toimitusjohtajana, tuotannon voimakas kasvu, markkinoiden valtaaminen Saksassa ja Japanissa
 - Pölkky 1975-1997: sahapalot, uuden kapasiteetin rakentaminen, Jouko Virranniemi toimitusjohtajaksi 1991-
- Metsäpuu 1965-1987: tuotannon voimakas kasvu ja yrityksen laajentuminen, Petter Sairanen toimitusjohtajana vuoteen 1987 asti

IV: Voittajayrityksenä kehittyminen

- jatkuva kehitys, suunnan näyttäjä
- Honkarakenne 1987- , pörssiin listautuminen, Alajärven ja Paltamon tehtaas, 1990-luvun alun laman koettelemukset, Honka-brandin kehittäminen, globalisaatio, tiimiorganisaatio, Mauri Saarelainen toimitusjohtajaksi 1994-
 - Pölkky 1998- : Ulea Oy:n osto, jatkojalostukseen panostaminen, kansainvälistyminen
- Metsäpuu 1987-: Domus- ja Villa -tuotemerkkien vahvistaminen, tiimipohjainen tuotanto, Pekka Sairanen toimitusjohtajaksi 1987-



KUVIO 57 Case-yritysten kasvudynamiikka

5.2 Havainnot case-yritysten kasvun dynamiikasta

5.2.1 Honkarakenne Oyj:n kasvudynamiikka

Case-yritys Honkarakenteen kasvu ja kehitys noudattavat selkeästi McGuiren (1963) esittämää teollisuusyrityksen kasvumallia sekä Ansoffin (1984) kuvaamaa Gombertin kasvukäyrää. Honkarakenne oli 1960-luvulla selkeästi perinteinen pieni teollisuusyritys, joka tukeutui kotimaisille lähimarkkinoille. Perustajien vahvat ambitiot kasvuun ja yrityksen intensiiviseen kehittämiseen 1970-luvulla johtivat 1980-luvulla suuren ulkopuolisten ammattijohtajien rekrytointiin sekä irtiottoon perinteisestä pienteollisuusyrityksestä. Nykyisin Honkarakenne Oyj. on maailmanluokan yritys, joka hyödyntää tehokkaasti markkina-asemaansa sekä suurtuotannon etuja.

Honkarakenne Oyj. on toteuttanut merkittävän osan kasvustaan laajenemalla onnistuneesti uusille markkina-alueille (mm. Saksa ja Japani) alkaen aluksi liiketoiminnan laajentamisella yrityksen perustamisalueelta Lieksasta Etelä-Suomeen 1960-luvulla. Seuraavassa vaiheessa 1970- ja 1980-luvun alkupuolella Honkarakenne panosti erityisesti Japanin ja Saksan vientiin käyttäen apunaan vientiliikkeitä sekä agentteja. Seuraavassa vaiheessa kansainvälistyminen jatkui 1980-luvun puolivälin jälkeen ulkomaisten tytäryhtiöiden perus-

tamisella ensin Saksaan ja sitten Japaniin, Ranskaan sekä 1990-luvulla USA:han. Honkarakenne on kansainvälistymisessään noudattanut määrätietoista strategiaa mm. tuotemerkin vahvistamisen ja jakelutien toimintamallien osalta sekä valitsemalla tytäryhtiöiden liiketoiminnan johtoa ja henkilöstöä pääosin kyseisen markkina-alueen syntyperäisistä henkilöistä. Tytäryhtiöt vastaavat kullakin markkina-alueella toimivan agentti- ja pystytysverkoston toiminnasta ja ohjauksesta. Honkarakenteen valmistamia hirsitaloja viedään pääosin kansainvälisen Honka-brandin ja -konseptin mukaisesti, mutta jonkin verran myös maahantuojien omien tuotemerkkien mukaisena Partner-vientinä lähinnä Japaniin ja Saksaan (Honkarakenne Oyj. 2000). Honkarakenteen tuotannosta nykyisin liki 70 % suuntautuu vientiin. Nykyisin Honkarakenne keskittyy valitsemansa markkina-aluestrategian mukaisesti neljään kohdemarkkina-alueeseen: kotimaahan, Saksaan, Japaniin ja Venäjälle, jotka muodostavat maailman merkittävimmät teollisesti valmistettujen hirsitalojen markkinat.

Laajeneminen maailman suurimmille hirsitalomarkkinoille Pohjois-Amerikkaan on ollut Honkarakenteelle mittava haaste, johon yritys on panostanut merkittävästi koko 1990-luvun ajan ilman suurta läpimurtoa. Syynä on ollut sikäläisten markkinoiden ja asiakkaiden erilainen tuotekuva, arvostukset sekä kulutustottumukset hirsitaloista, mutta myös koko pientalojen rakentamistarjontajärjestelmän poikkeavuus. Kun Euroopassa sekä Japanissa pientalojen rakentajat ja ostajat arvostavat "siistejä" ja viimeisteltyjä tehdasvalmisteisia hirsitaloja, on Pohjois-Amerikassa totuttu rakentamaan massiivisia, käsinveistettyjä, karkeatekoisia hirsitaloja, joissa hirsien koko poikkeaa yksilöllisesti ja siitä johtuvat raot tilkitään valkoisella täytemassalla. Pohjois-Amerikan rakentamiskulttuuri on seurausta maan historiasta ja uudisraivaajien sekä eränkävijäin kulttuurista. Lisäksi erityisesti USA:n noudattama protektionistinen kauppalaki sekä äärimmilleen kehittynyt ja ankara tuotevastuulainsäädäntö vaikeuttavat ulkomaisten hirsitalovalmistajien toimintaa maassa. Honkarakenteen maantieteellinen laajeneminen Pohjois-Amerikkaan on rajoittunut muutamien suurten hirsitalojen toimitukseen. Siellä menestyminen edellyttäisi ilmeisesti paikallisen tuotantokapasiteetin hankkimista sekä merkittäviä tuotesopeutuksia, joita ei ole haluttu tehdä, koska ne olisivat olleet yrityksessä valitun kansainvälistymisstrategian kannalta yhteensopimattomia.

Honkarakenteen ja sitä edeltäneiden perheyhtiöiden Sahaus- ja höyläysliike Velj. Saarelainen sekä Honkatuote Oy:n 25 ensimmäistä toimintavuotta vuodesta 1958 vuoteen 1984 merkitsivät yrityksen liikevaihdon kasvua tasolle 80 mmk, jolloin henkilökunnan määrä kasvoi lähes 250 henkeen. Yrityksen kasvu vaikuttaa melkoisen tasaiselta ja vakaalta ja keskimääräinen vuotuinen liikevaihdon kasvu tuona aikana on ollut 2-3 mmk vuodessa ja yrityksen henkilökunnan kasvu keskimäärin 10 henkilöä vuodessa. Tarkempia tilinpäätöstietoja tuolta jaksolta ei ollut käytettävissä, mutta käytännössä yrityksen kasvu lähti selkeästi nopeutuvaan kasvuun vuonna 1972 saadun suuren Japanin vientikaupan (Fukuda) seurauksena (250 talon toimitus), johon Honkarakenne sai ennakkorahoitusta asiakkaalta. Yrityksen kasvua rajoittavana tekijänä oli ennen tuota suurta kauppaa yrityksen käyttöpääoman rahoitus, joka vaikeutti erityi-

sesti Honkarakenteen puuraaka-aineen hankintaa. Lisäksi kaikki puutavara oli tuossa vaiheessa käytännössä maksettava etukäteen, koska yrityksellä ei ollut luottoa yksityisten metsänomistajien eikä puuta toimittavien yritysten tai metsähallituksen silmissä. Nopeutuva kasvu ajanjaksolla vuosina 1972-1984 perustui sekä tuotantokapasiteetin kasvuun (Karstulan tehtaan perustaminen vuonna 1971) että parantuneeseen käyttöpääomarahoitukseen (hirsitalotoimitusten ennakkorahoitus ja KERA:n myöntämä rahoitusluotto), jotka mahdollistivat toimintaresurssien sekä raaka-aineen hankinnan (vrt. Garnsey 1998). Yrityksen omistajat joutuivat tässä vaiheessa tyytymään hyvin pieneen palkkaan sekä käyttämään yrityksen "hikipääomarahoitusta" sekä talouden sopeutusta (*sweat equity ja bootstrapping*, vrt. Virtanen 1996 ja 1999b sekä Winborg & Landström 2000).

Honkarakenne laajentui määrätietoisin yritysostoin 1980-90 -luvun taitteessa (mm. Finwoodin, AHO:n ja Paltamon hirsitalotehtaiden ostot) tavoitteenaan ajansäästö ja osaamisen/resurssien hankinta liimattujen hirsien valmistuksessa sekä lisäksi uusien asiakkaiden ja markkinakanavien valtaaminen. Motiivit Honkarakenteen yritysostoissa vaihtelivat tapauskohtaisesti. Finwoodin osto merkitsi strategista panostamista lamellihirsituotantoon, joka näytti sekä myös osoittautui kasvavaksi liiketoiminta-alueeksi, jonka kehittäminen oman tuotekehityksen sekä investointien kautta olisi vienyt liian kauan aikaa ja sisälsi merkittäviä teknisiä ja taloudellisia riskejä. Paltamon hirsitehtaan oston motiivina oli sekä pyöröhirren tuotannollisen lisäkapasiteetin hankinta että uusien raaka-ainelähteiden turvaaminen Pohjois-Suomesta. AHO:n osalta yritysoston päämotiivina oli merkittävän kilpailijan eliminointi lähialueelta, mikä helpotti paineita pyöröhirsimarkkinoilla sekä raakapuun hankinnassa. Yhteistä kaikille kolmelle Honkarakenteen toteuttamalle yritysostolle on ollut niiden toteutumisen nopeus ja tilannelähtöisyys (tarttuminen yllättävään mahdollisuuteen). Impulssi yritysostoihin on useimmiten tullut yritysjohton verkosto- ja sosiaalisten suhteiden kautta. Finwoodin osalta yritysosto onnistui teknisesti, mutta osa ostettavan yrityksen avainhenkilöistä siirtyi varsin pian uuden kilpailijan palvelukseen, sillä Finwoodin myyjät käynnistivät liiketoiminnan karenssiajan päättyä uuden kilpailevan lamellihirsitehtaan (Finnlamelli Oy) samalle alueelle.

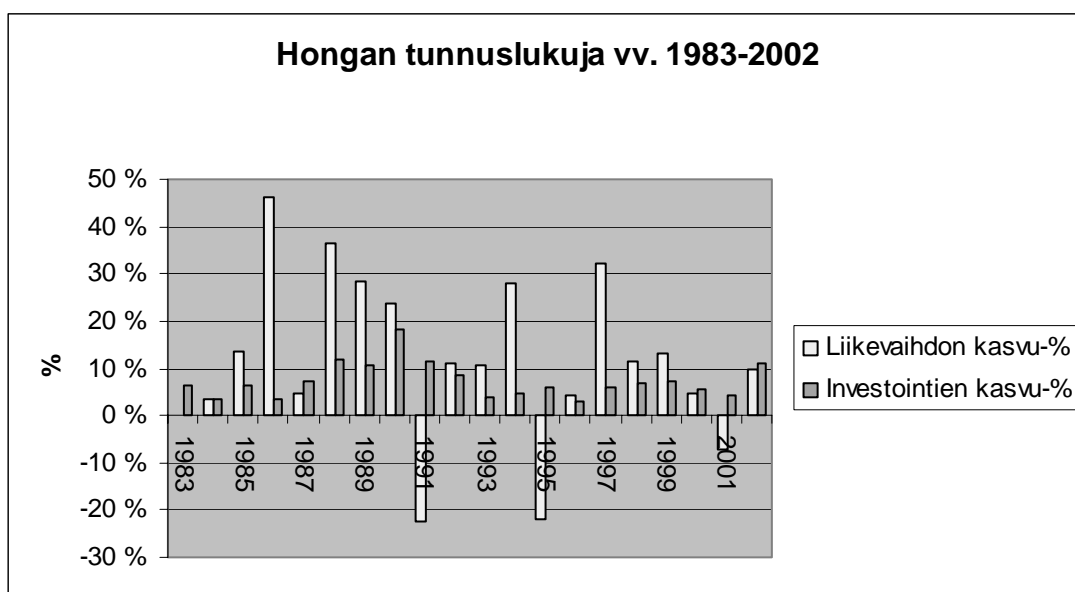
Honkarakenne Oyj:n osalta yrityksen organisaatorakenteen sekä johtamisjärjestelmien kehittyminen on tapahtunut asteittain yrityksen kasvun myötä. Yritys oli vuonna 1987 toteutettuun pörssin OTC-listaukseen saakka varsin tyypillinen yrittäjäorganisaatio (vrt. Mintzberg 1973 ja 1998), jolle oli tyypillistä kevyt organisaatio. Honkarakenne oli julkiseen listautumiseen mennessä kuitenkin kasvanut merkittävästi ja sen liikevaihto lähestyi 300 milj.mk, mutta yrityksen johto- ja hallintorakenteet olivat varsin kevyet, joten yritys kärsi 1980-luvulla ilmeisiä kasvukipuja organisaation kehittymisvajauksesta sekä kroonisesta pääomien puutteesta johtuen. Toisaalta yrityksellä ei siinä vaiheessa todennäköisesti ollut taloudellisia resursseja kehittää organisaatorakennettaan. Listautuminen vuonna 1987 moninkertaisti Honkarakenteen oman pääoman ja antoi merkittävän mahdollisuuden, mutta toisaalta myös velvoitteen kehittää organisaatiota ja johtamista erityisesti taloushallinnon sekä hallitustyöskentelyn

tehostamisen osalta (vrt. McConaughy ym. 1999). Toinen merkittävä organisaation "kehittämishyppy" toteutettiin vuonna 1995 vastaan tulleen vakavan taloudellisen kriisin seurauksena ja kolmas merkittävä "kehityshyppy" tehtiin 2000-luvun alussa siirryttäessä nykyisin käytössä olevaan tiimipohjaiseen organisaatioon.

Honkarakenteen hallitustyöskentely muuttui olennaisesti vuoden 1987 pörssi-listauksen jälkeen sekä 1990-luvun saneeraustoimenpiteiden ja sukupolvenvaihdon jälkeen. Vaikka yrityksen hallituksessa on ollut suvun ulkopuolisia asiantuntijoita jo 1970-luvulta lähtien, on heidän sitoutumisensa yrityksen päätöksentekoon ollut merkittävää vasta julkisen listauksen jälkeen ja erityisesti uuden toimitusjohtajan myötä vuoden 1994 jälkeen.

Nykyinen Honkarakenteen hallitus on toiminnallisesti lähellä Wardin (1991) kuvaamaa perheyriksen ideaalimallia, koska siinä toteutuu sekä Saarelaisen suvun omaisuudenhoitaja-aspekti suvun hallitusjäsenten kautta että toimitusjohtajan ja yrityksen muun johdon kannustava sparraus asiantuntijajäsenten (Ristola ja Teerikorpi) kautta. Metsäpuun hallituksessa viiden omistajaveljeksien osallistuminen toteutuu mielenkiintoisen vuosikiertoperiaatteen avulla, jolloin viidestä veljeksestä kaksi on kerrallaan hallituksessa. Muilta osin hallituksen muodostavat suvun ulkopuoliset asiantuntijajäsenet. Pölkkö Oy:n hallitustyöskentely on perinteisesti painottunut suvun kesken sovitun työnjaon mukaisesti. Yrityksen perustajan ennen aikaisen kuoleman seurauksena vuonna 1974 hallituksen rooli johtamisjärjestelmässä korostui ja sai varsin aikaisessa kehitysvaiheessa hyvin järjestäytyneen ja toimivan muodon päätöksenteossa verrattuna vastaavankokoisiin perheyriksiin.

Honkarakenteen viimeksi kuluneiden 20 vuoden aikaisessa historiassa on kaksi nopeaa kasvujaksoa (katso kuvio 58). Toinen niistä sijoittuu vuosien 1985-1990 väliin, jolloin liikevaihto kasvoi 80 mmk:n tasolta lähes 300 mmk:n tasolle viidessä vuodessa. Kasvun taustalla on ennen kaikkea vuonna 1987 ratkaistu onnistunut kasvurahoitus (OTC-listaus) yhdistettynä 1980-luvun jälkipuoliskon hyvään markkinakysyntään. Toinen kasvujakso ajoittuu vuosiin 1995-2000, jolloin yrityksen liikevaihto kasvoi viidessä vuodessa nopeasti alle 300 mmk:n tasolta 500 mmk:n tasolle. Ensimmäisen kasvujaksoon sisältyy yritysostojen, kuten erityisesti Finwoodin sekä Paltamon tehtaan ostojen vaikutus. Jälkimmäisen kasvujakson avaintekijänä oli vahva kansainvälistyminen, HONKA-brändin rakentaminen sekä yrityksen organisaation sekä johtamisjärjestelmien perusteellinen muutos, joka toteutettiin vuonna 1995. Yritys kärsi edellä mainittujen kasvujaksojen välissä voimakkaasti 1990-luvun alun lamasta, jolloin liikevaihto laski tilikausina 1991 (yli 22 %) sekä 1995 (yli 21 %). Vuosina 1992-1994 yrityksen liikevaihto nousi onnistuneiden vientipanostusten ansiosta. Vuoden 1995 liikevaihdon lasku selittyi useimmissa vientimarkkinamaissa esiintyneenä kysynnän laskuna (erityisesti Saksa sekä Japani), johon yhdistyi vielä voimakas US-dollarin valuuttakurssin devalvoituminen suhteessa Suomen markkaan.



KUVIO 58 Honkarakenteen Oy:n kasvulukuja vuosina 1983-2002

Honkarakenteen liikevaihto on viimeksi kuluneiden 20 tilikauden aikana kasvanut yhteensä 17 tilikautena ja laskenut ainoastaan kolmena tilikautena (1991, 1995 sekä 2001), jotka edustavat koko hirsitaloteollisuuden osalta globaaleja matalasuhdanteen vuosia. Honkarakenteen paras kasvuvuosi oli vuonna 1986, jolloin liikevaihto kasvoi yli 40 % edelliseen tilikauteen verrattuna. Yli 30 %:n vuotuinen liikevaihdon kasvu on saavutettu kahtena tilikautena (1988 sekä 1987) ja yli 20 %:n vuotuinen liikevaihdon kasvu kolmena tilikautena (1989, 1990 sekä 1994). Rajuimmat vuotuisen liikevaihdon laskut (-22 %) yritys koki vuosina 1991 ja 1994, jota seurasivat äkillisesti voimakkaita kasvujaksoja. Viimeisten 20 vuoden kehityksen perusteella Honkarakennetta voidaan pitää vahvana kasvuyrityksenä, joka on investoinut vuosina 1983-2002 yhteensä yli 414 mmk (nykyrahassa) tuotannolliseen infrastruktuuriin sekä säilyttänyt liki 40 %:n omavaraisuusasteen taseensa loppusummasta laskettuna. Omavaraisuusaste oli yli 40 % vuoteen 2000 saakka, jolloin Karstulan tehtaan suuri korvausinvestointi laski yrityksen omavaraisuusasteen alle 40 %:iin. Mainittuna vuonna koko konsernin investoinnit olivat yli 56 mmk (yli 11 % konsernin liikevaihdosta). Tässä yhteydessä tarkastellut markkamääräiset luvut kuvaavat nimellisarvoisia lukuja, joissa ei ole otettu inflaatiosta johtuvaa rahan arvon heikkenemistä huomioon. Yrityksen reaalisen kasvun selvittämiseksi lukuja on korjattava kasvun tarkastelujakson alusta määräytyvän keskimääräisen inflaatio-%:n verran.

5.2.2 Pölkky Oy:n kasvudynamiikka

Pölkky Oy on perustettu syyskuussa 1968 ja sitä edelsivät Erkki Virranniemen toiminta itsenäisenä kenttäsiirkkeliyrittäjänä vuodesta 1962 vuoteen 1965 ja sen jälkeen toiminta Virranniemen Saha Oy:ssä vuodesta 1965 Pölkky Oy:n perus-

tamisen jälkeenkin vuoteen 1969 saakka. Virranniemen Saha Oy:n toiminta loppui käytännössä vuonna 1969, jolloin Pölkky Oy:n nimiin rakennettu uusi tuotantolaitos rakennettiin yhtiön nykyiselle toimipaikalle Kemijärven tien varteen Kuusamon kirkonkylän pohjoispuolelle.

Sirkkelisahayritys työllisti vuosina 1962-1965 alle 10 henkilöä, mutta Virranniemen Saha Oy, joka toimi kiinteässä toimipaikassa, lähti varsin nopeasti kasvuun saavuttaen lähes 100 henkilön toiminta-asteen vuoteen 1969 mennessä. Sahatavaran vientimarkkinointi käynnistyi vuonna 1966 ja Pölkky Oy:n perustamisvaiheessa vientiin meni jo 75 % sahatavaran tuotannosta. Yrityksen alkuvaiheen kasvun veturina olivat hyvin vetävät vientimarkkinat, joita suosi 1960-luvun lopulla toteutunut Suomen markan devalvaatio. Yritys onnistui hankimaan vähitellen raaka-aineen hankintaan tarvittavan käyttöpääoman sekä saavutti metsänomistajien ja puuntoimittajien luottamuksen asiansa hoitavana ja vastuullisena yrityksenä. Tässä mielessä Virranniemen Saha Oy:n sekä Pölkky Oy:n alkuvaiheen kehityshistoria noudattaa hyvin Garnseyn 1998 esittämää alkukasvun mallia.

Pölkky Oy:n alkuvuodet toiminnan käynnistymisvuodesta 1969 vuoteen 1974, jolloin yrityksen perustaja Erkki Virranniemi kuoli äkillisesti alle 50 vuotiaana, olivat edelleen vahvan kasvun aikaa, jolloin yrityksen asiakassuhteet vientimarkkinoilla vahvistuivat. Yrityksen omistaja/johtajan äkillinen kuolema vuonna 1974 pakotti muuttamaan yrityksen johtamisrakenteita, jolloin muodostettiin Pölkky Oy:n johtoryhmä, johon kuuluivat perustajan veljet, leski sekä yrityksen seuraavan sukupolven edustajina perustajan kaksi poikaa (yrityksen tulevat omistajat) sekä suvun ulkopuolinen talouspäällikkö. Johtoryhmätyöskentelyn ansiosta yritykselle luotiin merkittävä kasvu- ja kehittämispotentiaali, jossa omistaja/johtajan asemesta toimi useampia aktiivisia henkilöitä (vrt. Weinzimmer 1997). Tehokas johtoryhmätyöskentely auttoi todennäköisesti Pölkky Oy:n selviytymistä vuonna 1976 kohtaamastaan toisesta kriisistä, jolloin saha paloi keväällä 1976. Tällöin yritys joutui todellisiin taloudellisiin vaikeuksiin, koska vakuutukset eivät korvanneet palon aiheuttamia vahinkoja. Yritys oli hankkinut tulevan kesän sahausta varten suuren määrän raaka-ainetta ja sen oli peruutettava saamansa vientitoimitukset. Tässä vaiheessa yrityksen kasvu tyrehtyi ja myös toiminnan lopettamista kokonaan harkittiin. Yritys onnistui kuitenkin saamaan kunnan myöntämän takauksen avulla rahoituksen uuden sahan rakentamiseen, joka valmistui vuoden toiminnallisen seisokin jälkeen. Tämän jälkeen yrityksen kasvu jatkui verrattain tasaisena vuoteen 1985 ja perheyrityksen toisen sukupolven edustajat ottivat aktiivisen roolin yrityksen tuotannon sekä markkinoinnin johdossa. Kasvukausi päättyi kuitenkin uuteen suurpaloon kesällä 1985, jossa yhtiön vakuutukset kuitenkin kattoivat syntyneet vahingot. Toisen palon jälkeen rakennettiin uusi saha, joka takasi aikaisempia suuremman tuotantokapasiteetin sekä uudemman teknologian.

Uuden sahan valmistumisen jälkeen vuonna 1986 yritys investoi määrätietoisesti sahatavaran jatkojalostuskapasiteettiin. Sahapalon jälkeinen aika vuoteen 1997 merkitsi vahvaa kasvun ja kehityksen aikaa, jolloin myös yrityksen taloudellinen asema vahvistui merkittävästi. Yrityksen sukupolvenvaihdos to-

teutettiin vuonna 1991, jolloin yrityksen omistus keskittyi 80- %:sti perustajan kahdelle pojalle ja aiempi sukupolvi (perustajan leski sekä veljet) väistyi yrityksen pääomistajuudesta. Seuraava kasvuetappi saavutettiin vuonna 1997, jolloin Pölkky Oy tarttui tarjolla olevaan liiketoimintamahdollisuuteen ja osti myytävänä olevan Ulea Oy:n sahan Kuusamon naapurikunnasta Taivalkoskelta Enso-Timber Oy:ltä, joka omaan toimialarationalisointiinsa liittyen halusi myydä muusta sahaustoiminnasta erillisen yksikkönsä. Vuotta aikaisemmin yritys oli ostanut Kuusamosta konkurssiin menneen Kilpivaaran Saha Oy:n, josta muodostettiin Pölkky Oy:n sisaryritys Kuusamon Hirsitalot Oy. Koko 1990-luku merkitsi Pölkky Oy:n historiassa merkittävää investointijaksoa, jolloin yritys investoi tuotannolliseen infrastruktuuriin yli 120 mmk. Vuonna 1999 yrityksen liikevaihto ylitti 200 milj.mk:n rajan ja yritys työllisti yli 200 henkilöä. Yrityksen nykyinen liikevaihto ylittää 46 M€ ja yritys työllistää lähes 250 henkilöä.

Pölkky Oy:n alkuaikoina yrityksen keskeiseksi toiminta-ajatukseksi kirjattiin paikallisen raaka-aineen jalostaminen lähialueen markkinoille tuotettaviksi sahatavaratuotteiksi. Koska yritys sijaitsee Pohjois-Suomessa alueella, jossa väestöpohja on voimakkaasti supistuva ja joka on kaukana kasvukeskuksista, on Pölkyn kasvuväylänä nähty voimakas vientimarkkinoille panostaminen sekä jatkojalostuksen osuuden lisääminen tuotannossa. Kaukaisesta sijainnistaan huolimatta yritys on onnistunut markkina-alueensa maantieteellisessä laajentamisessa kohtuullisen hyvin ja yrityksen tuotannosta suurin osa menee nykyisin vientiin, pääosin Keski-Eurooppaan sekä Japaniin.

Myös Pölkky Oy on ostanut useaan otteeseen toimialansa yrityksiä (Oulun Rakennuspuu Oy, Kuusamon Hirsituote Oy, vuona 1997 Ulea Oy:n Taivalkosken saha Ensolta) motiivinaan uuden osaamisen ja resurssien (mm. tuotantokapasiteetti sekä raaka-aine) hankintamahdollisuudet. Yrityssostot ovat olleet keskeinen osa myös Pölkky Oy:n kasvustrategiaa. Niiden motiivina ovat olleet sekä sahatavaran jatkojalostuskapasiteetin hankkiminen eli vertikaalinen integraatio sahatavaran jalostusketjussa ylöspäin että myös uuden sahauskapasiteetin hankinta pieniläpimittaisen puun sahaukseen sekä uusien raaka-ainelähteiden turvaaminen mm. yritysostoon liittyvien hankintasopimusten kautta. Jatkojalostuskapasiteetin ostot ovat olleet varsin pieniä yritysostoja, mutta kokonaisen uuden sahalaitoksen osto merkitsi Pölkky Oy:n kokoon nähden merkittävää yritysostoa, jota seurasi vielä suuri tuotantoteknologinen investointi. Useimmat yritysostot ovat tulleet nopeasti tarjoutuvina mahdollisuuksina, mm. Kilpivaaran sahan konkurssipesä sekä Stora-Enson toimialarationalisointi. Yritysostojen lisäksi Pölkky Oy on toteuttanut 1990-luvulla merkittäviä tuotantoteknisiä investointeja lähes 170 milj. mk:lla.

Pölkky Oy edustaa määrätietoisesti kasvanutta perheyritystä, joka on edennyt kasvussaan vaikeiden kriisien ja onnettomuuksien kautta ja toteuttanut vientivetoisen kasvun strategiaa, jossa on samalla panostettu koko ajan sahatavaran laadun sekä jalostusasteen nostoon. Yritys ei ole vuoden 1974 tulipalon jälkitilannetta lukuun ottamatta joutunut merkittäviin taloudellisiin kriiseihin ja se on pystynyt toteuttamaan merkittävän kasvunsa ilman suvun ulkopuolista pääomarahoitusta. Yrityksen rahoitus on toteutettu pitkälti KERA:n sekä pank-

kien myöntämien luottojen avulla. Lisäksi Pölkky Oy on kyennyt hyödyntämään kehitysalueella toimivalle yritykselle myönnettäviä valtion investointi- sekä kuljetustukiaavustuksia.

5.2.3 Metsäpuu Oy:n kasvudynamiikka

Metsäpuu on tutkimuksen case-yrityksistä vanhin ja sen kasvu ja kehitys on varsin tasainen koko yrityksen historian ajan. Yrityksen perustajan yrittäjyysosaamisen luomisvaihe (vrt. Lehtonen 1999, s. 85) kesti vuodesta 1939 vuoteen 1957, jolloin yrityksen tuotantotilat paloivat. Uudet ja entistä isommat tilat rakennettiin yrityksen nykyiselle toimipaikalle Loimaalle, missä yritys on toteuttanut useita laajennuksia 1990-luvulle saakka. Toiminta oli varsin pienimuotoista vuonna 1957 sattuneeseen tulipaloon saakka ja yritys työllisti alle 10 henkilöä.

Varsinainen alkukasvun vaihe käynnistyi uusien toimitilojen ja suuremman tuotantokapasiteetin myötä, jolloin yritys myös muutti tuotestrategiaansa keskittyen pääosin ikkunatuotantoon. Vuonna 1963 yritys tarttui liiketoimintamahdollisuuteen ja osti kiintokalusteita valmistavan Korian Kaluste Oy:n Kouvolasta. Metsäpuun merkittävä kasvu mahdollisuus avautui kiintokalusteiden lisäksi ikkunoiden projektiviennistä Neuvostoliittoon 1970-luvulla, mikä vahvisti yrityksen kasvua merkittävästi 1980-luvun alkupuolelle saakka, jolloin idänvienti yllättäen tyrehtyi. Kun samaan aikaan alkoi myös kotimaan rakennustuotannon lama, jouduttiin yrityksessä vakavan taloudellisen kriisin partaalle. Viennin notkahtaminen 1980-luvun alkupuolella kyettiin varsin pian kompensoimaan voimistuvan kotimaisen rakentamisen sekä hyvän jakelutieyhteistyön (K-ryhmän rautakaupat) ansiosta. Yrityksen koko liiketoimintastrategia muutettiin vuonna 1985 ja vakiotuotteita sarjavalmistuksena valmistanut Loimaan ikkunatehdas muutettiin tilausohjautuvaksi tuotantolaitokseksi. Myös ikkunoiden osalta otettiin käyttöön arkkitehti Ismo Valjakan vuonna 1965 lanseeraama DOMUS-tuotemerkki, joka oli tullut tunnetuksi keittiökalusteissa. Vuonna 1987 yrityksessä toteutettiin sukupolvenvaihdos ja toiminta muutettiin osakeyhtiöksi.

Metsäpuun kasvu jatkui 1990-luvun alun laman lievän notkahduksen jälkeen koko 1990-luvun ajan ja se saavutti 1990-luvun puolivälin jälkeen Suomen johtavan ikkunanvalmistajan aseman. Vuosikymmenen lopulla kilpailu kiristyi etenkin kotimaan ikkunamarkkinoilla osittain kilpailijoiden toimialarationalisoinnin sekä uusien alalle tulleiden nopeakasvuisten yritysten vuoksi. Uudet kilpailijat pyrkivät haastamaan Suomen johtavat ikkunanvalmistajat erityisesti joustavien asennus- ja toimituspalvelujen sekä aggressiivisten myynti- ja markkinointitoimenpiteiden avulla. Tämän johdosta Metsäpuun ikkunatuotannon volyyymi ei ole 1990-luvun lopun jälkeen kasvanut ja koko yrityksen kasvu on peräisin lähinnä kiintokalustetuotannon kasvusta. Yrityksen nykyinen liikevaihto on 25 M€ ja se työllistää 240 henkilöä. Metsäpuun kasvun ongelmat liittyvät rakennustuotealan voimakkaisiin suhdanne- ja kausivaihteluihin sekä vientivaikeuksiin, jotka johtuvat eri maiden poikkeavista ikkunastandardeista sekä kiintokalusteiden kotimarkkinakilpailusta potentiaalisissa vientimaissa.

6 YRITYSTEN JA YRITTÄJIEN KOKEMAT KRIISIT JA OPPIMINEN KASVUTEKIJÖINÄ

6.1 Case-yritysten kokemia kriisejä ja niistä saatuja oppimiskokemuksia

Tämän luvun abduktiivisessa päättelyosassa analysoidaan kolmen tutkimuksen case-yrityksen, Honkarakenne, Pölkky ja Metsäpuu, historiansa aikana eri kehitysvaiheissaan kokemia kriisejä Checklandin (1999) kehittämän CATWOE-analyysin ja ydinmääritelmän avulla. Analyysin näkökulmana on kriiseistä oppiminen ja sen vaikutus yrityksen myöhempään kasvuun Greinerin (1998) kasvu- ja kriisimallin viitekehystä soveltaen. Lähtökohtana abduktiossa on, että yritysten historiassa sattuneet merkittävät kriisit ovat generoineet Greinerin (1998) mallin mukaisen sisäisen kriisin yrityksen johtamisrakenteissa ja organisaatiossa, mikä on muodostunut uhkaksi yrityksen kasvulle ja kehitykselle. Kyseinen uhka on pakottanut yritykset muuttamaan toimintamallejaan sekä oppimaan uusia käytänteitä soveltamalla ns. kahden silmukan oppimista, jossa oppimisen seurauksena yrityksen vallitsevat strategiat, paradigmat ja mentaaliset mallit kyseenalaistetaan ja uudistetaan (vrt. Argyris ja Schön 1996)

6.1.1 Honkarakenteen kokemat kriisit

(C) Honkarakenteen asiakasfokus oli alkuvaiheessa kotimaiset kesämökkien rakentajat (1960-luvulla), koti- ja ulkomaiset kesämökkien rakentajat (1970-luvulla), ympärivuotisesti asuttavien hirsitalojen rakentajat (1980-luvulta eteenpäin) sekä ekologista asumismuotoa arvostavat rakentajat (1990-luvulta eteenpäin). Yrityksen kokemat kriisit uhkasivat näille asiakasryhmille tuotettavaa etua ja hirsitalotoimitusten saatavuutta.

(A) Kriiseihin liittyviä keskeisiä toimijoita olivat 1960-luvulla pääosin yrityksen perustajaveljekset puolisoineen sekä yrityksen (Honkatuote) vallanneet ulkopuoliset omistajat ja 1970-luvulla perustajaveljesten lisäksi heidän perheenjäsenensä ja yrityksen sidosryhmät (kunnat ja rahoittajat). Yrityksen nopean

kasvun vuosina 1980-luvulta eteenpäin toimijoiden määrä lisääntyi palkatun johdon ja työntekijöiden osalta. Kriiseihin liittyvän oppimisenäkökulman vuoksi toimijat muodostavat tässä tarkastelussa keskeisen oppijaryhmän.

(T) Honkarakenteen kokemat kriisit ovat vaikuttaneet voimakkaina toiminnallisina muutoksina. Omistuksen menetys Honkatuote Oy:ssä pakotti perustajaveljekset laajentamaan yritystoimintaansa maantieteellisesti sekä perustamaan uusia yrityksiä mm. alun perin myyntiyhtiöksi v. 1967 perustettu nykyinen konsernin emoyhtiö Honkarakenne Oyj. (vrt. Greinerin (1998) kuvaama johtajuuskriisi 1). Markkinointiorientoituneen toimitusjohtajan ennenaikainen kuolema v. 1976 pakotti yrityksen organisoimaan ja vahvistamaan markkinointiorganisaatiotaan sekä vaikutti uuden toimitusjohtajan työkuvaan ja orientointiin (Greinerin 1998 kuvaama itsenäisyyskriisi). 1990-luvun alkupuolen taloudellinen lama vuosina 1991-1992 sekä nopeasti uudelleen kehittynyt vuoden 1995 taloudellinen kriisi (vrt. Greinerin 1998 kuvaama valvonnan kriisi) johtivat yrityksen arvomaailman (paradigma) perusteelliseen muutokseen, joka vaikutti merkittävästi myös yrityksen johtamisjärjestelmiin sekä hallintoon. Suuri Karsulan tehdaspalo vuonna 2000 merkitsi uuden tuotantokapasiteetin lisäystä, mutta vaikutti myös 1990-luvun lopulla valittua verkostostrategiaa vahvistavasti (tuotannollinen työnjako partnerien ja alihankkijoiden kesken).

(W) Kriiseistä oppimisen taustalla koko Honkarakenteen historian ajan ovat vaikuttaneet vahva usko perheyrittäjyyteen ja niiden taustalla oleviin talonpoikaisiin arvoihin (vrt. Lassila 2003) sekä sisäistetty uskomus hirsitalojen teollisen valmistuksen ylivertaiseen osaamiseen. Jälkimmäinen maailmankuva syntyi 1960-luvun alun tekniikan (mm. Kallion konepajan 5-kutterisen höylän, omatekoisen hirsisorvin) avulla saaduista onnistumisen kokemuksista, vahvistui yrityksen kasvun myötä ja sisäistyi maailman johtavan teollisen hirsitalovalmistajan aseman saavuttamisen myötä 1990-luvun lopulla. Talonpoikaiset arvot perheyrittäjyyden taustalla olivat peräisin perustajaveljesten kotoa Myllykankaan tilalta Lieksan Hattuvaarasta (vrt. Turunen 2002).

(O) Yrityksen alkuvaiheessa omistajan päätösvaltaa kriisien hallintaan, niihin sopeutumiseen ja niistä oppimiseen käyttivät perustajaveljekset, ja myöhemmässä vaiheessa omistajavaltaa käyttivät Honkatuote Oy:ssä myös ulkopuoliset omistajat. Honkarakenteen kasvuun liittyivät vuonna 1987 toteutettuun pörssin OTC-listaukseen saakka merkittävät taloudelliset vaikeudet, koska yritys kasvoi käytännössä lähes 30 ensimmäistä vuottaan ilman ulkopuolista oman pääoman ehtoista kasvunrahoitusta. Kehitys johti siihen, että yrityksen rahoittajilla (mm. KERA sekä veljesten rahoittajapankkina toiminut Yhdyspankki) oli merkittävä käytännön päätösvalta yrityksessä. Onnistuneen listautumisen jälkeen omistajasuvun päätösvalta ja myös yrityksen hallituksen asema päätöksentekoaikana lujittui selkeästi. Perustajaveljesten eläkkeelle siirtyminen on myöhemmin merkinnyt käytännössä päätösvaltan siirtymistä yrityksen hallitukselle sekä operatiiviselle johdolle, josta osa on suvun ja omistajien edustajia ja kasvava määrä yrityksen palkattua johtoa.

(E) Honkarakenne on ollut koko historiansa ajan aktiivisesti toimintaympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa oleva yritys. Se on pyrkinyt ja saavutta-

nut hyvän yhteistyön mm. tehtaidensa sijaintipaikkakuntien kanssa (erityisesti Karstula, Alajärvi ja Ikaalinen), joihin yritys on voinut turvautua tietyissä kriisivaiheissa ja kriisien hallinnassa (mm. palontorjuntayhteistyö Karstulan tehtaiden osalta).

TAULUKKO 26 Honkarakenne Oyj:n kohtaamia kriisejä ja tutkijan arvio niiden merkityksestä myöhemmän kasvun kannalta

yritys	kriisi	vuosi	merkitys	miten vaikutti kasvuun
Honkarakenne Oy	omistuksen menetys Honkatuote Oy:ssä	1964	perustajien päätösvallan menetys perheyrietyksessä, voimakkaita ristiriitoja	pakotti laajentamaan yritystoimintaa uusille alueille, pakkokasvu-tilanne, irtiotto perinteisestä ympäristöstä
Honkarakenne Oy	toimitusjohtajan enneaikainen kuolema	1976	äkillinen muutos, keskeisen osaamisen menetys sekä perheen ja suvun jäsenen menetys	pakotti uudistamaan organisaatiota ja työnjakoa sekä vahvistamaan markkinointiresursseja
Honkarakenne Oy	1990-luvun alun lama	1991-92	merkittävä taloudellinen tappio, konkurssin uhka	pakotti saneeraamaan ja keskittämään toimintoja
Honkarakenne Oy	taloudellinen ahdinko	1995	merkittävä taloudellinen tappio, konkurssin uhka	pakotti saneeraamaan ja keskittämään toimintoja, organisaation ja paradigman syvälinen muutos
Honkarakenne Oy	suuri tehdaspalo Karstulassa	2000	erittäin suuri aineellinen vahinko, tuotannon pitkä keskeytys vahvan kysynnän aikana, myynnin menetys	merkittävän lisäkapasiteetin rakentaminen, rationalisointi, uuden teknologian hankinta, merkittävä oppimismahdollisuus

Taulukossa 26 kuvatut Honkarakenteen ja yrityksen perustajaveljesten kokemat kriisit edustavat kaikki merkittäviä tapahtumia yrityksen historiassa. Niiden seurauksena aikaisempia strategioita ja toimintamalleja jouduttiin muuttamaan olennaisesti (vrt. kahden silmukan oppiminen Argyris ja Schön 1996). Yritys kykeni selviytymään kaikista edellämäinuituista kriiseistä ja osa niistä todennäköisesti vaikutti jopa tulevia kasvumahdollisuuksia parantavasti (mm. taloudellisten ahdinkojen aiheuttamat organisaatio- ja strategiamuutokset 1990-luvulla). Vuoden 2000 alussa sattunut suuri tehdaspalo pakotti yrityksen investoimaan ydinosaamiseensa ja sitä tukevaan uuteen teknologiaan. Kyseinen investointi nopeutti Honkarakenteen ulkoistamisstrategioita sekä pakotti keskittymään entistä selkeämmin ydinosaamiseen.

6.1.2 Pölky Oy:n kokemat kriisit

(C) Pölkyn asiakasfokus on pysynyt pitkälti samana koko yrityksen historian ajan ja yritys toimittaa sahatavaraa sekä niiden ensiasteisia jalosteita rakentajille ja rakennustuotteiden valmistajille. Yrityksellä oli jo toiminnan alkuvaiheessa 1960-luvulla vahva panostus vientiin. Markkinointistrategia on kehittynyt (tii-

vistynyt) asiakasasemoinnin sekä markkina-alueiden valinnan osalta. Yrityksen kokemat kriisit ovat uhanneet sekä asiakassuhteita että yrityksen toimitusvarmuutta sekä vaikuttaneet yrityksen ympäristöimagoa heikentävästi.

(A) Yrityksen keskeisenä toimijoina alkuvaiheessa vuoteen 1974 oli yrityksen perustaja (omistaja/johtaja) sekä muutamat tuotannon avainhenkilöt. Perustajan äkillinen kuolema tammikuussa 1974 (vrt. Greiner 1998 johtajuuskriisi) muutti nopeasti yrityksen johtamisrakenteita sekä laajensi yrityksen organisaatiota, kun yrityksen perustajan veljet sekä perheen jäsenet tulivat mukaan liiketoimintaan (vrt. Weinzimmer 1997). Kahden merkittävän 10 vuoden sisällä tapahtuneen omaisuusvahingon (sahapalot 1976 ja 1985) osalta keskeisiä toimijoita ja oppijoita olivat yrityksen toisen sukupolven edustajat, jotka joutuivat mukaan kriisien jälleenrakennukseen ja uusien toimintojen kehittämiseen (vrt. Greiner 1998 itsenäisyyskriisi ja kasvu delegoinnin avulla). Pölkky Oyn keskeisten operatiivisten toimintojen (pl. markkinointi ja taloushallinto) ylin johto on ollut 1990-luvun alusta nykyisten omistajaveljesten (toinen yrittäjäsukupolvi) sekä heidän serkkujensa (vähemmistöosakkaat) käsissä. Palkatun johdon ja toimihenkilöiden määrä on kasvanut 1990-luvulta lähtien.

(T) Pölkky Oyn kokemat vakavat kriisit (perustajan kuolema 1974, sahapalot 1976 ja 1985) sekä ympäristökriisit (Syvälampi-tapaus 1970-luvulla sekä metsien suojelun uhka 1990-luvulla) ovat merkinneet selkeästi yrityksen kasvun kannalta tärkeiden muutosprosessien nopeutumista. Perustajan kuolema vuonna 1974 merkitsi pakon sanelemaa sysäystä kasvavan yrityksen organisaation kehittämiseksi. Sahapalot nopeuttivat kapasiteetin lisärakentamista sekä uuden teknologian käyttöönottoa, mikä antoi myös virikkeitä jatkojalostuksen ja tuotannon jalostusarvon nostamiselle. Ympäristöhaasteet ja -ongelmat toimivat virikkeenä sekä puunhankinnan että yrityksen markkinointistrategian (markkinointiviestintä) kehittämisessä. Kaikkiin muutosprosesseihin on selkeästi liittynyt kriiseistä oppimisen näkökulma.

(W) Pölkky Oyn kriisien ja niistä oppimisen taustalla on koko yrityksen historian ajan ollut vahva talonpoikaisten arvojen pohjalle rakentuva perheyrittäjäisyys (vrt. Honkarakenne) sekä uskomus pohjoisen puuraaka-aineen ylivoimaisuuteen ja kysyntään sahatavaramarkkinoilla. Näiden pohjalle yritys on rakentanut vahvan teknisen osaamisen.

(O) Yrityksen omistus oli vuoteen 1974 saakka omistaja-johtaja (perheyhtiö), vuodesta 1974-1990 sisarusten yhteistyö (perustajan veljet sekä leski) sekä vuodesta 1990 eteenpäin serkusten yhteistyö. Omistus on koko yrityksen historian ajan pidetty varsin keskittyneesti muutaman perheen/suvun jäsenen hallussa.

(E) Pölkky Oy on aktiivisessa vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä sekä sidosryhmiensä kanssa toimiva yritys, joka on ollut tärkeä työnantaja sijaintikunnassaan Kuusamossa. Kunnan myöntämä takaus auttoi merkittävästi yrityksen selviytymistä ensimmäisestä sahapalosta vuonna 1976.

Taulukossa 27 kuvatut Pölkky Oy:n kriisit ovat raaka-aineen hankintaan liittyvää viimeiksi mainittua lukuunottamatta erilaisia vakavia onnettomuuksia, joita yrityksen historiaan on sattunut harvinaisen paljon. Sahapalot pakottivat

yrityksen investoimaan tuotantoteknologiaan nopeammin kuin todennäköisesti olisi tehty ilman onnettomuuksia. Yrityksen perustajan ennenaikainen kuolema muutti nopeasti yrityksen johtamisrakenteita ja tehosti mm. yrityksen johtoryhmän ja hallituksen työskentelyä varhaisessa vaiheessa.

TAULUKKO 27 Pölkky Oy:n kokemia kriisejä ja tutkijan arvio niiden vaikutuksesta myöhempään kasvuun

yritys	kriisi	vuosi	merkitys	miten vaikutti kasvuun
Pölkky Oy	yrityksen perustajan ennenaikainen kuolema	1974	omistaja/johtajan kuolema, äkillinen muutos, merkittävän osaamisen sekä perheen ja suvun jäsenen menetys	johtamisen hajauttaminen, johtoryhmän toiminta alkoi, yrityksen organisaatiomuutos
Pölkky Oy	sahan palaminen 1	1976	käyttöomaisuuden ja infra-struktuurin menetys, mittava aineellinen vahinko, tuotannon keskeytyminen	uuden kapasiteetin rakentaminen, uuden teknologian hankinta, uusien tuotantomenetelmien oppiminen
Pölkky Oy	sahan palaminen 2	1985	käyttöomaisuuden ja infra-struktuurin menetys, mittava aineellinen vahinko, tuotannon keskeytyminen	entistä suuremman kapasiteetin rakentaminen, uuden teknologian hankinta, uusien tuotantomenetelmien oppiminen
Pölkky Oy	Ympäristökriisi (case-syvälamppi)	1970-luvulla	ympäristövahingon korvaus, merkittävä julkinen imagohaitta sidosryhmien ja asiakkaiden silmissä	asian hoitaminen kuntoon toi hyvin positiivisen referenssin, pakotti kiinnittämään enemmän huomiota ympäristöasioihin, markkinointietu
Pölkky Oy	metsien suojelu ja talouskäytön rajoitus Kuusamossa ja lähialueilla	1990-luvulla	puuraaka-aineen hankinnan vaikeutuminen, hankintakustannusten nousu, raaka-ainepohjan laadun heikentyminen	hankinnan kehittäminen ja lisääminen Venäjän puolelta, uuden toimintamallin oppiminen, kustannushyötyjä

6.1.3 Metsäpuu Oy:n kokemat kriisit

Metsäpuun asiakasfokuksena oli ennen vuoden 1957 tehdashallin paloa toimia yleispuusepäntuotteita pääasiassa asiakkaiden tilaustyönä. Tehdashallin palon jälkeen yritys muutti nykyiselle toimipaikalleen ja laajensi asteittain toimintaansa sekä tilojaan. Myös asiakasfokus keskittyi ikkuna- ja ovituotantoon ja myöhemmin vuonna 1963 toteutuneen kalustetehtaan yritystoston kautta vaikiintui nykyinen tuoteryhmäjako ikkunoihin ja kiintokalusteisiin. Yritys harjoitti ikkunoiden ja kalusteiden projektivientitoimintaa Neuvostoliittoon 1980-luvun alkuun saakka, mutta se loppui nopeasti. Tämän jälkeen Metsäpuu

muutti liiketoimintastrategiaansa keskittyen kotimaan rakennustuotemarkkinoille.

TAULUKKO 28 Metsäpuu Oy:n kokemia kriisejä ja tutkijan arvio niiden merkityksestä yrityksen myöhemmän kasvun kannalta

yritys	kriisi	vuosi	merkitys	miten vaikutti kasvuun
Metsäpuu Oy	teollisuushallin palo	1957	mittava aineellinen vahinko suhteessa yrityksen kokoon	vaikutti yrityksen sijaintipaikan muutokseen, kapasiteetin lisärakentaminen
Metsäpuu Oy	Neuvostoliiton vientikaupan nopea tyrehtyminen ja samanaikainen kotimaan rakennuslamba	1979-83	merkittävä tulojen menetys nopeasti	pakotti uudistamaan kotimaan liiketoimintaa sekä jakelutie-konseptin nopeasti, yhteistyön käynnistys Keskon kanssa

Taulukossa 28 esitetyistä Metsäpuun kokemista kriiseistä oli seurauksena selkeitä muutoksia yrityksen toimintatavoissa. Teollisuushallin palo vuonna 1957 vaikutti yrityksen sijaintipaikkaan sekä nopeutti yrityksen kasvun kannalta olennaisia investointeja. Vientikaupan tyrehtyminen 1980-luvun alussa pakotti yrityksen täydelliseen liiketoimintastrategian muutokseen sekä tuotantojärjestelmien sekä tuotteiden jakelutien uudelleenorganisointiin.

7 PÄÄTELMÄT, DISKUSSIO SEKÄ JATKOTUTKIMUSTEN AIHEITA

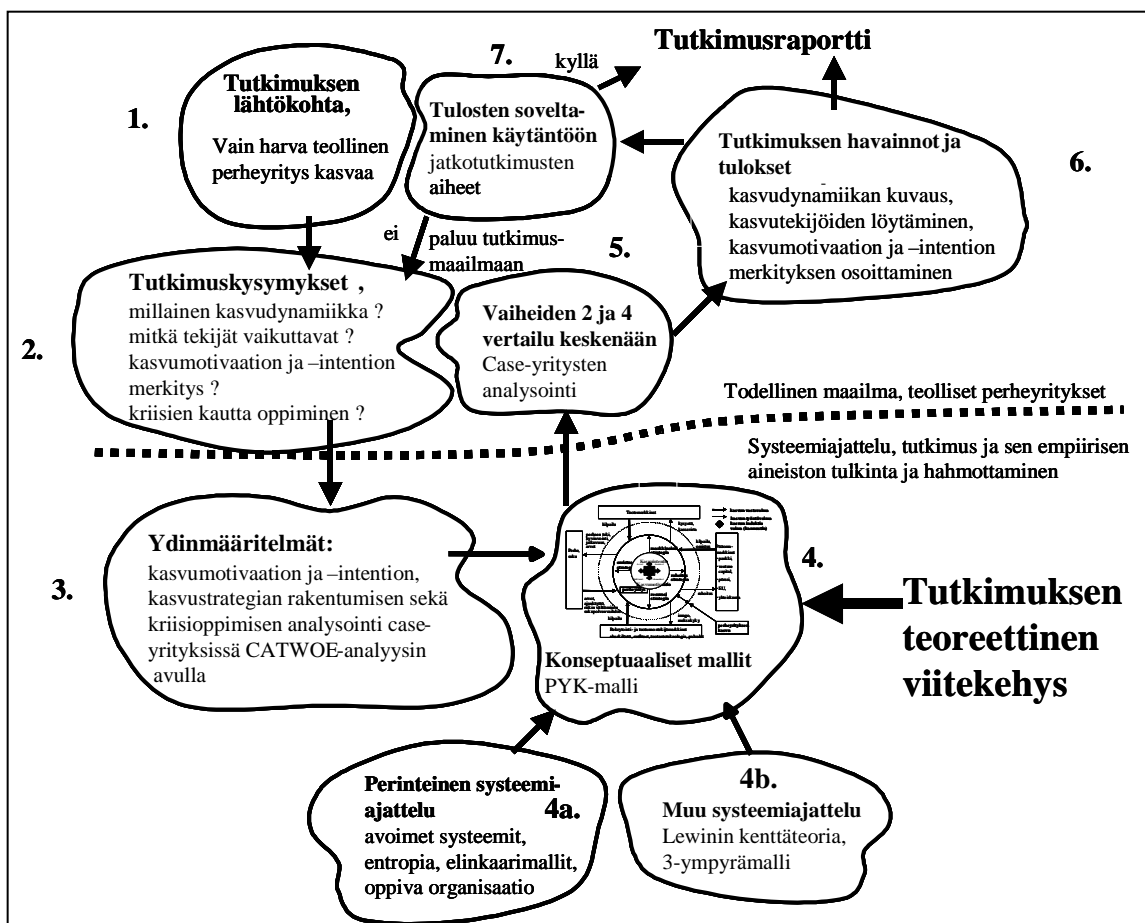
7.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja kontribuutio

Tässä tutkimuksessa on tutkittu ja analysoitu kolmen puutuotealan case-yrityksen (kaikki perheyrityksiä) kasvua ja kehittymistä käyttäen teoreettisena viitekehyksenä yleisistä systeemi-, kognitiivista motivaatio- ja strategiateorioista johdettua teollisten perheyritysten kasvudynamiikkamallia (myöhemmin tässä luvussa käytetään lyhennettä PYK-malli sekä englanninkielistä käännöstä FGD-model). Kaikki kolme case-yritystä edustavat kasvussaan onnistuneita perheyrityksiä, joista jokainen on kasvanut yli 40-vuotisen historiansa aikana pienestä perheyrityksestä keskisuureksi tai suureksi teollisuusyritykseksi. Lisäksi toisena empiirisenä aineistona käytettiin TT:n vuonna 1998 toteuttaman pkt-yritysten kasvukyselyn vastauksia em. kyselyyn osallistuneiden perheyritysten (n=122) osalta. Tässä tutkimuksen diskussio-osassa arvioidaan tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetyn PYK-mallin (esitetty tarkemmin luvussa 2.8) toimivuutta perheyritysten kasvun eri osa-alueilla sekä esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.

Tutkimuksen kaksi keskeistä tieteellistä kontribuutiota ovat: 1) teollisen perheyrityksen yrittäjän kasvumotivaation ja sen pohjalta rakentuvan kasvuintention keskeinen rooli yrityksen kasvutekijänä sekä 2) teollisen perheyrityksen kasvudynamiikkaa havainnollistavan systeemiteoreettisen PYK-mallin konstruktio. Ilman riittävää yrittäjän kasvumotivaatiota ja -intentiota perustettavasta perheyrityksestä ei muodostu kasvuyritystä ja yritys kasvaa korkeintaan pakollisen alkukasvun (vrt. Garnsey 1998) verran selviytyäkseen hengissä toimialansa ja markkina-alueensa kilpailusta tai kuolee ennen aikojaan, kuten merkittävä osa perustetuista yrityksistä Suomessa tekee. Systeemiteoreettisen PYK-mallin avulla voidaan selittää ja kuvata teollisen perheyrityksen kasvun dynamiikkaa sekä yrityksen toimintaa sen elinkaaren ja historian eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa laadittu systeemiteoreettinen PYK-mallin konstruktio on

ainutlaatuinen, eikä vastaavaa ole aikaisemmin esitetty liiketaloudellisessa tutkimuksessa.

PYK-mallin rakentamisessa on sovellettu alun perin Checklandin (1999) kehittämää pehmeää SSM-metodologiaa, jota on perinteisesti käytetty tietojärjestelmätieteissä sekä tulevaisuuden tutkimuksessa. Perusteluina SSM-metodologian valinnalle on, että kyseinen metodologia ”pakottaa” analysoimaan moniulotteista ja abstraktia yrityksen kasvua kokonaisvaltaisesti, systemaattisesti sekä johdonmukaisesti etenevien osavaiheiden kautta. PYK-mallin rakentamisen osavaiheet on esitetty kuviossa 59.



KUVIO 59 Tutkimuksen yhteenveto SSM-metodologian (vrt. Checkland 1999 sekä Brocklesby 1995) mukaisesti esitettynä

7.1.1 Teollisten perheyitysten kasvudynamiikka

Tutkimustulokset osoittavat case-yritysten esimerkkien pohjalta, että perheyitykset voivat kasvaa merkittävän suuriksi ja samalla säilyttää perustajasuvun osake-enemmistön kasvustaan ja valitsemistaan erilaisista kasvurahoitusvaihtoehdoista huolimatta. Case-yrityksen esimerkit ovat omiaan hälventämään erityisesti pienten perheyitysten tuntemaa epäluuloa oman pääoman ehtoisten

kasvurahoitusmuotojen aiheuttamasta riskistä perheen ja suvun omistukselle. Kaikki tutkimuksen kolme kasvuyritystä ovat säilyttäneet kasvustaan huolimatta perheen ja suvun selkeän osake-enemmistön, vaikka yksi yrityksistä (Honkarakenne Oyj.) on listautunut Helsingin pörssiin.

Edelleen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen kasvuyritysten kasvurytmit ja -dynamiikka poikkeavat toisistaan, mikä osaltaan vahvistaa Koskisen (1996) sekä Geroskin (2000) esittämää teoriaa yrityksen kasvudynamiikan stokastisuudesta. Kaikkien kasvuyritysten osalta on havaittavissa erilaisia kasvun vaiheita (vrt. Hajba 1978, Fombryn & Wally 1989, Garnsey 1998 sekä Spilling 2001), eikä yhdenkään tutkitun case-yrityksen kasvu ole noudattanut tasaisesti jatkuvaa tai etukäteen mallinnettavaa elinkaarta. Lisäksi tutkimus vahvistaa voimassaolevaa käsitystä siitä, että kasvuyritysten kasvun dynamiikkaan sisältyy tyypillisesti kasvunopeuden osalta vaihtelevia jaksoja. Case-yritysten kasvuhistoriassa kasvujaksot ja niiden väliset taantumajaksot sekä kasvun pysähtyminen näyttävät noudattavan pääosin toimialan suhdanteista johtuvia syklejä. Kaikkien kolmen case-yrityksen, kasvudynamiikkaan liittyvät alkukasvun jälkeen selkeät kasvujaksojen ja lyhyiden taantumien vuorottelut (vrt. Hajba 1978 sekä Spilling 2001).

Honkarakenteen osalta voimakkaat kasvujaksot ovat kestäneet 4-5 vuotta kerrallaan ja päättäneet lyhyeen taantumaa, minkä jälkeen uusi kasvujakso on käynnistynyt. Kasvujaksojen selittäjiä ovat toimialojen suhdannevaihteluiden lisäksi muutokset yrityksen kasvustrategioissa, jotka ovat johtaneet myöskin selkeisiin rakenteellisiin muutoksiin yrityksen organisaatiossa sekä johtamisessa. Kasvujaksot ja niiden väliset taantumet selittyvät osittain sekä yrityksen kasvun systeemitoreettisen mallintamisen kautta että yritysten ulkoisten stokastisten tekijöiden, mm. voimakkaiden kysynnän vaihteluiden tai toimialan kilpailuvoimien, vaikutuksista (vrt. Porter 1984). Yrityksen kasvudynamiikan systeemitoreettisen mallintamiseen liittyvät yrityksen kasvuvaiheessa muodostuvat pelivararesurssit (vrt. Bourgeois 1981, Cyert & March 1992 sekä Kuitunen 1993). Ne voivat olla erilaisia kasvupotentiaalia vahvistavia aineellisia tai aineettomia resursseja, joita yritys onnistuu kasvuvaiheiden aikana kehittämään ja joiden avulla se pystyy selviytymään taantumasta sekä käynnistämään uuden kasvun.

Jokaisen tutkimuksen kasvuyrityksen historiasta on eroteltavissa nuoren yrityksen alkukasvun vaihe, jolloin yritys pääsee kiinni tarvitsemiinsa resursseihin, hyödyntää niitä sekä pystyy generoimaan uusia resursseja (vrt. Garnsey 1998). Alkukasvun ajoittuminen vaihtelee yrityksillä siten, että saateollisuutta edustava Pölkky Oy pystyi toteuttamaan varsin aikaisessa vaiheessa nopean alkukasvun hyvien vientikauppojensa ansiosta, jotka sattuivat hyvään suhdannejaksoon viennin kannalta edullisten valuuttakurssien (Suomen markan devalvaatio 1960-luvun lopulla) vauhdittamana. Honkarakenteen ja Metsäpuun osalta alkukasvu ajoittui hieman myöhempään vaiheeseen yrityksen historiassa ja sen käynnistymiseen tarvittiin ulkoisten tekijöiden tarjoamia ”kasvusysäyksiä”, joista osa oli selkeästi yrityksiä kohdanneita onnettomuuksia ja vastoinkäymisiä (mm. Metsäpuun tehdashallin palo v. 1957 sekä Saarelaisen veljesten osake-enemmistön menetys ja henkilökohtainen konkurssi 1960-luvun alku-

puolella). Sekä Honkarakenteen että Metsäpuun osalta alkukasvua ovat vauhdittaneet erilaisiin liiketoimintamahdollisuuksiin tarttuminen (mm. Metsäpuun suorittama Korean Kalusteen osto v. 1963 sekä Honkarakenteen saama suuri Japanin vientikauppa v. 1972 ennakkomaksuineen).

Tässä tutkimuksessa teollisen perheyrittäjän kasvudynamiikkaa on mallinnettu systeemiteoreettisella PYK-mallilla, jossa yrityksen kasvu kuvataan mallin ympyränkehän laajentumisena tavoiteltujen kenttien: tuote-, rahoitus- ja resurssimarkkinat sekä perhe/suku, suuntaan. Mallinnettu kasvu on mahdollista vain jos PYK-mallin ytimen induktiovoimien (kasvumotivaatio ja -intention) generoimat kasvustrategiat ja niiden toteuttaminen ovat riittävän voimakkaita ja ne voittavat tavoitelluista kentistä tulevat vastavoimat (kriittiset tapahtumat, kriisit, kilpailu jne.). Kasvun asetelma ja kuvaus PYK-mallissa on teoreettinen ja tarkoituksella pelkistetty ja yleistetty. Käytännössä perheyrittäjä voi kasvaa nopeasti esimerkiksi saavuttamalla lisää markkinaosuutta tai laajentamalla markkina-alueitaan. Ollakseen kestävällä pohjalla näin saavutettu yrityksen liikevaihdon kasvu edellyttää kuitenkin riittävien kasvuresurssien hankintaa ja siihen liittyvän rahoituksen kasvua, joka voi vaikuttaa myös yrityksen omistukseen omistajilta edellytettävien rahoituspanosten osalta. Kasvupulssit ja kasvun pysähtymisvaiheet ovat luonnollinen osa yritysten kasvudynamiikkaa. Systeemiteoreettisessa PYK-mallissa kasvun pysähtymiset kuvataan tasapainotilanteina, joissa kentistä syntyvät kasvun vastavoimat ylittävät kasvustrategioiden työntövoimat ja yritystä systeeminä kuvaavan ympyränkehän laajeneminen pysähtyy ja voi jopa supistua. Kasvudynamiikan osalta PYK-malli näyttää kuvaavan hyvin case-yritysten (teolliset perheyrittäjät) kasvudynamiikkaa yleisellä ja teoreettisella tasolla. Mallin soveltaminen laajemmin case-yritysten ulkopuolella edellyttää sen testaamista erityyppisillä yrityksillä ja eri toimialoilla.

7.1.2 Yrittäjien ja yritysjohton kasvumotivaatio ja -intention

Tutkimus vahvistaa ja korostaa teollisten perheyrittäjien osalta yrittäjän kasvumotivaation ja -intention merkitystä keskeisimpänä yrityksen kasvutekijänä. Kyseiset tekijät on kuvattu PYK-mallin ytimessä vaikuttavina induktiovoimina. Muita yrityksen kasvutekijöitä voidaan pitää pitkälti yrittäjän kasvumotivaation ja -intention seurannaisvaikutuksina. Yrittäjän kasvumotivaatio ja -intention ovat perheyrittäjän kasvun ja kehityksen kannalta ratkaisevia. Perheyrittäjän alkuvaiheessa yrittäjä-omistaja toimii tyypillisesti myös yrityksen toimitusjohtajana ja yrityksen kasvun myötä yrityksen palkataan henkilöstöä, jolla ei ole omistuksellista sidosta perheyrittäjään. Ennen tai myöhemmin perheyrittäjään rekrytoidaan myös palkattua johtoa, jonka kasvumotivaatio ja -intention voidaan varmistaa erilaisten kannustimien ja tulospalkkauksen keinoin avulla (vrt. agenttikustannusteoria, Jensen & Meckling 1976).

Case-yritysten kasvuhistorian perusteella voidaan todeta, että perheyrittäjän kasvu on erityisesti yrityksen kehityksen alkuvaiheessa pitkälti riippuvainen yrittäjän ja perheen kasvumotiiveista sekä kasvuintention rakentumisesta (vrt. Davidsson 1989 ja 1991, Delmar 1996, Wiklund 1997, Vesalainen & Pihkala 1999 sekä Wiklund & Shephard 2001). Yrittäjän kasvuintention määrittelee

välillisesti myös yrityksen kasvupotentiaalin (vrt. myös Storey 1994 sekä Penrose 1995) ja sillä on merkittäviä vaikutuksia sekä yrityksen kasvustrategioiden muodostumiseen että kasvun johtamiseen. Kasvuintention puute merkitsee yleensä yrityksen vakiintumista välttämättömän alkukasvun jälkeen saavutetulle tasolle, jolla voidaan turvata yrityksen selviytyminen ja tasaiset tulot yrittäjän eläkkeelle siirtymiseen saakka (vrt. Kettunen 1980 ja Garnsey 1998). Kasvuintentiolla on vaikutusta myös yrittäjän käyttäytymiseen sekä vastuun ja työnjaon delegoimiseen yrityksen kehittymisen myötä. TT:n kasvukyselyyn vastanneista perheyrittäjistä yli puolet oli kasvuhakuisia, mikä johtuu tutkitun yrityspopulaation ominaisuuksista (TT:n jäsenyyttä hakevat keskimääräistä paremmin kehittyneet yritykset). TT:n kasvukyselyn kasvuhakuiset perheyrittäjät määrittivät tärkeimmiksi kasvumotiivitekijöiksi yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuden vahvistamisen kasvun kautta sekä tarjolla olevien kansainvälistymismahdollisuuksien hyödyntämisen. Vastaavien muiden kansainvälisten kasvu-tutkimusten mukaan vain noin kolmannes pienistä ja keskisuurista teollisista perheyrittäjistä on kasvua tavoittelevia ja merkittävä osa niistä on eri syistä johtuen (mm. yrityksen rakenne, tuote/markkinakonsepti, sijainti, kasvurahoitukseen saannin esteet) kasvuun kykenemättömiä (vrt. mm. Ward 1987, Davidsson 1989 ja 1991, Kolvered 1992, Pasanen 1999 sekä Littunen 1991b). Case-yritysten osalta yrittäjien kasvumotivaation ja -intention taustalta löytyvät yleensä erilaiset liiketoiminnassa koetut onnistumisen kokemukset, kuten menestys vientimarkkinoilla tai tietyn kasvutavoitteen tai markkina-aseman saavuttaminen (vrt. Vroomin 1964 esittämä motivaation odotusarvoteoria). Joidenkin yritysten osalta kasvumotivaatioon ja intention ovat vaikuttaneet positiivisesti innovaatioiden onnistunut hyödyntäminen (mm. Honkarakenne ja Metsäpuu) sekä mielenkiintoisiin liiketoimintamahdollisuuksiin tarttuminen (mm. yritysostot) ja niissä onnistuminen (kaikki kolme case-yritystä).

Tutkimuksen johdannossa pohdittiin sitä, miksi niin harvat yritykset pääsevät kasvu-uralle ja miksi niin monet perustettavista yrityksistä kokevat enenaikaisen kuoleman (vrt. Littunen 2001b). Keskeinen vastaus, jota myös tämän tutkimuksen empiirisen aineiston analysointi tukee, liittyy yrittäjän kasvumotivaation ja -intention puutteeseen, joka yleensä vaikuttaa niihin keinoihin ja ponnisteluihin, joihin yrittäjä yrityksensä alkuvaiheessa ryhtyy. Koska yrityksen kasvu ja sen kehitysdynamiikka ovat stokastisten tekijöiden muokkaama prosessi, johon sisältyy monia kriisejä ja vaikeuksia, heikon kasvumotivaation ja -intention omaava yrittäjä välttää yrityksensä kasvua monien riskien pelossa. Tällöin yrityksen alkuvaiheen kriisit yleensä kaatavat yrityksen, eikä se pysty toteuttamaan myöhemmän kehityksensä edellyttämää resurssipohjaista alkukasvua (vrt. Adizes 1988 ja Garnsey 1998). Edelläkuvattu analogia yrittäjän kasvumotivaation ja -intention keskeisestä merkityksestä yrityksen kasvun taustalla on keskeinen osa PYK-mallin toimintaa. Heikon kasvumotiivin ja -intention omaava yrittäjä ei myöskään kykene toteuttamaan riittävän voimakkaita kasvustrategioita, jotka pystyisivät voittamaan toimintaympäristön kenttien luontaiset kasvun vastavoimat. Käytännön elämässä tämä ilmenee yrityksen heikkona kilpailukykenä, joka voi johtua yrittäjän riittämättömästä panostuksesta yrityk-

sen kilpailukyvyyn kehittämiseksi. Tällöin PYK-mallissa kuvatut kasvun vasta-voimat puristavat yritystä systeeminä kuvaavaa ympyränkehää kasaan.

7.1.3 Perheyritysten sisäiset ja ulkoiset kasvutekijät (kasvun lähteet ja esteet)

Yrityksen sisäisiä ja ulkoisia kasvutekijöitä sekä yritysjohdon kasvumotiiveja tutkittiin analysoimalla TT:n vuonna 1998 tekemän kasvukyselyn tuloksia kyseeseen vastanneiden perheyritysten (n=122) osalta. Tutkimustulosten mukaan yrityksen sisäiset kasvutekijät ovat erilaisia kilpailuetutekijöitä (mm. laatu, toimitusvarmuus, tuottavuus), jotka liittyvät yrityksen tuotteisiin, tuotantoon tai osaamiseen. Ne liittyvät yleensä yrityksen valitsemien kasvustrategioiden toteuttamiseen tai niiden vahvistamiseen (vrt. Smallbone ym. 1995, Koskinen 1996 sekä Pasanen 1999). Yrityksen ulkoiset kasvutekijät liittyvät yrityksen asemoitumiseen markkinoille (mm. vientivetoinen kasvu), ja myös niiden osalta on tärkeää yhteensopivuus yrityksen valitseman kasvustrategian kanssa. Yritysten sisäiset kasvun esteet liittyvät erilaisiin yritysten kokemuksiin resurssipulmiin, jotka ovat useimmiten indikaattoreita kasvun rahoituksen ongelmista. Perheyritysten haluttomuus kasvaa velkapääomalla sekä erityisen selkeästi perheyritysten osalta esille tullut haluttomuus hankkia ulkopuolista riskipääomaa kasvun turvaamiseksi, muodostavat merkittävän yritysten sisäisen kasvun esteen. Ulkoiset kasvun esteet liittyvät ammattitaitoisen työvoiman saataavuuden ongelmiin, työlainsäädännön tiukkoihin normeihin sekä yritysten tuotteiden kysyntäongelmiin. Havainnoitaessa case-yritysten kasvutekijöitä (kasvun lähteet ja esteet) PYK-mallin avulla kasvun lähteet liittyvät valittujen tai tiedostamatta toteutettujen kasvustrategioiden toteuttamiseen. PYK-malli ei sensijaan suoranaisesti kuvaa perheyritysten tavoittelemien kenttien voimakkuutta, kilpailutilannetta eikä sen intensiteettiä, mitä on pidettävä mallin rajoituksena ja heikkoutena. Lisäksi kaikki toimintaympäristön kentät on kuvattu homogeenisinä ja yhtä voimakkaina, mitä ne eivät käytännössä ole.

Yrittäjän kasvumotivaatio ja sen pohjalle rakentuva kasvuintentio (vrt. Aizenin 1991 esittämä TPB-teoria ja Davidssonin 1991 esittämä kasvumotivaatiomalli) ovat perheyrityksen primaarinen kasvutekijä ja kasvun sisäinen lähde. Muita yrityksen sisäisiä ja ulkoisia kasvutekijöitä voidaan pitää yrittäjän kasvumotivaation ja -intention seurannaistekijöinä. Tässä suhteessa tämän tutkimuksen johtopäätökset poikkeavat mm. monista Britanniassa 1990-luvulla toteutetuista kasvutekijätutkimuksista (vrt. Storey 1994 sekä Barkham ym. 1996), joissa on analysoitu lukuisia erilaisia kasvutekijöitä (mm. yrityksen sijainti, tuotteet, strategia, omistussuhteet, ikä, koko) ja pyritty hakemaan niiden selityksensä yrityksen toteutuneeseen kasvuun tilastollisin menetelmin (yleensä regressioanalyysin avulla). Perustelut tämän tutkimuksen väittämälle löytyvät case-yritysten kasvuhistoriasta, mikä osoittaa, että voimakkaan kasvumotivaation ja -intention avulla ja myötävaikutuksella yrittäjät ovat kehittäneet sopivat kasvustrategiat ja pystyneet organisoimaan ja johtamaan yrityksensä kasvun kannalta optimaalisiin olosuhteisiin sekä selviytymään yrityksiä kohdanneista kriiseistä. Tutkimustulosta tukevat myös Vesalaisen & Pihkalan (1999) sekä Wiklundin & Shepherdin (2001) yrittäjien motivaatiotutkimusten tulokset sekä TT:n vuonna

1998 tekemän kasvukyselyn tulokset perheyriyten sisäisten ja ulkoisten kasvutekijöiden osalta.

Arvioitaessa PYK-mallissa esitettyjä kasvustrategioita ja niiden toteutusta eri kokoisissa perheyriyksissä päädytään ilmeisesti varsin vaihteleviin käytäntöihin, mikä ilmenee myös tarkasteltaessa case-yriyten kasvuhistoriaa. Pienet ja elinkaarensa alkuvaiheessa olevat perheyriykset harvoin toteuttavat suunnitelmallista strategiatyötä (vrt. Mintzberg 1973). Pikemminkin on kysymys siitä, että ne noudattavat Mintzbergin (1973 ja 1998) kuvaamaa yrittäjämäistä tai sopeuttavaa strategiaa, jonka mukaisesti strategia voi usein olla tiedostamaton, intuitiivinen ja vain yrittäjän visioissa elävä. Analysoitaessa case-yriyksiä PYK-mallin avulla tämä huomattiin vaikeutena arvioida ja kuvata yriyksen alkuvaiheiden kasvustrategioita.

7.1.4 Kriisit ja kriittiset tapahtumat ja niistä oppiminen yriyten kasvun taustalla

Tutkimus näyttää case-yriyten osalta vahvistavan käsitystä, jonka mukaan yriyten kokemat kriisit ja onnettomuudet voivat vaikuttaa jopa yriyksen kasvua parantavasti, mikäli yriyten kykenee ratkaisemaan kriisitilanteet, oppimaan niistä sekä kehittämään uusia toimintamalleja (vrt. Greinerin 1998 kehittämä kasvumalli). Myös yrittäjän/yriytenjohdon kasvumotivaation ja -intention merkitys korostuu case-yriyten kohtaamisissa kriiseissä ja niistä selviytymisessä. PYK-mallin avulla kuvattuna yrittäjän kasvumotivaatio ja -intentio vaikuttavat induktiovoiman muodossa kasvustrategioiden valintaan, toteutukseen ja intensiteettiin. Mitä vahvempi kasvumotivaatio ja -intentio yrittäjällä on, sitä paremmat edellytykset yriyksellä on kasvustrategioidensa avulla tai niitä muuttamalla selviytyä kohtaamistaan kriiseistä.

Tämän tutkimuksen case-yriykset ovat kaikki kohdanneet kehityksessään erilaisia kriisejä ja kriittisiä tapahtumia, joista osa on uhannut vakavasti yriyksen olemassaoloa. Tutkimuksen kolmen kasvuyriyksen ja erityisesti Honkarakenteen ja Pölkyn kokemat merkittävät kriisit ovat olleet pääosin stokastisten tekijöiden aiheuttamia onnettomuuksia, joihin on liittynyt myös taloudellisesti negatiivisia seuraamuksia tai niiden vakavia uhkia. Kasvuyriyten osalta kriisit ovat toimineet selkeästi erilaisten rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten katalysaattoreina ja niihin on aina liittynyt koko organisaation kannalta merkittävä oppiminen, joka ei todennäköisesti olisi tapahtunut samassa mittakaavassa tai riittäväällä intensiteetillä ilman niiden taustalla esiintynyttä kriisiä. Kriisit ja kriittiset tapahtumat ovat toimineet myös organisaation oppimista estävien luontaisten puolustus- ja torjuntamekanismien poistajina (vrt. Argyris 1999). Merkittävät kriisit ovat pakottaneet yriykset toteuttamaan myös Argyriksen ja Schönin (1996) kuvaamaa kahden silmukan oppimista, jossa joudutaan muuttamaan yriyksen strategioita, paradigmoja ja mentaalisia malleja. PYK-mallissa ei suoranaisesti kuvata perheyriyksen oppimista, mitä voidaan pitää sen rajoituksena. Organisaation oppiminen on PYK-mallissa kuvattu välillisesti strategioiden muutoksen avulla siten, että yriyten pyrkii lähtökohtaisesti aina valitsemaan tilanteeseen parhaiten soveltuvan strategian ja tämä valinta perustuu op-

pimiseen joko vapaaehtoisesti tai yritystä kohdanneen kriisin seurauksena. Optimaalisen strategian valinta kuvaa perheyrittäjien ideaalitulannetta. Käytännössä monet yritykset toimivat "väärillä" strategioilla, mikä voi perustua tietämättömyyteen tai useimmiten haluttomuuteen muuttaa totuttua strategiaa. Seurauksena virheellisistä strategioista on yrityksen kasvun taantuminen, mistä on löydettävissä esimerkkejä myös case-yritysten historiassa (mm. Honkarakenteen lomaosakebusiness, Pohjois-Amerikan markkinointistrategia). Tästä voidaan deduktiivisesti päätellä onnistuneen strategiavalinnan ja yrityksen kasvun välistä kiinteää yhteyttä, jota myös PYK-malli kuvaa. Voidaan myös oikeutetusti päätellä, että yrityksen kohtaamat kriisit ja kriittiset tapahtumat (esimerkiksi yrityksen ajautuminen taloudelliseen kriisiin) ovat seurausta yrityksen omistajien ja johdon vääristä strategiavalinnoista.

7.1.5 Systemiteoreettinen PYK-malli ja sen kriittinen reflektio

Systemiteoreettisen PYK-mallin avulla on tässä tutkimuksessa pyritty mallintamaan case-yritysten kasvudynamiikkaa ja siinä vaikuttavia voimia: yrittäjän/yritysjohdon kasvumotivaatio ja -intentio, kasvustrategiat, kasvun vastavoimat (kasvun esteet) sekä toimintaympäristön kentät. PYK-malli on teoreettinen ja yksinkertaistettu malli, jolla on pyritty pelkistämään kuvaamaan perheyrittäjien kasvudynamiikkaa. Mallin soveltuvuutta muihin kuin teollisiin perheyrittäjiin on tässä vaiheessa pidettävä vielä kyseenalaisena, koska perhe/suku muodostavat perheyrittäjissä merkittävän toimintaympäristön kentän, joka voi olla joko yrityksen kasvun edistäjä tai sen estäjä.

PYK-malli on tässä tutkimuksessa laadittu soveltamalla Checklandin (1999) kehittämää SSM-metodologiaa (ks. kuvio 59). Mallin teoreettisena taustalla ovat yleinen systemiteoria (avoimet itseään organisoivat systeemit) sekä Lewinin (1951) kenttäteoria, joka luetaan psykologisiin motivaatioteorioihin, ja jolla on systemiteoreettinen tausta. Lisäksi PYK-mallin ytimen induktiovoimien konstruktiossa on sovellettu kognitiivisia motivaatioteorioita, kuten Vroomin (1964) motivaation odotusarvoteoriaa, Ajzenin (1991) suunnitellun käyttäytymisen teoriaa (TPB) sekä Davidssonin (1991) kasvumotivaatioteoriaa. Vinnell ja Hamilton (1999) kehittivät eräänlaisen PYK-mallin esiasteen tutkiessaan erään kenkätehtaan kehitysdynamiikkaa (perheyrittäjä) Uudessa-Seelannissa 1990-luvulla. Vesalainen ja Pihkala (1999) ovat soveltaneet Lewinin (1951) kenttäteoriaa sekä siitä aikanaan johdettua Vroomin (1964) esittämää motivaation odotusarvoteoriaa laajassa pk-yritysten motivaatiotutkimuksessa. Myös Wiklund ja Shepherd (2001) ovat tutkineet ruotsalaisten pk-yrittäjien kasvumotivaatioita ja -intentioita Vroomin (1964) motivaation odotusarvoteorian avulla. Edelläkuvatut kolme tutkimusta tukevat myös yrittäjän kasvumotivaation keskeistä roolia yrityksen primaarisena kasvutekijänä. PYK-mallin kasvustrategiat pohjautuvat yleisiin liiketaloudellisissa tutkimuksissa esitettyihin strategiateorioihin (mm. Porterin 1984 kilpailustrategiat sekä perheyrittäjien rakenteellista kehitystä kuvaavat strategiamallit, kuten Gersickin ym. 1997 esittämä kolmiympyrämalli).

Tämän tutkimuksen osalta PYK-mallin testausta ei ole suoritettu Checklandin (1999) SSM-metodologian edellyttämässä koko laajuudessa, vaan mallin konstruktio on toteutettu pelkästään yritysten case-kuvausten pohjalta (kuviossa 59 esitetty osavaihe 6). Checklandin (1999) SSM-metodologiassa suositellaan, että analyysiprosessi käydään sen eri vaiheiden osalta läpi useamman kerran. Tässä tutkimuksessa on SSM-metodologian vaihe 7 (ks. kuvio 59) eli käytäntöön soveltaminen jätetty resurssien puutteen vuoksi tekemättä. Vaihe 7 tarkoittaa käytännössä sitä, että mallia testataan empiirisesti kohdeyrityksissä eri henkilöstöryhmien haastattelujen sekä havainnoinnin avulla.

PYK-mallin taustateoriat ovat yleisesti hyväksytyjä ja tieteellisesti tutkittuja teorioita. Tämä ei välttämättä takaa sitä, että niiden yhdistämisen kautta luotu uusi teoria (PYK-malli) olisi tieteellisesti validi kuvaamaan sen kohdeilmiöitä.

7.1.6 Arvio tutkimustulosten luotettavuudesta ja yleistettävyydestä

Tämän case-tutkimuksen laadullisen empiirisen aineiston muodostavat kolme puutuotetoteimialan yritystä, jotka ovat yli 40 vuoden menestyksekkään kasvuhistorian omaavia perheyrityksiä. Tutkimustulosten luotettavuutta ja vastavuutusta suhteessa tutkimuskontekstiin on yritetty parantaa käyttämällä useita täydentäviä tietolähteitä (ks. *kuvio 5*). Jokaisesta case-yrityksestä on laadittu varsin yksityiskohtainen case-kuvaus (liitteinä), joka pohjautuu yritysten avainhenkilöiden (ks. Liite 2) temahaastatteluun, yrityksen itsensä julkaisemaan materiaaliin (vuosikertomukset ja historiikit) sekä yrityksistä lehdistössä ja kirjallisuudessa julkaistuihin artikkeleihin. Case-yritykset edustavat puutuotetoteimialan pääsektoreita (hirsitaloteollisuus, sahateollisuus sekä rakennuspuusepänteollisuus). Tulosten yleistettävyys ja sovellettavuus muiden teollisuustoimialojen tai palvelualojen perheyrityksiin on kysymys, joka ei ole pelkästään tutkijan ratkaistavissa, koska tutkijalla ei ole yhtä tarkkaa tuntemusta muilta teollisilta toimialoilta.

Laadullista case-yritysten aineistoa (n=3) täydentämään (triangulaatio) on otettu survey-aineisto (n=219), jonka tutkija on saanut käyttöönsä TT:n Pkt-osastolta. Aineisto liittyy TT:n suorittamaan pkt-yritysten kasvukyselyyn, joka toteutettiin keväällä 1998. Survey-aineiston merkitys ja rooli tutkimuksessa on case-tutkimuksen löydöksiä ja tuloksia täydentävä ja sen käyttö empiirisenä lähteenä painottuu yritysten kasvutekijöiden (kasvun edistäjät ja esteet) ja yritysten johdon/omistajien kasvumotiivitekijöiden analysointiin. Tuloksia analysoitaessa on muistettava, että kyselyyn vastanneet yritykset ovat TT:n jäsenyrityksiä, jotka yleisen käsityksen mukaan edustavat keskimääräisiä teollisuusyrityksiä kehittyneempiä tai kasvuhakuisempia yrityksiä. Lähtökohtaisesti teollisuusyrityksiä pidetään kasvuhakuisempina kuin palvelualan yrityksiä. Survey-aineiston luotettavuuden rajoituksena voidaan pitää myös perheyrytysten lukumäärän vähäisyyttä (n=122). TT:n vuonna 1998 toteuttaman kasvukyselyn käyttöön tämän tutkimuksen empiirisenä aineistona liittyy kaksi näkökulmaa, jotka heikentävät aineiston selitysarvoa. Kysymyslomakkeisiin ei sisällynyt riittävän kattavaa tilasto-osaa, jotta vastaajien asema perheyrytyksissä olisi voitu

jälkikäteen identifioida. Toinen näkökulma on kysymyksenasettelun palveleminen TT:n edunvalvontaa, mikä näkyy eräissä kysymyksissä ilmenevinä konditionaaleina ja johdattelevina kysymyksinä. Molemmista syistä johtuen TT:n kasvukyselyn tuloksia on tässä tutkimuksessa pidettävä ainoastaan suunta-antavina.

7.2 Jatkotutkimusten aiheita

Tämän tutkimuksen metodologisena lähestymistapana on käytetty pitkittäisanalyysiä, jossa tapaustutkimuksen kohteena olevia perheyriytyksiä on analysoitu systeemiteoreettisilla malleilla. Perheyriytyksen kasvudynamiikan tutkimukseen soveltuu erityisesti tietojärjestelmätieteiden alueella sovellettu Checklandin (1999) kehittämä SSM-metodologia, joka mahdollistaa monimutkaisten ja stokastisten ilmiöiden mallintamisen. Lisäksi SSM-metodologiaa on ryhdytty 1990-luvulla käyttämään yleisesti myös tulevaisuuden tutkimuksessa (vrt. Mannermaa 1993 sekä Rubin 2002). Mielenkiintoinen ja haasteellinen uusi alue perheyriytysten kasvun ja kehittämisen mallintamisessa voisikin löytyä tulevaisuuden tutkimuksen alueelta. Tällöin SSM-metodologiaa ja muita relevantteja tulevaisuuden tutkimusmenetelmiä (mm. Delfoi-tekniikkaa) voitaisiin käyttää ja soveltaa elinkaarensa alkuvaiheen potentiaalisten kasvuyriytysten kasvu- ja kehityspotentiaalnin tutkimiseen (vrt. Wiklundin 1997 esittämän typologian mukaiset potentiaaliset kasvuyriytykset, kasvun ambitiot sekä varsinaiset kasvuyriytykset).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys – perheyriytysten kasvudynamiikka-malli (PYK-malli) on kehitetty puutuoteteollisuutta edustavien perheyriytysten tutkimiseen. Kyseiselle toimialalle on ominaista merkittävä pääomien tarve sekä raaka-aineiden ja puolivalmisteiden hankinnan kriittinen merkitys, jotka korostavat sekä yriytysten rahoitus- että resurssstrategioiden tärkeyttä kasvun tavoittelussa. Kyseisen mallin kehittäminen on tämän tutkimuksen keskeinen tieteellinen kontribuutio ja sen avulla pyritään kuvaamaan ja analysoimaan monimutkaista perheyriytyksen kasvudynamiikkaa. PYK-mallin käyttö eri toimialojen yriytysten kehittämistyökaluna on mielenkiintoinen mahdollisuus. Mallin soveltaminen sekä jatkotutkimukset mm. kasvussaan epäonnistuneiden ja konkurssiyriytysten osalta antaisivat lisää empiiristä kontribuutiota mallin kehittämiseen.

Myöhemmissä tutkimuksissa olisikin syytä testata PYK-mallin toimivuutta erilaisissa teollisissa perheyriytyksissä pitkittäisanalyysien avulla (vrt. Davidson ym. 2002), jolloin voitaisiin toteuttaa myös kuviossa 59 esitetty tutkimusvaihe 7 eli mallin soveltaminen käytäntöön, jota tässä tutkimuksessa ei ole tehty. Mielenkiintoista olisi myös verrata eri-ikäisiä ja eri kehitysvaiheissa olevia perheyriytyksiä keskenään.

Yriytysten kriisioppimisen ja kasvun yhteys on lähes tutkimaton aihealue erityisesti perheyriytystutkimuksen alueella, mutta myös muissa pk-yriytysten tutkimuksissa. On todennäköistä, että kaikki kasvavat ja kehittyvät yriytykset

omistuspohjasta riippumatta kohtaavat erilaisia kriisejä sekä häiriöitä, jotka voivat lopettaa yrityksen elämän ennen aikojaan, mutta monessa tapauksessa ratkaistu ja selvitetty kriisi on ponnahduslauta uuteen kasvuun organisaation oppimisen kautta. Yritysten kriisioppimista voitaisiin tutkia SSM-metodologian avulla ja luomalla siihen kenties oma konstruktio ja malli.

SUMMARY

Introduction

According to the Statistics Finland Business Register (www.stat.fi), the total number of enterprises in Finland in 2001 was 225,000. Almost 26,000 of them were industrial enterprises. Most of the firms, almost 93 % of the total number, were very small and employed less than 10 people. Family-owned businesses accounted for 80% of the whole population of enterprises. (Arion & Lehtinen 2001). According to the Statistics Finland, there are over 20,000 new enterprises established in Finland every year, but unfortunately over 18,000 firms go out of business annually for several reasons. A majority of the firms founded in Finland will not survive beyond a 5-year life span (Littunen 2001b).

The entrepreneurs' reluctance to pursue growth in their firms and the rapid loss of young enterprises are considered to be the biggest challenges in the Finnish economy. However, according to the international GEM Research, growth-oriented small and medium sized firms create the majority of the new jobs in Finland, as they do in other parts of the world, too (Arenius & Autio 1999). The results of the survey conducted by Finnvera and the Federation of Entrepreneurs in Finland (Suomen Yrittäjät) in 2003 showed that only 10 % of the industrial SME's (Small and Medium-sized Enterprises) regarded themselves as clearly growth oriented firms, and 10 % of the enterprises as non-growth firms in any circumstances. The majority of the industrial SMEs would either like to grow if the conditions were suitable (47 %), or to preserve their current size (36 %) in any cases.

In the current development of globalisation, major structural changes can be perceived in the Finnish economy. The downsizing of old industrial structures has led to a loss of traditional jobs in large industrial firms. On the other hand, outsourcing of production to partnership firms in networks has created new jobs in growth oriented SMEs. If more growth oriented industrial and service firms could be established, the creation of new jobs would compensate the very high unemployment rate from which Finland has suffered since the deep recession in the early 1990's.

Purpose of the Research

The main purpose of this research is to study the background and reasons for growth orientation among industrial family-owned SMEs on the one hand, and their reluctance to grow, on the other. Besides the identification of growth factors and motives, the description of growth dynamics in industrial family-owned firms is a question of high priority in this study. For practical reasons, this study has been restricted to industrial family-owned firms that operate in the traditional fields of industry in Finland, i.e. timber products. These enter-

prises are considered the most potential creators of new jobs in Finland even outside the high-growth regions of southern Finland.

The main research question in this study has been formulated as follows:

What kind of growth dynamics has been typical for the industrial family-owned firms in the timber products industry?

The main research question is supported by three sub-questions as follows:

What kind of growth intentions and motives have been perceived among the entrepreneurs and CEOs in family firms, and how are they reflected in the management and in the development of growth in these firms?

What kind of internal and external factors of growth (determinants) could be found as sources of, or barriers to growth in industrial family-owned firms?

Have the crises and critical incidents that family firms have encountered in their histories had any impact on their growth as defined in the theory of learning organisations?

Description of the Case Studies

The empirical evidence of this research consists of three case studies, all of them Finnish industrial family-owned firms operating in the timber products industry. All the firms have grown successfully during their life spans of over 40 years. They all started in the 1950's or early 1960's as family businesses and have grown into medium sized or large firms. The empirical evidence of this case study research is based on comprehensive interviews of the founders and key managers of these firms, supported by questionnaires with open-ended questions. Besides the interviews, also other supporting information was collected: annual reports, company history documents, and stories and articles published in professional magazines and local newspapers. Based on this information, a detailed case description and story has been written about each of the case firms.

The largest of the case firms is Honkarakenne plc, which today a world leader in the log-home manufacturing business. It is owned by the family Saarelainen in the second generation. The company started in 1958 in Lieksa as a family business run by five brothers. During its colourful history of over 45 years, Honkarakenne has reached an annual turnover of MEUR 90, and it employs over 500 people, mainly in Finland. The main products of Honkarakenne are high-quality premium log homes made of Finnish pinewood. The majority of the production (over 60 %) is exported, mainly to Germany, Japan and Russia, and the rest (40 %) goes to Finland. Although the company have been listed at the Helsinki Exchanges since 1988, the members of the Saarelainen family still own the majority of the shares in the firm. The corporate headquarters are

located in Tuusula, and the main production plants are in Karstula, Alajärvi, Lieksa and Paltamo.

The second case firm is Pölkky Oy, which is a sawmill owned by the family Virranniemi, operating in Kuusamo and Taivalkoski in northern Finland. Pölkky Oy started in early 1960 as a supporting business of a family farm, which owned a remarkable forest property. Pölkky Oy has encountered several crises during its 40 years of history. The founder of the company met a premature death in 1974, and the sawmill was totally destroyed by fire in 1976 and in 1985. Despite the many difficulties caused by the accidents and crises, Pölkky Oy has reached remarkable growth: the annual turnover is MEUR 46, and the company employs over 200 people. The drivers for growth have been an excellent quality of products, a continuous improvement of operations, a focus on remanufactured products, and a very clear growth orientation strategy, which comes from the growth motivation and intention of the owner family of Virranniemi. Pölkky Oy's ownership has stayed with the family of Virranniemi for two generations.

The third case firm is Metsäpuu Oy, which is one of the leading manufacturers of windows, cabinets and kitchen furniture in Finland. Metsäpuu products are sold under the famous DOMUS Brand. The company started in the late 1940's as a small carpenter's workshop by the founder of the company, Petter Sairanen, in the small municipality of Metsämaa, about 100 km north-east of Turku. Soon after its production plant was totally destroyed by fire in 1957, Metsäpuu moved its production plant to the town of Loimaa. The company built a new and bigger facility, and acquired a kitchen furniture plant in Korja (near Kouvola) in 1963. The firm experienced a remarkable growth for two decades until the end of the 1970's. The main drivers for growth were growing demand for windows and kitchen furniture in the Finnish construction market, and a rapid growth in exports to the Soviet Union, based on barter trade agreements. Today Metsäpuu's annual turnover is MEUR 25, and the company employs over 250 people. The company is now owned and run by the founder's five sons. The growth of the company has been relatively stable since the beginning of the 1980's. Besides the case studies, small survey data from 122 industrial small and medium sized family firms collected by TT (Association of Finnish Industry and Employers) in 1998 was used as supporting empirical data in this research.

The system theoretical FGD (Family Business Growth Dynamics) Model, which is the main theoretical frame of reference in this study, has been constructed by using the Soft Systems Methodology created by Checkland (1999). It consists of 7 phases, all of which are described in the above figure. The construction of the FGD Model is based on detailed root definitions (Phase 3) of factors behind growth motivation & intention of entrepreneurs, growth strategies, and learning from crises. The root definitions have been made through a detailed CATWOE Analysis of each of the three cases. The CATWOE Analysis consists of six definitions (Customers, Actors, Transformation, Worldview, Ownership, Environment) of the issue to be analysed. Due to lack of resources,

Phase 7, which includes the application of the research results in practice in the case firms, has not been dealt with in this research.

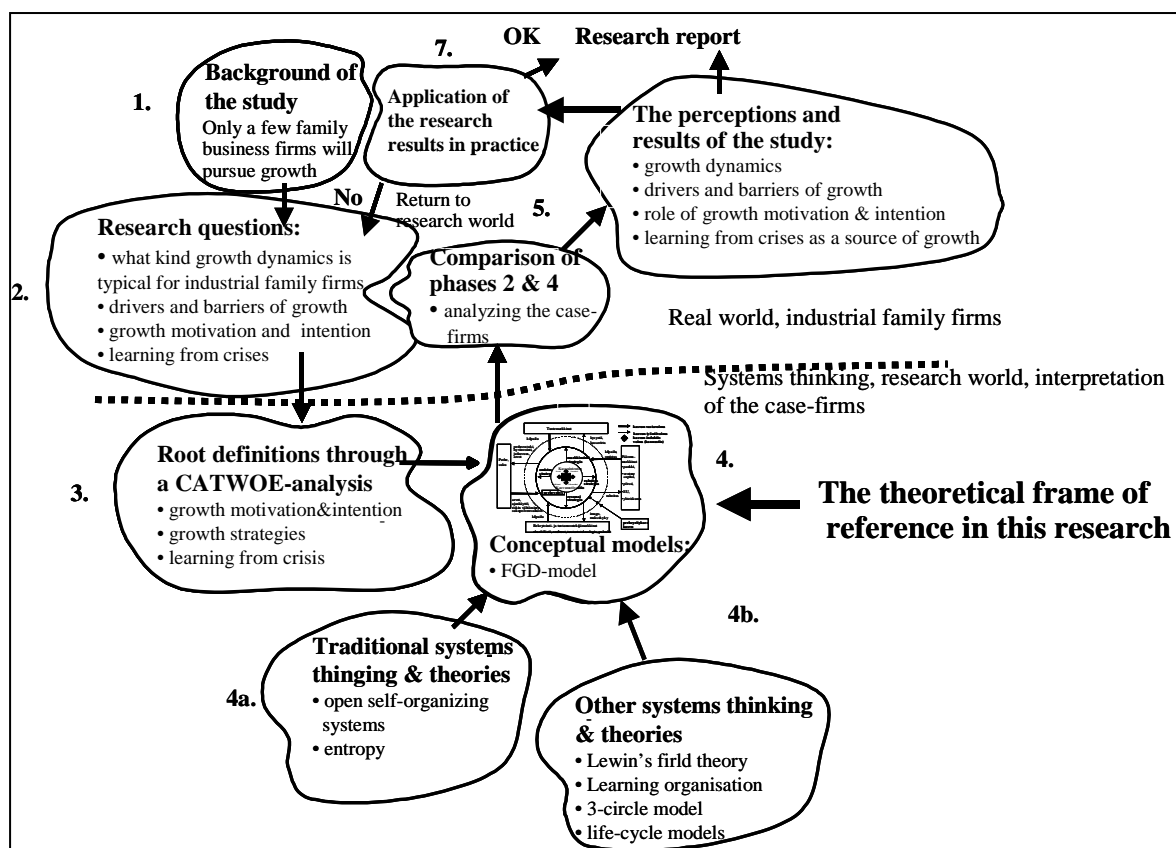


FIGURE 60 The phases of the study according to SSM (Soft Systems Methodology) used in the research (Checkland, 1999)

Key Concepts

Family firm

A family firm is defined in this study according to the definition of Koironen (1998, 19) as a firm which 1) is a business unit owned and managed by one family/generation, and 2) in which family and business systems are combined in the operations in an interactive way, and 3) in which the transfer of ownership to the second generation of the family has taken place, is going on, or will take place.

Firm growth

Firm growth is a measured or perceived positive change concerning some relevant factor (usually turnover, sales volume or number of people employed)

shown on the balance sheet of a firm during a certain period of time (usually a year).

Growth dynamics

The growth dynamics of a firm has been defined in this study as a typical measured growth rate and path of the development of a firm growth during an observed period of time.

Growth motivation

Growth motivation of an entrepreneur or a manager is a situational state of mind that has an impact on his behaviour. According to the cognitive motivational theories applied in this study, the growth motivation of an entrepreneur is the phase preceding the entrepreneur's growth intention, and it is influenced by human beliefs, attitudes and values (see Vroom 1964, Ajzen & Fishbein 1980, Ajzen 1991, Davidsson 1989, 1991).

Growth Intention

The growth intention of an entrepreneur or a manager is defined in this study as a strong aim and behaviour to implement strategies and operations for pursuing growth for the firm.

Specified Theoretical Frame of Reference

The theoretical frame of reference in the study is based on four viewpoints: 1) systems theory approach, 2) cognitive motivational theories, 3) theories of strategic management, and 4) theories of the growth of the firm and theories of innovation. All these theories have been used in constructing the FGD Model (see Figure 61), which is the main theoretical frame of reference in this study.

The main approach of this study is based on systems theory, and the general assumption is that enterprises operate like open self-organizing systems (see Katz & Kahn 1978, Arbnor & Bjerke 1997). The other theories, which are not considered as general systems theories, in this study are the following: Lewin's field theory (Lewin 1951), theory of a learning organisation (see Senge 1990, Argyris & Schon 1996, Argyris 1999) and 3-circle model, which is a theory about the structural dynamics of a family business (see Gersick ea. 1997). The basic theory behind the FGD Model in this research is Lewin's field theory, which defines three types of forces (inducive, driving and restraining) influencing the behaviour of a human being who is gaining access to relevant and accessible fields.

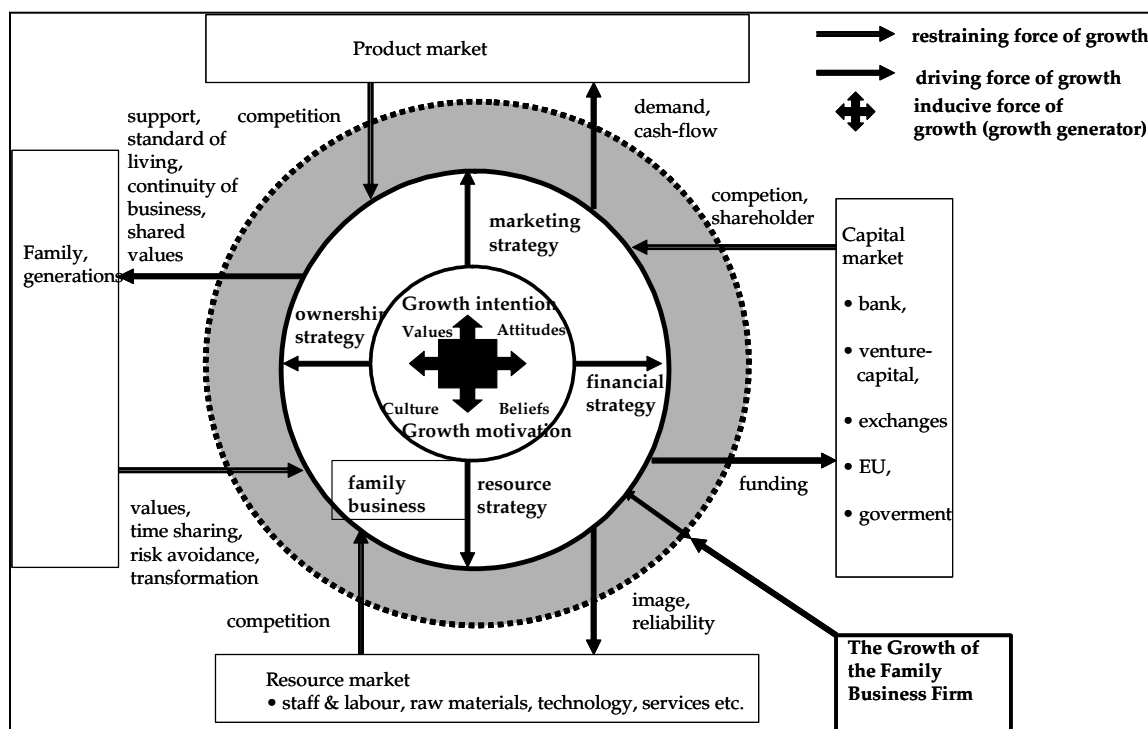


FIGURE 61 The system theoretical FGD (Family Business Growth Dynamics) Model

Cognitive motivational theories applied in this study are the following: the expectancy theory of motivation (Vroom 1964), the theory of planned behaviour later (TBP) by Ajzen (1991) and the model of the growth motivation of an entrepreneur by Davidsson (1989 and 1991). The cognitive motivational theories define the construction of growth motivation and intention of an entrepreneur, which are regarded as the inductive power of the nucleus of the FGD Model in this study.

The theories of strategic management define the growth strategies and operative forces that are regarded as the driving forces of growth in FGD Model. The main theories of strategic management applied in this study are the generic competitive strategies by Porter (1984), the strategy process and formulation of strategy by Mintzberg (1982, 1994), and the growth strategies by Ansoff (1988). The special marketing strategy model by Juslin & Tarkkanen (1987), which is adapted especially in Finnish sawmilling and timber products business, is used in this study, too. The resource strategies have been constructed by using competence-based strategy theories presented by Wernerfeldt (1984) and Hamel & Prahalad (1994). The strategies related to funding and family/generation are constructed according to the theories presented by Ward (1987, 1991, 1997) Virtanen (1996) and Carlock & Ward (2001).

The theory of the growth of the firm by Penrose (1995) has been used as a main economical theory in this study. The Penrosian growth theory has the primary assumption that the growth of a firm is an evolutionary process and based on the cumulative growth of collective knowledge in the context of a purposive firm. The theories presented by Penrose (1995) are behind the current

resource-based view of strategy (see Hamel & Prahalad 1994, Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001 and Kylaheiko 2002). According to the expectancy theory of motivation (Vroom 1964), the growth motivation and intention of entrepreneur could be constructed by gaining positive experiences in seizing business opportunities (see Timmons 1986, 1999, Brown & Kirchoff 1997 and Brown *et al.* 2001) or providing successful innovations in practice (see Schumpeter 1976, 1991, 2000), or by adapting innovations created by another people or firms by creative reproduction (see Drucker 1986, 2002).

Key Empirical Results, Contribution and Discussion

The two main contributions of this research are the following: 1) The growth motivation and intention of an entrepreneur is a crucial factor behind the growth of an industrial family-owned firm, and 2) The growth dynamics of an industrial family-owned firm could be described through the holistic system theoretical FGD Model that has been constructed and empirically tested in this study. Without sufficient growth motivation and intention of the founder entrepreneur, a starting family business will seldom and hardly ever reach any further growth beyond the necessary early growth to survive from the competition in its environment (see Garnsey 1998). Family firms without any growth orientation are also more likely to meet a premature death. The FGD Model, which has been created from the following general validated theories: open self-organizing systems, Lewin's field theory, motivational expectancy theory, Ajzen's theory of planned behaviour, learning organization, and theories of strategic management, is a unique construction in the field of family business research. A similar kind of model with a more simple structure has been developed on the basis of Lewin's field theory in New Zealand by Vinnell & Hamilton (1999), who created their model to describe the forces associated with small business development. The FGD Model presented in the theoretical framework of this study is a holistic model that has been constructed in order to illustrate the dynamics of growth through the whole life-cycle of an industrial family business.

The empirical results of the case studies confirm that family firms could reach a remarkable growth without losing the dominant ownership of the founding family. According to the TT (Confederation of Finnish Industry and Employers) Survey in 1998, some family business owners considered that the external venture capital funding acquired for growth would involve a risk of losing their ownership in a growing business. The reluctance to share the ownership with venture capitalists has been considered a major barrier to growth in small family-owned firms.

The empirical evidence of the cases supports the prevalent theories presented by Geroski (2001), who emphasized that the growth of the entire firm is a random walk, and it is reflected by stochastic factors driven from the environment of the firm. The development of a small family firm is revealed to be complex, a result of an idiosyncratic and unstable process involving an interplay of the local environment and features internal to the firm (see Vinnell &

Hamilton 1999). The histories of growth in the case firms in this study consist of phases of different periodical growth rates (see Spilling 2001). The growth dynamics of a firm is typically a periodical fluctuation from declining and stagnant phases of growth to growth peaks and accelerating growth phases (see Fombryn & Wally 1989). The growth of an industrial family-owned firm is seldom the stable and predictable process that the general life-cycle models and deterministic growth models try to illustrate.

This study confirms the hypothesis that the growth motivation and intention of an entrepreneur is a crucial factor behind the growth of an industrial family-owned firm, and that the other sources of and barriers to growth could be more or less derived from this factor (see also Davidsson 1989, 1991, Delmar 1996, Wiklund 1997, Vesalainen & Pihkala 1999, Wiklund & Shepherd 2001). The role and significance of growth motivation has a crucial role especially during the first critical years of a firm (see also Littunen 2001b). The construction and sources of growth motivation and intention in these case studies could be found in the positive experiences in business, which have either been the results of seizing the right business opportunities or exploiting the promising innovations (see the expectancy model of motivation by Vroom 1964). Unfortunately a significant minority of entrepreneurs and family business owners have enough growth motivation and intention to create and implement such growth strategies as could allow them to develop into growth firms. According to the TT (Association of Finnish Industry and Employers) survey, the main reasons for the lack of growth motivation and intention were the fear of competition, avoidance of the risk related to the growth of the firm, and wish to maintain the current position and size of the company (see also Holm & Kauppi 2003). Similar results concerning the lack of growth motivation among small business owners can be found in SME studies all over the world (see Ward 1987, Davidsson 1989, 1991, Kolvered 1992, Storey 1995, Barkham *et al.* 1996, Wiklund 1997).

All the case firms in this study have encountered several crises and critical incidents during their histories (over 40 years each). The results of this study seem to confirm the hypothesis that coping with and surviving from the chaos caused by severe crises or critical incidents generates and strengthens the concept of a learning organisation in a firm. To cope with the consequences of crises, the firm usually has to change the prevailing paradigm and strategies and learn new ways to pursue for growth. This kind of learning is called double loop learning (see Argyris & Schon 1996) or learning from the crisis (see Kvoorn-Mistra 2000, Nathan 2000).

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1999. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. www.metodix.com
- ACOST. 1990. The Enterprise Challenge: Overcoming Barriers to Growth in Small firms. HMSO. Cabinet Office: Advisory Council in Science and Technology. London.
- Acs, Z. & Audretsch, D. 1990. The Determinants of Small Firm Growth in US Manufacturing. *Applied Economics*. Vol. 22. pp. 143-153.
- Adizes, I. 1988. Corporate life-cycles: How and why corporations grow and die and what to do about it. Prentice Hall. Englewood Cliffs. NJ.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. 1980. Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Prentice-Hall. Englewood-Cliffs. NJ.
- Ajzen, I. 1988. Attitudes, Personality and Behavior. Open University Press. Milton Keynes.
- Ajzen, I. 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Vol. 50. pp. 179-211.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3.uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.
- Aldrich, H. 1979. Organisations and Environments. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Aldrich, H. & Auster, E. 1986. Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. *Research in Organizational Behaviour*. Vol. 8. pp. 165-198.
- Almus, M. 2002. What Characterizes a Fast-growing Firm? *Applied Economics*. Vol. 34. pp. 1497-1508.
- Amit, R., MacCrimmon, K., Zietsma, C. & Oesch, J. 2001. Wealth Attainment as the Motive for Initiating Growth-Oriented Technology Ventures. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16. 2/2001. pp. 119-143.
- Anderson, H., Havila, V. & Salmi, A. 2001. Can You Buy a Business Relationship? On the Importance of Customer and Supplier Relationships in Acquisitions. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30. pp. 575-586.
- Ansoff, I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Lyhentäneet ja suomentaneet Kari Lahdenpää ja Matti Lainema. Otava. Helsinki.
- Ansoff, I. 1988. Corporate Strategy. Revisited edition. Penguin Books. London.
- Anttila, P. 2000. Hermeneuttinen tieteenperinne ja historian tutkimus. www.metodix.com
- Aravuo, K. 2002. Puun sahaus, höyläys ja kyllästys. Toimialaraportti 2002. Toimiala info-media. KTM:n ja TE-keskusten julkaisu. Helsinki.
<http://www.eportti.tietopalvelut.com>
- Arbaugh, B. & Camp M. 2000b. Managing Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Research Directions. Chapter 15. pp. 308-328 in a Book: The Blackwell Handbook of Entrepreneurship.(eds.) Sexton, Donald and Landström, Hans. Blackwell Publishers Ltd. Oxford. UK.
- Arbnor, I. & Bjerke B. 1997. Methodology for Creating Business Knowledge. 2nd Edition. Sage Publications. London.
- Ardishvili, A, Cardozo, S, Harmon, S & Vadakath, S. 1998. Towards a Theory of New Venture Growth. Paper presented at the 1998 Babson Entrepreneurship Research Conference, Ghent Belgium, May 21-23, 1998.
- Arenius, P. & Autio, E. 1999. Kansakuntien yrittäjyyspotentiaali. Kymmenen maan välinen vertaileva tutkimus. Suomen osaraportti. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Argyris, C. & Schön, D. 1996. On Organizational Learning II. Addison-Wesley. Reading, MA.
- Argyris, C. 1999. On Organizational Learning. 2nd edition. Originally Published in 1991. Blackwell. Oxford. UK.

- Arion, V. & Lehtinen, N. 2001. Statistical Assessment Research of Family Business Populations in Finland. University of Jyväskylä. Faculty of Business and Economics Administration. <http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/g/ariveace.pdf>
- Armenakis, A. & Feild, H. 1993. The Role of Schema in Organizational Change: Change Agent and Change Target Perspectives. Chapter 18. from the book: Golembiewski, Robert. (ed.) *Handbook of Organizational Behaviour*. Marcel Dekker Inc. New York.
- Atkins, M. & Lowe, J. 1994. Stakeholders and the Strategy formation Process in Small and Medium-Sized Enterprises. *International Small Business Journal*. Vol. 12. 3/1994. pp. 12-23.
- Autere, J. & Autio, E. 2000. Is Entrepreneurship Learned? Influence of Mental Models on Growth Motivation, Strategy and Growth. Working Paper Series 7/2000. Institute of Strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Espoo.
- Autio, E. & Lumme, A. 1998. Does the Innovator Role Affect the Perceived Potential for Growth? Analysis of Four Types of New, Technology-based Firms. *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 10. 1/1998. pp. 41-53.
- Autio, E. 1999. Nopeasti kasvavien teknologiayritysten menestysstrategiat. s. 100-119. *Strateginen Yrittäjyys.* (toim.) Pekka Lehtonen. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Autio, E. & Arenius, P. 2000a. Global Entrepreneurship Monitor: Finnish Executive Report 2000. Helsinki University of Technology. Espoo.
- Autio, E., Arenius, P. & Wallenius, H. 2000b. Economic Contributions of Gazelle Firms in Finland. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 20. Babson College, Wellesley. MA.
- Autio, E. 2000. Growth of Technology-based New Firms. Chapter. 16. pp. 329-347. In Sexton, Donald and Landström, Hans. (Eds.). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford. UK.
- Barber, J., Metcalfe, S. & Porteous, M. 1989. Barriers to Growth: the ACARD Study. In Barber, J., Metcalfe, S. and Porteous, M. (Eds.) *Barriers to Growth in Small Firms*, Routledge, London.
- Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M. & Hanvey, E. 1996. *The Determinants of Small Firm Growth*. Jessica Kingsley Publishers. London.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. pp. 99-120.
- Baron, R. & Markham, G. 1999. Cognitive Mechanisms: Potential Differences Between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 19. Babson College. Wellesley. MA.
- Baron, R. & Markham, G. 2003. Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in Their Financial Success. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18. 1/2003. pp. 41-60.
- Barringer, B. & Greening, D. 1998. Small Business Growth through Geographic Expansion: a comparative case study. *Journal of Small Business Venturing*. Vol. 13, 467-492.
- Barth, H. 2003. Fit Among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms and Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries. *Journal of Small Business Management*. Vol. 41. 2/2003. pp. 133-147.
- Baumol, W. 1983. Toward Operational Models of Entrepreneurship. Pp. 29-48 From the book: *Entrepreneurship*. ed.. Joshua Ronen. Lexington Books.
- Beckhard, R. & Dyer, G. 1983. Managing Change in the Family Firm – Issues and Strategies. *Sloan Management Review*. Vol. 24 3/1983. pp. 59-65.
- Begg, D., Fischer, S. & Dornbusch, R. 1994. *Economics*. 4th. Edition. Originally published in 1984. McGraw-Hill. Berkshire.
- Berger, P. ja Luckmann, T. 1998. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen – tiedonsosiologinen tutkielma. 2.painos. Suomentanut ja toimittanut Vesa Raiskila. Gaudeamus. Helsinki.

- Bertalanffy von, L. 1998. General Systems Theory: Foundations, Development, Applications. Revisited Edition. First published in 1969. George Brazillier, Inc. New York.
- Belotti, C. 1999. Technological Renewal in Small Manufacturing Enterprises. pp. 188-216 In. Bengt Johannisson and Hans Landström. (Eds.). Images of Entrepreneurship and Small Business. SIRE, Studentlitteratur. Lund.
- Birch, D. 1979. The Job Generation Process. Final Report to Economic Development Administration. Cambridge. MA. MIT Program on Neighbourhood and Regional Change.
- Birch, D. 1987. Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work. Free Press. New York.
- Birch, D., Haggerty, A. & Parsons W. 1998. Corporate Demographics; Corporate Almanac, Cambridge. Mass. Cognetic Inc.
- Bird, B. 1992. The Operation of Intentions in Time: The Emergence of the New Venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 17. Fall 1992. pp. 11-20.
- Birley, S. and Westhead, P. 1990. Growth and Performance Contrasts Between "Types" of Small Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 11. pp. 535-557.
- Birley, S. 2001. Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 26. 2/2001. pp. 63-76.
- Boswell, J. 1973. The Rise and Decline of Small Firms. George Allen and Unwin. London.
- Bourgeois, L.J.. 1981. On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*. Vol. 6. 1/1981. pp. 29-39.
- Bourdieu, P. 1986. The Forms of Capital. In. Richardson, J. (Ed.). Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Greenwood.
- Boter, H. & Holmqvist, C. 1996. Industry Characteristics and Internationalisation Processes in Small Firms. *Journal of Business Venturing*. Vol. 11. 6/1996. pp. 471-487.
- Bradley, J. & Korn, D. 1982. The Changing Role of Acquisitions. *The Journal of Business Strategy*. Vol. 2. 4/1982. pp. 30-44.
- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 1998. Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business, Palgrave, Basingstoke.
- Brocklesby, J. 1995. Using Soft Systems Methodology to Identify Competence Requirements in HRM. *International Journal of Manpower*. Vol. 16. 5-6/1995 pp. 70-84.
- Brophy, D. 1997. Financing the Growth of Entrepreneurial Firms. In. Donald Sexton and Raymond Smilor. (Eds.). Entrepreneurship 2000. Upstart Publishing Company. Chicago.
- Brown, T. & Kirchoff, B. 1997. The Effects of Resource Availability and Entrepreneurial Orientation on Firm Growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 17. Babson College, Wellesley. MA.
- Brown, T., Davidsson, P. & Wiklund, J. 2001. An Operationalization of Stevenson's Conceptualisation of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behaviour. *Strategic Management Journal*. Vol. 22. 10/2001. pp. 953-968.
- Bruno, A & Tyebjee, T. 1982. The Environment for Entrepreneurship. In. Kent, C, Sexton, David and Vesper, Karl. (Eds.) Encyclopaedia of entrepreneurship. Pp. 289-307. Prentice-Hall.
- Bryman, A. 1993. Quantity and Quality in Social Research. Routledge. London.
- Brytting, T. 1991. Organizing the Small Growing Firm. A Grounded Theory Approach. Stockholms School of Economics, EFI, Stockholm.
- Bygrave, W. 1989a. The Entrepreneurship Paradigm. I.: A Philosophical Look at Its Research Methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 14. 1/1989. pp. 7-26.
- Bygrave, W. 1989b. The Entrepreneurship Paradigm. II.: Chaos and Catastrophes among Quantum Jumps ?. *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol. 14. 2/1989. pp. 7-30.
- Bygrave, W. & Hofer, C. 1991. Theorizing About Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 16. 2/1991. pp. 7-30.

- Bygrave, W. & Hofer, C. 1992. Researching Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 16. 4/1992. pp. 91-100.
- Camus, A. 1962. *Esseitä, valikoima*. Suomentanut Leena Löfstedt. Otava. Helsinki.
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. & Carland, J. 1982. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualisation. *Academy of Management Review*. 9. s. 354-359.
- Carlock, R. & Ward, J. 2001. *Strategic Planning for the Family Business*. Palgrave: New York.
- Carlsson, B. 2002. Institutions, Entrepreneurship and Growth: Biomedicine and Polymers in Sweden and Ohio. *Small Business Economics*. Vol. 19. 2/2002. pp. 105-221.
- Carrol, G. 1984. The Specialist Strategy. In Carrol, G and Vogel, D. (Eds.). *Strategy and Organization: A West Coast Perspective*. Pp. 117-128. Pitman Publishers. Boston. MA.
- Chandler, A. 1963. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Harvard University Press. Cambridge. Mass.
- Chandler, A. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press. Cambridge. MA
- Chandler, G. & Hanks, S. 1993. Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study. *Journal of Business Venturing*. Vol. 8. 5/1993. pp. 391-408.
- Chandler, G. & Hanks, S. 1994. Founder Competence, the Environment and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 18. 3/1994. p. 77-89.
- Chandler, G. & Hanks, S. 1998. An Examination of the Substitutability of Founders Human and Financial Capital in Emerging Business Ventures. *Journal of Business Venturing*. Vol. 13. 5/1998. pp. 353-369.
- Charan, R. and Tichy, N. 1998. *Every Business is a Growth Business*. Random House. Times Business. New York.
- Chaston, I. & Mangles, T. 1997. Core Capabilities as Predictors of Growth Potential in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*. January 1997. p. 47-57.
- Chaston, I., Badger, B. & Sadler-Smith, E. 1999. Organisational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 5. 4/1999. pp. 191-203.
- Chaston, I., Badger, B. & Sadler-Smith, E. 2001. Organisational Learning: An Empirical Assessment of Process in Small U.K. Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*. Vol. 39. 2/2001 pp. 139-151.
- Checkland, P. & Scholes, K. 1990. *Soft System Methodology in Action*. John Wiley & Sons. Ltd. Chichester.
- Checkland, P. 1999. *Systems Thinking, Systems Practice*. Revisited Edition. Originally Published in 1991. John Wiley & Sons. Ltd. Chichester.
- Chell, E. 1986. The Entrepreneurial Personality – a Review and some Theoretical Developments. In. James, Curran, James, Stanworth, James and Watkins Davis. (Eds.). *The Survival of the Small Firm*. Vol. 1: The Economics of Survival. Gower publications. Ltd. Aldershot.
- Chell, E. & Haworth, J. 1992. A Typology of Business Owners and Their Orientation Towards Growth. Chapter 8. In. Kevin, Caley ea. (Eds.). *Small Enterprise Developments*. Paul Chapman Publishing. London.
- Chen, R. & Martin, M. 2001. Foreign Expansion of Small Firms: The Impact of Domestic Alternatives and Prior Foreign Business Involvement. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16. 6/2001.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2003. Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms. *International Small Business Journal*. Vol. 21. 1/2003. pp. 5-27.

- Choueke, R. & Armstrong, R. 1998. The Learning Organisation in Small- and Medium-sized Enterprises: A Destination or a Journey? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 4. 2/1998. pp. 129-140.
- Choueke, R. & Armstrong, R. 2000. Culture: A Missing Perspective on Small- and Medium-sized Enterprise Development. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 6. 4/2000. pp. 227-238.
- Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. 1999. Defining the Family Business by Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23. 3/1999. pp. 19-39.
- Churchill, N. & Lewis, V. 1983. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. May-June 1983. Cambridge, Ma.
- Churchill, N. 2000. The Six Key Phases of Company Growth. pp. 251-257. In: Birley, S. and Muzyka, D. (Eds.). *Mastering Entrepreneurship – Your Single-source Guide to Becoming a Master of Entrepreneurship*. Financial Times, Prentice Hall, London.
- Coleman, J. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. Vol. 94. Supplement. pp. S95-119.
- Collins, J. & Porras, J. 1997. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Paperback Edition. Harper Collins. New York.
- Cooke, P. & Wills, D. 1999. Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance Through Innovation Programmes. *Small Business Economics*. Vol. 13. pp. 219-234.
- Corman, J., Lussier, R. & Nolan, K. 1996. Factors that Encourage Entrepreneurial Start-ups and Existing Firm Expansion: A Longitudinal Study Comparing Recession and Expansion Periods. *Academy of Entrepreneurship Journal*. Vol. 1. 2/1996. pp. 43-55.
- Covin, J., Slevin, D. & Covin, T. 1990. Content and Performance of Growth-seeking Strategies: A Comparison of Small Firms in High- and Low-technology Industries. *Journal of Business Venturing*. Vol. 5. 6/1990. pp. 391-412.
- Covin, J. & Covin, T. 1990. Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol. 15. 1/1990. pp. 35-50.
- Covin, J. & Slevin, D. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol. 16. 1/1991. pp. 7-25.
- Craig, J. & Lindsay, N. 2002. Incorporating the Family Dynamic into the Entrepreneurship Process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 9. 4/2002. pp. 416-430.
- Cragg, P. & King, M. 1988. Organizational Characteristics and Small Firm's Performance Revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 13. 2/1988. pp. 49-64.
- Curran, J. 1988. Training and Research Strategies for Small Firms. *Journal of General Management*. Vol. 3. Spring 1988.
- Curteis, H. 1997. Entrepreneurship in a Growth Culture. *Long Range Planning*. Vol. 30. 2/1997. pp. 267-276.
- Cyert, R. & March, J. 1992. *The Behavioural Theory of a Firm*. 2nd edition. First Published in 1963 by Prentice-Hall Inc.. Blackwell. London.
- Daft, R. 1989. *Organizational Theory and Design*. West Publishing Company. St. Paul, MN
- Daily, C. & Dollinger, M. 1991. Family Firms are Different. *Review of Business*. Vol. 13. 1-2/1991.
- Daily, C. & Dollinger, M. 1993. Alternative Methodologies for Identifying Family- versus Nonfamily-Managed Businesses. *Journal of Small Business Management*. Vol. 31. 2/1993. pp. 79-90.
- Daily, C. & Thompson, S. 1994. Ownership Structure, Strategic Posture and Firm Growth: An Empirical Examination. *Family Business Review*. Vol. VII. 3/1994. pp. 237-250.
- Dalley, J. & Hamilton, B. 2000. Knowledge, Context and Learning in the Small Business. *International Small Business Journal*. Vol. 18. 3/2000. pp. 51-59.

- Davidsson, P. 1989a. Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth. Dissertation EFI. Stockholms School of Economics. Stockholm.
- Davidsson, P. 1989b. Entrepreneurship – and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*. Vol. 4. 1989 pp. 211-226.
- Davidsson, P. 1991. Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing* Vol. 6. p. 405-429.
- Davidsson, P. 1993. Kultur och entreprenörskap. 160. NUTEK, Stockholm.
- Davidsson, P. & Delmar, F. 1997. High-growth Firms: Characteristics, Job Contribution and Method Observations. Working Papers 3/1997 JIBS. Jönköping.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. 2000. Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth. pp. 26-44. In: Sexton, Donald and Landström, Hans. (Eds.). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford. UK.
- Davidsson, P., Kirchhof, B., Hatemi, A. & Gustavsson, H. 2002. Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data. *Journal of Small Business Management*. Vol. 40. 4/2002. pp. 332-349.
- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. 2002. Entrepreneurship as Growth: Growth as Entrepreneurship. In: Hitt, Michael, Ireland, Duane, Camp, Michael and Sexton, Donald. (Eds.) *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford. UK.
- Davis, P. & Stern, D. 1988. Adaptation, Survival and Growth of the Family Businesses: An Integrated Systems Perspective. *Family Business Review*. Vol. I. 1/1988. pp. 69-86.
- Davis, P. & Harveston, P. 1999. In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*. Vol. XII. 4/1999. pp. 311-324.
- Davis, P. & Harveston, P. 2001. The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-generational Study. *Journal of Small Business Management*. Vol. 39. 1/2001. pp. 14-30.
- Dawson, P. 1997. In at the Deep End: Conducting Processual Research on Organizational Change. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 13. 4/1997. pp. 389-405.
- Deakins, D. 1999. *Entrepreneurship and Small Firms*. 2nd edition. McGraw-Hill. Berkshire.
- Delmar, F. 1996. *Entrepreneurial Behaviour and Business Performance*. Stockholms School of Economics, EFI. Stockholm.
- Delmar, F. 1997. Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results. In: Donckels, R. & Miettinen, A. (Eds.). *Entrepreneurship and SME Research: on Its Way to the Next Millenium*. Pp. 199-216. Ashgate, Aldershot. UK.
- Delmar, F. & Davidsson, P. 1998. A Taxonomy of High-Growth Firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 18. Babson College. Wellesley. MA.
- Delmar, F. & Shane, S. 2002. What Firm Founders Do: A Longitudinal Study of the Start-up Process. *Frontiers of Entrepreneurship Research* Vol. 22. Babson College. Wellesley. MA.
- Dodge, R. & Robbins, J. 1992. An Empirical Investigation of The Organizational Life-Cycle Model for Small Business Development and Survival. *Journal of Small Business Management*. Vol. 30.1/1992. pp. 27-37.
- Donckels, R. & Fröhlich, E. 1991. Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review* Vol. 4. 2/1991. pp. 149-160.
- Down, S. 1999. Owner-manager Learning in Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 6. 3/1999. pp. 267-280.
- Drucker, P. 1986. Yrittäjyys ja Innovaatio. Suomentanut A.S. Sipilä. Rastor-julkaisut. Oy Rastor ab. Helsinki.
- Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat: Peter Druckerin keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa. Suomentanut Ritva Lilja. WSOY. Helsinki.

- Dunn, B. 1999. The Family factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families During Transitions. *Family Business Review*. Vol. XII. 1/1999. pp. 41-60.
- Dyer, G. 1988. Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*. Vol. I. 1/1988. pp. 37-50.
- Dyer, G. & Handler W. 1994. Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 19. 1/1994. pp. 71-84.
- Eagly, A & Chaiken, S. 1993. *The Psychology of Attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich. Orlando. FL.
- Eggers, J. H, Leahy, K. T & Churchill, N.C. 1994. Stages of Small Business Growth Revisited: Insights into Growth Path and Leadership/Management Skills in Low- and High-Growth companies. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 14. Babson College. Wellesley. MA.
- Eisenhardt, K. 1989a. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. Vol. 14. 1/1989. pp. 57-74.
- Eisenhardt, K. 1989b. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14. 4/1989. pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. 1991. Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*. Vol. 16. 3/1991. pp. 620-627.
- Eliasson, C., Wiklund, J. & Davidsson, P. 2002. Entrepreneurial Management and Schumpeterian Resource Recombinations. *Frontiers of Entrepreneurship Research* Vol. 22 Babson College. Wellesley. MA.
- Elliot, Dominic, Smith, Denis & McGuinness, Martina. 2000. Exploring the Failure to Learn: Crises and the Barriers to Learning. *Review of Business*. Pp. 17-24.
- ENSR – European Network for SME Research. 1997. *The European Observatory for SME's, Fifth Annual Report 1997*, Zoetermeer, The Netherlands: EIM.
- Ensley, M., Carland, J. & Carland, J. 2000. Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur. *Journal of Small Business Management*. Vol. 38. 4/2000. pp. 59-77.
- Erikson, T. 2002. Entrepreneurial Capital: The Emerging Venture's Most Important Asset and Competitive Advantage. *Journal of Business Venturing*. Vol. 17. pp. 275-290.
- Eskola, A. 1985. *Persoonallisuustyypeistä Elämäntapaan: Persoonallisuuden Tutkimuksen Metodologia Opetuksia*. WSOY. Juva.
- Epstein, J. 1984. A Procedural Note on the Measurement of Broad Dispositions. *Journal of Personality*. Vol. 52. pp. 318-325.
- Evans, D. 1987a. Tests of Alternative Theories of Firm Growth. *Journal of Political Economy*. Vol. 95. 4/1987. pp. 657-674.
- Evans, D. 1987b. The Relationship Between Firm Growth, Size and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries. *Journal of Industrial Economics*. Vol. 35. 4/1987. pp. 567-575.
- Farah, J. 1989. Ownership, Control and Family Dynamics: My Experience. In. McCollom-Hampton, M., Tenenbaum, B., Brockhaus, J., Brockhaus, R. & Baudoin, P. (Eds.). *The Best of the Family Firm Institute Proceedings since 1988*. Vol. I. Family Firm Institute. Boston.
- Feldman, J. & Klofsten, M. 1999a. Can Small Firm Face Big Problems? Medium-sized Firms and the limits to Growth. A Conference Paper Presented in the 44th World Conference of the International Council for Small Business in Naples, Italy on June 21-22.1999.
- Feldman, J. & Klofsten, M. 1999b. Medium-Sized Firms and the Limits to Growth: A Case Study in the Evolution of a Spin-Off Firm. *European Planning Studies*. Vol. 8. 5/2000. pp. 631-650.
- Flamholtz, E. ja Randle, Y. 2000. *Growing Pains. Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed firm*. Jossey-Bass Inc. San Francisco.

- Flanagan, J. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. Vol 51. no. 4. s. 327-358.
- Foley, P. & Green, H. 1989. A Review of the Factors Contributing to Success. In. Foley, Paul and Green, Howard. (Eds.). *Small Business Success*. Paul Chapman Publications. London.
- Fombrun, C. & Wally, S. 1989. Structuring Small Firms for Rapid Growth. *Journal of Business Venturing*. Vol. 4. 4/1989, pp. 107-122.
- Freel, M. 1999a. Where are the Skill Gaps in Innovative Small Firms? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 5. 3/1999. pp. 144-154.
- Freel, M. 1999b. Innovation and Growth in Manufacturing SMEs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Vol. 19. Babson College, Wellesley. MA.
- Freel, M. 1999c. Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firm. *International Small Business Journal*. Vol. 18. 2/1999. pp. 60-80.
- Freese, H. & Willard, G. 1990. Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High tech Firms. *Strategic Management Journal*. Vol. 11. pp. 87-98.
- Gadenne, D. 1998. Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison. *Journal of Small Business Management*. Vol. 17. 1/1998. pp. 36-56.
- Garnsey, E. 1998. A Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 13. 3/1998. pp. 523-556.
- Gartner, W. 1989. Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 13. 1/1989. pp. 27-37.
- van Gelderen, M. & Frese, M. 1998. Strategy Process as a Characteristic of Small Scale Business Owners: Relationships with Success in a Longitudinal Study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Vol. 18. Babson College. Wellesley. MA.
- Geroski, P. 2000. The Growth of Firms in Theory and Practice. In . Foss and Malinke. (Eds.). *New Directions in Economic Strategy Research*. Oxford University Press.
- Gersick, K., Davis, J., McHollom-Hampton, M. & Landsberg, I. 1997. *Generation to Generation: Life-Cycles of the Family Business Research*. Harvard Business School Press.
- de Geus, A. 1997a. *The Living Company – Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston. Mass.
- de Geus, A. 1997b. *The Living Company*. Harvard Business Review. March-April 1997. Reprint 97203. HBR on Strategies for Growth pp. 99-116. Harvard Business School Press. Boston. Mass.
- Gibb, A. & Richie, J. 1982. Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal*. Vol. 1 1/1982. pp. 26-45.
- Gibb, A. & Scott, M. 1986. Understanding Small Firms Growth. Pp. 81-104. In. Scott, Michael, Gibb, Allan, Lewis, John and Faulkner, Terry. (Eds.). *Small Firms Growth and Development*. Gower Publishing Company. Aldershot.
- Gibb, A. & Davies, L. 1990. In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business. *International Small Business Journal*. Vol. 9. 1/1990 pp. 15-32.
- Gibb, A. 1991. Appraising Growth Potential: Key Issues in the Thresholds of Growth of the Independent Business. In. Rourke, James and Birley, Sue. (Eds.). *Growth Capital and Entrepreneurship*. Instituto de Estudios de la Empresa. Barcelona. Pp. 223-243.
- Gibb, A. 1997a. Small Firm's Training and Competitiveness: Building Upon the Small Firm as a Learning Organization. *International Small Business Journal*. Vol. 15. 3/1997.
- Gibb, A. 1997b. Picking Winners? On Gaining Insight into the Process of Small Firms Growth. Working Paper, Durham University Business School.
- Gibb, A. 1997c. High Growth Companies, the Stages of Growth and Organisational Development of Small Businesses. Working Paper, Durham University Business School.
- Gill, J. and Johnson, P. 1997. *Research Methods for Managers*. 2nd edition. Paul Chapman Publishing ltd. London.

- Glancey, K. 1998. Determinants of Growth and Profitability in Small Entrepreneurial Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 4. 1/1998. pp. 18-24.
- Goffee, R. 1996. Understanding Family Business: Issues for Further Research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 2. 1/1996. pp. 36-48.
- Goldberg, L. 1993. The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*. Vol. 48. pp. 26-34.
- Goodman, M. 1999. Limits Ahead: Using the "Limits to Growth" Dynamic to Meet the Challenges of Profound Change Effectively. In: Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smyth, B. (Eds.). *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in the Learning Organizations*. Currency Doubleday. New York.
- Granovetter, M. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. Vol. 78. 6/1973. pp. 1360-1380.
- Gray, C. 1992. Growth-Oriented and the Small Firm. In: Kevin, Caley ea. (Eds.). *Small Enterprise Developments*. Paul Chapman Publishing. London.
- Gray, C. 1998. *Enterprise and Culture*. Routledge. London.
- Gray, C. 2002. Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 9. 1/2002. pp. 61-72.
- Greenbank, P. 2001. Objective Setting in the Micro-Business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 7. 3/2001. pp. 108-127.
- Greiner, L. E. 1998. Evolution and Revolution as Organisations Growth. A Revisited Version. Originally published in 1972. *Harvard Business Review*. July-August 1998. Cambridge. Ma.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. 2. painos. WSOY. Helsinki.
- Grönroos, M. 1999. WTO-Trips ART 39: Liikesalaisuuden suojan laajuus ja uusi kasvuteoria. *Acta Universitatis Tamperensis*. Nro 644.
- Gummesson, E. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Revised Edition. SAGE Publications, Inc. Newbury Park.
- Hajba, S. 1978. Yrityksen kasvu ja siihen vaikuttavat tekijät. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. A3. Väitöskirja.
- Hakim, C. 1989. Identifying Fast Growth Small Firms. *Employment Gazette*, 1/1989. pp. 29-41.
- Hall, D. 1990. Career Development in Organizations. In: D. Brown. L. Brooks and Associates. (Eds.). *Career Choice and Development*. Pp. 422-454. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Halttunen, J., Lehtinen, K. & Rannikko, H. 1999a. PKT-kasvuprojektin väliraportti. Johtamistaidon Opisto, Aavaranta. Julkaisematon raportti.
- Hambrick, D. & Crozier, L. 1985. Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth. *Journal of Business Venturing*. Vol. 1. N:o 1, pp. 31-45.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Cambridge. Mass.
- Hamilton, R. & Lawrence, L. 2000. Explaining Size Differences in Smaller Firms. *International Small Business Journal*. Vol. 19. 2/2000. pp. 49-60.
- Hanks, S., Watson, C., Jansen, E. & Chandler, G. 1994. Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 18. 2/1994.
- Hannan, M & Freeman, J. 1977. The Population Ecology of Organisations. *American Journal of Sociology*. Vol. 82. p. 929-964.
- Hansen, E. 1995. Entrepreneurial Networks and New Organization Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 19. 4/1995. pp. 7-19.
- Harris, S. & Bovaird, C. 1996. *Enterprising Capital: A Study of Enterprise Development and the Institutions within*. Avebury. Aldershot.

- Harisalo, R. 1988. Uusi kapitalismi. Paikallinen yrittäjyyskulttuuri ja taloudellinen hyvinvointi. Offset/PKK Oy, Helsinki.
- Harper, S. 1992. Developing a "Corpreneurial" Strategy for Fostering Business Growth and Revitalization. *Industrial Management*. Vol. 34. 4/1992. pp. 19-25.
- Harper, S. 1995. The McCraw-Hill Guide to Managing Growth in Your Emerging Business. Guidelines for Transforming Your Small Business into an Exceptional Enterprise. McGraw-Hill, Inc. New York.
- Havunen, J. 1987. Kasvavan yrityksen riskit. Teoksessa. Menestyvä yrittäjä. Osa 3. Leena Jaakola, Elina Lustig ja Marja-Liisa Saarni (Toim.). s. 251-258. Weilin&Göös.Espoo.
- Hay, D. & Liu, G. 1998. When Do Firms Go in for Growth by Acquisitions? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Vol. 60. 2/1998. pp. 143-164.
- Hellberg, L. 1985. Pienyrityksen kasvun hallinta. Vaasan Korkeakoulun Länsi-Suomen Taloudellinen tutkimuslaitos. Julkaisuja N:o 5.
- Heshmati, A. 2001. On the Growth of Micro and Small Firms: Evidence from Sweden. *Small Business Economics*. Vol. 17. 3/200. pp. 231-228.
- Hewitt-Dundas, N. & Roper, S. 2001. Strategic Complexity and Success – Small Firms' Strategies in a Mature Market. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 8. 3/2001. pp. 275-285.
- Hill, J., Nancarrow, C. & Wright, L. 2002. Lifecycle and Crisis Points in SMEs: A Case Approach. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 20. 6/2002. pp. 361-36.9
- Hill, M. 1993. Archival Strategies and Techniques. Qualitative Research Methods Series. Vol. 32. A Sage University Paper. Thousand Oaks.
- Hills, G., Lumpkin, G & Singh. 1997. Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Vol. 17. Babson College, Wellesley. MA.
- Hjerppe, R. 1997. Sosiaalinen pääoma – tutkimisen arvoinen käsite. Hyvinvointikatsaus 1/1997. s. 26-29. Tilastokeskus. Helsinki.
- Hofstede, G. 1984. Cultures Consequences. McGraw-Hill. London.
- Hogan, R. 1991. Personality and Personality Measurement. In. Dunnette and Hough. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Pp. 873-919. Consulting Psychologists Press. Palo Alto. Cal.
- Holm, P. & Kauppi, M. 2003. PK-yritysbarometri syksy 2003. Finnvera Oyj. & Suomen Yrittäjät ry. Helsinki.
- Honderlich, T. ed. 1995. The Oxford Companion to Philosophia. Oxford University Press. Oxford. UK.
- Honkarakenne Oyj. 2000. Honka-akatemia I, HONKA-käsikirja – jokaisen honkalaisen perustietopaketti Hongasta ja hirsirakentamisesta. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.
- Hosley, S., Lau, Agnes, L.& Tan, D. 1994. The Quest for the Competitive Learning Organization. *Management Decision*. Vol. 32. 6/1994. pp. 5-15.
- Hurst, D., Rush, J. & White, R. 1989. Top Management Teams and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*. Vol. 10. pp. 87-105.
- Huse, M. 1995. Stakeholder Thinking and the Board of Directors in Owner/Manager Firms. In. Näsi, Juha. (Ed.). *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Publications. Helsinki.
- Hutchinson, P. & Ray, G. 1986. Surviving the Finacial Stress of Small Enterprise Growth. In. Curran, J., Stanworth, J. & Watkins, D. (Eds.). *The Survival of the Small Firm* Vol. 1. The Economics of Survival and Entrepreneurship. Gower. Aldershot. UK.
- Hutchinson, P. 1999. Small Enterprise: Finance, Ownership and Control. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 1. 3/1999. pp. 343-365.

- Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. teoksessa. Heikkinen, Hannu, Huttunen, Rauno ja Moilanen, Pentti. (Toim.). Siinä tutkija missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena. Jyväskylä.
- Huuskonen, V. 1989. Katsaus Motivaatioteorian kehitykseen. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja: Keskustelua ja raportteja nro. 5.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. A-2. Turku.
- Hyrsky, K. 2001. Reflections on the Advent of a More Enterprising Culture in Finland: n Exploratory Study. University of Jyväskylä Jyväskylä Studies in Business and Economics. Nr. 10.
- Ilgel, D & Klein, H. 1988. Individual Motivation and Performance: Cognitive Influences of Effort and Choice. In. Campbell, J and Campbell, R. (Eds.). New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. CA.
- Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma: Käsite ja sen ongelmallisuus. s. 9-38. Teoksessa: Ilmonen, K. (Toim.). Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.
- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J. & Lightfoot, G. 2000. The Use of Quantitative and Qualitative Criteria in the Measurement of Performance in Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 7. 2/2000. pp. 123-134.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. pp. 305-360.
- Johannisson, B. 1984. A Cultural Perspective on Small Business Climate. *International Small Business Journal*. Vol. 2. pp. 32-43.
- Johannisson, B. 1999. Ideological Tensions in the Medium-Sized Family Business – Obstacle or Leverage for Growth. Conference Paper presented at the RENT XIII conference in London, November 25-26.1999.
- Johannisson, B. & Huse, M. 2000. Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Tension. *Entrepreneurship and Regional Development*. Vol. 12. 4/2000. pp. 353-378.
- Johannisson, B. 2000. Networking and Entrepreneurial Growth. In. Sexton, D. & Landström, H. (Eds.). The Blackwell Handbook of Entrepreneurship. Blackwell Publishers Ltd. Oxford. UK.
- Johannisson, B. & Ramirez-Pasillas, M. 2001. Networking for Entrepreneurship: Building a Topography Model of Human, Social and Cultural Capital. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 21. Babson College. Wellesley. MA.
- Jo Hatch, M. 1997. Organisation Theory – Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford University Press. Oxford.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1989. Exploring Corporate Strategy. 3rd edition. Prentice-Hall. London.
- Joutsen-Onnela, M. 2003. Turvallisuutta ja sopusointua vai jännitystä ja valtaa. Tutkimus sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden yrittäjyys- ja muista arvoista. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Vol. 25.
- Julien, P-A. 2000. High Growth SME:s: Explanatory Factors. Université du Québec a Trois-Rivières. Research Report.
- Juslin, H. & Tarkkanen, T. 1987. Marketing Strategies of the Finnish Forest Industries. *Communicationes Instituti Forestalis Fennica*. Metsäntutkimuslaitos. Helsinki.
- Juslin, H. & Neuvonen, J. 1997. Metsäteollisuustuotteiden markkinointi. Opetushallitus. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Juti, R. 2001. Johdatus metafysiikkaan. Gaudeamus. Helsinki.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja nro. 18. Otava. Helsinki.
- Juuti, P. 1996. Suomalainen elämänlaatu. Tammer-paino. Tampere.

- Järnefelt, M., Paajanen, T., Pulkkinen, P. & Salonen, P. 2002. Toimialakehittäjän opas. Puu-Suomi-toimintaohjelma. Wood Focus Oy. Vammalan Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 1996. Tutkimustyön metodeista. Opinpaja Oy. Tampere.
- Kadis, L. & McClendon, R. 1989. Relationships in Family Business. In: Gersick, K. (Eds.). The Best of the family Firm Institute Conference Proceedings since 1988. Vol. III. The best of the Behavioral Science. Family Firm Institute. Boston.
- Kaivo-oja, J. 2002. Tulevaisuuden tekeminen strategisen ajattelun valossa. Teoksessa. Kamppinen, M., Kuusi, O. ja Söderlund, S. (Toim.). Tulevaisuudentutkimus – Perusteet ja sovellutukset. Sivut 169-201. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia Nro. 896. Helsinki.
- Kalela, J. 2000. Historiantutkimus ja historia. Gaudeamus. Helsinki.
- Kamppinen, M. & Malaska, P. 2002. Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. teoksessa. Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (Toim.). Tulevaisuudentutkimus - Perusteet ja sovellutuksia. Sivut 55-115. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia Nro. 896. Helsinki.
- Kangasharju, A. 2000. Growth of the Smallest: Determinants of Small Firm Growth During Strong Macroeconomical Fluctuations. *International Small Business Journal*. Vol. 19 / 2000. pp. 28-43.
- Kanniainen, V. 1998. Yritykset kansantalouden perustana – Onko Suomessa riittävästi yritystoimintaa? Taloustieto Oy. Helsinki.
- Kanniainen, V. 1999. Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta. Teoksessa. Lehtonen, Pekka (Toim.). Strateginen Yrittäjyys. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Cambridge. MA.
- Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. W&G Ekonomia sarja. Helsinki.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä. Liiketaloudellinen aikakauskirja VIII/3 s. 301-327. Helsinki.
- Katona, G. 1975. Psychological Economics. Elsevier. New York.
- Katona, G. 1977. Psychological Analysis of Economic Behavior. Elsevier. Westport. CT.
- Katz, D. & Kahn, R. 1978. The Social Psychology of Organizations. 2nd edition. John Wiley and Sons. New York.
- Kauranen, I. 1993. Yrittäjän persoonallisuus ja yrityksen menestyminen. HUT, Institute of Industrial Management, Otaniemi 1993/4.
- Kazanjan, R. & Drazin, R. 1990. A Stage-contingent Model of Design and Growth for Technology Based New Ventures. *Journal of Business Venturing*. Vol. 5. 3/1990. pp. 137-150.
- Kelly, L., Athanassiou, N. & Crittenden, W. 2000. Founder Centrality and Strategic Behaviour in the Family-Owned Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 25. 2/2000. pp. 27-43.
- Kettunen, P. 1974. Pienteollisuusyritysten rahavirrat kehitysalueella. Gummerus. Jyväskylä.
- Kettunen, P. 1975. Yrityksen tavoitteet ja toiminta. 4. painos. Gummerus. Jyväskylä.
- Kettunen, P. 1978. Pienyrityksen kasvun ja kehityksen mahdollisuudet. Teoksessa: Kettunen, P. & Aaltio-Marjosola, I. (Toim.). Yritys, arvot ja yhteiskunta, Jyväskylän Yliopisto, Taloustieteen laitos, Julkaisuja nro. 41/1978, s. 2-58.
- Kettunen, P. 1980. Pienen teollisen yrityksen kasvun ja kehittymisen edellytykset. Jyväskylän Yliopisto, Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro. 51/1980.
- Kettunen, P. 1985. Yrittäjäkirja. Suomen Yrittäjien Keskusliitto r.y. 3. painos. Helsinki.
- Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy – Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Atena. Jyväskylä.
- Kets de Vries, M. 1993. The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*. Vol. 21. 3/1993. pp. 59-71.

- Kets de Vries, M. 1996. Human Dilemmas in the Family Firm. Text and cases. International Thomson Business Press. London.
- Kilponen, J. & Santavirta, T. 2002. Taloudellinen kasvu, innovaatiot ja kilpailu – Katsaus kirjallisuuteen ja politiikkasuosiin. Valtion taloudellinen tutkimuslaitos. Vatt-keskustelualoitteita 289.
- King, G. 2002. Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*. Vol. 41. pp. 235-249.
- Kirchhoff, B. and Philips, B. 1988. The Effect of Firm Formation and Growth on Job Creation in the United States. *Journal of Business Venturing*. Vol. 3. 4/1988. pp. 261-272.
- Koironen, M. 1993. Ole Yrittäjä. Konetuumat Oy. Valkeakoski.
- Koironen, M. & Peltonen, M. 1996. Yrittäjyyskasvatus. Konetuumat Oy. Valkeakoski.
- Koironen, M. 1998. Perheyrittäjyys. Konetuumat Oy. Valkeakoski.
- Koironen, M. 2000. Juuret ja siivet – Perheyrittäjyksen sukupolvenvaihdos. Oy Edita Ab: Helsinki.
- Koironen, M. & Ruohotie, P. 2001. Yrittäjyyskasvatus, analyysijä, synteesejä ja sovellutuksia. Aikuiskasvatus-lehti 2/2001. Helsinki.
- Koironen, M. 2002. Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*. Vol. 15. 3/2002. pp. 175-187.
- Koironen, M. 2003. Perheyrittäjyksen johtaminen. Konetuumat Oy. Valkeakoski.
- Kolb, D. 1984. Experimental Learning. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. NJ.
- Kolehmainen, J. 2001. Yritykset ja alueet tietointensiivisessä globaalitaloudessa. Tampereen Yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 12/2001.
- Kolvered, L. 1992. Growth Aspirations among Norwegian Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*. Vol. 7. pp. 209-222.
- Komsi, P., Lindström, J. & Zetterberg, S. 2002. Omistamisen taito – perheyrittäjät kansakunnan rakentajina. Otava. Helsinki.
- Korhonen, H. & Lintunen, M. 1999. Kyllin vahva yrittäjäksi. Kertomus Stala Oy:stä ja yrittäjäneuvos Reino Rajamäestä. Otava. Helsinki.
- Koskinen, A. 1996. Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja. A-113. Helsinki.
- Kuhn, T. 1994. Tieteellisten vallankumousten rakenne Suomentanut Kimmo Pietiläinen. Art House Oy. Helsinki.
- Kujala, J. 2001. Liiketoiminnan moraalialueita etsimässä: Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. Jyväskylä Studies in Business and Economics. University of Jyväskylä. Jyväskylä.
- Kuitunen, K. 1993. Innovative Behavior and Organizational Slack of a Firm. A Case Study on the Development of Production Technology in a Finnish Clothing Firm. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis*. Series A: 87. HSE. Helsinki.
- Kvoor-Misra, S. & Nathan, M. 2000. Timing is Everything: The Optimal Time to Learn from Crises. *Review of Business*. Pp. 31-36.
- Kyläheiko, K. 2002. Kohti dynaamista strategianäkemyttä. Teoksessa. Ståhle, Pirjo, Kyläheiko, Kalevi, Sandström, Jaana & Virkkunen, Virpi. (Toim.). Epävarmuus hallintaan – yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. WSOY. Helsinki.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa. Vol. 38. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics. Jyväskylä.
- Lahti, A. 1983. Yrityksen kilpailustrategia. *Ekonomia-sarja* N:o 85. Weilin+Göös. Espoo.
- Lahti, A. 1999a. Kasvuyrityksen tai voittajayrityksen talousoppi. Tausta-ajatuksia ja yritys-esimerkkejä kasvuyritysohjelman pohjaksi. Helsinki School of Economics and Business Administration. Working Papers. W-219. Helsinki.
- Lahti, A. 1999b. Kasvuyrityksen talousoppi. Tietoyhteiskunta haastaa materialistisen taloustieteen. Keuruuprint Oy. Keuruu.

- Laine, J. 2000. Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategiseen muutokseen. Laadullinen ja historiallinen case-tutkimus perheyrittäjien siirtymisestä monialayrittäjien osaksi. Jyväskylän Yliopisto. Studies in business and economics. Vol. 1. Jyväskylä.
- Lainema, M., Lahdenpää, M. & Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. *Ekonomia-sarja*. WSOY. Helsinki.
- Laitinen, E. K. 1986. Yrityksen tunnuslukuanalyysi. Yritysinnovaatio Oy. Saarijärven Offset. Ky. Saarijärvi.
- Laitinen, E. K. 1999. Miten menestyvä pk-yritys voidaan tunnistaa toiminnan alkuvaiheessa? Teoksessa. Lehtonen, Pekka. (Toim.). Strateginen Yrittäjyys. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Lank, A. 2000. Making Sure the Dynasty does not Become a Dallas. In. Birley, S. & Muzyka, D. (Eds.). *Mastering Entrepreneurship – Your Single-source Guide to Becoming a Master of Entrepreneurship*. Financial Times, Prentice Hall, London. Pp. 193-199.
- Larsson, E., Hedelin, L. & Gärling, T. 2003. Influence of Expert Advice on Expansion Goals of Small Business in Rural Sweden. *Journal of Small Business Management*. Vol. 41. 2/2003. pp. 205-212.
- Lassila, H. 2003. Perheyrittäjyys maatilamatkailussa – Talonpoikaiset arvot sukupolvenvaihdosta ohjaavana tekijänä. Lisensiaatin tutkimus. Julkaisematon. Taloustieteen tdk. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.
- Laukkanen, M. 1999. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä – Paikallinen kehittämisen kansainvälistyvissä maailmassa. Kuopion Yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 8. Yrittäjyyden ja johtamisen laitos. Kuopio.
- Laureen, A. & Eräheimo, T. 1996. PK-yritysten kasvun lähteet ja esteet – case kohteina nopean kasvun yritykset. LTT Sarja B 125. Helsinki.
- Lehtonen, P. 1999. Osaamispohjaisen yrityksen menestystie. S. 78-99. Strateginen Yrittäjyys.. toim.. Pekka Lehtonen. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Leonard, D. & Strauss, S. 1997. Putting Your Company's Whole Brain to Work. *Harvard Business Review*. Vol. 75. 4/1997 pp. 111-121.
- Leppäälho, M. 1991. Yrityksen kehitysvaiheet ja liiketoimintastrategian muotoutumisprosessit. Acta Universitatis Tamperensis A-314. Tampere.
- Levinthal, D. 1991. Random Walks and Organisational Mortality. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36. pp. 397-420.
- Levintal, D. & March, J. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. pp. 95-112.
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science*. Harper & Brothers Publishers. New York.
- Liao, J. & Welsch, H. 2001. Social Capital and Growth Intention: The Role of Entrepreneurial Networks in Technology-Based New Ventures. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 21. Babson College. Wellesley. MA.
- Lichtenstein, G & Lyons, T. 1996. *Incubating New Enterprises: A Guide to Successful Practice*. The Aspen Institute. Washington DC.
- Lincoln, Y. and Guba, E. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage. Newbury Park.
- Linnakylä, P. 1988. Miten opitaan tekstistä. Ammattiopiskelijoiden tekstistä oppimisen arvioinnin taustaa. Osaraportti 1. Jyväskylän Yliopisto, Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja A17. Jyväskylä.
- Littunen, H. 2000. Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Vol. 6. 6/2000. pp. 295-310.
- Littunen, H. & Hyrsky, K. 2000. The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Non-Family Firms. *Family Business Review*. Vol. 13. 1. pp. 41-54.
- Littunen, H. 2001a. The Birth and Success of New Firms in a Changing Environment. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*. Nr. 8 Jyväskylä.

- Littunen, H. 2001b. Uusien yritysten menestyminen – Seurantatutkimuksen tulosten kansainvälinen vertailu. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 21/2001. Helsinki.
- Locke, E. 1991. The Motivation Sequence, the Motivation Hub and the Motivation Core. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. Vol. 50. pp. 288-299.
- Low, M & Macmillan, I. 1988. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*. Vol. 14. 2/1991. pp. 93-112.
- Luikka, M. 2002. Pienpuun sahaus ja hankinnan kehittäminen. Pölkky Oy:n myyntijohtaja Mikko Luikon esitelmä 15.2.2002 Finnbuild-messuilla Helsingissä. www.polkky.fi
- Lukka, K. & Tuomela, T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: Konstruktiivinen tutkimusote. *Yritystalous* nro. 4. 1998. Rastor Oy. Helsinki.
- Luukkanen, J. 1993. Systemimallien rooli tutkimuksessa ja suunnittelussa. Teoksessa. Vapaavuori, M. (Toim.). Miten tutkimme tulevaisuutta? *Acta Futura Fennica* nro. 5. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Painatuskeskus. Helsinki.
- Luostarinen, R. & Welch, L. 1993. *International Business Operations*. 2nd print. Kyriiri Oy. Helsinki.
- Lyons, T. 2002. Building Social Capital for Rural Enterprise Development: Three Case Studies in the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol. 7. 2/2002. pp. 193-216.
- Mannermaa, M. 1993. Pehmeä systeemimetodologia evolutionaarisessa tulevaisuudentutkimuksessa. Teoksessa Vapaavuori, M. (Toim.). Miten tutkimme tulevaisuutta? *Acta Futura Fennica* nro. 5. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Painatuskeskus. Helsinki.
- Markham, G. & Gartner, W. 2002. Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High-Growth Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 26. 4/2002. pp. 65-75.
- Marshall, A. 1961. *Principles of Economics*. 8th edition reprint. Macmillan. New York.
- Marris, R. 1967. *The Economic Theory of Managerial Capitalism*. Macmillan Press. London.
- McCann, J., Leon-Guerrero, A. & Haley, J. 2001. Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses. *Journal of Small Business Management*. Vol. 39. 1. pp. 50-60.
- McClelland, D. 1961. *The Achieving Society*. Van Nostrand Company. Princeton. NJ.
- McCluskey, H. 1963. The Course of the Adult Span. In a Book. Hallenbeck, W. ed.. *Psychology of Adults*. Adult Education Association. Washington D.C.
- McConaughy, D. & Phillips, M. 1999. Founders vs. Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding-Family-Controlled Firms. *Family Business Review*. Vol. XII. 2/1999. pp. 123-132.
- McElroy, M. 2002. Social Innovation Capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3. 1/2002. pp. 30-39.
- McGuire, J. 1963. Factors Affecting the Growth of Manufacturing Firms. Working Papers. University of Washington Press. Seattle.
- McKelvie, A. and Chandler, G. 2002. Patterns of New Venture Development. *Frontiers of Entrepreneurship Research* Vol. 22. Babson College. Wellesley. MA.
- McMahon, R. 2001a. Business Growth and Performance and the Financial Reporting Practices of Australian Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*. Vol. 26. 2/2001. pp. 152-164.
- McMahon, R. 2001b. Growth and Financial Profiles Amongst Manufacturing SMEs from Australia's Business – A Longitudinal Survey. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 26. 2/2001. pp. 51-61.
- McMahon, R. 2001c. Growth and Performance of Manufacturing SMEs: The Influence of Financial Management Characteristics. *International Small Business Journal*. Vol. 19. 3/2001. 10-28.

- Melin, K. 2001. Yrittäjyysintentiot ja niiden taustatekijät Virossa ja Suomessa. *Acta Wasaensia*. Nro. 93. Liiketaloustiede 37. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. 1978. Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*. Vol. 3. 3/1978. pp. 546-562.
- Miles, R. & Snow, C. 1984. Fit, Failure and Hall of Fame. *California Management Review*. Vol. 26. 3/1984. pp. 10-28.
- Miles, R., Snow, C. & Sharfman, M. 1993. Industry Variety and Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. pp. 163-177.
- Miller, D. & Friesen, P. 1982b. The Longitudinal Analysis of Organizations: A Methodological Perspective. *Management Science*. Vol. 28. 9/1982. pp. 1013-1034.
- Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*. Vol. 29. 7/1983.
- Miller, D. & Friesen, P. 1984. A Longitudinal Study of the Corporate Life-Cycle. *Management Science*. Vol. 30 7/1984. pp. 1161-1183.
- Miller, D., Friesen, P. & Mintzberg, H. 1984. Organizations – A Quantum View. Prentice-Hall. Inc. Englewood Cliffs. NJ.
- Miller, D. 1990. The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall. Harper Business. New York.
- Miller, N., McLeod, H. & Oh, Y.K. 2001. Managing Family Business in Small Communities. *Journal of Small Business Management*. Vol 39. 1. pp.73-87.
- Miner, J. 1990. Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs and Managers: Contrasting and Overlapping Motivational Patterns. *Journal of Business Venturing*. Vol. 5. p. 221-234.
- Mintzberg, H. 1973. Strategy-making in Three Modes. *California Management Review*. Vol 16. 2/1973.pp. 44-53.
- Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations – A Synthesis of the Research. Prentice Hall. Englewood Cliffs. NJ.
- Mintzberg, H. 1982. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*. Vol. 25. 3/1982. pp. 465-499.
- Mintzberg, H. 1991. Strategic Thinking as “Seeing”. In. Näsi, Juha. (Ed.) Arenas of Strategic Thinking. Liikesivistysrahasto. Helsinki.
- Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice-Hall International UK Ltd. Hertfordshire.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. & Lampel J. 1998. Strategy Safari – a Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. The Free Press. New York.
- Mitronen, L. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Acta Universitatis Tamperensis No. 877. Tampere University Press. Tampere.
- Moen, O. 2000. The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited. *International Small Business Journal*. Vol. 18. 2/2000. pp. 53-7.
- Moore, C. 1986. Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model. Academy of Management Best Paper Proceedings. 46th Annual Meeting of the Academy of Management. Chicago.
- Moran, P. 1998. Personality Characteristics and Growth-orientation of the Small Business Owner-Manager. *International Small Business Journal*. Vol. 16. 3/1998. pp. 17-38.
- Morrison, A. & Bergin-Seers, S. 2002. Pro-Growth Small Businesses: Learning Architecture. *Journal of Management Development*. Vol. 21. 5/2002. pp. 388-400.
- Mullins, J. 1996. Early Growth Decisions of Entrepreneurs: The Influence of Competency and Prior Performance under Changing Market Conditions. *Journal of Business Venturing*. Vol 11. p. 89-105.
- Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. 2002. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*. Vol. 15. 3/2002. pp. 205-222.

- Muzyka, D., Birley, S. & Leleux. 1996. Tradeoffs in the Investment Decisions of European Venture Capitalists. *Journal of Business Venturing*. Vol. 11. 4/1996. pp. 273-288.
- Myers, S. 1986. The Search for Optimal Capital Structure. In Stern, J and Chew, D. *The Revolution in Corporate Finance*. Pp. 91-99. Basil Blackwell, Cambridge. MA.
- Mäki, J. 1999. Palkkatyöhön vai omistajayrittäjäksi. *Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics* vol. 50. Jyväskylä.
- Mäki, K. & Pukkinen, T. 1999. Barriers to Growth and Employment in Finnish Small Enterprises. Working Papers. Small Business Institute. Turku School of Economics. Turku.
- Mäki, K. & Pukkinen, T. 2000. Työnantajaksi ryhtymisen kynnykset. Suomen Yrittäjät sekä PK-instituutti. Turun kauppakorkeakoulu. Työpapereita.
- Mäkinen, P. 2002. Metsä- ja puualan pk-yritysten menestystekijät. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja Nro. 869. Helsinki.
- Mäkinen, V. 1980. Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista – toimintanalyttisen tutkimusstrategian käsittelyä. Tampereen Yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A1: Tutkimuksia 17. Tampere.
- Määttä, P. 1995. Filosofia – Johdatus Peruskysymyksiin. Gaudeamus. Helsinki.
- Naffziger, D., Hornsby, J. & Kuratko, D. 1994. A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 18. 3/1994. pp. 29-42.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23. 2/1998. pp. 242-266.
- Nathan, M. 2000. The Paradoxical Nature of Crisis. *Review of Business*. Pp. 12-16.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yritysentaloustiede. Tampereen Yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2. Tutkielmia ja raportteja nro. 12. Tampere.
- Niemelä, J. S.. 1993. Marketing-oriented Strategy Concept and Its Empirical Testing with Large Sawmills. *Acta Forestalia Fennica* Vol. 240.
- Niemelä, T. 2003. Inter-Firm Co-operation Capability: A Processual Empirical Study on Networking Family Firms. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*. University of Jyväskylä.
- Niiniluoto, I. 1984. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorianmuodostus. Otava. Helsinki.
- Niiniluoto, I. 1990. Maa, Minä ja Kulttuuri. Otava. Helsinki.
- Niiniluoto, I. 2003. Totuuden rakastaminen – Tieteenfilosofisia esseitä. Otava. Helsinki.
- Niittykangas, H. 1992. Maaseudun yritystoiminnan kehitysmahdollisuudet. *Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics* Nr. 21. Jyväskylä.
- Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän Yliopisto. taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 134/2003. Jyväskylä.
- Nissinen, T. 1999. Mikä meitä pyörittää? – Selvitys perhe- ja sukuyrityksistä. Teollisuus- ja työnantajat PKT-osasto. Helsinki.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- Normann, R. 1976. Luova yritysjohto. W&G Ekonomia-sarja. Helsinki.
- Nurmi, S. 2002. Teollisten toimipaikkojen henkiinjääminen. Työpoliittinen Aikakauskirja. Vsk. 45. 1/2002. sivut. 41-49. Työministeriö. Helsinki.
- Oakey, R. 1993. High Technology Small Firms: A More Realistic Evaluation of Their Growth Potential. In. Karlsson, C., Johannisson, B. and Storey, D. (Eds.). *Small Business Dynamics*. Routledge. London.
- OECD. 1998. Small and Medium Sized Enterprises as a Task Force Employee, report presented to Athens Workshop, 26-28, April, Paris. OECD DSTI/IND/PME(98.11).
- O’Gorman, C. 2001. The Sustainability of Growth in Small- and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 7. 2/2001. pp. 60-75.

- Olsen, M. 1996. The Critical Episode Model as a Tool for Organizational Learning in Service Organization, In . Edvardsson, B & Modell, S. (Eds.) Service Management. Nerenius & Santerus Förlag AB. Stockholm.
- Ostgaard, T. & Birley, S. 1996. New Venture Growth and Personal Networks. *Journal of Business Research*. Vol. 36. pp. 37-50.
- Paasio, A. & Heinonen J. 1993. Perheyrittäjäyys Suomessa. Tietosykli Oy, Helsinki.
- Pasanen, M. 1999. Monet polut menestykseen – pk-yritykset Pohjois-Savossa. Kuopion Yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 15.
- Patton, M. 1987. How to use Qualitative Methods in Evaluation? Sage. Newbury Park.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991. The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development. McGraw-Hill. New York.
- Peirce, C. 2001. Johdatus tieteen logiikkaan ja muihin kirjoituksiin. Vastapaino. Tampere.
- Peltola, L. 1993. Hirren hengessä 30 v. 2. laajennettu painos. Honkarakenne Oyj. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.
- Penn, D., Ang'wa, W., Foster, R, Heydon G & Richardson, S. 1998. Learning in Smaller Organisations. *Learning Organisation*. Vol. 5. 3/1998. pp. 128-137.
- Penrose, E. 1952. Biological Analogies in The Theory of the Firm. *American Economic Review*. Vol. 42. 5/1952.
- Penrose, E. 1955. Research on the Business firm: Limits to the Growth and Size of Firms. *American Economics Review*. Vol. 45. 2/1955.
- Penrose, E. 1995. The Theory of The Growth of The Firm. 3rd. Edition. Originally Published in 1959. Oxford University Press. Oxford. UK.
- Perren, L. 1999. Factors in the Growth of Micro-Enterprises. Part 1.: Developing a Framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 6. 4/1999.
- Perren, L. 1999. Factors in the Growth of Micro-Enterprises. Part 2.: Exploring the Implications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 7. 1/2000.
- Perry, C. 1987. Growth Strategies: Principles and Case-studies. *International Small Business Journal*. Vol. 5. pp. 17-25.
- Peteraf, M. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. pp. 179-191.
- Pettus, M. 2001. The Resource-based View as a Developmental Growth Process: Evidence from the Deregulated Trucking Industry. *Academy of Management Journal*. Vol. 44. 4/2001. pp. 878-896.
- Pihkala, T. & Vesalainen, J. 1999. Mahdollisuus, visio ja innovaatio uuden liiketoiminnan taustalla. Teoksessa. Lehtonen, P. (Toim.). Strateginen Yrittäjäyys. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Porter, M.E. 1984. Strategia Kilpailutilanteessa. Suomentanut Tuula Väisänen. Rastor-julkaisut. Oy Rastor Ab. Helsinki.
- Porter, M.E. 1991a. Kansakuntien kilpailuetu. Suomentanut Maarit Tillman. Otava. Keuruu.
- Porter, M.E. 1991b. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. pp. 95-117.
- Porter, M. E. 1997. Mitä on strategia ? Yritystalous 2/97. Rastor. Helsinki.
- Porter, M. & Stern, S. 2001. Innovation: Location Matters. MIT *Sloan Management Review*. Vol. 42. pp. 28-35.
- Poutziouris, P., Binks, M. & Bruce, A. 1999. A Problem-based Phenomenological Growth Mode for Small manufacturing Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 6. 2/1999. pp. 139-152.
- Poza, E. 1989. Alternative Ownership Structures. In. Vinton, Karen. (Ed.). The Best of the Family Firm Institute Conference Proceedings since 1988 Volume V. Family Firm Institute. Boston.

- Poza, E., Alfred, T. & Maheshwari, A. 1997. Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms – A Preliminary Report. *Family Business Review*. Vol. X. 2/1997. pp. 135-156.
- Prigogine, I. & Nicholis, G. 1989. Exploring Complexity: An Introduction. Freeman. New York.
- Rakennustutkimus RTS Oy. 2003. Pientalobarometri 1/2003. Helsinki.
- Reid, R., Dunn, B., Cromie, S. and Adams, J. 1999. Family Orientation in Family Firms: A Model and Some Empirical Evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 6. 1/1999. pp. 55-67.
- Renvall, P. 1965. Nykyajan historiantutkimus. WSOY. Helsinki.
- Rhenman, E. 1972. Menestyvä yritys ja sen ympäristö. *Ekonomia-sarja* nro. 19. Weilin+Göös. Helsinki.
- Riordan, D. & Riordan, M. 1993. Field Theory: An Alternative to Systems Theories in Understanding the Small Family Business. *Journal of Small Business Management*. Vol.31. 2/1993. pp. 66-78.
- Robson, G., Gallagher, C. & Daly, M. 1993. Diversification Strategy and Practice in Small Firms. *International Small Business Journal*. Vol. 11. 2/1993. pp. 37-45.
- Robson, G. & Gallagher, C. 1994. The Job Creation Effects of Small and Large Firm Interaction. *International Small Business Journal*. Vol. 12. 1/1994. pp. 23-37.
- Rokeach, M. 1973. The Nature of Human Values. Jossey-Bass. San Francisco.
- Rokeach, M. 1979. Understanding Human Values. Free Press. New York.
- Rollag, K. 2001. How Fast Growth Promotes Rapid Socialization in Entrepreneurial Firms? *Frontiers of Entrepreneurship Research* 21. Babson College. Wellesley. MA.
- Romano, C. 1990. Identifying Factors Which Influence Product Innovation: A Case Study Approach. *Journal of Management Studies*. Vol. 27. 1/1990. pp. 75-95.
- Romano, C., Tanewski, G. & Smyrniotis, K. 2000. Capital Structure Decision Making: A model for Family Business. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16. 3/2000. pp. 285-310.
- Romanelli, E & Tushman, M. 1986. Inertia, Environments and Strategic Choice: A Quasi-experimental Design for Comparative-Longitudinal Research. *Management Science*. Vol. 32. pp. 608-621.
- Romer, P. 1993. Economic Growth. Pp. 183-189. From. Henderson, David. ed. The Fortune Encyclopedia of Economics. Warner Books. New York.
- Ronen, J. 1983. Some Insights into the Entrepreneurial Process. In. Ronen, Joshua (Ed.) *Entrepreneurship*. Lexington Books.
- Ronstadt, R. 1984. *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*. Lord. Dover. MA.
- Ronstadt, R. 1988. The Corridor Principle. *Journal of Business Venturing*. Vol. 3. 1/1988 pp.31-30.
- Roper, S. 1999. Modelling Small Business Growth and Profitability. *Small Business Economics*. Vol. 13. pp. 235-252.
- Rosa, P. & Scott, M. 1999. The Prevalence of Multiple Owners and Directors in the SME Sector: Implications for Our Understanding of Start-up and Growth. *Entrepreneurship and Regional development*. Vol. 11. 1/1999. pp. 21-37.
- Rosch, E. 2002. Lewin's Field Theory as Situated Action in Organizational Change. *Organization Development Journal*. Vol. 20. 2/2002. pp. 8-13.
- Ross, C. & Halborg, A. 1996. Internal and External Influences on the Growth Experience of SME's – a Research Study. A Paper Submitted at the 26th European Business seminar, University of Vaasa, Finland, 11-13. September 1996.
- Rothwell, R. 1987. Small Firms, Innovation and Industrial Change. *Small Business Economics*. Vol. 1. 1/1987. pp. 51-64.
- Rotter, J. 1966. Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied* 80, Whole No. 609.

- Rowley, J. 2000. From Learning Organisation to Knowledge Entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4. 1/2000. pp. 7-15.
- Rubin, A. 2002. Pehmeä Systemimetodologia Tulevaisuudentutkimuksessa. Teoksessa. Kamppinen, Matti, Kuusi, Osmo & Söderlund, Sari. (Toim.). Tulevaisuudentutkimus – Perusteet ja sovellutukset. Sivut 169-201. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimittuksia Nro. 896. Helsinki.
- Rumelt, R. 1991. How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*. Vol. 12. pp. 167-185.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY. Helsinki.
- Rutherford, M., McMullen, P. & Oswald, S. 2001. Examining the Issue of Size and the Small Business: A Self-Organizing Map Approach. *Journal of Business & Economics Studies*. Vol. 7. 2/2001.
- Ruuhela, R. 1972. Yrityksen kasvu ja kannattavuus. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis*. Series A:8. Helsinki.
- Ruuhela, R. 1975. Yrityksen kasvu ja rahoitus. Gaudeamus. Helsinki.
- Räsänen, J. 2002. Uuden oppiminen pitää meidät liikkeessä. *Kontakti* 1/2002. s. 4. Kuopion Yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus. Kuopio.
- Saario, S. 2000. Miten sijoitan pörssiosakkeisiin? 6. painos. WSOY. Helsinki.
- Saemundson, R. & Lindholm, Å. 1999. Breaking the Entrepreneurial Growth Barrier: The Role of Venture Capital and Acquisitions for the Emergence of Medium-Sized Technology-intensive Firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 19. Babson College. Wellesley. MA.
- Sajasalo, P. 2003. Strategies in Transition. The Internationalization of Finnish Forest Industry Companies. University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Vol. 23.
- Salmenperä, M. 2002. Innovaation käsitteestä ja työllisyysvaikutuksista. Työpoliittinen Aikakauskirja. Vsk. 45. 1/2002. sivut. 50-62. Työministeriö. Helsinki.
- Sapienza, H., Almeida, J., Hay, M. & Levie, J. 1998. Managing Goal Tradeoffs: Implications for the Entrepreneur. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 18. Babson College, Wellesley. MA.
- Sarala, U. & Sarala A. 1997. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. painos. Helsingin Yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2000. *Research Methods for Business Students*. 3rd edition. Financial Times/Prentice-Hall. London.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. *Ekonomia-sarja*. Weilin+Göös. Helsinki.
- Schumpeter, J. 1976. *Capitalism, Socialism and Democracy*. 2nd Edition.. Originally published in 1942 by Harper & Brothers. Harper Perennial. New York.
- Schumpeter, J. 1991. *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism*. Originally published in 1951 by Addison-Wesley. Transaction Publishers. London UK.
- Schumpeter, J. 2000. *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital Credit, Interest and the Business Cycle*. 6th. Printing of 1983 edition.. Originally published in 1934 by . Transaction Publishers,. London UK.
- Schwarz, S.H. & Bilsky, W. 1987. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 53. pp. 550-562.
- Schwarz, S.H. 1992. Universals in the Content and Structure of Values, Extensions and Empirical Tests in 20 Countries. In. Zanna, M. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 25. Academic Press. San Diego.

- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino R. & Buchholz, A. 2001. Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*. Vol. 12. 2/2001. pp. 99-116.
- Scott, M. & Bruce, R. 1987. Five Stages of Small Business Growth. *Long Range Planning* vol. 20, N:o 3. s. 45-52. Pergamon Journals Ltd.
- Scott, M. & Rosa, P. 1996. Has Firm Level Analysis Reached Its Limits ? Time for a Rethink. *International Small Business Journal*. Vol. 14. 4/1996. pp. 81-89.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline – The Art&Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday. New York.
- Sexton, D., Upton, N. & McDougall, P. 1997. Learning needs of Growth Oriented Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*. Vol. 12. p. 1-8.
- Shrivastava, P. 1986. Postmerger Integration. *Journal of Business Strategy*. Vol. 7. pp. 65-76.
- Shuman, J. & Seeger, J. 1986. The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms. *American Journal of Small Business*. Vol.11. 1/1986 pp. 7-18.
- Siegel, R., Siegel, E. & MacMillan, I. 1993. Characteristics of Distinguishing High-growth Ventures. *Journal of Business Venturing*. Vol. 8. 2/1993. pp. 169-180.
- Singer, B. 1995. Contours of Development. *Journal of Business Venturing*. Vol. 10. 4/1995. pp. 303-329.
- Sjöstrand, S-E. 1997. *The Two Faces of Management: The Janus Factor*. International Thomson Business Press. London.
- Smallbone, D., Leigh, R. & North, D. 1995. The Characteristics and Strategies of High Growth SME's. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol 1. No. 3. 1995. pp. 44-62. MCB University Press.
- Snow, R, Corno, L & Jackson, D. 1996. Individual Differences in Affective and Conative Functions. In. Berliner, D, Calfee, R. (Eds.). *Handbook of Educational Psychology*. Simon & Schuster MacMillan. New York.
- Sorenson, R. 1999. Conflict Management Strategies Used in Successful Family Businesses. *Family Business Review*. Vol. XII. 2/1999. pp. 133-146.
- Spender, J-C. 1989. *Industry Recipe – an Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgment*. Basil Blackwell Books. New York.
- Spilling, O. 1991. Entrepreneurship in a Cultural Perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol 3. 38.
- Spilling, O. 2001. On the Dynamics of Growth Firms: Is a Growth Firm Really a Growth Firm? Conference Proceeding 31 st. European Small Business Seminar. Dublin Ireland. September 2001.
- Stacey, R. 1991. *The Chaos Frontier. Creative Strategic Control for Business*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Stacey, R. 1993. *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Pitman Publishing. London.
- Steinmetz, L. 1969. Critical Stages of Small Business Growth. *Business Horizons*. Vol. 12. 1/1969.
- Stearns, T., Carter, N., Reynolds, P. & Williams, M. 1995. New Firm Survival: Industry, Strategy and Location. *Journal of Business Venturing*. Vol. 10. 1/1995. pp. 23-42.
- Sternman, J. 2000. *Business Dynamics. Systems Thinking and Modelling for a Complex World*. Irwin-McGraw-Hill. New York.
- Stevenson, H. 1983. A Perspective on Entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper. 9-384-131.
- Stevenson, H. & Jarillo, C. 1986. Preserving Entrepreneurship as Companies Grow. *Journal of Business Strategy*. Vol. 6. pp. 10-23.
- Stevenson, H.& Jarillo, C. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 11. Summer Special Issue. Pp. 17-27.
- Storey, D. J. 1994. *Understanding the Small Business Sector*. Routledge. London.

- Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basics of Qualitative Research – Grounded Theory Procedures and Techniques. Sage Publications. Newbury Park.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. *Ekonomia-sarja*. Toinen painos. WSOY. Helsinki.
- Sutton, J. 1997. Gibrat's Legacy. *Journal of Economic Literature*. Vol. 35. pp. 40-59.
- Tagiuri, R. & Davis, J. 1992. On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*. Vol. 5. 1/1992. pp. 43- 62.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Atena-kustannus Oy. Jyväskylä.
- Taylor, S. & Cosenza, R. 1997. Limitless vs. Sustained Growth Strategies: What's the Answer to the Corporate Growth Dilemma. *Business Forum*. Vol. 22. 2/1997. pp. 29-33.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1998. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. 7/1997. pp. 509-533.
- Teollisuus- ja palveluyritysten rahoituskysely 27.11.2002. Teollisuuden ja Työntäjien Keskusliitto, Kauppa- ja Teollisuusministeriö, Suomen Pankki. Helsinki.
- Thompson, J. 1999. A Strategic Perspective of Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 5. 6/1999. pp. 279-296.
- Thurik, R. 1996. Small Firms, Entrepreneurship and Economic Growth, In. Acs, Z., Carlsson, B. and Thurik, R. (Eds.). *Small Business in the Modern Economy*. Blackwell. Oxford.
- Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K. 2001. Kasvuyritysten osaamisen strategiat – Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki.
- Timmons, J. 1986. Growing Up Big – Entrepreneurship and the Creation of High-Potential Ventures. Chapter 8. sivut 223-239. In. Sexton, D and Smilor, R. (Eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.
- Timmons, J. 1999. *New Venture Creation – Entrepreneurship For The 21st Century*. McGraw-Hill. Boston.
- Tsoukas, H. 1989. The Validity of Idiographic Research Explanations. *Academy of Management Review*. Vol. 14. 4/1989 pp. 551-561.
- Tucker, J. & Lean, J. 2003. Small Firm Finance and Public Policy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 10. 1/2003. pp. 50-61.
- Tubbs, M. & Ekeberg, St. 1991. The Role of Intentions in Work Motivation: Implications for Goal-Setting Theory and Research. *Academy of Management Research*. Vol. 16. 1/1991. pp. 180-199.
- Turner, B. 1976. The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21. pp. 378-397.
- Turunen, H. 2002. Jumalan Piika. Romaani. WSOY. Porvoo.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus, Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*. 5-6/1991, 22. vuosikerta. s. 387-398.
- Uotila, T. 1994. Suomalainen Sahateollisuus ja sen Tulevaisuus. Tulevaisuussarja nro. 4. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Painatuskeskus Oy. Helsinki.
- Vaara, E. 1995. Linking Social Construction of Success and Stakeholder Thinking. From the Book. Näsi, Juha. ed.. *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Publications. Helsinki.
- Vallin, A. 2002a. Huonekalujen valmistus. Toimialaraportti 2002. Toimiala Infomedia. KTM:n ja TE-keskusten julkaisu. Helsinki. <http://eportti.tietopalvelut.com>
- Vallin, A. 2002b. Puutalojen ja muiden rakennuspuusepäntuotteiden valmistus. Toimialaraportti 2002. Toimiala Infomedia. KTM:n ja TE-keskusten julkaisu. Helsinki. <http://eportti.tietopalvelut.com>
- Vancouver, J. B. 1996. Living Systems Theory as a Paradigm for Organizational Behavior: Understanding Humans, Organizations and Social Processes. *Behavioral Science*. Vol. 41. 4/1996. pp. 165-204.

- Venkatraman, S. & Shane, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*. Vol. 25. 1/2000. pp. 217-226.
- Vesalainen, J. & Pihkala, T. 1999. Motivation Structure and Entrepreneurial Intentions. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 19. Babson College, Wellesley, MA.
- Vesper, K. 1990. *New Venture Strategies*. Revised edition. Blackwell Books, London.
- Vicari, S. & Troilo G. 1998. Errors and Learning in Organizations. In Krogh, J., Roos, J. and Kleine D. (Eds.) *Knowing in Firms*. Sage Publications. London.
- Vinnell, R. & Hamilton, R. 1999. A Historical Perspective on Small Firm Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23. 3/1999. pp. 5-18.
- Vinten, G. 1992. Thriving on Chaos: The Route to Management Survival. *Management Decision*. Vol. 30. 8/1992. pp. 22-28.
- Virranniemi, T. 1989. Pölkky Oy:n historiikki 1969-1989. Pölkky Oy. Koillissanomien kirjapaino. Kuusamo.
- Virtanen, M. & Ollikainen, J. 1988. Puualan pk-yritysten nykytila ja kehitysnäkymät Mikkelin läänissä. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja. M-32.
- Virtanen, M. 1996. Entrepreneurial Finance and Venture Capital Advantage. HSE publications A-113. Helsinki.
- Virtanen, M. 1997. The Role of Different Theories in Explaining Entrepreneurship. From Conference Proceedings in the 42nd World Conference of International Council of Small Business in San Francisco June 1997. Kunkel, S. and Meeks, M. (Eds.) *The United States Association of Small Business and Entrepreneurship*.
- Virtanen, M. 1999a. Yrityksen kasvu- ja rahoitusstrategiat. Teoksessa Lehtonen, Pekka. (Toim.) *Strateginen Yrittäjyys*. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Virtanen, M. 1999b. PK-yrityksen kasvun rahoitus. Luentomoniste JTO:n PK-yritysten kasvuseminaarissa Aavarannassa 10.9.1999. Mikkelin Polytechnic.
- Virtanen, M. 2001. Liiketoiminnan suunnittelu ja kasvurahoitus. www.yrittajakoulu.com Yos, Mikkelin.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. John Wiley & Sons Ltd. New York.
- Wahlgren, A. 1998. Entrepreneurial Freedom – Just a Myth ? An Analysis of Finnish Owner-managers' Perceptions. *Academy of Entrepreneurship Journal*. Vol. 4. 1-2/1998.
- Wahlgren, A. 1999. A Manager's Domain Revisited – A Conceptual Approach from an Owner-manager Perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*. Vol. 5. 1-2/1999.
- Ward, E. 1993. Motivation of Expansion Plans of Entrepreneurs and Small Business Managers. *Journal of Small Business Management*. January 1993. p. 32-38.
- Ward, J. 1987. *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Ward, J. 1991. *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*. Jossey-Bass Publication. San Francisco.
- Ward, J. 1997. Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*. Vol. 10. no. 4. December 1997.
- Watts, G., Cope, J. & Hulme, M. 1998. Ansoff's Matrix, Pain and Growth Strategies and Adaptive Learning Among Small Food Producers. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 4. 2/1998. pp. 101-109.
- Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. 2nd edition. McGraw-Hill Inc. New York.
- Weinzimmer, L. 1997. Top Management Team Correlates of Organizational Growth in a Small Business Context: A Comparative Study. *Journal of Small Business Management*. Vol. 35. 3/1997.
- Weinzimmer, L., Nyström, P & Freeman, S. 1998. Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management*. Vol. 24. 2/1998. pp. 235-262.

- Welbourne, T., Mayer, D. & Neck, H. 1998. Getting Past the "Entrepreneurial Growth Ceiling": A Longitudinal Study of IPO Firm Growth through Solution Driven Strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 19. Babson College. Wellesley. MA.
- Welbourne, T., Neck, H. & Mayer, D. 1999. Human Resource Slack and Venture Growth. An Exploratory Analysis of Growing Employees at a Faster Rate than Sales. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 19. Babson College. Wellesley. MA.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5. pp. 171-180.
- Westhead, P. & Storey, D.J. 1996. Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link so Weak? *International Small Business Journal*. Vol. 14. 4/1996. pp. 13-22.
- Westhead, P. & Cowling, M. 1997. Performance Contrasts Between Family and Non-family Unquoted Companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 3. 1/1997. pp. 30-52.
- Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. 2001a. The Internationalization of New and Small Firms. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16. 4/2001. pp. 333-358.
- Westhead, P., Cowling, M. & Howorth, C. 2001b. The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*. Vol. XIV. 4/2001. pp. 369-385.
- Westhead, P., Howorth, C. & Cowling, M. 2002. Ownership and Management Issues in First Generation and Multi-generation Family Firms. *Entrepreneurship and Regional Development*. Vol. 14. 3/2002 pp. 247-269.
- Westhead, P. 2003. Company Performance and Objectives Reported by First and Multi-Generation Family Companies: A Research Note. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 10. 1/2003. pp. 93-105.
- Westrip, A. 1983. Effects of Employment Legislation on Small Firms. In: Watkins, David, Stanworth, John and Westrip, Ava. (Eds.). *Stimulating Small Firms*. Gower. Aldershot.
- Wickham, P. 2001. *Strategic Entrepreneurship: A Decision-making Approach to New Venture Creation and Management*. FT Prentice Hall. Pearson Education. Essex.
- Wiklund, J. 1997. The growth and performance of SME's. Doctoral Dissertation. University of Jönköping. Jönköping.
- Wiklund, J. 1998. Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behavior in Small Firms – Longitudinal Evidence. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 18. Babson College. Wellesley. MA.
- Wiklund, J. 1999a. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 19. Babson College. Wellesley. MA.
- Wiklund, J. 1999b. Theoretical and Methodological Issues in the Study of Firm Growth. Working Papers 6/1999. JIBS. Jönköping.
- Wiklund, J. 2001. Growth Motivation and It's Influence on Subsequent Growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 21. Babson College. Wellesley. MA.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. 2001. Intentions and Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Academy of Management Proceedings* 2001. ENT:F1-F6.
- Wiklund, J., Davidsson, P. & Delmar, F. 2003. What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Manager's Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 27. 3/2003. pp. 247-270.
- Willard, G., Krüger, D. & Feeser, H. 1992. In Order to Grow, Must the Founder Go: Performance between Founder and Non-Founder Managed High-Growth Manufacturing Firms. *Journal of Business Venturing*. Vol. 7. p. 181-194.
- Williams, R. 1992. Successful Ownership in Business Families. *Family Business Review*. Vol. V. 2/1992. pp. 161-172.

- Winborg, J. & Landström, H. 2000. Financial Bootstrapping in Small Businesses: Examining Small Business Managers' Resource Acquisition Behaviors. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16. pp. 235-254.
- Wyer, P. & Mason, J. 1998. An Organisational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 4. 2/1998. pp. 112-128.
- Wyer, P., Mason, J. & Theodorakopoulos, N. 2000. Small Business Development and The "Learning Organization". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 6. 4/2000. pp. 239-259.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research. Design and Methods*. 2nd ed. Sage publications. Thousand Oaks.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Tontti, V. 2002. Social Capital, Knowledge and the International Growth of Technology-based New Firms. *International Business Review*. Vol. 11. pp. 279-304.
- Ylinenpää, H. 1999. Competence Management and Small Firm Performance. In: Johansson, B. & Landström, H. (Eds.). *Images of Entrepreneurship and Small Business*. SI-RE, Studentlitteratur. Lund.

LIITTEET

LIITE 1 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET, LYHENTEET JA NIIDEN MÄÄRITTELY

Abduktio: Deduktiolle käänteinen päättelymuoto, jossa johtopäätöstä perustellaan sillä, että sen avulla voidaan selittää premissit tai saatavilla oleva todistusaineisto ja pyrkiä parhaaseen saatavilla olevaan selitykseen. Määttänen 1995. Abduktio käsitteenä on peräisin 1800-luvulla eläneeltä pragmatisti tieteenfilosofi C.S.Peirceltä. vrt. Peirce 2001.

CATWOE-analyysi: Checklandin. 1999. SSM-metodologiaan. Soft System Methodology. kuuluva osavaihe, jossa toteutetaan tutkittavan systeemin analyysi määrittelemällä kuusi systeemin relevanttia osa-alueita: asiakkaat. Customers., toimijat. Actors., muutosprosessi. Transformation., maailmankuva. Weltanschauung., omistus. Ownership. sekä Ympäristö. Environment. Lyhenne CATWOE tulee vieraskielisten termien alkukirjaimista. vrt. myös Järvinen&Järvinen 1996.

Gaselliyritys: Erikoistapaus kasvuyritysten luokittelussa erityisesti USA:ssa on nk. "gaselliyritys", jonka liikevaihto on neljänä perättäisenä tilikautena kasvanut vähintään 20 %. Birch ym., 1997. Vuonna 2001 "gaselliyrityksiä", joiden liikevaihto kasvoi peräkkäisinä kolmena tilikautena vähintään 50 %, oli kaupparekisteriin ilmoitettujen n. 12.000 suomalaisyritysten tilinpäätöksistä Balance Consulting Oy:n tekemän selvityksen mukaan ainoastaan 20 yritystä eli keskimäärin joka 600:s yritys. Kauppalehti Optio 17/2002 ja Autio ym. 2000b.

Kasvudynamiikka: Yrityksen kasvudynamiikka tarkoittaa yrityksen kasvun rytmiä ja kehityskulkua tarkasteltavana ajanjaksona.

Kasvuintentio: Intentioilla tarkoitetaan kognitiiviseen motivaatioteoriaan pohjautuvien määritelmien mukaan ihmisen käyttäytymisaikomuksia. Melin 2001. Kasvuintentio yrittäjän tai yritysjohtajan kontekstissa merkitsee vahvaa toiminnallista pyrkimystä ja käyttäytymistä tavoitteena edistää yrityksen kasvua.

Kasvumotivaatio: Kasvumotivaatio on tilannesidonnainen yrittäjän tai yritysjohtajan henkilön käyttäytymiseen vaikuttava mielentila, joka on peräisin ihmismielen konatiiviselta alueelta. vrt. Koironen ja Ruohotie 2000. Melinin. 2001, s. 25. tulkin mukaan motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä voimaa, joka sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. vrt. Davidsson 1989a-b. synnyttää ensin käyttäytymisaikomuksia. intentioita. ja sitten käyttäytymistä, vaikuttaen myös toiminnan muotoon, suuntaan ja intensiteettiin.

Kasvuyritys: Yritys, joka on kasvattanut tai pyrkii kasvattamaan liiketoimintansa volyymia erilaisilla tunnusluvuilla. tavallisimmin liikevaihto, sijoitetun pääoman tuotto tai omavaraisuusaste. mitattuna.

Keskisuuriyritys: Yritys, joka työllistää vähintään 100, mutta enintään 249 työntekijää.

Mikroyritys: Yritys, joka työllistää alle 10 työntekijää.

Perheyritys: Perheyritys on 1. omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa 2. yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa 3. on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolven vaihdos perheen/suvun jälkikasvun hyväksi. Koironen 1998, s. 19.

Perheomisteinen yritys: Omistamisen kannalta tarkasteltuna yritys, jossa yksi perhe on määräävässä omistusasemassa. Koironen 1998, s. 17.

Pienyritys: Yritys, joka työllistää vähintään 10, mutta enintään 99 työntekijää.

PK-yritys: Pieni- ja keskisuuri yritys. englanninkielinen lyhennys SME., jonka tulee EU:n komission antamien ohjeiden mukaan täyttää seuraavat enimmäiskokokriteerit: henkilöstöä alle 250, liikevaihto enintään 40 m€ ja taseen loppusumma enintään 27 m€. Lisäksi edellytetään, että edellä mainittuja pk-kriteereitä suurempi konserni voi omistaa pk-yrityksestä enintään 25 %.. Lähde: Tilastokeskus <http://www.stat.fi>.

PKT-yritys: Edellä mainitut pk-kriteerit täyttävä teollisuusyritys.

PYK-malli: Lyhenne sanasta perheyritysten kasvudynamiikkamalli. Käsillä olevan tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli.

SSM-metodologia: Checklandin. 1999. kehittämä "pehmeä" SSM-metodologia . *Soft Systems Methodology.*, joka pohjautuu ajatusmalliin pehmeistä systeemeistä ja siihen liittyvästä systeemiajattelusta. Tutkimusmenetelmä, jota voidaan käyttää tulevaisuuden tutkimuksessa tai analysoitaessa abstrakteja ja moniulotteisia kohdeilmiöitä.. vrt. myös Järvinen&Järvinen 1996.

Sukuyritys: Omistamisen kannalta tarkasteltuna yritys, jossa yksi suku on määräävässä omistusasemassa. Koironen 1998, s. 17 perusteella määriteltä.

Suuryritys: Edellä mainitut pk-yrityksen kokokriteerit joko yhden tai useamman kriteerin osalta ylittävä yritys. Lähde Tilastokeskus <http://www.stat.fi>.

TPB: Lyhenne sanasta Theory of Planned Behavior eli suomennettuna "suunnitellun käyttäytymisen teoria. Kyseinen teoria on Ajzenin. 1988 ja 1991. kehittä-

mä kognitiivinen motivaatioteoria, jossa määritellään henkilön tiettyyn käyttäytymiseen johtavan intention edeltävät osavaiheet ja tekijät.

Ydinmääritelmä: Checklandin. 1999. SSM-metodologiaan kuuluva osavaihe, jossa suoritetaan tutkittavan systeemin analyysi. CATWOE. Suomennos sanasta root definition.

Yrittäjyysaste: Yrittäjien osuus tilastointialueen koko työvoimasta. Kanninen 1999, s. 14.

Yrityksen kasvu: Jonkin yrityksen tuloslaskelman ja taseen keskeisen tunnusluvun mukaan mitattu positiivinen muutos yrityksen liiketoiminnassa tietynä tarkastelujaksona.

Yrityksen suorituskyky. operatiivinen.: Yrityksen panos/tuotossuhde, jossa maksimoidaan operatiivinen tehokkuus sekä resurssien optimaalinen käyttöaste. Wiklund 1997, s. 13-14.

Yritysten uusperustanta: Tietynä tarkastelujaksona tietylle alueelle perustettujen uusien yritysten määrä.

LIITE 2 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN HAASTATTELUT CASE-YRITYKSISSÄ

Honkarakenne Oyj.

Teollisuusneuvos Reino Saarelainen	yrittäjän perustaja	Lieksa 11-12.3.2001 Tampere 16.3.2003	toimitusjohtaja 1976-1994 hallituksen pj. 1994-2001
Toimitusjohtaja Mauri Saarelainen	toisen sukupolven edustaja	Järvenpää 25.6.2000	kehitysjohtaja 1978-1993 toimitusjohtaja 1994-
Arvo Saarelainen	yrittäjän perustaja	Karstula 5.8.2000	Karstulan tehtaalan johtaja 1971-1987 Honkatuote Oy:n/Epira tj. 1988-1992
Kehitysjohtaja Eero Saarelainen	toisen sukupolven edustaja	Järvenpää 25.6.2000	Lieksan tehtaalan johtaja 1972-79 Markkinointijohtaja 1979- 1999 Kehitysjohtaja 2000-
Tiedottaja Anita Saarelainen	Toisen sukupolven edustaja	Tampere 16.3.2003	Henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävät Tiedottaja
Ekonomi Jukka Markkanen	palkatun johdon edustaja	Lieksa 11.3.2001 Karstula 5.4.2001	Lieksan tehtaalan johtaja 1979-87 Karstulan tehtaalan johtaja 1987-1991 Honkarakenteen tuotantojohtaja 1992-
KTM Esko Teerikorpi	hallituksen jäsen asiantuntija	Jyväskylä 10.11.2001	Honkarakenteen hallituksen jäsen 1998- Karelia Yhtymä Oy:n tj.

Pölkky Oy

Matti Virranniemi	Yrittäjän perustaja	Kuusamo 30.3.1999	metsäpäällikkö 1968-1996 varatoimitusjohtaja 1997-2000 hallituksen pj. 2001-2003
Teppo Virranniemi	Yrittäjän perustaja	Kuusamo 30.3.1999 ja 6.5.1999	hallituksen pj. 1968-2000
Toimitusjohtaja Jouko Virranniemi	toisen sukupolven edustaja	Kuusamo 30.3.1999 ja 6.5.1999	markkinointijohtaja 1975-1991 toimitusjohtaja 1992-
Talusojohtaja Kari Rissanen	Palkatun johdon edustaja	Kuusamo 30.3.1999 ja 6.5.1999	talusojohtaja 1996-

METSÄPUU OY

Toimitusjohtaja Pekka Sairanen	toisen sukupolven edustaja	Loimaa 16.9.1999 4.10.1999 ja 15.11.1999	toimitusjohtaja 1987-
Johtaja Peter Puhlin	palkatun johdon edustaja	Loimaa 15.11.1999 lisäksi vuosina 1997-98 useita tapaamisia Loi- maalla	johtaja. ikkunateollisuus. 1995-
Johtaja Ville Helander	palkatun johdon edustaja	Loimaa 15.11.1999	johtaja. kalusteteollisuus. 1987-
Controller Pauli Tuomola	palkatun johdon edustaja	Loimaa 15.11.1999	talousjohtaja 1998-
Kehitysjohtaja Veli-Matti Sairanen	toisen sukupolven edustaja	Loimaa 15.11.1999 myös 1998 Loimaa	tekninenjohtaja 1987-

**LIITE 3 ESIMERKKI TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSISTÄ
(HONKARAKENNE OYJ.)**

1. Mitkä tekijät (sisäiset tai ulkoiset) ovat mielestäsi koko Honkarakenteen historian ajan vaikuttaneet merkittävästi yrityksen kasvua edistävästi ja mitkä ovat sitä estäneet?
2. Onko Honkarakenteella ollut selkeä strateginen kasvutavoite kautta yrityksen historian? Kuka on sen esittänyt; yhtiön omistajat, johto, hallitus vai jokin muu sidosryhmä?
3. Mitkä yrityksen omistajien tai johdon päätökset ja strategiset toimenpiteet ovat mielestäsi olleet yrityksen toteutuneen kasvun kannalta merkittävimpiä?
4. Onko perheyritys (sukuyritys) yrityksen toiminnallisena rakenteena mielestäsi kasvun edistäjä vaiko sen este?
5. Miten sukuyritysmalli (esitetty kuvassa 44) toimii käytännössä Honkarakenteella?
6. Millainen tulevaisuuden kasvutavoite Honkarakenteella on ja millaisia strategisia toimenpiteitä sen saavuttaminen edellyttää?
7. Miksi useimmat perheyritykset Suomessa jäävät pieniksi mikroyrityksiksi?