

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu

**YRITYSTEN SAAMAT RESURSSIT
KASVU OPEN 2012 -SPARRAUSPROSESSISTA**

Yrittäjyys, Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2014
Laatija: Niina Puistovirta
Ohjaaja: Tutkijatohtori Mari Suoranta

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Niina Puistovirta	
Työn nimi Yritysten saamat resurssit Kasvu Open 2012 –sparrausprosessista	
Oppiaine Yrittäjäyys	Työn laji Pro Gradu -tutkielma
Aika 2014	Sivumäärä 74
Tiivistelmä - Abstract <p>Kasvu Open on Keski-Suomen Kauppakamarin organisoima kasvuyrittäjyyskilpailu ja sparrausprosessi. Vuonna 2012 Kasvu Open järjestettiin toisen kerran ja siihen valittiin osallistujiksi 16 yritystä.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millaisia kasvuun vaikuttavia resursseja yritykset saivat vuoden 2012 Kasvu Openista ja mitkä asiat Kasvu Open -prosessissa hyödyttivät yrityksiä kasvun tiellä parhaiten. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää Kasvu Openiin osallistunutta yritystä kvalitatiivisen teemahaastattelun metodilla. Tutkimuksen teoreettisena pohjana on käytetty resurssiteoriaa sekä siihen läheisesti liittyviä resurssien käyttämiseen liittyviä teorioita dynaamisista kyvykkyyksistä ja yrittäjämäisestä orientaatiosta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että osallistuneet yritykset hyötyivät osallistumisestaan Kasvu Open -prosessiin. Prosessi tuki oleellisia kasvuun vaikuttavia resursseja, kuten lisäsi yrittäjien tietoa ja verkostoa sekä tarjosi rahoitusväyliä. Lisäksi prosessi lisäsi yrittäjämäistä orientaatiota vahvistamalla yrittäjien itseluottamusta, sekä paransi yrittäjien dynaamista kyvykkyyttä käyttää resursseja mm. tuomalla esiin uusia näkökulmia ja konkreettisia keinoja liiketoiminnan kehittämiseksi.</p>	
Asiasanat: resurssit, kasvuyrittäjäyys, dynaaminen kyvykkyys, yrittäjämäinen orientaatio, kasvuyrityskilpailu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

KUVAT

KUVA 1	Päätekijät, jotka erottavat nopean kasvun yritykset hitaan kasvun yrityksistä.....	13
KUVA 2	Työn teoreettinen viitekehys.....	14
KUVA 3	Yrittäjämäisen prosessin eteneminen (Shane 2003).....	17
KUVA 4	Yrityksen kasvuun vaikuttavien tekijöiden jaottelua.....	19
KUVA 5	Resurssiportfolio (Galbreath 2005, 981).....	22
KUVA 6	Resurssit, yrittäjämäinen orientaatio ja dynaamiset kyvykkyudet Kasvu Open -kontekstissa.	30
KUVA 7	Keskeiset resurssit jotka johtavat muihin resursseihin.	53
KUVA 8	Kasvu Openista saadut resurssit.	60
KUVA 9	Kasvu Openista saadut resurssit teoreettisessä viitekehyksessä....	70

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tutkimushaastattelut	34
TAULUKKO 2	Tutkittavat yritykset.....	44
TAULUKKO 3	Kasvu Openin seuraukset yrityksissä.....	62

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

KUVAT

TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Keskeiset käsitteet.....	10
1.3.1	KasvuOpen -konsepti.....	10
1.3.2	Kasvuyritys.....	12
1.4	Tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys	13
2	YRITYSKASVUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	16
2.1	Mahdollisuudesta yrittäjyyteen.....	16
2.2	Kasvun tekijöitä.....	18
3	RESURSSIT KILPAILUEDUN JA KASVUN LÄHTEENÄ	20
3.1	Resurssien muokkaaminen.....	24
3.2	Dynaamiset kyvykkyydet.....	25
3.3	Yrittäjämäinen orientaatio ja yrittäjän piirteet.....	27
3.4	Tietoresurssien hankkiminen ja kyvykkyyksien vahvistaminen.....	28
3.5	Resurssit, yrittäjämäinen orientaatio ja dynaaminen kyvykkyys Kasvu Open -kontekstissa	30
4	TUTKIMUSMETODOLOGIA	31
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	31
4.2	Tutkimusaineiston valinta ja keruu.....	32
4.3	Tutkimusaineiston analysointi.....	35
4.4	Tutkittavien yritysten esittely	37
4.4.1	Vimention Oy	37
4.4.2	Silvasti Software Oy	38
4.4.3	RecoApp.....	39
4.4.4	Relicomp Oy	40

4.4.5	Probis Solutions	40
4.4.6	Stafix Oy	42
4.4.7	Brawbox	43
4.4.8	Yhteenvedo yrityksistä	44
5	TUTKIMUSTULOKSET	45
5.1	Yritysten valmistautuminen ja odotukset	45
5.2	Kasvun kiitoradan myllyt	48
5.3	Piilaakso	49
5.3.1	Tavoitteet ja valmistautuminen	49
5.3.2	Verkostoituminen	50
5.3.3	Piilaakson tärkeimmät opit	51
5.4	Keskeiset saadut resurssit	52
5.4.1	Verkostot	53
5.4.2	Itseluottamus ja tuki	54
5.4.3	Rahoitus	55
5.4.4	Organisaation sisäisen osaamisen kehittäminen	56
5.4.5	Kasvun ideoiden jalostuminen	58
5.5	Kasvu Openin konkreettiset seuraukset yrityksissä	61
5.6	Palaute ja prosessin kehitysehdotukset	64
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	67
6.1	Kasvu Open resurssien tarjoajana	67
6.1.1	Tutkimuksen reliaabelius ja validius	71
6.2	Ajatuksia Kasvu Openin kehittämiseksi	71
6.3	Tutkimuksen kontribuutiot ja jatkotutkimusehdotukset	74
	LÄHTEET	75

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yksityisten yritysten kasvulla on suuri kansantaloudellinen merkitys. Perinteisten, suurten yritysten karsiessa toimintojaan globaalien talouskriisien ja talouden rakennemuutoksen seurauksena, yrittäjyys nousee merkittäväksi tekijäksi sekä työllistäjänä että taloudellisen kasvun ja hyvinvoinnin lähteenä (Työ- ja elinkeinoministeriö [myöh. TEM] 2009; Audretsch & Thurik 2001; TEM 2012). Myös huoltosuhde, eli supistuva työpanos ja kasvava tarve yhteiskunnan rahoittamille palveluille on pitkällä aikavälillä kestävä yhtiö, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan yrittäjyyttä (TEM 2009).

Innovaatiot sekä kyky hyödyntää osaamista ovat yhteiskunnassa taloudellisen kasvun edellytyksiä (TEM 2009), ja niiden kaupallistaminen vaatii yrittäjyyttä. Sama tulee esille myös kiistelystä filosofi Pekka Himasen ja kansainvälisen tutkijaryhmän (2012, 92) luomassa kestävästä kasvun mallista: "viime kädessä innovatiivinen yrittäjyys on kilpailun kautta sekä tuottavuus että talouskasvun lähde." Edellytyksenä talouskasvulle on yrittäjyyden ja osaamisen kehittämisen tukeminen, sekä pohjimmiltaan yksilön hyvinvointi, jonka yhteiskunnan tulee mahdollistaa. Kyse on ympyrästä, jossa eri osat ruokkivat toisiaan. Kun yksilö voi hyvin ja kokee itsensä arvokkaaksi, on hän luova ja synnyttää innovaatiota. Innovaatiot synnyttävät yrittäjyyttä ja edelleen taloudellista hyvinvointia - ekologiset arvot huomioiden - mikä luo yhteiskunnassa puitteet myös yksilön hyvinvoinnille. (Mt.) Kyse on siis laajasta kokonaisuudesta, joka vaatii muutosta myös suomalaisen yhteiskunnan rakenteissa ja ennen kaikkea asenteissa. Himanen (mt.) mainitsee ongelmana suomalaisen ilmapiirin, jossa epäonnistuminen on henkilökohtainen häpeä ja toisten menestymisestä ollaan kateellisia. Tämä estää esimerkiksi suomalaisen

hyvien ominaisuuksien, kuten osaamisen ja luotettavuuden hyödyntämistä hyvinvoinnin rakentamisessa.

Kasvuyrityskatsauksen (TEM 2012) mukaan "tavoitteena on, että Suomeen syntyy kansainvälisesti kilpailukykyisiä kasvuyrityksiä ja sellaisia toimialoja, jotka synnyttävät uusia, korkean lisäarvon yrityksiä." The Nordic Growth Entrepreneurship review -raportti (Napier ym. 2012) kertoo, että yhteiskunnalliset toimet yrittäjyyden lisäämiseksi ovat onnistuneet: Suomessa on muihin Pohjoismaihin verrattuna kokonaisuudessaan paras yrittäjyysympäristö. Erityisesti Suomen yrittäjyyskulttuuri on viime vuosina kehittynyt voimakkaasti positiiviseen suuntaan. Huolimatta suotuisista olosuhteista, maassamme oli kuitenkin määrällisesti vähiten startup-yrityksiä verrattuna muihin Pohjoismaihin - tosin onnistujien kasvuvauhti oli naapurimaiden yrityksiä nopeampi (mt.). Selvitäkseen suurista haasteista ja säilyttääkseen taloudellisen hyvinvoinnin Suomi tarvitsee edelleen lisää kasvuyrityksiä. Yhteiskunnallisten yrittäjyyttä ja yrityskasvua tukevien toimien lisäksi kaikki muutkin kannusteet kasvulle ovat sallittuja ja tervetulleita.

Uusien yritysten lisäksi on tärkeää löytää ja kannustaa kasvamaan myös olemassa olevia yrityksiä. Pitkään toimineissa yrityksissä on paljon potentiaalia menestyä vielä nykyistä paremmin. Suomen Yrittäjien omistajanvaihdosbarometrin 2012 mukaan Suomessa on 74 000 vähintään 55-vuotiasta yrittäjää, joilla on väistämättä edessä pohdinta siitä, miten yritykselle käy tulevaisuudessa. Näistä yrittäjistä vain viidennes uskoi jatkajan löytyvän perheen sisältä ja joka kymmenennellä oli tiedossa muu jatkaja yrityksen sisältä. Näin ollen yrittäjän ikääntymisen vuoksi seuraavan kymmenen vuoden kuluessa Suomesta loppuu joka vuosi peräti 20 000 yritystä - eli noin 2 000 yritystä ja 8 000 työpaikkaa - jollei niille löydy jatkajia. (Varamäki, Tall, Sorama & Katajavirta 2012.) Uuden yrittäjän astuessa yrityksen johtoon ollaan lähes aina risteyskohdassa, jossa on mietittävä yrityksen tulevaisuutta kokonaisuutena. Tarvitseeko toimintatapoja uudistaa, onko haettava uusia markkinoita tai luotava uusia tuotteita? Omistajanvaihdos on usein myös kasvun mahdollisuus.

Lähes puolet, 46 %, Suomen kasvuyrityksistä sijaitsee Uudellamaalla. Keski-Suomen ELY-keskusalueella kasvuyritysten osuus koko yrityskannasta yli 4,4 %, mikä on sama kuin esimerkiksi Pirkanmaalla. (TEM 2012.) Kuitenkin yritysten kansainvälisyysaste on Keski-Suomessa heikko ja vienti on vähentynyt vuodesta 2008 vuoteen 2011 n. 7500 henkilötyövuodella. Vienti on perustunut metsä- ja teknologiateollisuuteen, aloihin, joiden maailmanmarkkinahinnat ovat alhaalla ylikapasiteetin vuoksi. (Sillanpää 2013) Keski-Suomen liiton uuden EU-ohjelmakauden 2014 - 2020 keskeisenä tavoitteena on kasvu ja kilpailukyky: uusien yritysten perustaminen sekä 2 mrd € nykyistä enemmän vientituloja. (Keski-Suomen Liitto 2013.) Keski-Suomesta suuri osa on maaseutua, missä yrittäjyys on realistinen työllistymisen vaihtoehto, koska työnantajia on vähän.

Sekä maakunnan että koko Suomen kasvuyrittäjyyden voimistamiseksi tarvitaan yhteiskunnallisten yrittäjyyden tukitoimien lisäksi kaikki muutkin

mahdolliset keinot. Yksi niistä on Keski-Suomen Kauppakamarin järjestämä Kasvu Open kasvuyrityskilpailu ja sparrausprosessi, joka on tämän tutkimuksen aiheena.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Kasvu Open järjestettiin vuonna 2012 toista kertaa. Tutkimustietoa Kasvu Openin vaikutuksista osallistuviin yrityksiin tarvittiin, jotta prosessia voidaan kehittää yhä paremmin yritysten tarpeita vastaavaksi ja saadaan selville prosessin vaikutuksia osallistujiin. Keski-Suomen Kauppakamarin tavoitteena on laajentaa Kasvu Open valtakunnalliseksi konseptiksi. Tutkimuksen toimeksianto on tullut Keski-Suomen Kauppakamarin kasvuyritysvaliokunnalta, johon kuuluvat muassa osaamispäällikkö Matti Härkönen, Yritysten Taitava Keski-Suomi, kasvuyritysvaliokunnan puheenjohtaja Risto Jämsen, Midinvest Management Oy ja tutkijatohtori Mari Suoranta, JSBE.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, millaisia kasvun resursseja yritykset voivat saada kasvuyrityskilpailusta ja sparrausprosessista. Tutkimuksella haluttiin löytää Kasvu Open -prosessin erilaisia vaikutuksia yrityksissä ilman etukäteen määritellyjä mittareita. Myös se, miten Kasvu Open -prosessia voidaan kehittää vastaamaan paremmin kasvuyritysten tarpeita, on yksi tutkimuksen kiinnostuksen kohteista.

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

”Millaisia kasvun resursseja yritykset voivat saada kasvuyrityskilpailusta ja sparrauksesta?”

- Onko Kasvu Open -prosessi pystynyt vahvistamaan yrityksen kasvuun ja kilpailuetuun vaikuttavia resursseja?
- Miten Kasvu Open -prosessi on vaikuttanut yrityksen toimintaan?
- Millaista hyötyä yrittäjät kokivat saaneensa Kasvu Openista?
- Miten prosessia voidaan kehittää vastaamaan vielä paremmin yrittäjien tarpeita?

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat resurssit, kasvuyrittäjyys, dynaaminen kyvykkyys, yrittäjämäinen orientaatio, kasvuyrityskilpailu.

1.3 Keskeiset käsitteet

1.3.1 KasvuOpen -konsepti

Kasvu Open järjestettiin vuonna 2012 toista kertaa. Kasvu Openissa mukana oleville yrityksille tarjotaan maksuttomasti asiantuntijoiden neuvontaa ja sparrausta lyhyessä ajassa ja yhdestä paikasta. Kasvu Open kasvuyrityskilpailun ja sparrausprosessin tarkoituksena on auttaa kasvuhaluista yrityksiä kehittämään liiketoimintaansa niin, että kasvu on mahdollista.

Kasvu Openin taustalla on vuonna 2010 perustettu Keski-Suomen Kauppakamarin kasvuyritysvaliokunta. Kauppakamari on yritysten alueellinen, valtakunnallinen ja globaali yhteistyöverkosto (Keski-Suomen Kauppakamari 2013a). Keski-Suomen Kauppakamarin kasvuyritysvaliokunnan tehtävänä on nostaa kasvuyrittäjyys-teemaa esiin keskusteluissa sekä tukea ja edistää keskisuomalaista kasvuyrittäjyyttä. Oman määritelmänsä mukaan "kasvuyritysvaliokunnan missiona ja toiminnan tavoitteena on kiihdyttää yritysten kasvua ja lisätä verkostoitumista kasvuyritysosajien kesken". Kasvuyritysvaliokuntaan kuuluu 16 jäsentä, jotka ovat vaikuttajia keskisuomalaisissa organisaatioissa, kuten oppilaitoksissa, yrityksissä ja julkishallinnossa. Kasvuyritysvaliokunnan näkyvin tapa toteuttaa missiotaan on vuosittain järjestettävä Kasvu Open -tempaus. (Keski-Suomen Kauppakamari 2013b.)

Vuonna 2012 Kasvu Open oli jaettu kolmeen eri vaiheeseen: Think Big, Co-Creation ja Global Mindset. Think Big -vaihe käsitti kisaan hakeutumisen ja ensimmäisen avoimen tilaisuuden, jossa yrityksiä houkuteltiin mukaan. Co-Creation -vaihe sisälsi kasvun kiitoradat, jossa yritykset ja asiantuntijat kohtasivat ja viimeisessä, Global Mindset -osassa yritykset pääsivät hakemaan näkemyksiä Yhdysvalloista, Piilaaksosta.

Kasvu Open -prosessi alkoi 2.4.2012 Kasvu Open Startti showlla, jossa yritykset saivat tietoa prosessista ja heille luotiin intoa lähteä mukaan. Tietoa Kasvu Openista sai Internetistä Kasvu Open -sivustolta, lehti-ilmoituksista ja esitteistä. Yrityksiä kehoitettiin osallistumaan myös henkilökohtaisten kutsukirjeiden ja kehotusten kautta. Kasvu Openiin haettiin avoimella hakemuksella, joko kirjallisesti tai esittelyvideolla 2. – 26.4.2012 välisenä aikana. Hakijoiden joukosta Kasvu Open -tuomaristo valitsi 16 finalistia, jotka pääsivät mukaan Kasvu Open -prosessiin. Finalistit osallistuivat joko "kasvun ideat" tai "kasvuyritykset"-sarjaan. Voittajayritys sai palkinnoksi matkan Yhdysvaltain Piilaaksoon sekä osallistumisen vuoden 2012 Nordic Business Forumiin Jyväskylän Paviljongissa. (M. Härkönen, henkilökohtainen tiedonanto 16.3.2012, Kasvu Open -esite 2012 LIITE 3.)

Ensimmäinen Kiitoratapäivä järjestettiin 24.5.2013 ja toinen 29.8.2012. Ensimmäisen kiitoratapäivän teemat liittyivät johtamiseen ja rahoitukseen, toinen päivä puolestaan käsitteli myyntiä ja markkinointia. Päivien aikana

yritykset saavat asiantuntijoiden sparrausta julkisen ja yksityisen rahoituksen hankkimiseen, hallitustyöskentelyyn ja kasvun hallintaan, myyntiin, markkinointiin, tuotteistukseen sekä kansainväliseen kauppaan. Kiitoratapäivän aikana kukin yritys kohtaa neljässä eri 45 minuuttia kestävässä kasvun myllyssä myllärit, jotka sparraavat yrityksen kasvun ideaa oman erikoisalansa kannalta. Kiitoratapäivien välissä yritys työstää saamiaan vinkkejä käytäntöön omassa toiminnassaan. (M. Härkönen, henkilökohtainen tiedonanto 16.3.2012, Kasvu Open -esite 2012 LIITE 3)

Vuoden 2012 Kasvu Openiin kuului myös kolme seminaarityyppistä tilaisuutta. Näistä ensimmäinen järjestettiin 2.4.2012 ja se aloitti Kasvu Open -prosessin ja toimi houkuttimena Kasvu Openiin hakeville yrityksille. Toinen oli kaikille avoin Kasvu Open -forum 22.5.2012, jossa kuultiin asiantuntijapuheenvuoroja yrityskasvun teeman ympäriltä. Viimeisessä, suuressa Kasvu Open -forumissa 21.9.2012 julistettiin Kasvu Openin voittajat ja muut palkitut. (Kasvu Open -esite 2012, LIITE 3). Voittajien valinnassa vuonna 2012 painotettiin dynaamista ja eteenpäinpyrkivää asennetta, osaamista, kasvun idean kantavuutta ja kannattavuutta. (Keski-Suomen Kauppakamarin lehdistötiedote 21.9.2012). Voittajat palkittiin Piilaakson matkalla, joka oli avoin myös muille osallistujille omakustanteisena. Piilaakson matka toteutettiin 4. - 11.2.2013.

Sanastoa

Sparrata: Sparraus on ratkaisukeskeistä neuvontaa, kuuntelua, kyseenalaistamista, sivustatuen antamista (Redesan, 2011)

Kiitoratapäivä: päivä, jolloin finalistit käyvät neljässä ennalta määrätyssä kasvun myllyssä.

(Kasvun) mylly: 45 minuuttia kestävässä työpajassa, Kasvun Myllyssä, kasvun asiantuntijat, myllärit, haastavat finalisteja rakentavasti, sekä avaavat oman kokemuksensa ja osaamisensa kautta tulevia ratkaisumalleja yrityksen kasvun tueksi. (Härkönen 2012, henkilökohtainen tiedonanto.)

Finalisti: Yritys/yrittäjä, joka on valittu Kasvu Open -sparrausprosessiin.

Mylläri: Asiantuntija, jonka kanssa yritykset pääsevät sparraamaan kasvun ideaansa.

Oma kehittämiskumppani: Kehittämiskumppanit ovat vapaaehtoisia toimijoita, jotka pistävät itsensä likoon kiitoratapäivän ajaksi ja tuodakseen finalisteille askelmerkkejä tulevan kasvun mahdollistamiseksi. Kiitoradan aikana kehittämiskumppani arvioi ja kuuntelee ja kiitoratapäivän päätteeksi tuo omat ajatuksensa kehittämisehdotuksista. (Härkönen 2012, henkilökohtainen tiedonanto.) Kehittämiskumppanin sai yrittäjä joko valita itse tai hän tuli Kasvu Openin järjestäjien puolesta.

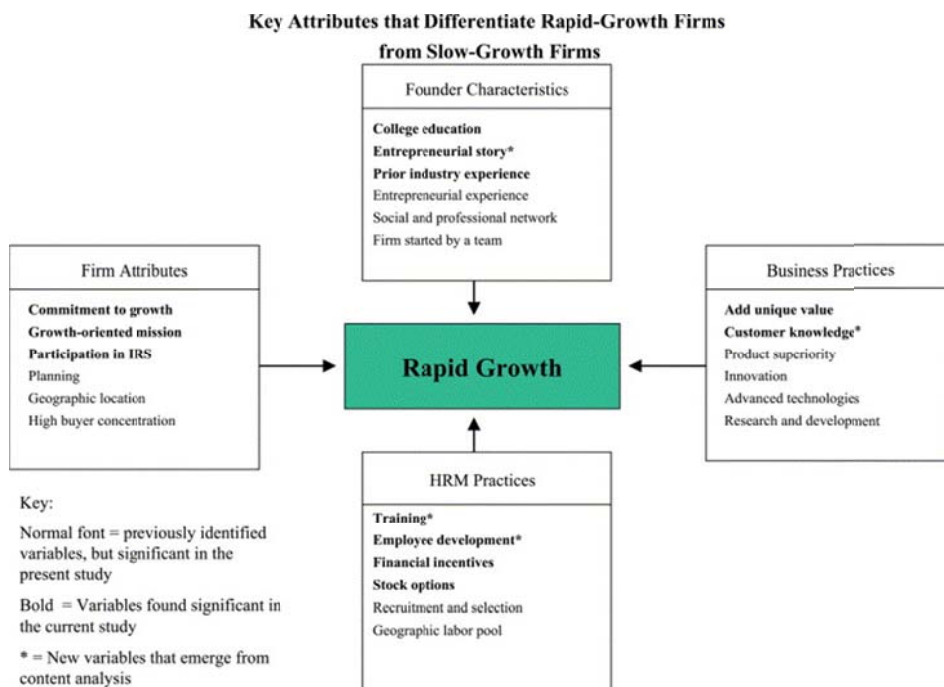
Kasvu Open forum: kaikille, myös kisan ulkopuolisille avoin seminaaritapahtuma

1.3.2 Kasvuyritys

Työ- ja elinkeinoministeriö (2013) määrittelee yrityskatsauksessaan kasvuyrityksen yritykseksi, joka tarkastelukauden 2008–2011 alussa työllisti vähintään kymmenen henkilöä ja jonka henkilöstö kasvoi kauden aikana vähintään 20 % vuodessa. Suomessa oli vuosina 2008–2011 tällaisia yrityksiä 758 kappaletta. (Mt.) Lisäksi kasvuyritys on tietointensiivinen ja toimii verkostomaisesti, se on lähtökohtaisesti usein muita yrityksiä suurempi, koska perustaja-yrittäjiä on useita, ja pääomaa ja työntekijöitä on toimintaa käynnistettäessä enemmän kuin muilla aloittavilla yrityksillä. Kasvuhakuisessa yrittäjyydessä on kyse mahdollisuuksien näkemisestä, mikä yhdistää kasvuyrittäjyyden läheisesti innovaatiotoimintaan. Kasvu, etenkin nopea kasvu, on vaihe yrityksen kehityksessä, mutta se ei jää tähdenlennoksi vaan yritys jatkaa kehittymistään normaaliin tahtiin kasvupyrähdyksen jälkeen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.) Erittäin nopeasti kasvavaa ja enintään viisi vuotta vanhaa kasvuyritystä kutsutaan gaselliksi (TEM 2013).

Kuusela (2013) käyttää kasvuyritys-sanana synonyymina termiä startup. Startup on Kuuselan mukaan nuori, alle viiden vuoden ikäinen yritys, jossa on jotain mullistavaa. Se voi olla oivallus, jota kukaan ei ole aiemmin toteuttanut, tapa tehdä asioita, tai asenne: jokin, mikä antaa yritykselle ylivoimaista kilpailuetua. Näiden erityispiirteidensä avulla kasvuyritys pyrkii maailmanvalloitukseen kovalla vauhdilla ja toimintaansa varten se tarvitsee riskirahaa. Startupin päämääräänä on taloudellinen menestys. Startup-käsite liittyy läheisesti IT-toimialaan, tarkemmin vielä Internet- ja mobiililiiketoimintaan. (mt. 2013). Steve Blank (ks. Kuusela 2013), kasvuyritysguru Yhdysvalloista, määrittelee startupin olevan ”organisaatio, joka on perustettu etsimään toistettavaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia”. Skaalautuvuudella tarkoitetaan sitä, miten liiketoimintaa voidaan kasvattaa ja moninkertaistaa. Tämä onkin usein nopean kasvun edellytys.

Yritys voi kasvaa hitaasti tai nopeasti. Gaselleiksi nimitetään yrityksiä, jotka ovat enintään viisi vuotta vanhoja ja kasvavat enemmän kuin 20 % vuodessa kolmen vuoden aikana (Petersen & Ahmad 2007). Barringer, Jones & Neubaum (2005) mainitsevat nopean kasvun yritysten yhteisiksi nimittäjiksi perustajan luonteenpiirteet, yrityksen piirteet, liiketoimintakäytännöt ja henkilöstökäytännöt.

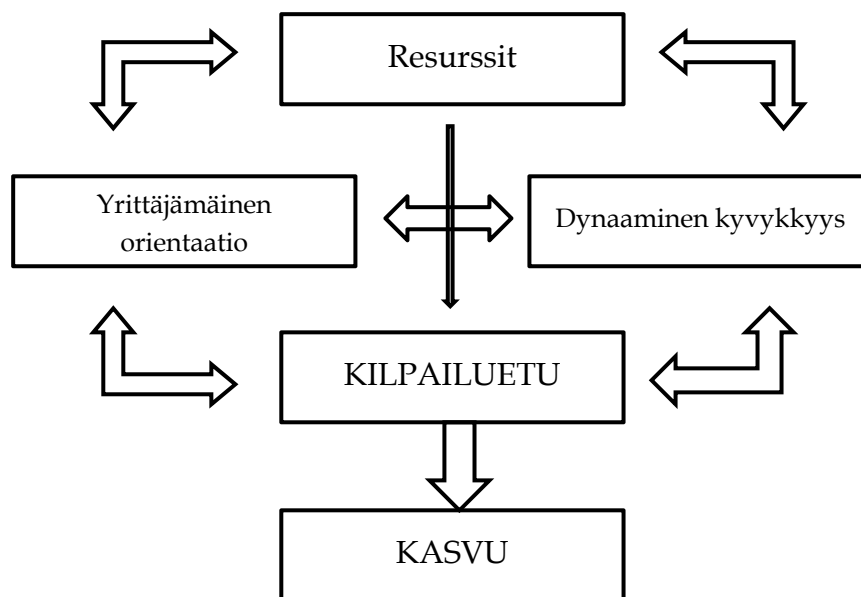


KUVA 1 Päätekijät, jotka erottavat nopean kasvun yritykset hitaan kasvun yrityksistä (Barringer, Jones & Neubaum ym. 2005, 683)

Nopeasti kasvavat yritykset ovat sitoutuneet vahvasti kasvuun ja organisaatioiden väliseen yhteistyöhön sekä hyödyntävät kasvuhakuista missiotaan innokkaammin (*utilize a growth-oriented mission statement to a greater extent*) kuin hitaasti kasvavat. Liiketoiminnassaan nopeasti kasvavat yritykset tuntevat asiakkaansa paremmin ja siten voivat luoda heille yksilöllistä arvoa. Henkilöstöjohtamisen saralla nopeasti kasvavat yritykset painottivat koulutusta, henkilöstön kehitystä, taloudellisia houkuttimia ja optioita. (Barringer ym. 2005.)

1.4 Tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkimuksen teoriaosa rakentuu yrityksen kasvuun vaikuttavien tekijöiden ympärille. Keskeiset teoriat valikoituivat Kasvu Openin konseptin pohjalta. Tässä tutkimuksessa oleellista on löytää niitä asioita, joiden avulla yritykset voidaan saada kasvamaan ja edelleen luomaan Kasvu Open –prosessiin toimenpiteitä, jotka tukevat kasvua. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu resurssiteorian (mm. Barney 1991, Peteraf 1993) ja siihen liittyvien resurssien käyttöön liittyvien dynaamisen kyvykkyyden ja yrittäjämäisen orientaation teorioiden pohjalta (mm. Eisenhardt & Martin 2000, Wiklund 2009).



KUVA 2 Työn teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä resurssit muodostavat pohjan kilpailuedulle ja edelleen kasvulle. Resurssien hankkiminen, käyttö ja muokkaaminen vaativat yrittäjämäistä orientaatiota ja dynaamista kyvykkyyttä, jotka ovat toisilleen hyvin läheisiä käsitteitä. Yrittäjämäinen orientaatio pitää sisällään läheisesti yrittäjään persoonaan liittyviä piirteitä, joista monet vaikuttavat myös yrityksen kasvuun ja menestykseen (mm. Lumpkin & Dess 1996). Dynaaminen kyvykkyys puolestaan on lähinnä yrityksen kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin resurssipohjaansa muokkaamalla (esim. Easterby-Smith & Prieto 2008). Kasvun kannalta tärkeänä nähdään yrittäjän itseluottamus ja kasvumotivaatio, jota tukee resurssien taitava hyödyntäminen eri tilanteissa. Kasvun ja kilpailukyvyvyn vahvistamiseksi sekä tietoresursseja että dynaamista kyvykkyyttä voidaan lisätä ulkopuolisen neuvonnan avulla.

Tutkimuksen johdanto-osassa ensimmäisessä luvussa kerrotaan aiheen taustaa sekä määritellään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, ja teoreettinen viitekehys. Lisäksi johdannossa avataan tutkimuskohteen, eli Kasvu Open -prosessin sisältö ja siihen liittyvät keskeiset termit sekä se, mitä käsitteellä kasvuyritys tarkoitetaan.

Teoriaosuudessa luvussa kaksi käydään ensin läpi tutkimuksissa esiin tulleita yleisiä kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen luvussa kolme paneudutaan resurssiteoriaan: erilaiset resurssit ja niiden luoma kilpailuetu ovat merkittävä kasvun tekijä. Alaluvuissa käsitellään resurssien käyttöä dynaamisten kyvykkyyksien ja yrittäjämäisen orientaation sekä yrittäjien piirteiden kautta. Lopuksi kerrotaan, kuinka tietoresursseja ja kyvykkyysä voidaan vahvistaa kasvun aikaan saamiseksi. Luvussa 3.5 on visualisoitu, miten

resurssit, dynaaminen kyvykkyys ja yrittäjämäinen orientaatio yhdistyvät Kasvu Open –kontekstiin ja tutkimuksen empiiriseen osaan.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa tutkimusmetodologialla luvussa neljä. Otsikon alla on perusteltu valittu tutkimusmenetelmä, sekä kerrottu kuinka aineiston valinta ja keruu sekä analysointi on toteutettu. Luvun lopuksi esitellään tutkittavat yritykset. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset. Ensimmäisenä kerrotaan, miten yritykset olivat valmistautuneet Kasvu Openiin ja millaisia odotuksia heillä oli. Seuraavana esitellään yritysten näkemyksiä Kasvu Openin sisällöstä, eli myllyistä sekä Piilaakson matkasta. Alaluvussa 5.4 esitellään yksittäin haastatteluissa esiin tulleet, keskeiset resurssit, joita yritykset Kasvu Openista saivat. Seuraavassa alaluvussa tuodaan esiin yrityksissä Kasvu Openin myötä tapahtuneet konkreettiset toimet ja viimeisenä on koottu haastateltujen yritysten palaute ja kehitysehdotukset Kasvu Openin organisoijille.

Luvussa kuusi tutkimustulokset analysoidaan johtopäätöksiksi teoriaosuuteen peilaten. Näiden perusteella pohditaan, miten Kasvu Openia voisi kehittää vielä paremmin yrittäjiä ja yrityskasvua palvelevaan suuntaan sekä annetaan ehdotuksia jatkotutkimuksen kohteiksi.

2 YRITYSKASVUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Kasvulla voidaan tarkoittaa määrän lisääntymistä, esimerkiksi viennin tai myynnin kasvua. Pohjimmiltaan kasvu kuitenkin on määrän tai laadun lisääntymistä, joka on seurausta organisaation prosessin kehittymisestä ja joukosta muitakin muutoksia. (mm. Penrose 1959/2009). McKelvie ja Wiklund (2010) ottavat kantaa kasvun tutkimukseen toteamalla, että kasvun määrän - kuinka paljon - sijaan olisi syytä tarkastella millä tavoin ja miksi yritykset kasvavat. McKelvie ja Wiklund (mt.) ovat tunnistaneet kolme kasvun tutkimussuuntaa - kasvu lopputuloksena (Growth as an Outcome), kasvun lopputulos (The Outcome of Growth) ja kasvuprosessi (The Growth Process) sekä kolme kasvutapaa, orgaaninen, yritysostoihin perustuva ja hybridi. Tutkijat suosittavatkin huomioimaan kasvuprosessin tutkimuksessa Penrosen teorian lisäksi myös resurssipohjaiset teorit, koska molemmat painottavat sisäisen tiedon ja resurssien niputtamisen merkitystä kasvulle. (Mt.)

Määrällinen kasvu on laadullisen kasvun ja prosessissa tapahtuneiden muutosten - sekä monien muidenkin muutosten - seurausta (Davidsson, Achtenhagen & Naldi 2004). Myös Delmar, Davidsson & Gartner (2003) toteavat, että esimerkiksi nopeasti kasvavat yritykset eivät kasva samalla tavalla. Delmarin ym. (mt) tutkimustuloksista ilmeni, että vain erittäin pieni osa yrityksistä sopi nopean kasvun yrityksen määritelmään useamman kuin yhden yleisesti käytetyn (varallisuus, työllisyys, markkinaosuus, tuotantomäärät, tuotot ja myynti) mittarin mukaan. Kasvuyrityksen määritelmä riippuu siis vahvasti myös käytetystä kasvun mittarista.

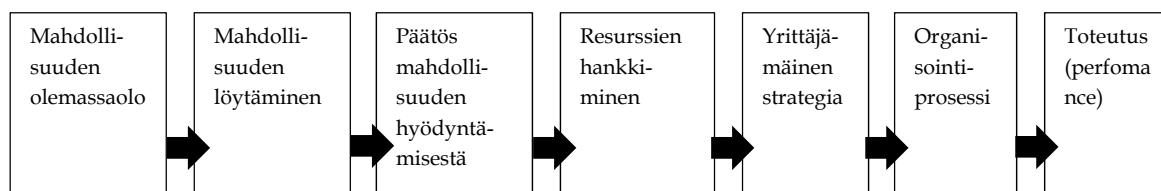
2.1 Mahdollisuudesta yrittäjyyteen

Keskeinen elementti yrittäjyydessä on *mahdollisuus* (mm. Schumpeter 1934; Kirzner 1973; kts. Shane 2003), jota ilman yrittäjyyttä ei olisi. Mahdollisuuden lisäksi yritys tarvitsee liiketoimintaansa varten viittä komponenttia (Laukkanen 2007): *tuotetta, yrittäjää/yrittäjätiimiä, asiakkaita,*

resursseja ja toimintaympäristöä. Näistä kolme ensimmäistä - tuote, yrittäjä/yrittäjätimi ja asiakkaat - ovat yrittäjyyden keskeisiä tekijöitä, ja resurssit yhdessä toimintaympäristön kanssa luovat liiketoiminnalle edellytyksiä.

Perinteinen keskustelu mahdollisuuksien olemassaolosta ja havaitsemisesta liittyy siihen, vaatiiko yrittäjämäisen mahdollisuuden havaitseminen uutta tietoa (Schumpeter 1934) vai ainoastaan uudenlaisen tavan tarkastella olemassa olevaa tietoa (Kirzner 1973). Kokonaan uuden näkökulman aiheeseen toi Sarasvathy (2001), jonka näkemyksen mukaan mahdollisuuksia voidaan luoda proaktiivisesti yrittäjän omista lähtökohdista ja kokeilujen kautta. Tätä kutsutaan termillä "effectuation". Yrittäjämäinen mahdollisuus voi olla uusi tuote tai palvelu, uusi tapa organisoida, uusi raaka-aine, uusi maantieteellinen markkina tai uusi tuotantomenetelmä (Shane 2003). Schumpeterin mukaan mahdollisuuksia synnyttävät teknologiset, poliittisen ja hallinnollisen ympäristön sekä sosio-demografisen ympäristön muutokset (kts. Shane 2003). Nämä synnyttävät uutta tietoa, jonka avulla yrittäjät voivat yhdistää resursseja arvoa tuottavalla tavalla.

Perinteisessä yrittäjyyden syntyyn liittyvässä ajattelussa korostuu rationaalinen ajattelumalli, jossa asetetaan valmis päämäärä, ja hankitaan järjestelmällisesti ne välineet ja resurssit, joilla päämäärä saavutetaan. Tätä kutsutaan kausaatioksi. (Shane 2003.)



KUVA 3 Yrittäjämäisen prosessin eteneminen (Shane 2003).

Shanen (2003) määritelmän mukaan yrittäjämäinen prosessi lähtee liikkeelle mahdollisuuden olemassaolosta, etenee sen löytämiseen sekä päätökseen hyödyntää mahdollisuus. Hyödyntämiseen tarvitaan resursseja, joita tulee hankkia. Resurssien optimaaliseen käyttöön tarvitaan strategiaa ja organisaatiota, mistä syntyy lopullinen yrittäjämäinen toiminta.

Sarasvathyn (2001) efektuaation, ns. toteuttavan, yrittäjämäisen, ajattelun mukaan, resursseja ei lähdetä erikseen hankkimaan, vaan mahdollisuuksia luodaan olemassa olevien resurssien pohjalta. Lähtökohtana on ajatus *kuka yrittäjä on, mitä yrittäjä tietää ja ketä yrittäjä tuntee*. Mahdollisuus muodostetaan kokeilujen kautta näiden resurssien parhaasta kombinaatiosta. Sarasvathyn (mt.) mukaan yrittäjä joutuu tekemään päätöksiä epävarmassa ympäristössä, missä panokset ovat korkeat, aikataulut stressaavat ja päätöksiin liittyy merkittävä tunnekuorma. Selvitäkseen näissä olosuhteissa yrittäjän

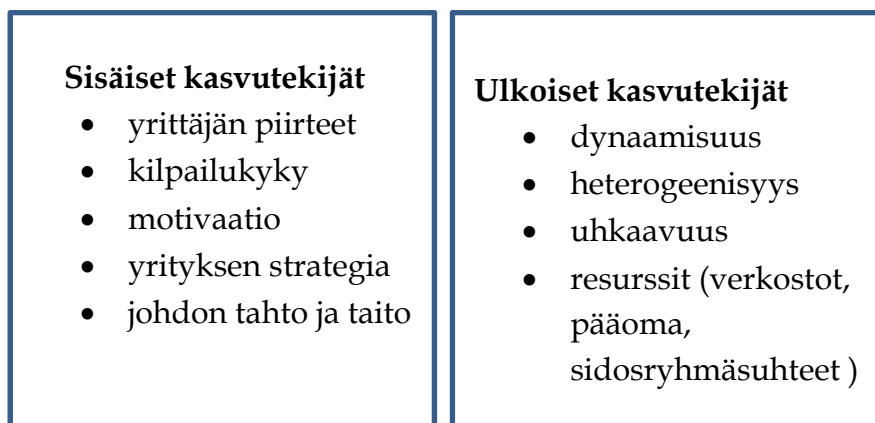
täytyy 1) efektoida (toteuttaa) 2) olla kognitiivisesti vastaanottavainen ja 3) oppia virheistään.

Verrattuna perinteiseen kausaatio-ajatteluun, missä päämäärä ohjaa vahvasti toimintaa, efektuaatio-toimintatapa mahdollistaa laajan vaihtoehtojoukon kartoituksen yhdestä lähtökohdasta, eikä se sido silti tiettyyn lopputulokseen. Päätöksentekijä, eli yrittäjä, voi muuttaa mieltään ja päämääriään tehtyjen kokeilujen ja toimenpiteiden pohjalta ja hän kasvattaa resurssejaan myös matkan varrella. Kausaatio-mallissa päämäärää on vaikea muuttaa, koska sen eteen uhrattu paljon resursseja jo ennen varsinaista toiminnan aloittamista.

2.2 Kasvun tekijöitä

Täsmällisiä yrityksen kasvun tekijöitä on vaikea määritellä, koska kasvutiellään yritys kohtaa monenlaisia muutoksia (Wiklund, Patzelt & Shepherd 2009; Davidsson, Achtenhagen & Naldi 2004), lisäksi kasvun ennustamiseen vaikuttavat aina myös yksilölliset olosuhteet ja kasvutekijöiden suhde toisiinsa (Baum, Locke & Smith 2001). Myöskään yrittäjään ja yritykseen liittyvät kasvutekijät eivät välttämättä ole selkeästi eroteltavissa toisistaan, koska yrityksen muodostavat ihmiset ja heidän keskinäinen toimintansa.

Kasvuyrittäjyystutkimuksessa mainittuja yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä voidaan jaotella eri tavoin, esimerkiksi yrityksen sisäisiin ja yrityksen ulkoisiin tekijöihin (Davidsson ym. 2004) tai yksilöön, yritykseen ja ympäristöön liittyviin tekijöihin (Wiklund ym. 2009; Tornikoski, Saarakkala, Varamäki & Kohtamäki 2011). Sisäisiä kasvutekijöitä ovat yleensä yrittäjään ja yritykseen liittyvät ominaisuudet, kuten yrittäjän piirteet, kilpailukyky, motivaatio ja yrityksen strategia (Baum ym. 2001), johdon henkilökohtainen asenne ja inhimillinen pääoma, eli tiivistetysti sanottuna tahto ja taito (Wiklund ym. 2009, Davidsson ym. 2004). Ulkoisia eli ympäristötekijöitä ovat dynaamisuus, heterogeenisyys, uhkaavuus ja resurssit, kuten pääoma, verkostot, sidosryhmäsuhteet (Dess & Beard 1984, Wiklund ym. 2009, Heikkinen 2007).



KUVA 4 Yrityksen kasvuun vaikuttavien tekijöiden jaottelua (Baum ym. 2001, Wiklund ym. 2009, Davidsson ym. 2004, Dess & Beard 1984, ks. mt, Heikkinen 2007).

Tutkimuksissa on selvitetty myös, ovatko sisäiset vai ulkoiset tekijät kasvun kannalta tärkeämpiä. Joidenkin tutkimusten mukaan ulkoiset tekijät määrittävät yrityksen kasvua enemmän kuin vaikkapa johtajan motivaatio ja strategiset toimet. Tähän viittaa esimerkiksi se, että nopeaa kasvua tapahtuu useimmin dynaamisessa ympäristössä (esim. Davidsson ym. 2004). Toisaalta joissakin tutkimuksissa kuten Heikkisen (2007, 94) väitöskirjassa ympäristötekijöiden vaikutus kasvuun ei osoittautunut kovin merkittäväksi: tutkimukseen osallistuneista yrityksistä kuusikymmentäyhdeksän prosenttia ei nähnyt ympäristössä kasvun esteitä ja kuusikymmentäkaksi prosenttia ilmoitti kasvavansa toimialan kasvusta riippumatta. Samoihin tuloksiin ovat päätyneet aiemmin myös mm. Baum ym. (2001), Wiklund (2001), Wiklund ym. (2003) joiden mukaan ympäristö on huono kasvun selittäjä.

Yrityksen dynaamisuus ja toimintaympäristö muodostuvat loppujen lopuksi ihmisistä. Yritykset, joita johtaa tiimi, kasvavat keskimääräistä enemmän kuin yksittäisen yrittäjän johtamat yritykset, mikä kielii vuorovaikutuksen ja laajan osaamis pohjan oleellisuudesta. Unohtaa ei pidä kuitenkaan ulkoisen pääoman merkitystä, joka on joskus ratkaisevan tärkeä, muttei kuitenkaan yksittäinen kasvun avain. (Davidsson ym. 2004.) Oleellisimmalta kasvutekijältä vaikuttaa kuitenkin yrityksen ja yrittäjän tahto kasvaa (mm. Heikkinen 2007; Wiklund ym. 2009).

Mahdollisuuden hyödyntäminen tai pelkästään riittävät resurssit eivät takaa kasvua, vaan oleellista on kuinka niitä käytetään (Wiklund ym. 2009; Eisenhardt & Martin 2000). Yritykseen, ympäristöön ja yksilöön liittyviä kasvun tekijöitä käydään läpi tarkemmin seuraavissa luvuissa resurssien, dynaamisen kyvykkyyden sekä yrittäjämäisen orientaation ja yksilöllisten piirteiden kautta.

3 RESURSSIT KILPAILUEDUN JA KASVUN LÄHTEENÄ

Kasvuun, ja yleensä toimintaansa varten yritys tarvitsee resursseja. Yrityksellä on lähtökohtaisesti käytössään tietty resurssikokonaisuus. Resurssit voidaan jakaa esimerkiksi fyysisen (Williamson 1975), inhimillisen (Becker 1964) ja organisatorisen (Tomer 1987), pääoman resursseiksi (ks. Barney 1991). *Fyysistä* pääomaa ovat mm. teknologia ja kiinteä omaisuus, sijainti ja pääsy raaka-aineisiin. *Inhimillistä pääomaa* ovat esimerkiksi harjaantuneisuus, kokemus, harkintakyky, äly, suhteet sekä yksittäisten johtajien ja työntekijöiden oivalluskyky, eli kollektiivisesti henkilöstön tiedot, taidot ja kyvykkyydet. *Organisatorista* pääomaa ovat muodollinen raportointikäytäntö, muodollinen ja vapaamuotoinen suunnittelu, kontrollointi- ja koordinoitijärjestelmät sekä epämuodolliset suhteet niin ikään firman sisällä kuin sidosryhmiinkin.

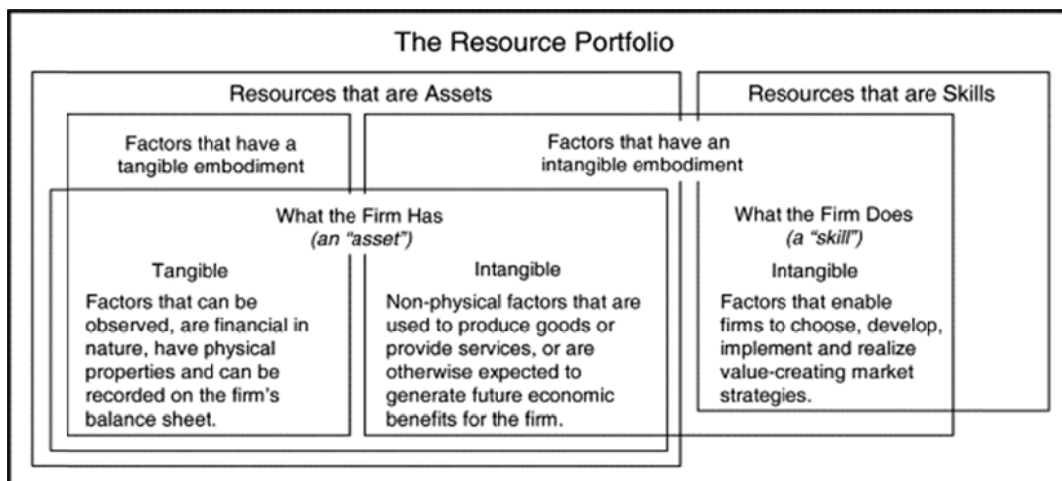
Barney (1991), puhuu resursseista *kilpailuedun* lähteinä. Resurssiteorian (resource based view, RBV) keskeisen periaatteen mukaan yritysten kilpailukyky perustuu sille, että resurssit ovat epätasaisesti jakautuneet yritysten kesken ja yritysten on mahdollista ylläpitää tällaista tilannetta. Barney (mt.) määrittelee resursseiksi ne yrityksen hallinnassa olevat tekijät, jotka mahdollistavat yrityksen suorituskykyä ja tehokkuutta parantavien strategioiden laatimisen ja täytäntöönpanon.

Barney (1991) ja Peteraf (1993) pitävät resurssien *heterogeenisyyttä* ja *epätäydellistä liikkuvuutta* kilpailuedun lähtökohtina. Barney (mt.) syventää näkemystään vielä määrittelemällä, että resurssien tulee olla *harvinaisia (rare)*, *arvokkaita (valuable)*, *vaikeasti kopioitavissa (imperfectly imitable)*, *korvaamattomia (non-substitable)* sekä *yritykselle sopivia*. Peterafin (1993) mallissa on mukana lisäksi *kilpailun ex post- ja ex ante- rajat*. Sekä Barney (1991) että Peterafin (1993) näkemykset kilpailuedusta ovat vahvasti yrityskeskeisiä. Prahalad & Hamel (1990) huomioivat myös, että kilpailuetutekijän tulee jäljittelemättömyyden lisäksi tuottaa merkittävää lisäarvoa asiakkaalle sekä saavuttaa laaja markkinapotentiaali.

Barneyn (1991) ja Peterafin (1993) näkemykset resurssien kilpailuetua tuottavista ominaisuuksista ovat pohjimmiltaan melko samankaltaiset. Lähtökohdiana on resurssien heterogeenisyys, minkä Peteraf (mt.) määrittelee erilaisilla kyvykkyyksillä varustettujen yritysten mahdollisuutena kilpailla samoilla markkinoilla: toiset yrityksistä liikkuvat kannattavuusrajalta kun taas toisilla on käytössään kilpailuetua tuottavia, toisiin nähden ylivertaisia resursseja. Epätäydellisellä liikkuvuudella tarkoitetaan sitä, että jotkut resurssit ovat hankittavissa ulkoisilta markkinoilta, mutta ne ovat arvokkaampia niille yrityksille, joiden käytössä ne parhaillaan ovat. Lisäksi näiden resurssien hankkimisen kustannukset muodostuisivat niin korkeiksi, ettei niitä kannata siirtää yrityksestä toiseen. (Peteraf 1993.)

Barneyn (1991) mukaan resurssista tekee vaikeasti kopioitavan ja korvattavan sen historiallinen arvo: resurssi, kuten imago tai brändi, on luotu pitkän ajan kuluessa tai resurssi on hankittu aikoinaan edulliseen hintaan tai eikä sellaista ole nykyään enää saatavissa (mm. sijainti). Peterafin (1993) mainitsemilla kilpailun ex ante -rajoilla tarkoitetaan samaa asiaa: jotta yritys on voinut saada itselleen aikoinaan muita paremmat resurssit luodakseen nykyisen resurssipositionsa, kilpailun noista resursseista on täytynyt olla rajoitettua. Ex-post -rajat puolestaan ovat tekijöitä, jotka rajoittavat kilpailua yrityksen tavoittelemista voitoista sen jälkeen, kun yritys on saavuttanut kilpailuetuasemansa (Peteraf 1993). Resurssin tekee vaikeasti kopioitavaksi tai korvattavaksi myös sen sosiaalinen kompleksisuus ja kausaalinen epäselvyys. Sosiaalisella kompleksisuudella tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen johdon keskinäisiä henkilöstösuhteita tai yrityskulttuuria, mitkä ovat vaikeasti kopioitavissa. Kausaalinen epäselvyys tarkoittaa sitä, että yrityksen kestävä kilpailuedun ja resurssien välistä yhteyttä ei pystytä käsittämään, tai se käsitetään vain pintapuolisesti. (Barney 1991; Peteraf 1993.) Arvokkaaksi resurssin tekee se, kun se pystyy hyödyntämään ympäristön mahdollisuuksia tai neutraloimaan ympäristön uhkia (Barney 1991).

Galbreath (2005), määrittelee yleisesti ottaen resurssin [yritystason] tekijäksi, joka mahdollisesti edistää taloudellista hyötyä. Galbreath (mt.) jakaa resurssit kahteen peruskategoriaan, joita ovat 1) *aineelliset resurssit* ja 2) *aineettomat resurssit*. Aineelliset resurssit käsittävät ne tekijät, joilla on taloudellista tai fyysistä arvoa taseessa. Aineettomat resurssit puolestaan ovat luonteeltaan ei-fyysisiä (tai ei-taloudellisia) ja ovat harvoin tai ei lainkaan mukana taseessa. Kuvassa 5 on Galbreathin (mt.) resurssiportfolio.



KUVA 5 Resurssiportfolio (Galbreath 2005, 981).

Kokonaisuudessaan erilaisten aineettomien resurssien osuus on nykyaikana yrityksissä suuri. Varsinkin teknologia- ja it -alalla yrityksen arvo perustuu pitkälti aineettoman pääoman varaan. Hall (1992, 1993) on jaotellut aineettomat resurssit seuraavasti:

- 1) immateriaalioikeudet (patentit, tavaramerkit, tekijänoikeudet ja rekisteröidyt mallit)
- 2) liikesalaisuudet
- 3) sopimukset ja lisenssit
- 4) tietokannat
- 5) tieto julkisella domainilla
- 6) henkilökohtaiset ja organisatoriset verkostot
- 7) työntekijöiden, ammattimaisten neuvonantajien , alihankkijoiden ja jakelijoiden tieto-taito
- 8) tuotteiden ja yrityksen maine
- 9) organisaatiokulttuuri, kuten organisaation kyky reagoida muutoksiin ja haasteisiin

Uuden yrityksen kehityksessä aineettomat resurssit, kuten tieto ja kyvykkyydet, ovat aineellisia resursseja keskeisempiä kasvun aikaisessa vaiheessa (Lichtenstein & Brush 2001; Galbreath 2005). Tietoa pidetään ensiarvoisen tärkeänä resurssina yrityksen alkuvaiheessa siksi, koska se avaa väylän muihin resursseihin (West & Noel 2009, 15; Chrisman & McMullan 2000; Cooper, Folta & Woo 1995). Tietoresursseilla tarkoitetaan ymmärrystä siitä, kuinka yritys perustetaan, kuinka ihmisiä ja prosesseja johdetaan, miten kasvu ja kilpailuetu saavutetaan sekä miten vaiheistetaan tuotekehitys ja teknologia. Tämä on suoraan yhdistettävissä Shanen (2003) yrittäjämäisen prosessin vaiheisiin (kts. kuva 3 s. 17). Innovointi ja uudet bisnesaktiviteetit yhdistävät erilaisia tietoverkkoja. Yhdistyminen ja toimiminen eri näkemykset omaavien ihmisten kanssa voi johtaa merkittäviin ja odottamattomiin tietolähteisiin. (West & Noel 2009.)

Tieto auttaa havaitsemaan muutoksia ympäristössä ja reagoimaan niihin, eli tieto toimii mahdollisuuksien havaitsemisen välineenä (Wiklund, Patzelt & Shepherd 2009). Grant (1991) ja Teece (2007) näkevät, että tieto yhtenä resurssina on merkittävässä roolissa innovaatioiden synnyssä. Wiklund ym. (mt.) toteavat myös, että tietoperusteiset resurssit itsessään toimivat myös kilpailuedun lähteenä, koska ne ovat vaikeita kopioida ja muodostavat siten kestävästä erottuvuutta. Lisäksi tietoperusteiset resurssit vaikuttavat yrityksen kykyyn toimia yrittäjämäisesti ja parantavat kokonaisuudessaan yrityksen suorituskykyä.

Yrittäjän kyvykkyyden, osaamisen sekä tiedon lisäksi kasvun kannalta tärkeitä muita resursseja ovat työntekijöiden osaaminen, taloudelliset resurssit, tuotemerkit, tilat, koneet, organisaatorakenne ja ydinosaaminen (Heikkinen 2007). Lichtensteinin & Brushin (2001) mukaan etenkin aloittavalla yrityksellä teknologia, infrastruktuuri ja suunnittelu olivat tärkeimpiä aineellisia resursseja kun taas pääoma on vähemmän tärkeä.

Teknologialla onkin kasvun kannalta suuri merkitys. Teknologia jo itsessään luo mahdollisuuksia (Shane 2003) ja kilpailuedun lähteen. Yritykset, jotka onnistuvat generoimaan taloudellisista tai fyysisistä varoistaan, kuten teknologiasta, korkeaa tuottoarvoa, voivat mahdollisesti muuttaa nämä varat kilpailueduksi ja siten luomaan esteitä kopioinnille (Galbreath 2005). Uusi teknologinen tieto voi täydentää yrityksen osaamista ja edelleen kehittää yrityksen tuotantoprosesseja, tuotteita sekä yrityksen suorituskykyä. Teknologian myönteinen vaikutus kasvuun on todennäköisempää, jos yrityksellä on jo olemassa olevia resursseja, joita voidaan uuden teknologian avulla kehittää tai korvata. (Kuuluvainen 2011, 51.)

Kun resurssit luovat kilpailuetua, syntyy todennäköisesti myös kasvua. Penrosen (1959) mukaan yrityksen kasvaessa ja kehittyessä, sen täytyy kyetä muuttamaan ja kehittämään resurssikokonaisuuttaan, jättää jotain pois tai sopeuttaa resursseja tuote- tai markkinointistrategioihin tai ympäristöön, jotta syntyisi kasvua (Chandler & Hanks 1994, ks. Lichtenstein & Brush 2001). Käänteisesti, yrityksen tulosten tulisi myös vaikuttaa siihen, millaisia resursseja on syytä hankkia tai kehittää, jotta kasvu ja ympäristöön sopeutuminen jatkuisi (Lichtenstein & Brush 2001). Resurssien määrä ei ole kuitenkaan ole itseisarvo kasvun kannalta, sillä myös vähäisillä resursseilla toimiva yritys voi päätyä voittajaksi markkinoilla koska pystyy reagoimaan ja toimimaan nopeasti muuttuvassa markkinatilanteessa (Kuuluvainen 2011, 54).

Ennen resurssien hankkimista yrityksen tulee tunnistaa, mitä resursseja se tarvitsee ja mitkä resurssikokoonpanot parhaiten vastaavat yrityksen päämääriä. Uusilla resursseilla vastataan sekä asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin että muutoksiin ulkoisessa ympäristössä. (West & Noel 2009.) Ulkoisten resurssien merkitys yrityksille on kasvanut yhä suuremmaksi. Ympäristön ja teknologian monimutkaistuesssa ei voida enää laskea kaikkea sisäisen osaamisen varaan, vaan tarvitaan yrityksen ulkopuolisia uudistumisen ja innovaatioiden lähteitä. (Foss, Laursen & Pedersen, 2011; Teece, 2007). Perinteisesti ulkoisia resursseja on hankittu allianssien ja yritysostojen kautta

(Karim & Mitchell, 2000), mutta viime aikoina väylät ovat moninaistuneet ja mukaan ovat tulleet kilpailijat, asiakkaat, tavarantoimittajat yliopistot ja muut instituutiot (Fey & Birkinshaw 2005; Laursen & Salter 2006). Yritysten kyky löytää hyviä partnereita ja rakentaa yhteistyötä vaihtelee. Vaikka kyky hankkia oikeat resurssit on kriittisen tärkeää yrityksen kasvun kannalta, resursseilla on kuitenkin vain epäsuora vaikutus kasvuun: oleellista on kuinka resursseja käytetään. (Kuuluvainen 2011, 51.)

3.1 Resurssien muokkaaminen

Resurssiteorioissa resurssit on esitetty stabiileina, mikä soveltuu huonosti nykyiseen nopeasti muuttuvaan maailmaan (mm. Priem & Butler 2001). Arvonluonti ei synny resurssien omistamisesta, vaan niiden käytöstä ja se, kuinka paljon arvoa luodaan, riippuu resurssien hyödyntämisestä ja yhdistämisestä yritykseen. (Penrose 1959; Eisenhardt & Martin 2000; Wiklund Patzelt & Shepherd 2009). Pelkän resurssien olemassaolon rinnalle onkin nostettu oleelliseksi yritysten kyky hyödyntää ja yhdistää resursseja (Penrose 1959, Eisenhardt & Martin 2000; Wiklund ym. 2009), mikä vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi yrityksen menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla (mm. Jantunen, Puumalainen, Saarenketo & Kyläheiko 2005). Resurssien muokkaaminen tarkoittaa tarvittavien resurssien lisäämistä olemassa oleviin tai olemassa olevien resurssien yhdistämistä uudella tavalla uusiksi tuotteiksi tai toimintatavoiksi (Kuuluvainen 2011, 52).

Myös Sarasvathyn (2001) effectuation-teorian periaatteissa korostuu resurssien muokkaamisen kyky menestyksen edellytyksenä. *Ensimmäiseksi*, menestyneet yrittäjät luovat jotain uutta olemassa olevista resursseista sen sijaan, että keksisivät täysin uusia keinoja saavuttaa asetetut tavoitteet. *Toiseksi*, yrittäjät pyrkivät kääntämään mahdolliset odottamattomat yllätykset arvokkaaksi ja voittoa tuottavaksi. *Kolmantena* yrittäjät hyödyntävät kaikkia asianosaisia, jotka ovat valmiita lähtemään mukaan: mukana olevat ihmiset määrittelevät yrityksen tavoitteet, ei päinvastoin. *Neljänneksi*, ihmiset nousevat merkittävään rooliin myös epävarmoissa tilanteissa ja muuttuvassa ympäristössä. Tällöin yrittäjälle on tärkeää, että mukana on henkilöitä, jotka pystyvät sopeutumaan muutoksiin ja toimimaan vallitsevissa olosuhteissa. *Viidentenä eli viimeisenä periaatteena*, yrittäjä miettii mahdollisen voiton sijaan sitä, paljonko on valmis menettämään. Tämä mahdollistaa erilaiset kokeilut epävarmassa ympäristössä.

Resurssien muokkaaminen vaatii yrittäjältä tiettyjä kykyjä ja ominaisuuksia. Onnistunut resurssien muokkaus saa aikaan säästöä sekä on merkittävä tekijä yrityksen innovaatioiden taustalla. (Kuuluvainen 2011, 52.) Augierin & Teecen (2009) mukaan innovaatioprosessi vaatii aktiivista aineellisten ja aineettomien omaisuuksien yhteensovittamista kaiken kokoisissa yrityksissä. Drucker (1985) sanookin, että innovaatio luo resurssin: resurssia ei

ole ennen kuin ihminen löytää käyttöä jollekin ja antaa sille taloudellisen arvon. Resurssien muokkaamisen yhteydessä esiin nousevat yrittäjään liittyvät käsitteet dynaaminen kyvykkyys ja yrittäjämäinen orientaatio.

3.2 Dynaamiset kyvykkyudet

Resurssien taidokas käyttäminen edellyttää yrittäjältä ja henkilöstöltä tiettyjä taitoja, joita kutsutaan dynaamiseksi kyvykkyudeksi ja toisaalta yrittäjämäiseksi orientaatioksi. Voisikin ajatella, että yrittäjämäinen orientaatio toimii vuorovaikutuksessa dynaamisen kyvykkyuden kanssa: yrittäjämäinen orientaatio on persoonaan liittyvä ominaisuus kun taas dynaaminen kyvykkyys puolestaan on enemmän opittavissa oleva asia.

Ensimmäisenä dynaamisista kyvykkyyksistä kirjoittivat tiettävästi vuonna 1990 Teece, Pisano ja Shuen, ja varsinainen tutkimus julkaistiin 1994 (Ambrosini & Bowman 2009). Sittemmin Teece, Pisano & Shuen (1997) määrittelivät dynaamisen kyvykkyuden olevan ”yrityksen kykyä yhdistää, rakentaa ja uudelleenkonfiguroida sisäistä ja ulkoista kompetenssiaan nopeasti muuttuviin ympäristöihin”. Eisenhardt & Martin (2000) puolestaan määrittelevät dynaamiset kyvykkyudet organisaation rutiineiden ja strategioiden taustatekijöiksi, joiden avulla johto muuttaa yrityksen resurssipohjaa – hankkii tai karsii resursseja, sekä yhdistelee niitä luodakseen uusia arvoa tuottavia strategioita muuttuville markkinoille. Helfatin & Peterafin (2003) määritelmän mukaan dynaamiset kyvykkyudet rakentavat, yhdistävät ja uudelleenmuotoilevat muita resursseja ja kyvykkyksiä. Makadok (2001) pitää dynaamista kyvykkyyttä yhtenä resurssina, joka on yrityskohtainen ja muuttumaton, ja jonka tarkoituksena lisätä yrityksen muiden resurssien tuottavuutta. Yhteenvetona voidaan todeta Easterby-Smithin & Prieton (2008, 241) sanoin, että dynaamisen kyvykkyuden tärkeitä ominaisuuksia on yrityksen kyky tunnistaa muutoksia markkinaympäristössä, havaita mahdollisuuksia sekä muokata resurssipohjaansa arvon luomiseksi.

Dynaamisten kyvykkyyksien malli ja rakenne muuttuvat ympäröivän markkinatilanteen mukaan (Eisenhardt & Martin 2000). Maltillisesti dynaamisilla markkinoilla muutokset ilmenevät vähitellen, ja tehokkaasti toimivat dynaamiset kyvykkyudet perustuvat lähinnä olemassa olevalle tiedolle. Nopealiikkeisillä markkinoilla muutokset ovat huonosti ennustettavia ja tapahtumien kulku on epälineaarinen, jolloin dynaamiset kyvykkyudet nojaavat vahvasti uuteen ja tiettyä tilannetta varten hankittuun tietoon. (Mt.) Helfatin & Peterafin (2001) kyvykkyyksien elinkaariteoria auttaa ymmärtämään, kuinka yritykset käyttävät resurssejaan ja kyvykkyksiään, miten ne luovat heterogeenisyyttä ja edelleen kilpailuetua sekä kuinka kyvykkyudet muuttuvat ajan myötä. Dynaamiset kyvykkyudet ovat pohjimmiltaan samanlaisia eri yrityksissä, vaikkakin niiden syntymekanismi tai yksityiskohdat vaihtelevat. Ympäristöstä riippuen dynaamiset kyvykkyudet ilmenevät eri tavoin: suhteellisen rauhallisessa ympäristössä ne muistuttavat

enemmän rutiineja, joilla on ennustettavissa oleva lopputulos kun taas nopeasti muuttuvilla markkinoilla ne ovat luonteeltaan kokeilevia ja hauraitakin prosesseja, joiden lopputulemaa ei voida tietää etukäteen. Kyvykkyydet vaihtelevat aikojen saatossa. Perustamisvaiheessa tiimi nojaa luontaisiin ominaisuuksiinsa ja lahjakkuuksiinsa, kuten inhimilliseen pääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja kognitioon. Tiimillä saattaa olla myös ryhmän sisäistä inhimillistä pääomaa, mikäli he ovat työskennelleet yhdessä aiemmin.

Dynaamiset kyvykkyydet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009). Nämä dynaamisten kyvykkyyksien kategoriat liittyvät vahvasti siihen, millaisessa tilassa ja ympäristössä yritys on. Mikäli johtajat havaitsevat, että yrityksessä on tarve muutokselle, sen lähde voi olla ulkoinen tai sisäinen. *Kasvattavat* (incremental) dynaamiset kyvykkyydet toimivat usein stabiilissa ympäristössä, jossa muutoksen tarve ei ole suuri. Kasvattavat dynaamiset kyvykkyydet kehittävät ja parantavat yrityksen resurssipohjaa, mutteivät muuta sitä. *Vahvistavat* (renewing) dynaamiset kyvykkyydet virkistävät, sopeuttavat ja laajentavat yrityksen resurssipohjaa. Kolmantena ovat *uudistavat* dynaamiset kyvykkyydet (regenerative), jotka eivät suoraan vaikuta yrityksen resurssipohjaan, vaan olemassa oleviin dynaamisiin kyvykkyyksiin, eli tapaan, jolla yritys muuttaa resurssipohjaansa. (Mt.)

Kasvu edellyttää nykypäivänä lähes poikkeuksetta kansainvälistymistä. Kuuluvainen (2011, 212) löysi tutkimuksessaan kolme erilaista dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemismuotoa, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn kansainvälistyä. Ne ovat *tiedonyhdistelykyky* (knowledge absorbing), *hankinta- ja sopeuttamiskyky* (acquisition and integration capabilities) ja *dynaaminen kansainvälistymiskyky* (dynamic internationalisation capabilities). Nämä kaikki vaikuttavat johdon kykyyn modifioida yrityksen *toiminnallisia kykyjä* (operational capabilities).

Tiedon yhdistelykyky on johdon kykyä jatkuvasti kerätä hyödyllistä tietoa eri lähteistä ja edelleen yhdistää sitä luodakseen kokonaiskuvaa yrityksen liiketoimintaympäristöstä. Tämä johtaa myös siihen, että yrityksen prosessit ovat niin hyvällä mallilla, että he voivat myös paremmin tarttua avautuviin mahdollisuuksiin. Hankinta- ja sopeuttamiskyvyt tarkoittavat johdon kykyä tukea yrityksen kansainvälistä kasvua hankkimalla uusia resursseja sekä yhdistämällä niitä olemassa oleviin resursseihin. Joskus uusien ja vanhojen resurssien yhdistäminen luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja näin ollen esimerkiksi tuotelanseeraukset eivät vaadi välttämättä merkittäviä investointeja esimerkiksi teknologiaan tai muihin resursseihin. Dynaaminen kansainvälistymiskyvykkyys tarkoittaa yrityksen johdon kykyä muuttaa ja muotoilla yrityksen kansainvälistymisstrategiaa. Markkinatilanne saattaa vaatia suurempaa läsnäoloa kohdemaassa, joten pelkkä vienti ei enää riitäkään, vaan on tarve perustaa oma myyntikonttori. (Kuuluvainen 2011.)

3.3 Yrittäjämäinen orientaatio ja yrittäjän piirteet

Yrittäjämäinen orientaatio on dynaamisen kyvykkyyden lisäksi toinen, eräänlainen liikkeellepaneva voima, jonka avulla asiat tapahtuvat. Wiklund ym. (2009) määrittelevät yrittäjämäisen orientaation kenties kaikista keskeisimmäksi kasvun tekijäksi: muut kasvuun liittyvät elementit vaikuttavat tavalla tai toisella yrittäjämäisen orientaation kautta. Yrittäjämäinen orientaatio on dynaamista kyvykkyyttä enemmän yksilöön liittyvä tekijä. Wiklundin ym. (2009) mukaan yrittäjämäisellä orientaatiolla viitataan prosesseihin, käytäntöihin ja päätöksentekokykyihin, jotka johtavat uusiin avauksiin. Yrittäjämäiselle orientaatiolle on tyypillistä itsenäinen toiminta, halu innovoida ja ottaa riskejä, taipumus olla aggressiivinen kilpailijoita kohtaan sekä olla proaktiivinen suhteessa markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin (Lumpkin & Dess 1996). Nämä muistuttavat paljon niitä ominaisuuksia, joita on löydetty tutkittaessa yrittäjien persoonaa ja etsittäessä luonteenpiirteitä, jotka tekevät ihmisestä yrittäjän. Yrittäjän ominaisuudet tulee muokata toiminnaksi, koska pelkkä tavoite tai toive vaikkapa liiketoiminnan laajentamisesta ei johda kasvuun, vaan sen saavuttamiseksi tulee tehdä toimenpiteitä. Yrittäjämäinen orientaatio on se muuttuja ja välittäjä, jonka avulla yrittäjä muuttaa tavoitteensa konkretiaksi.

Pienyrityksen kasvussa yrittäjän ja yrityksen yksilölliset piirteet vaikuttavat kasvuun, mutta epäsuorasti (Wiklund ym. 2009). Tästä huolimatta yrittäjä tai yrityksen johto, eli ihmiset, on oleellinen yrityksen kasvuun vaikuttava tekijä (Heikkinen 2007; Wiklund ym. 2009). Shanen (2003) mukaan vain yksilöt voivat havaita mahdollisuuksia, ja eroja yksilöiden välillä on jo tässä yrittäjyyden alkuvaiheessa. Psykologisilla ominaisuuksilla on tekemistä myös sen kanssa, tartutaanko havaittuun mahdollisuuteen vai ei. Tietyt tekijät, kuten luonteenpiirteet, kokemus, osaaminen, tausta ja sosio-ekonominen asema vaikuttavat siihen, miksi toiset havaitsevat mahdollisuuksia toisia enemmän (Shane 2003).

Yksittäisistä yrittäjiä kuvaavia luonteenpiirteistä keskeiseksi nousee itseluottamus, joka yrittäjillä on keskivertoa parempi (Baum, Locke & Smith 2001; Shane 2003; Heikkinen 2007; Hirvikorpi & Swanljung 2008). Muita yrittäjämäisiä piirteitä ovat ulospäinsuuntautuneisuus, sovittelevuus, saavutushakuisuus, riskinotto-kyky ja riippumattomuus (Shane 2003; Heikkinen 2007). Vahva itseluottamus on tärkeä siksi, koska sen ansiosta valtaosa yrittäjistä uskoo pystyvänsä hankkimaan esimerkiksi tarvittavat, kasvun edellyttämät resurssit (Heikkinen 2007).

Muun muassa ympäristön vaikutukset kasvuun riippuvat yrittäjämäisen orientaation voimakkuudesta: jos yrittäjämäinen orientaatio on vahva, näkee yrittäjä muuttuvassa dynaamisessa ympäristössä mahdollisuuksia. Heikosti orientoitunut yrittäjä puolestaan lamaantuu muutosten edessä. (Wiklund ym. 2009.)

Ilman kasvutavoitetta sekä yrittäjän motivaatiota ja halua kasvaa, inhimillisellä pääomalla, kuten koulutuksella tai kokemuksella, tai saadulla ulkoisella pääomalla ei ole vaikutusta kasvuun (Davidsson ym. 2004). Samaan tulokseen on päätyntä myös Heikkinen (2007), jonka väitöskirjan mukaan yrittäjän käyttäytymisellä on yrityksen menestykseen suurempi vaikutus kuin esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen saatavuudella. Myös Hirvikorpi & Swanljung (2008, 26) määrittelevät keskeiseksi kasvutekijäksi kasvun vimman, eli motivaation kasvaa. Aikojen saatossa vakaana pysyvä kasvumotivaatio ennustaa kasvua. Kasvumotivaatioon vaikuttaa jonkun verran aiempi menestys yrittäjänä. (Delmar & Wiklund 2008.) Vastaavasti voidaan todeta, että yrittäjän kasvuhaluttomuus on kasvun este (Tornikoski, Saarakkala, Varamäki & Kohtamäki 2011).

Kasvuhallun ja itseluottamuksen lisäksi kasvua tukee vahva osaaminen (Hirvikorpi & Swanljung 2008). Haber & Reichel (2007) toteavatkin, että yrittäjän osaaminen, erityisesti johtamistaidot, ovat merkittävä yrityksen menestymistekijä. Koulutus vaikuttaa positiivisesti myös mahdollisuuksien havaitsemiseen ja hyödyntämiseen jo yrittäjyyden alkumetreillä (Shane 2003). Barringerin ym. (2005) mukaan nopean kasvun yritysten omistajat ovat usein perinteistä yrittäjää paremmin koulutettuja. Kasvuyrityksen osaaminen perustuu usein monipuoliseen tiimiin, jonka kyvyt täydentävät toisiaan. Tiimin kokoonpano, strategiset valinnat, kyky oppia sekä organisatoriset taidot vaikuttavat yrityksen menestykseen merkittävästi (Eisenhardt 2013). Kokemus toimialalta ja johtamisesta sekä monipuolinen koulutustausta ovat merkittävimpiä tiimiin liittyviä piirteitä, joihin myös rahoittajat kiinnittävät huomiota sijoituspäätöksissään (Franke, Gruber, Harhoff & Henkel 2008).

Voimakas yrittäjämäinen orientaatio tehostaa yrityksen tietoresurssien käyttöä ja edelleen vahvistaa yrityksen suorituskykyä sekä mahdollisuuksien tunnistamista dynaamisilla markkinoilla. Mahdollisuuksien tunnistaminen ja resurssien hankkiminen luovat pohjaa kilpailijoista erottautumiselle ja rakentavat edelleen kilpailuetua. (Wiklund & Shepherd 2003, Wiklund & Shepherd 2005). Wiklundin (2009) mukaan yrittäjämäisen orientaation vahvistaminen strategisilla valinnoilla vaikuttaa vahvasti myös kasvuun.

3.4 Tietoresurssien hankkiminen ja kyvykkyyksien vahvistaminen

Koska tieto on keskeinen resurssi muiden resurssien hankkimiseksi ja edelleen yrityskasvun vauhdittamiseksi, tulee kasvun aikaansaamiseksi yritysten tiedonsaantia lisätä. Ongelmana kuitenkin on, että yrittäjät eivät itse välttämättä hae aktiivisesti tietoa. Syitä tähän on esimerkiksi se, että yrittäjät, etenkin kokemattomimmat, eivät tiedä, millaista tietoa he tarvitsevat (Cooper, Delta & Woo 1995). Lähtökohtaisesti yrittäjät etsivät tietoa heille jo tutuilta alueilta, mutta tiedon etsintä vähenee, kun siirrytään tuntemattomiin

aihepiireihin. Myös liika itsevarmuus, ”yrittäjäeuforia”, estää hankkimasta tietoa, koska yrittäjä ajattelee jo tietävänsä kaiken tarpeellisen (mt).

Tyypillisiä tiedon saamisen väyliä ovat koulutus ja verkostot. West & Noel (2009) löysivät kolme erilaista tietoresurssien lähdettä, joita uuden yrityksen toimitusjohtajilla on: kyseisen alan ja liiketoiminnan tuntemus, aiempi kokemus start-up -tilanteesta ja verkostojen avulla hankittu tieto. Jos yritys hakee uutta tietoa verkostostaan aktiivisesti, ennustaa se vahvasti myös yrityksen menestystä. Yrityksen johdon ja omistajien neuvontaa ja konsultaatiota varten luoma verkostot ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Myös Zucchella and Scabini (2007, ks. Kuuluvainen 2011, 51) toteavat, että johdon tai työntekijöiden koulutukset ja kurssit mahdollistavat yrityksen taitojen ja kykyjen kehittämisen. Valmennukset ja koulutukset ovat erityisesti johdolle tärkeitä, koska ne auttavat laajentamaan visioita ja lisäävät yrittäjämäistä orientaatiota mikä edesauttaa mahdollisuuksien tunnistamista sekä resurssien ja kilpailuedun uudelleen konfigurointia. Ulkopuoliset neuvonantajat ovat hyödyksi eniten siinä tilanteessa, kun yrittäjä tarvitsee tietoa ennestään tuntemattomasta aiheesta. Tällöin ulkopuolinen neuvonantaja voi kannustaa ja verkostojensa avulla suoraan auttaa yrittäjiä tarvittavan tiedon saamisessa. (Cooper ym. 1995.)

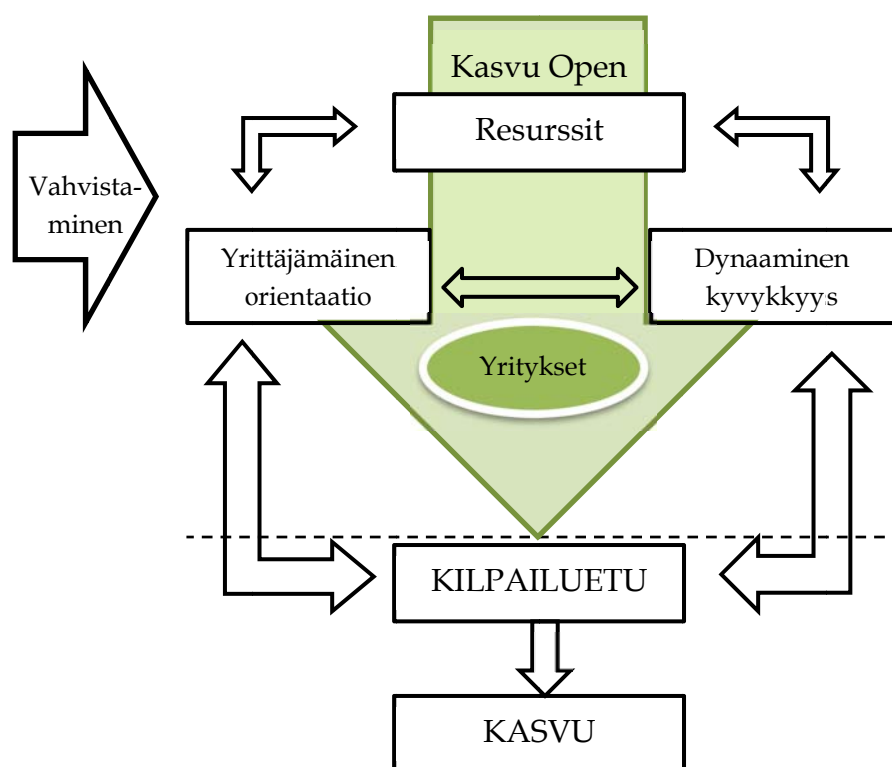
Chrisman, McMullan & Hall (2005) ovat tutkineet, miten ohjattu valmennus (guided preparation) vaikutti aloittavien yritysten kasvuun pitkällä aikavälillä. Tutkijat pitivät yrittäjällä tai yrittäjätiimillä olevaa *tietoa* kaikista tärkeimpänä avuna yritystä perustettaessa. Tieto toimii myös pohjana muille keskeisille kilpailueduille. Yritykset osallistuvat valmennukseen, koska tiedostavat tarvitsevansa ulkopuolisten neuvonantajien apua – kyvykkäimmilläkään aloittavilla yrityksillä ei ole osaamista jokaisesta tarvittavasta osa-alueesta. Tutkimustulokset osoittivat, että tietty määrä (n. 140 h) ulkopuolista valmennusta vaikuttaa myönteisesti yritysten myynnin ja työntekijämäärän kasvuun pitkällä aikavälillä. Liika valmennus puolestaan voi estää toimintaan ryhtymistä tai johtaa sitoutumaan liikaa väärään suuntaan vieviin toimintatapoihin. Chrisman & Leslie (1989) ovat yhtäläillä tutkimuksessaan todenneet, että pienet yritykset hyötyvät ulkopuolisesta valmennuksesta. Tutkijat totesivat, että nimenomaan lyhyellä aikavälillä ulkopuolisesta konsultoinnista saatu hyöty pienissä yrityksissä on kustannussäästö, eikä niinkään myynnin kasvu. Lisäksi yritykset, jotka saivat kokonaisvaltaista neuvontaa sekä hallintoon, strategiseen suunnitteluun että toimintojen suunnitteluun, menestyivät vain kahteen ongelmaan neuvontaa saaneita paremmin.

Myös dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan vahvistaa valmennuksilla. Zollon & Winterin (2002) mukaan dynaamiset ja operationaaliset kyvykkyydet muotoutuvat erilaisten oppimisprosessien kautta. Näitä ovat 1) kokemuksen karttuminen (accumulation) 2) tiedon ilmaiseminen (articulation) ja 3) tiedon kodifointi (koontaminen, hajallaan olevan tiedon yhdenmukaistaminen yhdeksi kokoelmaksi). Johtajien tulee olla kykeneviä kehittämään dynaamisia kyvykkyyksiä, mutta sekin vaatii kokemusta, motivaatiota ja taitoa. (Zahra,

Sapienza & Davidsson 2006; Augier & Teece 2009, ks. Kuuluvainen 2011, 55). Ulkopuoliseen apuun panostaminen maksaa yleensä itsensä takaisin ja sillä on osoitettu olevan hyötyä yritysten menestymiselle, selviytymiselle ja kasvulle sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Cooper ym. 1995; Chrisman & McMullan 2000, 2005).

3.5 Resurssit, yrittäjämäinen orientaatio ja dynaaminen kyvykkyys Kasvu Open -kontekstissa

Yritykset osallistuvat Kasvu Openiin, jonka tarkoituksena on vahvistaa yritysten kilpailuetua ja edelleen kasvua.



KUVA 6 Resurssit, yrittäjämäinen orientaatio ja dynaamiset kyvykkyyydet Kasvu Open -kontekstissa.

Kuvassa hypoteesina Kasvu Open -prosessi nähdään läpileikkaavana, kasvua tukevien resurssien tarjoajana sekä resurssien käyttöä tehostavien voimavarojen vahvistajana. Tutkimuksen empiirisessä osiossa selvitetään, löytyykö Kasvu Open -prosessista näitä teoriassa esiin tuotuja, yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja auttavatko ne yrityksiä kasvun tiellä.

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, mikä antaa tässä tapauksessa määrällistä menetelmää syvemmän kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 31) määritelmän mukaan laadullinen tutkimus *erittelee yksittäisiä tapauksia*, missä oleellista on tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Tästä johtuen laadullisessa tutkimuksessa korostuvat tutkittavien *subjektiiviset näkemykset* ja näihin yksittäisiin tapauksiin osallistuvien ihmisten näkökulma. Laadullinen tutkimus etenee *induktiivisesti*, ilman etukäteen luotuja hypoteeseja ja *tutkimusaineistot muodostuvat usein luonnollisesti*, esimerkiksi havaintojen kautta. Etäisyys tutkijan ja tutkittavan välillä pyritään pitämään pienenä. (mt, 32).

Laadullinen lähestymistapa antaa vapautta tutkimuksen ja teoreettisen osuuden rakentumiselle prosessin aikana. Myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 164) määrittelevät induktion yhdeksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleiseksi piirteeksi: tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tutkimuksen lähtökohtana on siis aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu teorian tai hypoteesien testaamisen sijaan (mt). Liiketaloustieteessä laadullinen tutkimus tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden pureutua liiketalouden ilmiöihin tuottamalla uutta tietoa siitä, miten asiat todellisuudessa toimivat, miksi ne toimivat tietyllä tavalla kuinka niitä voidaan muuttaa. (Eriksson & Kovalainen 2008)

Case-tutkimus on tyypillinen laadullisen tutkimuksen muoto. Kvalitatiivisen case-tutkimuksen piirteitä ovat kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, aineiston kokoaminen luonnollisissa tilanteissa ja tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Laadullista case-tutkimusta suositellaan tutkimustavaksi esimerkiksi silloin, kun tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta, tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö sekä "mitä-", "miten-" ja "miksi-" -kysymykset ovat keskeisiä (Eriksson & Koskinen 2005). Eriksson & Kovalainen (2008, 118) jaottelevat vielä case-tutkimuksen kahteen eri tyyppiin, intensiiviseen ja ekstensiiviseen. Intensiivinen case-tutkimus pyrkii tuottamaan kokonaisvaltaisen ja syvällisen ymmärryksen yhdestä tai muutamasta tapauksesta kun taas ekstensiivisellä tapaustutkimuksella halutaan luoda teoreettisia yleistyksiä vertailemalla useampaa tapausta toisiinsa.

Näiden teoreettisten seikkojen perusteella tutkimuksen toimeksianto jo itsessään puoltaa laadullisen case-tutkimuksen valintaa tutkimusmenetelmäksi. Tutkimuksessa on sekä intensiivisen että ekstensiivisen tutkimuksen piirteitä. Varsinaisesti ajatuksena ei ole luoda uusia hypoteeseja ja teoriaa ekstensiivisen

tutkimuksen tapaan (mm. Eriksson & Koskinen 2005, 19), koska taustalla on myös valmista teoriaa. Perimmäisenä ajatuksena on tulkita tutkittavia tapauksia ja löytää niistä mahdollisesti yhteisiä piirteitä, joita voidaan myös peilata olemassa olevaa teoriaa vasten.

Kuten Eriksson & Koskinen (2005, 25) kirjassaan mainitsevat, voi aineisto yllättää tutkijan: haastateltava saattaa puhua asioista, joita tutkija ei ole ymmärtänyt kysyä. Haastattelu on mahdollista löytää myös sellaisia haastateltavien itse esiin tuomia seikkoja Kasvu Open -prosessista, joita tutkija tai toimeksiantaja ei kenties ole osannut huomioida. Nämä mahdolliset löytyneet isommat kokonaisuudet auttavat kehittämään prosessia tulevaisuudessa sekä tuovat esiin Kasvu Openin vaikutuksia kun konseptia laajennetaan muille paikkakunnille.

4.2 Tutkimusaineiston valinta ja keruu

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 157) eivät sano tutkimusaineiston valinnasta muuta kuin että sen tulee olla mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Samoilla linjoilla ovat myös Eriksson & Kovalainen (2008, 122, ks. myös Eriksson & Koskinen 2005, 23), jotka suosittavat, että tapausten valinnan ei tule perustua tilastolliseen otantaan vaan teoreettisiin lähtökohtiin ja replikoinnin mahdollisuuteen. Kun ne ovat selvillä, tutkimusaineiston valintakriteereinä voidaan käyttää käytännön asioita, kuten aineiston saatavuutta ja käytettävyyttä. Myöskään tutkimusaineiston koolle ei ole asetettu määriksiä. (Mt. 124.)

Tutkittavat yritykset on valittu Kasvu Openiin osallistuneiden yritysten joukosta Keski-Suomen Kauppakamarin kasvuyritysvaliokunnan ehdotusten pohjalta. Tutkimukseen haluttiin hiukan eri tilanteissa olevia ja eri-ikäisiä yrityksiä, ja edustajia sekä kasvun ideat että kasvuyritys -sarjoista. Mukaan otettiin myös molempien sarjojen voittajat.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia tutkimusaineistoja, kuten haastatteluita, havainnointia, tilastoja ja muita lähteitä, joiden yhdistämistä kutsutaan triangulaatioksi (Eriksson & Koskinen 2005, 27). Teemahaastattelu on käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruun menetelmä ja yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto, jota ohjaa haastattelurunko (Koskinen ym. 2005, 105).

Reliaabelius ja validius ovat vaikeita määriteltäviä laadullisessa case-tutkimuksessa. Käytännössä kuitenkin laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan todentaa tutkijan tarkalla kuvauksella siitä, miten tutkimus on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty: "validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta". (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Hirsjärven ym. (2009, 232-233) mukaan tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Esimerkiksi haastatteluista on kerrottava käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja haastattelijan oma itsearviointi tilanteesta. Analyysissä puolestaan keskeistä on luokittelujen tekeminen,

luokittelun perustelut on kerrottava. Tuloksia tulkittaessa ja päätelmiä tehdessä perustelut on oltava myös tarkat: tässä auttaa esimerkiksi suorat lainaukset haastatteluista. (Mt.) Varsinaisia tutkimushaastatteluita tehtäessä haastatteluihin on valmistauduttava huolella, haastattelut on nauhoitettava sekä on varmistettava häiriötön haastattelutilanne. Aineisto on varmuuskopioitava ja litterointi on tehtävä nopeasti, kun tilanne on vielä tuoreessa muistissa. (Lähde?)

Ennen teemahaastatteluja yrityksistä kerättiin sekundääristä tietoa internetistä tai heitä pyydettiin lähettämään perustietoja yrityksestään tutkijalle sähköpostilla. Haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajankohdat, ja haastattelut tehtiin joko yrityksen tiloissa tai muussa sopivassa paikassa. Teemahaastatteluissa käytettiin apuna ja muistin virkistykseenä Kasvu Openin kiitoratapäivien ohjelmaa ja haastateltavia pyydettiin muistelemaan myllärien kanssa käytyjä keskusteluja ja niiden teemoja. Teemahaastattelun runkoon oli pohdittu etukäteen haastattelukysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitteet litteroitiin. Neljä Piilaakson matkalle osallistunutta yritystä haastateltiin vielä matkan jälkeen samoin periaattein kuin ensimmäisellä kierroksella. Jälkimmäisen haastattelun teema keskittyi kuitenkin pääasiassa Piilaakson matkaan ja sen anteihin. Alla olevassa taulukossa 1 on esitetty haastateltavat, haastatteluiden ajankohdat, paikat ja kestot.

TAULUKKO 1 Tutkimushaastattelut

Yritys	Haastateltava	Haastattelu- ajankohta	Haastattelun paikka	Haastattelun kesto (min)
Brawbox/ Carewhy Oy	Jari Järvinen, toimitusjohtaja	1) 24.1.2013 2) 25.3.2013	1) Seppälän Prisma, kahvio Jkl 2) HopLop Kahvio, Jkl	1) 38.26 2) 31.57
Probis Solutions Oy	Ismo Reitmaa, perustaja, toimitusjohtaja	1) 8.1.2013	1) Probis Solutions Oy, Jyväskylä	1) 22.18
RecoApp Oy	Markus Mäntynen, perustaja, toimitusjohtaja	1) 21.12.2012	1) Protomo, Jyväskylä	1) 42.14
Relicomp Oy	Tiina Jyllilä, omistaja, talousjohtaja	1) 7.1.2013	Relicomp Oy, Suolahti	1) 59.31
Silvasti Software Oy	Panu Silvasti, perustaja, toimitusjohtaja	1) 18.1.2013 2) 8.3.2013	1) Silvasti Software Oy, Innova 2, Jyväskylä 2) Silvasti Software Oy, Innova 2, Jyväskylä	1) 31.31 2) 45.34
Stafix Oy	Jose Ayala, perustaja, toimitusjohtaja	1)21.12.2012 2) 18.4.2013	1) Stafix Oy, Vaajakoski 2)Paviljonki, Jyväskylä	1) 1 h 7,10 2) 24.37
Vimention Oy	Tomi Hiltunen, perustaja, toimitusjohtaja	1) 8.1.2013 2) 22.2.2013	1)Protomo, Jyväskylä 2)Protomo, Jyväskylä	1) 45 min 2) 53.45

Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu muodostuu haastattelijan kysymyksistä ja haastateltavan tarinoivista vastauksista. Tarvittaessa haastattelijalla voi esittää tarkentavia kysymyksiä,

mutta haastattelun taustalla on haastattelurunko, joka toimii haastattelijan muistin tukena ja antaa haastattelulle hahmon. (Koskinen ym. 2005, 108.)

Tämän tutkimusten teemahaastattelujen runko (liite 1) rakentui Kasvu Open -prosessin mukaan kronologisessa järjestyksessä. Yrittäjiä pyydettiin kuvailemaan, mitä yrityksissä tehtiin ennen Kasvu Openia ja miten siihen valmistauduttiin; mitä yritykset muistivat Kasvu Openin tapahtumista ja mitä heille jäi erityisesti mieleen; sekä mitä yrityksessä tapahtui Kasvu Openin jälkeen. Muistin tukena haastatteluissa oli mukana kiitoratapäivien ohjelma, josta kävi ilmi kenen myllärin luona yrittäjät olivat olleet ja mitkä olivat myllyjen teemat. Näin haluttiin saada selville, mitä yrittäjille itselleen oli jäänyt mieleen kiitoratapäivistä ja kasvun myllyistä, ja mitä asioita he mahdollisesti itse korostivat.

Tarkentavina kysymyksinä ja resurssinäkökulmaa korostaen yrittäjiä pyydettiin kertomaan, miten he kokivat Kasvu Open -prosessin vaikuttaneen yrityksen toimintoihin, resursseihin ja kasvuun sekä saivatko yritykset Kasvu Openista niitä resursseja, joita pitivät tärkeinä omalle kasvulleen. Tarkentavilla kysymyksillä haluttiin täydentää yrittäjien kertomuksia ja huomioida tutkimuksen resurssinäkökulma. Lisäksi kysyttiin kuinka onnistuneena tapahtumana yrittäjät Kasvu Openia pitivät ja millaisia kehitysehdotuksia heillä tapahtumaa ajatellen oli.

Piilaaksossa käyneet yritykset haastateltiin uudelleen matkan jälkeen. Piilaaksoa koskevissa teemahaastatteluissa käsiteltiin matkaa ja sen antia yritykselle. Haastattelu noudatti samaa kaavaa kuin edellinenkin haastattelu: yrittäjää pyydettiin kertomaan, miten oli valmistautunut matkalle, mitä matkalla tapahtui ja minkä hän koki matkan oleellisimmaksi anniksi (liite 2). Haastattelun tarkoituksena oli löytää niitä asioita, jotka yrittäjä koki tärkeimmiksi eväiksi Piilaaksosta yrityksensä kasvun kannalta.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullinen tutkimus antaa paljon tietoa pienestä tapausmäärästä, joten tutkimuksen kohde on helposti tunnistettavissa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 278). Tunnistettavuus pätee myös tässä tutkimuksessa, joten haastateltavilta on kysytty suoraan, voidaanko heistä puhua nimellä vai ei. Tutkimusaineistossa ja -haastatteluissa saattaa tulla esiin myös liiketoimintasuunnitelmien kannalta kriittistä tietoa, joten julkaistava tieto on hyväksyttävä haastateltavilla. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, sekä analyysit hyväksytetään haastateltavilla ennen julkaisua.

Tutkimusaineiston tulkinnessa pyritään induktiiviseen päättelyyn, jolloin yksittäisistä yrittäjien kokemuksista pyritään tekemään prosessia koskevia yleistyksiä (mm. Hirsjärvi ym. 2012, Koskinen ym. 2005). Haastateltavana on seitsemän yritystä, joiden kokemuksia Kasvu Open -prosessista halutaan

ymmärtää ja tulkita, ja sitä kautta luoda käsitys Kasvu Open -prosessin vaikuttavuudesta osallistuviin yrityksiin.

Analyysissä pyritään karkeasti pelkistään joko ymmärtämään tai selittämään tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2012, 224). Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa kuten tässäkin tutkimuksessa, käytetään useimmiten kvalitatiivista analyysia. Tällaisen analyysin kulku on spiraalimainen, polveillen etenevä. Tällä tarkoitetaan sitä, että analyysi ei kulje suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, vaan tutkija liikkuu tutkimuksessa edestakaisin, vaiheesta ja aiheesta toiseen. (Mt.)

Aineiston analyysi aloitetaan yleensä lukemalla ja silmäilemällä aineistoa läpi ja tekemällä sen pohjalta alustavia muistiinpanoja (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 231). Koskisen ym. (2005, 234) mukaan liiketaloustieteessä voidaan käyttää erilaisia teknisiä analyysimenetelmiä, jotka perustuvat aineiston ryhmittelyyn ja luokitteluun. Claude Levi-Straussin menetelmässä aineisto pilkotaan rakenneosiin ja ryhmitellään jälleen matriisin avulla. Aineistoa voi ryhmitellä myös intuitiivisesti ja jäsenellä esimerkiksi erivärisille post-it -lapuille. Tässä työssä on käytetty Miles & Hubermanin periaatetta, jossa aineisto on järjestetty taulukkoon vastaajan ja tutkimuskysymyksen ja -teeman mukaisesti. Sisällöt kirjoitetaan tekstinä taulukon soluihin, ja matriisia voidaan ryhmitellä eri tavoin (Koskinen ym. 2005, 243).

Haastatteluaineistossa oleellista on tehdä aineistosta tulkintoja analysointimenetelmien avulla. Aineisto analysoidaan sisältöanalyysimenetelmällä etsimällä tiettyjä kokonaisuuksia tai ilmiötä kuvaavia yhteisiä seikkoja. Yhtenäisyydet taulukoidaan, asioita karsitaan ja jäljelle jääneestä aineistosta pyritään muodostamaan visuaalinen malli (display) (esim. Koskinen ym. 2005, 243). Lopuksi tehdään johtopäätökset sekä osoitetaan tutkimuksen hyöty eri tahoille.

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää tietoa siitä, millaisia resursseja yritykset olivat Kasvu Openista saaneet, mitä yrityksissä ja heidän toiminnassaan oli tapahtunut, ja mikä oli muuttunut Kasvu Openin aikana, seurauksena tai ansiosta. Analysointia lähdettiin tekemään näitä lähtökohtia silmällä pitäen. Analyysissa litteroidusta aineistosta poimittiin resursseja ja tapahtumia koskevia kuvauksia Kasvu Openin kiitoratapäivien aikataulua noudattavassa kronologisessa järjestyksessä, yritys- ja haastattelukohtaisesti. Poimitut kohdat vietiin ensin Excel-taulukkoon yritysکوhtaisesti ja sitten vielä yhteenvetotaulukkoon, jossa yritysten kommentit ristiintaulukoitiin tietyn aihepiirin ja teeman alle. Tämän jälkeen litteroinnit luettiin vielä uudelleen, ettei mitään oleellista ollut jäänyt pois.

Aineiston analysoinnissa ja jaottelussa pyrittiin löytämään erilaisia resurssien lajeja sekä dynaamista kyvykkyyttä ja yrittäjämäistä orientaatiota vahvistavia tekijöitä. Näiden pohjalta on kirjallisen analysoinnin lisäksi luotu visuaalinen malli (kuva 8, s. 60), johon löydökset on ryhmitelty.

4.4 Tutkittavien yritysten esittely

Tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat it-alan yritykset **Vimention** (sosiaalisen median palvelu), **Silvasti Software Oy** (kuljetusalan tietojärjestelmät), **Probis Solutions Oy** (taloushallinnon ohjelmistot), fitness-sovelluksen iPhoneille kehittänyt **RecoApp**, asiakaskokemuksen arviointijärjestelmiä kehittävä **Brawbox / Carewhy** (ideasarjan voittaja) sekä periteisempää teollisuutta edustavat, staattisia tarroja valmistava **Stafix Oy** (yrityssarjan voittaja) ja metalliteollisuuden alihankkija **Relicomp Oy** (yrityssarjan kunniamaininnan saaja).

4.4.1 Vimention Oy

Vimentionin liike- ja tuoteidea syntyi vuonna 2011 **Tomi Hiltusen** etsiessä tietoa Lontoon mellakoista internetistä. Reaaliaikaista tietoa mellakoiden sijainnista ja laajuudesta ei löytynyt, vaan tarjolla oli ainoastaan virallisen median kautta saatavaa informaatiota. Tästä syntyi ajatus siitä, että ”ollapa karttapohjainen sovellus, jonka avulla yksittäiset henkilöt voivat kertoa, mitä missäkin päin maailmaa tai yleensäkin käyttäjän ympäristössä *tapahtuu*.” Tämän ajatuksen ympärille Hiltunen lähti rakentamaan Vimentionin palvelua. (T. Hiltunen 5.6.2012)

Vimention on Kasvu Openin nuorimpia yrityksiä. Vimention rekisteröitiin osakeyhtiöksi vasta Kasvu Openin aikana, elokuussa 2012 (YTJ-tietopalvelu 2013) ja on perustajansa Tomi Hiltusen ensimmäinen yritys. Hiltunen opiskelee Jyväskylän yliopistossa ja toimii yrittäjänä opintojensa ohessa. Osakkaita on yhteensä yhdeksän, joista kaksi on osaamispääomasijoittajia mutta he ovat mukana myös rahasisjoituksella. Vimentionin hallitukseen kuuluu viisi henkilöä. Pääomistajuus on Tomi Hiltusella, joka on myös hallituksen puheenjohtaja sekä lisäksi toimitusjohtaja. Toiminnassa ja tuotekehityksessä on mukana tätä nykyä kuusi henkilöä. Vimention toimii Protomon tiloissa Jyväskylässä. (T. Hiltunen 8.1.2013.)

Vimention osallistui Kasvu Openin ideasarjaan. Vimentionin päätuote on sosiaalisen median palvelu, jonka idea perustuu karttapaikantamiseen. Alkuperäisen idean mukaan käyttäjä, joka ilmoittaa sijaintitietonsa, saa lähettämänsä Vimention-, Twitter-viestit tai Flickr-kuvat näkymään kartalla muille käyttäjille. Palveluun voi lähettää sisältöä myös ilman paikkatietoa. (T. Hiltunen 5.6.2012.) Vimentionin palvelun kehittämistä on hankaloittanut Kasvu Openin aikana Twitterin tiukentuneet rajapinnat, minkä vuoksi twiitit eivät näy enää kartalla samoin kuin alkuvaiheessa. Tämä vaikuttaa palvelun aktiivisuuteen ja sitä kautta kiinnostavuuteen, sekä lisää painetta saada omin keinoin suuria käyttäjämääriä palvelun asiakkaisiksi. (T. Hiltunen 8.1.2013)

Vimention on kulkenut tuotekehitys edellä ja tunnettuutta on haettu lähinnä erilaisista kasvuyrityskilpailuista. Kasvu Openin lisäksi Vimention on

osallistunut toukokuussa 2012 G-Startup-kisaan Kiinassa sekä kesäkuussa 2012 LeWeb-kisaan Lontoossa. Päästäkseen täyteen vauhtiin Vimentionin on kriittisen tärkeää saada mobiilisovellukset valmiiksi, koska ne ovat oleelliset paikantamiseen perustuvan palvelun toimimisessa. Sovellusten valmistuttua on mahdollista käynnistää markkinointi. Palvelun toimiminen ja hyödyn näkyminen vaatii kuitenkin välittömästi suuria käyttäjämääriä, mikä on saavutettavissa esimerkiksi suurkaupungeissa tai suurten tapahtumien yhteydessä. Liiketoimintaosaamista ei ole kuitenkaan unohdettu, vaan yritys on palkannut rahoituksen etsimiseen talousjohtajan (CFO). Myös toimitusjohtaja halutaan nykyisen porukan ulkopuolelta, sillä toimitusjohtajan tehtäviä parhaillaan hoitava pääomistaja haluaa keskittyä mieluummin tuotekehitykseen. Toimitusjohtaja voisi olla esimerkiksi yritykseen sijoittava pääomasijoittaja.

Vimentionin haaste on löytää toimiva ja kannattava ansaintalogiikka ja alkuvaiheen suurien käyttäjämäärien löytäminen. Mahdollisia ansaintamuotoja ovat markkinointitietojen seulominen brändien käyttöön paikkatietojen perusteella tai sovelluksen käyttäminen markkinointivälineenä paikallisesti. Kasvu Openista Vimention lähti hakemaan huomiota ja palautetta projektille, sekä neuvoja ja kontakteja. (T.Hiltunen 5.6.2012, T. Hiltunen 8.1.2013)

4.4.2 Silvasti Software Oy

Silvasti Software Oy on Panu Silvastin perustama ohjelmistoalan yritys, jonka tuote on kuljetusliikkeiden toiminnanohjausjärjestelmä LogiApps. Panu Silvasti on tekniikan tohtori tietotekniikan alalta, ja ennen siirtymistään täysipäiväiseksi yrittäjäksi hän on toiminut tutkijana Aalto-yliopistossa. Silvastilla on vahva tuntuma sekä yrittäjyyteen että logistiikka-alaan perheen kuljetusyrityksen kautta. Lisäksi Silvasti on harjoittanut jo opiskeluaikoinaan pienimuotoista yrittäjyyttä.

Silvasti Softwaren tuote- ja liikeidea lähti omasta tarpeesta, kun perheyritys Ville Silvasti Oy:lle etsittiin sopivaa toiminnanohjausjärjestelmää. Sellaista ei löytynyt, joten ohjelmisto päätettiin rakentaa itse. Tuote valmistui loppuvuodesta 2007 ja yritys, Silvasti Software Oy, perustettiin vuonna 2008. (Silvasti Software 2012). Tämän jälkeen ohjelmisto sai muitakin asiakkaita ja Panu Silvasti siirtyi täysipäiväiseksi yrittäjäksi vuoden 2012 alusta. Tuote on saanut hyvin jalansijaa kuljetusyritysten keskuudessa ja yrityksellä on tahtotila kasvaa merkittäväksi toimijaksi kuljetusyrityksille suunnattujen ohjelmistojen alalla.

Liiketoiminnan kasvaessa ja tuotteen ominaisuuksien kehittyessä Silvasti Software tarvitsee lisää henkilöstöresursseja. Yritys onkin palkannut yhden henkilön tuotekehitykseen ja kevään 2013 aikana myös myynti saanee vahvistusta. Silvasti Software lähti Kasvu Openiin ystävän kehotuksesta, mielenkiinnosta kisaa ja Piilaakson matkaa kohden, sekä saamaan palautetta tuotteesta ja yrityksestä. (P. Silvasti 18.1.2013)

4.4.3 RecoApp

RecoApp Oy on perustettu syksyllä 2011. RecoApp:in liikeidea on syntynyt yliopiston tuotteistamiskurssilla syksyllä 2010, missä tehtävänä oli kehittää tehokkaampia ratkaisuja arkipäivän ongelmiin tai epäkohtiin. Yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja **Markus Mäntynen** mietti ideaa lihasten palautumiseen liittyvästä sovelluksesta pari kuukautta. Jo tätä ennen hän oli halunnut perustaa oman firman ja kaupallistaa oman osaamisensa. Aplikaatiopuolella (apps) toimiva idea vaikutti tarpeeksi skaalautuvalta ja Protomosta löytyi sopiva koodaritiimi, jolla oli tuotteen rakentamiseen tarvittavaa teknistä osaamista. Haastavimpia hetkiä on ollut löytää oikeat yhteistyökumppanit ja saada patenttiasiat ratkaistua. Yrityksen IP-portfolio onkin ollut tavaramerkin rakentamisen jalusta.

Sovellusta on kehitetty tiimin kera sekä yhdessä käyttäjien kanssa parin vuoden ajan ja se halutaan saada täysin valmiiksi ennen lanseerausta, joka tapahtuu keväällä 2013. Mäntynen lisäksi sovelluksen parissa työskentelee täysipäiväisesti 1,5 henkilöä. Toistaiseksi työtä on tehty ”hikipääomalla” sekä Uudet urat -starttirahan turvin. Mäntynen mukaan rahan puute pakottaa luovuuteen: esimerkiksi koodausosaaminen on hankittu tarjoamalla yrityksen osakkeita vastikkeena ohjelmointityöstä. Kun taloudelliset resurssit ovat rajalliset, on tärkeää pitää henkinen vire ja motivaatio vahvana. Taloudellisten resurssien puutetta Mäntynen ei näe ongelmana: ”Rahan puute on ollut kaiken mahdollistaja. Kyse on luovuudesta, intohimosta sekä kovasta työstä.”

RecoAppin tavoite on olla maailman paras fitness-sovellus ja sen mukaisesti se halutaan profiloida premium-brandiksi.. Kun tämä on sanottu ääneen, pakottaa se arvioimaan kriittisesti omaa työtään ja katsomaan peiliin, pitääkö annettu lupaus paikkansa. Markkinointiin halutaan ja tarvitaan avuksi strategisia kumppaneita, joiden avulla tai kautta tietoisuutta sovelluksesta levitetään. Kysymykseen tulevat esimerkiksi fitness-ravitsemuksen brändit sekä kuntosaliketjut.

Kasvu Openista RecoApp lähti tavoittelemaan nimenomaan voittoa ja sen myötä saatavaa julkisuutta. Myös partnereiden ja yhteistyökumppaneiden löytäminen on kasvun ja tunnettuuden lisäämisen kannalta tärkeää. Pääomasijoituksen hakeminen sen sijaan voi tulla kysymykseen vasta markkinointivaiheessa, kun on tarve saada suuria massoja liikkeelle. (M. Mäntynen 21.12.2013.)

4.4.4 Relicomp Oy

Relicomp Oy on Suolahdessa ja Kauhajoella toimiva metallialan ja ohutlevytekniikan alihankintayritys, joka on saanut alkunsa yrittäjä Reijo Kankaan autotallista ja perustettu vuonna 1992. Relicomp työllistää nykyään 125 henkilöä. Yrityksessä tehtiin sukupolvenvaihdos vuoden 2012 alussa, jolloin nykyiset yrittäjät Tiina ja Marko Jyllilä ottivat ohjat käsiinsä. Yrittäjäpariskunta on kuitenkin työskennellyt perheyrityksessään jo vuodesta 1998, Suolahden- tehtaan perustamisesta lähtien.

Relicomp edustaa Kasvu Openissa perinteistä teollisuutta, ja rikkoo samalla käsityksiä kasvuyrityskilpailujen osanottajista myös pitkällä toimintahistoriallaan. Relicomp osallistui Kasvu Openin kasvuyrityssarjaan Keski-Suomen Kauppakamarin toimitusjohtajan Uljas Valkeisen houkuttelun jälkeen. Relicomp on eräänlaisessa start again -vaiheessa, risteyskohdassa: yritystasolla takana on sukupolvenvaihdos ja koko toimiala on murroksessa tuotannon siirtyessä yhä useammin pois Suomesta.

Relicomp toimii alihankkijana useille nimekkäille yrityksille, kuten Valtralle, Ponselle ja Metso Automatiolle. Omia tuotteita yrityksellä ei varsinaisesti ole. Relicomp on historiansa aikana saavuttanut arvostetun aseman asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Relicompin ehdoton kilpailuetu, josta he ovat saaneet myös kiitosta asiakkailtaan, on koko tuotantoketjun - suunnittelusta pintakäsittelyyn - löytyminen samasta talosta. Tämä takaa laadun ja toimitusvarmuuden. Yritykselle on kunnia-asia pitää tuotanto Suomessa. Uudet yrittäjät kokevat velvollisuudekseen ja vastuukseen säilyttää luotettavuus ja laatu, sekä samalla löytää uusia tapoja selviytyä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tiina ja Marko Jyllilä lähtivät Kasvu Openiin lähinnä ”takki auki”, tietämättä oikein mitä Kasvu Openilta voi odottaa ja katsomaan, millaisia ovia sieltä avautuu. Taustalla heillä oli kuitenkin myös konkreettisia ajatuksia myynnin tehostamisesta sekä oman johtamisensa kehittämisestä, joihin he toivoivat löytävänsä kontakteja tai neuvoja. (T. Jyllilä 7.1.2013.)

4.4.5 Probis Solutions

Probis Solutions Oy on vuodesta 2003 asti toiminut suomalainen ohjelmistotalo, joka osallistui Kasvu Openin kasvuyrityssarjaan. Nykyiset päätuotteet ovat taloushallinnon toimintoja helpottavia sähköisiä ratkaisuja, ja asiakkaita on Suomen lisäksi USA:ssa, Hollannissa ja Intiassa. Pääasiakaskohderyhmä on tilitoimistot.

Toimitusjohtaja Ismo Reitmaan mukaan yrityksen ensimmäiset kahdeksan vuotta ovat olleet ”tasamaalla tarpomista”, mikä johtui osittain ongelmallisesta omistajarakenteesta. Omistajarakennetta muutettiin vuonna 2010 ja nykyisessä omistajatiimissä on kolme yrittäjää, joista yksi vastaa myynnistä, yksi projektiliiketoiminnasta ja yksi on toimitusjohtaja. Työntekijöitä syksyllä 2012 oli yhdeksän, viisi ohjelmistokehittäjää, kaksi projektipäällikköä ja yksi

tuotehallintavastaava sekä yksi asiakaspalveluhenkilö. Yritys on myös muuttanut toimipaikkansa Jämsästä Jyväskylään vuonna 2011.

Liiketoiminnan peruspilarit ovat olleet sähköisen taloushallinnon ohjelmistot ja autokorjaamoalan toiminnanohjausjärjestelmät. Kuitenkin rinnalla on ollut monenlaista pientä "sälää", ja yritys on tehnyt erilaisia ohjelmistoja asiakkaiden pyynnöstä. Omistajuusrakenteen ja paikkakunnan vaihdon myötä kaikki pienet sivuversot haluttiin katkaista ja keskittyä vain kahteen päätoimialaan. Karsimisen myötä ohjelmointityön tuottavuus on noussut n. 30 % ja myös liikevaihdon odotettiin kasvavan 50 % vuonna 2012. Uuden tiimin kanssa haluttiin tehdä jotain erilaista kuin ennen, ja hakea vahvasti kasvua.

Probis Solutionsin kasvun lähtöajatus on, että yritys itse määrittelee tuotteensa ja kohderyhmänsä, eikä lähde kasvamaan asiakkaiden imussa – yrityksellä täytyy olla selvä fokus. Yritys on miettinyt eri suuntautumisvaihtoehtoja kasvulleen. Tavoite on kääntää liiketoiminta siten, että yrityksellä on olemassa helposti monistettava valmis tuote, jota lähdetään myymään asiakkaille. Tuoteideaa lähdettiin hakemaan tilitoimistoalalle tarjottavasta ratkaisusta, mutta se ei ottanut tuulta alleen. Ongelmaksi muodostui alan heterogeenisuus sekä kansainvälistymismahdollisuudet: kirjanpitolainsäädäntö eri maissa vaihtelee suuresti, mikä vaikeuttaa myös ohjelmistoratkaisuja. Autokorjaamoala huomattavasti homogeenisempänä liiketoimintana toimii myös kansainvälisesti: tältä saralta löytyi "Kasvu Open – jyvää".

Probis Solutions Oy lähti Kasvu Openiin tuotteella, joka on mobiilipalvelu autokorjaamoalalle. Palvelun avulla kuluttaja-asiakas voi varata älypuhelimellaan ajan suoraan haluamansa korjaamon kalenterista, ja samalla hän näkee myös hinnan palvelulle. Asiakas pystyy siis vertailemaan itselleen sopivia aikoja ja hintoja puhelimellaan. Palvelun avulla olisi mahdollista myös seurata, missä vaiheessa auton huolto on ja milloin se on valmis noudettavaksi. Toiminnanohjausjärjestelmien ja ajanvarausjärjestelmien saralla on kilpailua, mutta vastaavaa mobiilipalvelua ei ole. Probis Solutionsin ajatus on se, että pyritään kääntämään potentiaaliset kilpailijat asiakkaiksi tarjoamalla heille mobiililisäosaa ohjelmistoihinsa. Probis Solutionsin tuotteen erottuvuus lähtee siitä, että kuluttaja-asiakas näkee heti hinnan ja sopivat ajat, prosessi on mahdollisimman yksinkertainen asiakkaalle. Myös mahdollisuus mullistaa alan kilpailu tarjoamalla esim. "äkkilähtöjä", jolloin huoltoaika on edullisempi.

Toivottu kasvu edellyttää ulkopuolista rahoitusta, mikä oli yksi tavoite Kasvu Openiin osallistumiselle. Probis Solutions Oy:n tavoitteena oli saada rahoitusvaihtoehdot selville vuoden 2012 loppuun mennessä – joko julkisen tai yksityisen pääoman avulla. Toimitusjohtaja Ismo Reitmaan sanoin koska "oma viisaus ei riitä", niin Kasvu Openissa myös verkostoituminen sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden näkemysten ja kokemusten kuuleminen on tärkeää.

Rahoituksen lisäksi yritykselle on kriittisen tärkeää myynti- ja markkinointineuvonta oikean kohderyhmän ja myyntikanavan löytämiseksi.

Selvää kuitenkin on, että yrityksen omat resurssit eivät riitä laajaan markkinointiin ja myyntiin, vaan oikean yhteistyökumppanin löytyminen on välttämättömyys. Toinen askel on saada sovellus kuluttaja-asiakkaiden tietoisuuteen ja käyttöön. Ajateltavissa olevia keinoja olisi hyödyntää korjaamojen asiakastietokantoja ja lähestyä asiakkaita suoramarkkinoinnilla tai laittaa sovellus esimerkiksi appstoreen ladattavaksi. Riskinä on se, että katoaa lukemattomien muiden sovellusten joukkoon. Ratkaiseva kysymys on myös, kumpi olisi ensin – korjaamo vai kuluttaja-asiakas? Näihin kysymyksiin Probis Solutions toivoo löytävänsä apua Kasvu Openista. Kilpailusijoitus ei ole yritykselle tärkein asia Kasvu Openissa.

Probis Solutionsin tavoite on saada tuote heti kansainvälisille markkinoille, koska tuote on monistettavissa ulkomaille. Jotain kontakteja jo onkin nykyisten sidosryhmien kautta esim. Ruotsiin, Saksaan ja Viroon. Suomi on kuitenkin varmasti mukana. Mahdolliset riskit liittyvät perusasioihin: jos tuotteelle ei olekaan kysyntää ja miten suojaudutaan kilpailulta, ettei joku mene edelle. Myös sopimusjuridiikka ja vastuukysymykset on huomioitava, mikäli ohjelmiston toimimattomuuden takia tulee ongelmia. Riskit eivät kuitenkaan hiritä, koska kokemusta on niistäkin. (I. Reitmaa 8.1.2013.)

4.4.6 Stafix Oy

Stafix Oy on vuonna 2007 perustettu yritys, joka sai alkunsa tarrojen valmistamisesta ikkunavalmistajille. Vuonna 2008 yritys kehitti ja toi markkinoille staattisesti varautuneen polypropyleeni-kalvon, joka soveltuu painoon ja tarttuu mihin vain kuivaan, puhtaaseen pintaan ilman liima- tai kiinnitysaineita. Materiaali on kierrätettävää ja on helppo ja nopea asentaa, mikä mahdollistaa useita eri käyttösovelluksia. Stafix on voittanut vuosina 2008 ja 2009 graafisen alan valtakunnallisen innovaatiokilpailun. (www.stafix.fi)

Yrityksen tuotteita ovat painomateriaalit Stafix® Offset ja Stafix® Digital, painotapojen mukaisesti. Stafix-kalvo valmistetaan Jyväskylässä, mutta painatus tehdään eri painotaloissa, eli Stafix on lähtökohtaisesti materiaalinvalmistaja, jonka asiakkaita ovat painotalot. Stafixin palveluihin kuuluu myynti ja markkinointi, markkinointisuunnittelu, tekninen tuki ja suunnittelutyöpajat yhdessä asiakkaan kanssa. Stafixin haaste on saada materiaali tunnetuksi loppukäyttäjille, eli brändeille, jotta ne osaavat ottaa sen huomioon markkinoinnin välineenä, julisteiden ja tarrojen vaihtoehtona (Ayala 21.12.2012).

Stafix Oy on ollut kansainvälinen alusta alkaen. Vientiä on 15 eri maahan ja päämarkkinaluita kuusi. Suurin osa viennistä kohdistuu saksankieliseen Eurooppaan, kaukaisimpia markkina-alueita ovat esimerkiksi Japani ja latinalainen Amerikka. Myös yrityksen henkilöstö koostuu eri kansallisuuksista, mikä helpottaa kansainvälistä kaupankäyntiä monella tavoin. Stafix ylitti miljoonan euron liikevaihdon rajapyykin vuonna 2011, mikä oli myös yrityksen ensimmäinen voitollinen vuosi. Yrityksen liikevaihdosta 85 %

tulee viennistä. Rahoituskierroksia Stafix on käynyt vuosina 2008 ja 2010 ja yritys hakee edelleen liikevaihdon voimakasta kasvua, mikä on ollut tähän saakka jo 70% vuodessa. Vuoden 2015 liikevaihtotavoite on yli 5 m €, mikäli yritys pääsee TEKESin nuori innovatiivinen yritys -ohjelmaan.

Stafix Oy:n tavoitteena on kasvaa edelleen vahvasti. Kasvun kannalta tärkeitä asioita on lyödä läpi nykyisillä markkinoilla, löytää pysyviä asiakkuuksia ja saada suurempia kauppoja. Myös jakelukanavien laajentaminen ja kehittäminen sekä myynnin kasvattaminen ilman kiinteiden kulujen nousua ja siten, että myyntihenkilöstö pysyy motivoituneena, on haastavaa. Oleellista on myös rekrytointien onnistuminen, myynnin ennustettavuus sekä erilaisten kasvun mittareiden kehittäminen. Tuotannon haasteita ovat puolestaan tuotantoprosessien muodostaminen sekä tuottavuuden parantaminen mm. jätemateriaalia vähentämällä. Ympäristön kannalta tärkeää on raaka-aineen jäljitettävyyden. Myös joustoa kysynnän vaihdellessa on parannettava. Stafix tarttui tilaisuuteen ja lähti hakemaan neuvoa muun muassa näihin kaikkiin kasvun haasteisiin Kasvu Openista. (Ayala 21.12.2012.)

4.4.7 Brawbox

Brawbox on Carewhy Oy:n asiakaskokemusten analysointiin tarkoitettu tuote. Carewhy oy on perustettu lokakuussa 2010. Yrityksessä on kaksi omistajaa, joilla on molemmilla 50 prosentin omistusosuus. Molemmat omistajat ovat ohjelmistoalan ammattilaisia, joilla on 15 vuoden kokemus alalta. Yrityksen liiketoiminta on ollut ensimmäisestä tilikaudesta saakka hyvin kannattavaa, joten tuotekehitystä voidaan tehdä tulorahoituksen turvin.








Carewhy Oy:llä on ollut alusta asti ajatuksena luoda globaali ohjelmistotuote. Erilaisia ideoita pyöriteltiin vielä Kasvu Openinkin aikana, mutta toimivimmaksi nousi tuote asiakaskokemuksen parantamiseksi, ja syntyi Brawbox. Brawboxin avulla asiakasyritys voi lähettää markkinointimateriaalia mobiililaitteisiin tai luoda paikallistamiseen perustuvia markkinointikampanjoita. Kuluttajat voivat täyttää kyselyitä tai arvioida asiakasyritysten tuotteita. Ohjelmisto analysoi asiakkailta saatuja tietoja ja ne ovat heti asiakasyrityksen käytössä.

Yrityksen suurin haaste on ollut, miten siirtyä konsulttibisneksestä tuotebisnekseen. Teknologialähtöisessä tiimissä liiketoimintaosaaminen on ollut heikoin lenkki, ja siinä on käytetty apuna ulkopuolisia kumppaneita. Tiimi on teknologialähtöinen ja liiketoiminnan kehittämisessä on käytetty kumppaneita apuna. Kasvu Openistakin tiimi lähti nimenomaan hakemaan näkemyksiä segmentoinnista ja positioinnista, sekä kirkastusta omille ideoilleen. (Järvinen 24.1.2013).

4.4.8 Yhteenveto yrityksistä

Alla olevaan taulukkoon on koottu haastateltavien yritysten tiedot. Ensimmäisessä sarakkeessa on yrityksen nimi, perustamisvuosi ja sarja, johon yritys Kasvu Openissa osallistui. Toisessa sarakkeessa on haastateltava ja kolmannessa haastateltavan yrittäjäyustausta. Viimeisessä sarakkeessa on koottu yrityksen keskeiset resurssit Kasvu Openiin lähtiessä.

TAULUKKO 2 Tutkittavat yritykset

		Haastateltava	Tausta	Keskeiset resurssit alussa	
	1	Brawbox/Carewhy per. 2010, Kasvun ideat	Jari Järvinen, CEO	Yritystoimintaa taustalla	Tietotekninen osaaminen, kokemus, nykyisen konsulttiliiketoiminnan pohjalta voidaan rahoittaa uutta tuotetta.
	2	Probis Solutions Oy per. 2003 Kasvuyritys	Ismo Reitmaa, CEO	Yrittäjäkokemusta 20 v, korkeakouluopintoja	Kokemus, taloudellinen pohja toisesta bisneksestä
	3	RecoApp per. 2010 Kasvun ideat	Markus Mäntynen CEO	Substanssiosaamista, Yliopisto, informaatioteknologia	Osaava tiimi, suunnitelmallinen tuotekehitys ja markkinointi, hallittu kokonaisuus, päämäärätietoisuus
	4	Relicomp per. 1992 Kasvuyritys	Tiina Jyllilä, yrittäjä, CFO	Perheyrietyksessä mukana alusta asti, ammattikoulu	Henkilöstö, osaaminen, koko tuotantoprosessi tehdään saman katon alla, hyvä maine, pitkät asiakkuudet,
	5	Silvasti Software Oy per. 2008 Kasvuyritys	Panu Silvasti, CEO	Perheessä yrittäjyyttä Yliopisto / DI, tietotekniikka, tohtori	Osaaminen, taloudelliset resurssit, vakaa tuote jolla käyttäjäkuntaa
	6	Stafix per. 2007 Kasvuyritys	José Ayala, CEO	AMK	Spesifi tuote, hyvä kansainvälinen tiimi, into kasvaa, kova kasvutahti
	7	Vimention per. 2012 Kasvun ideat	Tomi Hiltunen, CEO	Yliopisto, informaatioteknologia	Oma tietotekninen osaaminen, ajan hermolla oleva idea

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa kuvataan tutkimuksen tulokset. Haastatteluun oli tarkoitus selvittää, mitä eri resursseja kasvua ajatellen yritykset saivat Kasvu Openista. Ensimmäisenä luvussa 5.1 kerrotaan, miten yritykset hakeutuivat Kasvu Openiin, mitä yritykset lähtivät Kasvu Openista hakemaan sekä miten he tapahtumiin valmistautuivat. Luvussa 5.2 kuvaillaan kiitoratapäivien kasvun myllyjen rakenne ja yritysten kokemukset myllykeskusteluista yleisellä tasolla sekä kerrotaan, mitkä seikat myllyissä mahdollisesti vaikuttivat yritysten kokemuksiin ja saatuihin hyötyihin. Osa haastatelluista yrityksistä osallistui Kasvu Openin organisoimalle Piilaakson matkalle, josta kerrotaan omassa luvussaan 5.3. Tämän jälkeen luvussa 5.4 pureudutaan yritysten koko Kasvu Open -prosessista saamiin erilaisiin voimavaroihin. Seuraavassa luvussa 5.5 kerrotaan, mitä konkreettista yrityksissä on tapahtunut Kasvu Openin seurauksena. Viimeisenä luvussa 5.6 tuodaan esiin yritysten mielipiteitä, toiveita ja kehitysehdotuksia tulevia Kasvu Openeita varten.

5.1 Yritysten valmistautuminen ja odotukset

Kasvu Openin ideana on lisätä yritysten kasvun valmiuksia käymällä läpi erilaisia kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja yrityksen määrittelemää kasvun ideaa. Kasvun myllyissä yrityksiä ja kasvun ideaa sparrattiin sekä organisatoristen toimintojen että erilaisten kasvumahdollisuuksien kannalta. Kasvun myllyjen teemana olivat omistaja- ja hallitustyöskentely, kasvun hallinta, yksityinen ja julkinen rahoitus, myynti ja markkinointi, tuotteistus ja pitchaus sekä kansainvälinen kauppa.

Kasvu Open 2012 alkusysäyksenä toimi Kasvu Open -startti show, jossa kiinnostuneet yritykset saivat kuulla Kasvu Open -prosessista ja siitä, miksi kannattaa lähteä mukaan. Kasvu Openiin haettiin kuvaamalla oma kasvuidea joko 2-3 -sivuisella kirjallisella hakemuksella tai 2-5 minuutin videona. Näiden

hakemusten perusteella Kasvu Open -tuomaristo valitsi finalistit, joissa oli heidän mielestään eniten kasvupotentiaalia. Merkille pantavaa oli, että valtaosa haastatelluista yrityksistä oli pyydetty osallistumaan Kasvu Openiin ja moni lähti prosessiin lopulta melko nopealla aikataululla. Nämä seikat todennäköisesti vaikuttivat osaltaan yritysten valmistautumiseen ja odotuksiin.

Yritykset osallistuivat joko "kasvuyritykset" tai "kasvun ideat" -sarjaan. Ennen Kasvu Openin sparraus- eli kiitoratapäiviä finalisteja pyydettiin ottamaan yhteyttä omaan kehittäjäkumppaniin, joka oli nimetty Kasvu Openin puolesta tai oli yrityksen itsensä valitsema. Yrityksiä kehoitettiin myös valmistelemaan kahden minuutin hissipuhe myllyjen alkuun sekä halutessaan toimittamaan lyhyt kasvusuunnitelma mylläreille luettavaksi. (Matti Härkönen, henkilökohtainen tiedoksianto 10.5.2012)

Tässä tutkimushaastattelussa kysyttiin, mitä kasvu kullekin yritykselle merkitsee. Haastatelluille yrityksille kasvu tarkoitti hiukan eri asioita, koska yritykset olivat elinkaaren eri vaiheissa. Jo toimiville yrityksille kasvu tarkoitti perinteistä liikevaihdon tai henkilöstömäärän kasvua, esimerkiksi uusille toimialoille hakeutumista tai suurempien kauppojen ja markkinaosuuksien saamista. Uusille yrityksille kasvu puolestaan oli tunnettuuden kasvua tai sovelluksen käyttäjä- ja kävijämäärien kasvua. Yksi yritys määritteli kasvun ainoastaan tietyn kasvutavoitteen mukaan elämiseksi, eli asetetaan päämäärä ja toimitaan sen mukaan.

Useimmat yrittäjät lähtivät mukaan Kasvu Openiin avoimin mielin, uteliaisuudesta katsomaan "mitä sieltä tulee". Osalla ei ollut selkeitä ennakkokäsityksiä sitä, mitä Kasvu Openista voisi saada, mutta kaikkien taustalla vaikutti halu saada uusia eväitä oman liiketoiminnan kehittämiseksi. Vahvana nousi esille mahdollisuus saada maksutta ulkopuolisten, kokeneiden ihmisten näkemyksiä omasta ideasta ja liiketoiminnasta - miksi *ei* lähtisi mukaan? Yleisen uteliaisuuden lisäksi osallistumisen taustalla vaikuttivat tilaisuuden suoma verkostoitumismahdollisuus ja sitä kautta saatavat eri resurssit. Myös näkyminen medioissa sekä Piilaakson matka mainittiin vetovoimatekijöinä. Yksi yritys - RecoApp - sanoi suoraan tulleensa hakemaan kilpailun voittoa.

Hiukan epämääräisistä ennakkokäsityksistä huolimatta osallistujilla oli kasvun saavuttamiseksi mielessään myös selkeitä kehittämistarpeita, kuten myynnin, liiketoimintaosaamisen tai johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyn kehittäminen tai täsmällinen, juuri oman yrityksen ja idean sparraamisen tarve, mikä motivoi etenkin ideasarjan yrityksiä osallistumaan.

"Me oltiin sitä semmonen puol vuotta, vuos yritetty niinkun ite saada markkinoille, sitä Brawboxia ja huomattiin, että se on tosi vaikee, kun ollaan tekninen tiimi, niin saada se liiketoiminta, ymmärrys, ollaanko oikeella markkinasegmentillä ja mikä se tavallaan se markkina on ja aateltiin, että tosta vois olla apua." Jari Järvinen, Brawbox.

Tutkittavista yrityksistä kaksi oli ns. start again -vaiheessa. Probis Solutions ja Relicomp olivat molemmat tilanteessa, jossa organisaatiossa on

tapahtunut muutoksia: Relicomp oli juuri tehnyt sukupolvenvaihdoksen ja Probis Solutions oli muuttanut omistajarakennetta, tuotekonseptia ja toimipaikkaa. Risteykohdassa yritykset kaipasivat ulkopuolista näkemystä.

” Et sä voi niinku jäädä sulosesti uinumaan et tää menee aina näin, vaan se vaatii hirveen kovaa työtä.” Tiina Jyllilä, Relicomp.

Muut haastatellut yritykset olivat nuorempia ja sijoittuvat enemmän yrityksen elinkaaren alkupäähän. Lähtökohtatilanne ja yritysten sekä yrittäjien taustat ja asenne vaikuttivat paljon siihen, mistä asioista kukin yritys hyötyi.

Konkreettinen valmistautuminen kiitoratapäiviin oli vaihtelevaa. Osa toimitti vain vaaditun etukäteismateriaalin eikä pohtinut kiitoratapäiviä tai oman yrityksensä esiintuomista saati kysymyksiä mylläreille sen suuremmin etukäteen. Toiset taas paneutuivat päivien ohjelmaan syvällisesti ja tutustuivat mylläreihin sekä miettivät kysymyksiä etukäteen mylläreiden ja myllyjen teeman perusteella. Yksi yrityksistä valmistautui ensimmäiseen päivään täsmällisesti mietityillä kysymyksillä, mutta toisen päivän kohdalla he totesivat, että eivät saaneet kiinni siitä, mitä olisivat halunneet tietää. Useimmat osallistujista olivat harjoitelleet vaadittua hissipuhetta eli pitchiä ja kiinnittäneet siihen huomiota.

”No joo, mehän tehtiin siis ihan pirusti töitä. Tota niin, me tehtiin esityksiä ja me tehtiin jopa esittelyvideot tätä kakkosta varten. Me satsattiin siihen tosi kovaa, me tehtiin esittelyvideosta lähtien kaikki - mä harjoittelin käsikirjotuksen pelkästään pitchiä varten, ensimmäiseen juttuun harjoittelin pitchiin pelkästään 20 tuntia.” Markus Mäntynen, RecoApp

”Ehkä se oli tarkoituksellistakin että ei hirveesti valmistauduttu... Ehkä se ajatuskin oli siinä, että tullaan niinku sillä konseptilla mikä nyt on ja katotaan se palaute siitä, et ei aleta rakentaa semmosta mitä meillä ei ole vaan otetaan se heidän antama palaute nykysysteemistä vastaan. Se on osoittanut ihan hyöväksi valinnaksi kyllä.” Jari Järvinen, Brawbox

Valmistautumisen välillisenä etuna yritykset mainitsivat muun muassa sen, että samalla tuli mietittyä yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa ja kasvutavoitteita täsmällisemmin. Valmistautumisen merkitys kuitenkin konkretisoitui prosessin loppupuolella: useimmat yrittäjistä sanoivat, että olisivat voineet ottaa mylläreistä paremmin selvää etukäteen tai miettiä sopivia kysymyksiä ennakkoon. Mylläreihin etukäteen tutustuminen jäikin täysin yritysten oman aktiivisuuden varaan, koska tieto heistä tuli yritysten kertoman mukaan vain hetkeä ennen kiitoratapäiviä ja pelkkinä niminä. Piilaakson mylläreistä sen sijaan yritykset saivat hyvissä ajoin henkilöesittelyt kuvineen, mikä helpotti osaltaan yritysten valmistautumista keskusteluihin.

5.2 Kasvun kiitoradan myllyt

Kun yritys oli saanut kutsun Kasvu Openiin ja valmistautunut kukin tavallaan, edessä olivat kiitoratapäivät ja kasvun myllyt. Kasvun myllyjen teemana olivat omistaja- ja hallitustyöskentely, kasvun hallinta, yksityinen ja julkinen rahoitus, myynti ja markkinointi, tuotteistus ja pitchaus sekä kansainvälinen kauppa. Myllyissä yritykset kohtasivat heille etukäteen määrätyt asiantuntijat, eli myllärit. Myllyt ovat Kasvu Openin tärkein elementti, joissa yritykset viettävät eniten aikaa, ja joista yritysten oletetaan saavan tarvitsemansa avun.

Myllyissä on 45 minuuttia aikaa käydä läpi yrityksen kasvun haasteita. Myllyjen antoisuuteen vaikuttivat sekä myllyn teeman ajankohtaisuus yritykselle että mylläriin osaamiseen ja persoonaan liittyvät seikat. Tutkimushaastattelujen perusteella yritykset muistivat myllyistä pikemminkin mylläriä kuin teeman. Teemat saattoivat rönsyillä myös ”yli äyräiden” eivätkä keskustelut aina vastanneet myllyn otsikkoa.

Ne myllyt, joista yritykset saivat eniten hyötyä, olivat teemaltaan yritykselle jollakin tapaa ajankohtaisia. Mylläri oli valmistautunut hyvin, minkä vuoksi tehokkaaseen keskusteluun päästiin heti ja yritys koki, että mylläri oli aidosti kiinnostunut heidän toiminnastaan ja halusi auttaa. Mylläri osasi tarjota yritykselle ratkaisun sen juuri hetkisiin ongelmiin tai mylläriellä oli nimenomaan toimialakohtaista osaamista. Myös yrityksen oma valmistautuminen, eli se, että yritys osasi kysyä oikeita kysymyksiä mylläriin osaamisalalta, vaikutti saatuun hyötyyn.

Jos myllyn anti jäi pieneksi, johtui se siitä, että myllyn teema ei ollut ajankohtainen, mylläri ei ollut perehtynyt yrityksen tietoihin, mylläri tarjosi neuvoja vain yleisellä tasolla, mylläri oli tuttu ennestään ja asioita oli käyty läpi jo muualla tai yritys ei ollut itse osannut miettiä keskustelun aiheita ja kysymyksiä etukäteen. Vähiten kommentoituja myllyjä olivat kansainvälisen kaupan ja tuotteistamisen ja pitchauksen myllyt. Kenties aihepiireissä ei päästy kovin syvälle tai konkreettisiin asioihin, koska ne jäivät vähälle huomiolle.

Koska keskustelu on aina ihmisten välistä, mylläriin persoonalla oli suuri merkitys siinä, miten antoisaksi mylly koettiin. Liian hyökkäävä tai ”leijonanluolamainen”, kyseenalaistava tyyli ärsytti, mutta toisaalta se saattoi myös toimia herättelijänä.

”Kyllä sen verran paksu nahka pitää olla itellä kun sinne menee että... pystyy kuunnella, tai siis hyväksyy, tai että miettii sit myös toisten mielipiteitä. Että jos joku kaveri sanoi että ootteko ihan varmoja että haluatte tehdä näin, niin sitä kannattaa ehkä jonkun aikaa miettiä.. Oonko mä nyt ihan varmasti oikeessa, kun ton tason kaveri.. mut toisaalta kannattaa sit luottaa myös siihen omaan mielipiteeseen – se on vaan mielipide muitten joukossa.” Jari Järvinen, Brawbox

Mylläriin valmistautumattomuus, eli se ettei mylläri ollut perehtynyt yritykseen ja kasvuideaan, viesti yritykselle välinpitämättömyyttä ja myllystä

jäi huono maku. Puolestaan ne myllyt, joissa yrittäjän ja myllärin välille syntyi aito kohtaaminen, koettiin antoisina ja keskustelua olisi haluttu jatkaa pitempäänkin.

Useimmissa myllyissä asetelma oli konsultointimainen, eli myllärit neuvoivat yrityksiä menettelytavoissa ja konkreettisen ongelmien ratkaisemisessa. Näiden lisäksi oli myös myllyjä, joissa keskustelu muotoutui enemmän vertaistueksi tai myllärit osoittivat oman tarinansa kautta, miten he ovat toimineet ja mitä asioita yrityskasvu on heiltä vaatinut. Tällaiset keskustelut toimivat pääasiassa ajattelun herättäjänä. Etenkin kokeneemmat yrittäjät nostivat nämä keskustelut jopa Kasvu Openin parhaimmaksi anniksi.

5.3 Piilaakso

Haastatelluista yrityksistä neljä, voittajat Brawbox ja Stafix sekä Vimention ja Silvasti Software, osallistuivat Kasvu Open -organisaation järjestämälle Piilaakson matkalle 4.-11.2.2013. Ohjelmaan sisältyi tutustumista Piilaakson ekosysteemiin - yrityksiin, yrityshautomoihin, oppilaitoksiin ja vaikuttajiin. Kahdeksanpäiväisen matkan ohjelmassa oli yksi "runway-to-growth" -päivä (=kiitoratapäivä), jolloin yritykset pääsivät keskustelemaan suoraan kokeneiden kovan luokan osaajien ja sijoittajien kanssa. (liite xx)

Matka oli palkintomatka sarjojen voittajille, eli Stafixille ja Brawboxille. Silvasti Software ja Vimention olivat mukana omalla kustannuksellaan. Seurueeseen kuului myös edustajia Jyväskylän alueen korkeakouluista ja muista organisaatioista. Matka oli avoin kaikille KasvuOpeniin osallistuneille, mutta osa haastatelluista yrityksistä ei halunnut lähteä mukaan. Syiksi mainittiin muun muassa se, ettei matkaa koettu tärkeäksi oman liiketoiminnan kannalta tai yrityksen konsepti ei ollut tarpeeksi valmis Piilaaksoa ja sijoittajia ajatellen. Myös matkan hinta ja ohjelmasisältö vaikuttivat päätökseen olla osallistumatta.

5.3.1 Tavoitteet ja valmistautuminen

Mukana olleiden yritysten tavoitteena Piilaaksossa oli kasvattaa verkostoa, jonka avulla voi tähtyä kansainvälisille markkinoille sekä sparrata omaa liikeideaa alan polttopisteessä. Toiveissa oli lisäksi rahoituksen tai mahdollisen advisorin löytäminen. Myös matkakohde itsessään kuuluisine nähtävyyksineen ja käyntikohteineen houkutteli kaikkia osallistuneita.

Yritykset valmistautuivat Piilaaksoon tekemällä esittelyt itsestään kiitorataa varten, jotkut olivat myös etukäteen olleet suoraan yhteydessä mylläreihin. Pitchaus oli tärkeä hallita ja sen hiomiseen oli tarjolla myös ulkopuolista opastusta. Osalla yrityksistä oli lisäksi myös virallisen ohjelman ulkopuolisia tapaamisia, joko itse sovittuja tai Kasvu Open -organisaation avustuksella järjestettyjä.

Rahoituksen hakeminen ja saaminen oli yksi matkan taka-ajatuksista. Yritykset saivat sekä kiitoradoilla että muun ohjelman yhteydessä täsmällistä tietoa sijoittajien sijoituskriteereistä ja rahoituksen hakemisen tavoista. Keskustelujen perusteella monet totesivatkin, että oma yritys on vielä liian varhaisessa kasvun vaiheessa pääomasijoittajaa ajatellen. Sijoittajat vaativat tiettyjä kasvulukuja mutta hakevat myös yrityksiä, joista on muodostumassa alan keskipisteitä. Lähimmäksi sijoituksen konkretiaa pääsi kenties Stafix, joka oli keskustellut sijoittaja Todd Rupertin kanssa mahdollisesta tapaamisesta ja sijoituskeskusteluista. Yrityksillä oli ollut käytännössä melko vähän mahdollisuuksia puhua omasta tuotteestaan.

5.3.2 Verkostoituminen

Verkostoitumisen merkitys kasvulle on todella suuri, ja yritykset huomasivat sen Piilaaksossa monissa eri tilanteissa. Verkostoituminen edellyttää avoimuutta, joka konkretisoituu suurissa pitchaustilaisuuksissa mutta myös aivan arkisissa keskusteluissa. Tärkeä yhteistyökumppani saattaa löytyä vaikka ravintolan tarjoilijasta, kuten yksi yrittäjälle mieleenpainunut esimerkki osoitti. Ideoita jaetaan hyvin avoimesti, omista ajatuksista keskustellaan toisten kanssa ja annetaan palautetta kehitysehdotusten muodossa. Tämä oli yrittäjien mielestä selkeä poikkeus verrattuna Suomeen ja asia, jonka moni halusi muuttaa myös omassa toiminnassaan. Syntyi ymmärrys siitä, ettei kaikkea voi tehdä yksin, vaan oikeat kumppanit ovat hyvin tärkeitä kasvun kannalta.

”Kulttuuri on niin erilainen siellä kuin täällä, siellä jeesataan oikeasti, täällä vähän kyräilläään.. jos mä annan jeesiä, mitä jos se tulee mun tontille. Tavallaan se avoimuus yllätti ihan täysin. Ne ymmärtää sen, että kilpailu ei ole niistä ideoista vaan siitä toteutuksesta.” Jari Järvinen, Brawbox.

Verkostoitumisen kannalta tärkeää on osata pitchata omaa tuotettaan. Yrittäjien käsitys pitchauksesta muuttui, usein käytännössä se on enemmän normaalia keskustelua, jossa on persoona mukana kuin markkinamaista ja tietyn kaavan mukaan rakennettua esiintymistä. Pitchauksessa ei käytetä tabletteja tai esittelyvälineitä, vaan puhuttu sisältö on tärkein. Jos joku kiinnostuu, niin sitten jatketaan syvemmälle eteenpäin. Osa yrittäjistä sanoikin, että Suomessa pitchaus on käsitetty ehkä vähän väärin.

Huolimatta siitä että matkaseurue kokoontui myös muutaman kerran ennen reissua, ei haastateltavien yritysten kesken ollut haastatteluhetkellä syntynyt merkittävää liiketoimintayhteistyötä, mutta joitain ajatuksia oli ilmassa. Yritysten tuotteet ja osaaminen ovat eri toimialoilta, joten luontevia yhteistyömalleja ei syntynyt. Yritykset kuitenkin löysivät seurueen muista jäsenistä, kuten mainostoimistosta ja oppilaitosten edustajista, yhteistyökumppaneita.

5.3.3 Piilaakson tärkeimmät opit

Matkan suurin anti yrittäjille oli Piilaakson ilmapiirin ja tavattujen ihmisten antama esimerkki. Matka antoi kasvua ja liiketoimintaa ajatellen enemmän kenties inspiraatiota kuin konkreettisia hyötyjä. Toimintatavat, dynamiikka, markkinoiden koko, avoimuus ja työmoraali olivat asioita, jotka tekivät vaikutuksen yrittäjiin.

"Ilman muuta se asenne. Että se on.. asioita vain pitää saada tapahtumaan, ihmiset oikeasti tekee töitä sen eteen. Että ei ole sattumaa tai pelkästään rahaa. Kyllä se on se työmoraali ja nälkä, siinä kyllä huomaa että, täälläkin on halua menestyä, mutta ei yhtä kovasti kuin siellä" José Ayala, Stafix

"Tuo on oikeestaan semmonen, että jokaisen startupperittäjän pitäisi käydä tuommoinen reissu. Se on ehdoton että ymmärrät.. mäkin luulin tietäväni, mutta ei niinku konkreettisesti, ymmärti mistä on kyse..." Jari Järvinen, Brawbox

Kiitoradoilla ja muissa tapaamisissa yrittäjät saivat kuitenkin erinomaisia neuvoja sparraajilta, sekä tietoa siihen mihin suuntaan tulevaisuudessa IT-ala ja maailma yleensä on kehittymässä. Tiedot siitä, miten Yhdysvaltain markkinoilla toimitaan ja mitä tulee ottaa huomioon esimerkiksi verotuksen ja lainsäädännön kannalta, olivat kaikkien mielestä tärkeitä, mutta eivät juuri nyt ajankohtaisia. Saadut kontaktit nähtiin kuitenkin tärkeinä siinä vaiheessa kun ja jos yritys päättää lähteä laajentumaan Yhdysvaltoihin.

"Ja siellä nyt oikeestaan jakautu kahteen: oli semmosia, keistä oli meille hyötyä, ja keistä huomasi selkeästi että oli meille vielä.. varsinkin nää lakijutut ja verosuunnittelut ja semmoset ei oo meille ihan vielä ajankohtaisia." Jari Järvinen, Brawbox

Hyvin dynaaminen ja työkeskeinen ilmapiiri tekivät kaikkiin mukana olleisiin lähtemättömän vaikutuksen. Yrittäjien kertomusten perusteella tavatuissa mylläreissä ja paikallisissa ihmisissä ruumiillistui eräänlainen "amerikkalainen unelma" ja se, että menestyksen eteen tehdään oikeasti äärimmäisen paljon töitä. Saavutuksistaan huolimatta henkilöt olivat kuitenkin helposti lähestyttäviä ja ystävällisiä ja monet ajattelivat, että heihin voi olla yhteydessä jälkeenpäin jos ja kun oma toimintaa halutaan laajentaa Yhdysvaltoihin. Konkreettisesti yrittäjät kokivat, että oma esiintyminen ja etenkin pitchausosaaminen paranivat. Pitchausten ja keskustelujen myötä myös oma toimintatapa ja idea kirkastuivat edelleen, ja "amerikan malli" antoi useita positiivisia esimerkkejä, miten jatkaa omassa yrityksessä eteenpäin.

Yhdysvaltain markkinoiden suuruus on pienelle suomalaiselle yrittäjälle sekä mahdollisuus mutta myös haaste. Mukana olleet myllärit edustivat pääasiassa suuryrityksiä, ja heillä ei välttämättä ollut kosketuspintaa pienen yrityksen arkeen ja resurssien kokoon. Tapaamiset paikallisten pienyrittäjien kanssa olisivat täydentäneet ohjelmaa. Brawbox oli itse sopinut muutamia

tapaamisia omien verkostojensa kautta nimenomaan pienyritysten kanssa. Tapaamiset johtavat mahdolliseen yhteistyöhön.

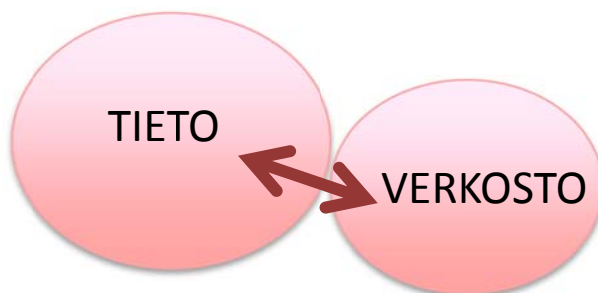
Tutustumiset eri kohteisiin, kuten yrityshautomoihin, Standfordiin ja Facebookiin antoivat hyviä esimerkkejä erilaisista toimintatavoista. Facebookin vierailusta jäi mieleen se, että siellä oli tutustuttu vierailijoihin etukäteen ja räätälöity isännät sen mukaan sekä mietitty, miten Facebook voisi auttaa yrityksiä. Vimentionin Tomi Hiltunen on ollutkin yhteydessä Facebookin kontakteihin myös matkan jälkeen. Vierailut yrityshautomoiden herättivät toiveen, että Suomen ja Piilaakson hautomoiden välille saataisiin jonkinlaista yrittäjävaihtoa. Suomalaisia yrityksiä, etenkin pelialan yrityksiä, arvostetaan Piilaaksossa ja kiinnostuneita ”vaihtoyrittäjiä” voisi olla tulossa Suomeen.

Vaikka Piilaakso on IT-alan mekka, löysi myös Stafix tarttumapintaa alueen toimijoihin. José Ayalan mukaan heidän yrityksensä otettiin hyvin vastaan ja keskustelukumppanit ymmärsivät nopeasti liikeidean ja tuotteen, ja erilaista toimialaa pidettiin virkistävänä poikkeuksena. Liike-elämän säännöt ovat kuitenkin pohjimmiltaan samat toimialasta riippumatta, mikä mahdollistaa teollisuusyrityksen rahoituksen hakemisen myös Piilaaksosta.

5.4 Keskeiset saadut resurssit

Kasvun myllyissä yritykset keskustelivat eri teemojen alla omista kasvun haasteistaan ja niiden ratkaisukeinoista. Useimmat yrityksistä osallistuivat KasvuOpeniin avoimin mielin ilman selkeitä päämääriä - ”kokeilemaan”, ”katsomaan mitä siitä tulee” ja saamaan neuvoja kokeneemmilta. Lähtötilanteessa yrityksissä vallitsi siis jonkinlainen epävarmuus siitä, mitä he tulevat saamaan ja osittain jännitys siitä, mitä heistä ja heidän ideoistaan ja liiketoiminnastaan ajatellaan.

Kasvu Openissa ja keskusteluissa mylläreiden kanssa yritykset saivat monenlaisia ”eväitä”, jotka eri tavoin konkretisoitumalla auttavat yrityksiä kasvun tiellä. Yhteinen nimittäjä näille voisi olla *tieto*. Eräänlaisia alaotsikoita tiedolle ovat *verkosto*, *itseluottamuksen vahvistuminen*, *neuvot päivittäisten toimintojen kehittämiseksi*, *rahoitusvaihtoehtojen löytyminen* sekä *kasvun ideoiden jalostuminen*. Näistä verkosto on muita keskeisemmässä roolissa, koska sen kautta saa myös kaikkia muita resursseja, muun muassa tietoa.



KUVA 7 Keskeiset resurssit jotka johtavat muihin resursseihin.

Näin ollen tieto ja verkosto, jotka toimivat vuorovaikutuksessa keskenään, ovat KasvuOpenin keskeisimpiä resursseja. Verkostosta saa tietoa, ja tieto kasvattaa verkostoa. Seuraavaksi on kuvattu näitä kaikkia edellämainittuja yritysten haastatteluissa esiin nousseita asioita, jotka yrittäjät kokivat merkityksellisiksi oman kasvunsa kannalta.

5.4.1 Verkostot

Mylläreihin, toisiin yrittäjiin, yrityksiin ja muihin sidosryhmiin tutustuminen on keskeinen osa Kasvu Openin konseptia. Verkosto itsessään on jo merkittävä resurssi, mutta se tarjoaa myös väylän muihin resursseihin. Verkostostaan yritykset saavat tukea ja tietoa mutta myös aineellisia resursseja, kuten rahoitusta tai työvoimaa.

Verkostoituminen ja hyvien kontaktien ja yhteistyökumppanien löytäminen oli kaikille haastatelluille yrityksille Kasvu Openin tärkeä anti. Osalle verkostoituminen oli sitä, mitä he nimenomaan lähtivät Kasvu Openista hakemaan, mutta joillekin yrityksille se tuli yllätyksenä, ikään kuin ylimääräisenä bonuksena.

"Lähinnä juurikin näitä kontakteja. Tavallaan että löydetään oikeita ihmisiä. Tavattiin paljon hyviä ihmisiä ja koettiin, että saatiin sieltä niitä oikeita kontakteja mitä haettiin. Tavallaan kasvuopen oli ehkä vaan niinku semmonen, no miten sitä itse aattelikin, semmonen ihmisten tapaamispaikka, väline ja tavallaan niitten ihmisten kanssa jatketaan sitä yhteistyötä, mistä suurin on lisäarvo meille." Jari Järvinen, Brawbox

"Mun mielestä se on semmonen mitä ei osattu edes odottaa, niinku tää verkottuminen." Jose Ayala, Stafix

Yritykset verkostoituivat pääasiassa myllärien kanssa, mikä on luonnollista siksi että myllyissä vietetty aika mahdollistaa lähemmän tutustumisen. Yritykset jatkoivat mylläreiden kanssa myynti- ja markkinointiyhteistyötä, rahoitusneuvotteluja ja konseptin ja liiketoiminnan yleistä kehittämistä myös Kasvu Openin jälkeen sekä jonkun verran oli myös lyhyempikestoisia tapaamisia tai ajatustenvaihtoa. Toinen pääasiallinen

yhteistyökumppani oli Keski-Suomen Kauppakamari, jonka koulutuksia ja muita verkostotapahtumia- ja ohjelmia yritykset lähtivät hyödyntämään. Kaksi yritystä löysi Kasvu Openin tilaisuuksista myös kumppanin, muun kuin mylläritahon, joka on auttanut myyntihenkilöstön rekrytoinnissa. Kasvu Openista yritykset saivat paljon myös sellaista verkostoa, josta voi kysyä neuvoja ja apua eri tilanteissa. Tieto olemassa olevasta back upista helpottaa yrittäjän arkea.

”Verkostoa kyllä [saatiin]. Ja tiedetään mistä lähetään kysymään erilaisia asioita jos tulee tietynlaisia tarpeita.” Tomi Hiltunen, Vimention

Verkostoituminen ei tapahdu välttämättä heti, mutta yhteyttä on helpompi ottaa kun on ”yhteinen menneisyys” ja käytyjä keskusteluja taustalla. Kontakti jää mieleen muhimaan ja moni ajatteli tapaamiaan ihmisiä siltä kannalta, että ”mitä tuon kanssa voisi tehdä yhdessä”. Halu yhteistyöhön on usein lähtökohtaisesti olemassa mutta yrityksen elinkaaren vaihe tai toiminnan sen hetkiset prioriteetit ovat usein esteenä yhteistyölle, ei niinkään tahtotila.

Keskenään yritykset verkostoituivat yllättävän vähän. Syyksi tähän mainittiin muun muassa se, että yhteistä aikaa tavata toisia yrityksiä ei juuri ollut, koska aika kului myllyissä. Kun ei tiedetä, mitä toinen tekee, on yhteistyötä vaikea ajatella. Myös yritysten tuotteet ja toimialat olivat hyvin heterogeenisiä, joten liiketoimintayhteistyö ei kaikkien kesken ole mahdollinen. Yrittäjät tosin sanoivat, että Kasvu Openiin osallistuminen toimii yhdistävänä tekijänä ja toisten tekemisiä seurataan kiinnostuneena. Tarvittaessa on helpompi ottaa yhteyttä, kun taustalla on yhteinen kokemus. Piilaakson matkaajat oppivat jo paremmin tuntemaan toisensa ja matkalla nähdyt esimerkit amerikkalaisesta avoimuudesta ja yhteistyöstä osaltaan kannustivat yrittäjiä nykyistä ahkerampaan verkostoitumiseen.

5.4.2 Itseluottamus ja tuki

Kasvu Openin tärkeä, kaikille haastatelluille yrityksille jollain tapaa merkityksellinen anti oli se, että ulkopuoliset asiantuntijat antoivat yrittäjille **uskoa ja itseluottamusta** sekä heidän omaan osaamiseensa että yritykseen ja ideoihin. Kun yrittäjä uskoo asiaansa ja itseensä, käynnistää se positiivisen kierteen: itseluottamuksen vahvistumisen myötä yrittäjän on helpompi lähestyä rahoittajia tai muita oleellisia yhteistyökumppaneita sekä tehdä yrityksen kannalta tärkeitä päätöksiä. Myös **omien näkemysten vahvistuminen** oli merkittävä sparrauksen tulos, jonka haastateltavat mainitsivat merkityksellisenä.

”Kyllä se itseluottamusta on kasvoittanu paljon. Joku muukin tavallaan näkee että siinä on potentiaalia. Kuin sit että me ite.” Jari Järvinen, Brawbox

"--- kasvatti sitä uskoa ja rohkeutta siihen omaan tuntemukseen että mä uskon, että multa pitää löytyä se uskallus päättää. Eikä vaan olla miellyttävä." Tiina Jyllillä, Relicomp.

"Ehkä se tärkein juttu oli se, että näitä asioita, mitä itse oli miettiny, tai aikasemmin kuullu tai aikasemmin puhunu, näille tuli vahvistusta. Että niinku uskonvahvistus näille, että näiden pitää olla näin, se oli se suurin se." Ismo Reitmaa, Probis Solutions

Yrittäjien omat näkemykset vahvistuivat positiivisen palautteen, mutta myös kyseenalaistamisen kautta. Keskustelut mylläreiden kanssa vakuuttivat yrittäjien olevan oikealla tiellä ja kyseenalaistava palaute sai joko muuttamaan suuntaa tai pysymään vain vahvemmin omalla linjalla.

Myös Kasvu Openin positiivinen ja energinen ilmapiiri antoi yrityksille intoa ja toivoa, jotka osaltaan lisäsivät itseluottamusta ja uskoa kasvuun. Moni yritys oli vilpittömän otettu, että heistä ja toiminnastaan oltiin kiinnostuneita ilman, että siitä tarvitsee maksaa.

"Kun mä soitin niille jälkikäteen – parille niille, ihan kaikki ihan aidosti tarjosivat apua. Ei varmasti ollut mikään ongelma soittaa." José Ayala, Stafix

Talkoohenki ja mylläreiden mukanaolo ilman välitöntä oman palvelun kauppaamista tekivät vaikutuksen, jolla on suuri merkitys tapahtumasta jääneeseen kokonaiskuvaan.

5.4.3 Rahoitus

Rahoitus on yksi keskeisimmistä asioista yrityksen kasvun tiellä. Monipuolinen tieto rahoitusmahdollisuuksista sekä suhteen syntyminen rahoittajatahoon Kasvu Openissa edisti konkreettisesti yritysten rahoituksen saamista. Kaksi yrityksistä sai potkua rahoitushakemuksilleen, ja molemmat saivat sittemmin merkittävän julkisen rahoituksen, joka on edistänyt heidän liiketoimintaansa siten, että yritykset ovat pystyneet palkkaamaan lisää työvoimaa.

"Ja sitten laitoin hakemuksen Tekesille ja sainkin sieltä ihan merkittävään tuen. Ja tavallaan nyt sitten, en tiedä olisinko ilman tätä myllyä sitten laittanut tätä hakemusta." Panu Silvasti, Silvasti Software

Yksityisen rahoituksen myllyissä osalle tuli vastaan se, että aihepiiri ei sopinut yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen. Joillekin yrityksille pääomasijoittajan kanssa toimiminen oli ennestään tuttua, joten keskustelu oli liikkunut lähinnä vanhan kertaamisessa ja vahvistanut tunnetta siitä, että nämä asiat ovat "hanskassa". Ideasarjan yrityksille esillä olevat

rahoitusmahdollisuudet eivät sopineet esimerkiksi yrityksen liian varhaisen elinkaarivaiheen vuoksi.

”Koska Suomessa ei ole yhtään oikeata riskisijoittajaa, niin ne ei lähe ennen mukaan ennen kuin ne.. Tää on vähän sama juttu kun nää partnerit, että ne haluaa kattoo että se systeemi on validoitu. Siinä vaiheessa kun me tarvittais rahaa, ne ei anna, ja silloin kun me ei taroita rahaa, ne lähtee mukaan. Tää on tää Suomen VC-ympyrän niinku ongelma.” Markus Mäntynen, RecoApp

Vaikka rahoitusmyllyjen keskustelut eivät olisikaan johtaneet rahoituksen syntymiseen, saivat yritykset myllyistä tietoa esimerkiksi erilaisista rahoitusmahdollisuuksista. Yritykset jäivät kuitenkin kaipaamaan vielä personoidumpaa keskustelua, jossa olisi huomioitu yrityksen sen hetkinen tilanne ja siihen sopiva rahoitusinstrumentti.

Rahoitukseen liittyvistä keskusteluista yrittäjille oli jäänyt mieleen myös tiimin sisäisen osaamisen merkitys sekä sijoituspäätöksessä että yrityksen toiminnassa yleensä. Tämä sai yritykset miettimään esimerkiksi hallituksen sekä koko muun organisaation kokoonpanoa ja pohtimaan, millaista osaamista yritys vielä tarvitsee.

5.4.4 Organisaation sisäisen osaamisen kehittäminen

Myllyissä heräteltiin yrityksiä pohtimaan kasvun haasteita myös päivittäisten toimintojen kannalta: vastaavatko johto, organisaatio, myynti ja osaaminen yrityksen kasvutavoitteita. Myllyissä yrittäjät huomasivat, millaista osaamista heiltä kenties puuttuu ja millaisia resursseja he tarvitsevat kasvutavoitteisiinsa pääsemiseksi.

Johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyyn liittyvät asiat kaikki yritykset kokivat tärkeinä ja hyödyllisinä, mutta ideavaiheen yritykset eivät pitäneet tätä aihepiiriä vielä kovin relevanttina oman toimintansa ja tilanteensa kannalta. Neuvojen ajateltiin tulevan käyttöön kuitenkin myöhemmässä vaiheessa. Pitempään toimineet yritykset sen sijaan hyötyivät näistä myllyistä myös konkreettisesti, koska he pystyivät ottamaan esille tulleet ajatukset suoraan käyttöön ja näkivät niiden hyödyllisyyden. Muutamilla haastatelluilla yrittäjillä olikin jo oma aavistus siitä, että toimintatapoja tai esimerkiksi hallituksen kokoonpanoa olisi syytä muuttaa, mutta asiat ovat vain jääneet toteuttamatta esimerkiksi rohkeuden puutteen vuoksi. Tässäkin tuli esiin KasvuOpenin rooli yrittäjän rohkaisijana - keskustelut antoivat sykäyksen toimintaan.

”Ja tota siinä sitten oikeastaan huomasin – tai ehkä olin sen tiedostanut aiemminkin – että johtoryhmä minun yrityksellä ei välttämättä oo paras mahdollinen.” Panu Silvasti, Silvasti Software

Myynti on yleisesti yksi pk-yritysten kompastuskivistä. Pitempään toimineiden yritysten kohdalla haastateluissa nousi esiin se, että he ovat tähän

saakka pärjänneet melko mukavasti ilman tehokasta myyntityötä. Puskaradio ja isot, olemassa olevat asiakkaat ovat ylläpitäneet tilauskannan ja myynnin vaivattomasti, ilman aktiivisia myynti- tai markkinointiponnisteluja: myynti on ollut lähinnä tilausten vastaanottamista. Tehokas myynti kuitenkin on tärkeä kasvun tekijä. Kasvu Openissa ymmärrys siitä, mitä myyntityö todella vaatii ja mikä on myynnin syvin olemus, kirkastui.

"Et meil ei oikeestaan oo Relicompissa ollut sellasta myyntiprosessia, semmosta sitkeyttä siinä. et ei niinku oo ymmärretty sitä myyntiä et se on semmosta että sun pitää löytää ne oikeet keskustelukumppanit sieltä vastapuolelta ja käydä semmosta keskustelua ja tunnustella, niinku tutkia tavallaan sen keskustelu- ja yhteistyökumppanin taustaa, että mitkä on heidän ongelmiaan? Voitasko me olla ratkasemassa niitä ongelmia? Et sulla on niinku semmosia siemeniä viriämässä joka puolella. Niinku tavallaan me ei olla ymmärretty sitä sellasena. Jos meille on joku sanonu ei, niin me ollaan heti sit "okei, no ton kans ei voi ikinä tehdä kauppaa". Niinku tavallaan se semmonen ymmärrys siitä että ei se tuu heti se kaikki." Tiina Jyllilä, Relicomp.

Keskustelujen kautta yritykset huomasivat, että myyntiin tarvitsee kiinnittää nykyistä enemmän resursseja ja myyntiprosessia tulee kehittää järjestelmällisempään suuntaan. Myynnin ja lukkoon lyötyjen kauppojen onnistuminen näkyy suoraan kassassa ja kasvuna. Haastatellut yritykset kamppailevat esimerkiksi noidankehässä, jossa myynti tarvitsee lisää resursseja ja järjestelmällisyyttä sekä rohkeutta hakea isompia kauppoja, mutta samalla on mietittävä, pystyykö tuotanto vastaamaan kasvaneeseen kysyntään ja miten kassavarat saadaan riittämään nopean kasvun vaiheessa.

"Kyllähän se niinku näki, ehkä huomasi sen että meillä on myynnin osaamisessa tiettyä puutetta mitä meidän pitäis paikata.----- Se [myynti] on systemaattista työtä, raakaa systemaattista työtä... . Sen tajuaaminen, että siihen ei mikään muu auta ku tehdä sitä [myyntiä].... että kun se ampuminen loppuu, niin kattoo mitä juoksee ja sitten ampuu lisää. Kun tähtää oikein niin sitten säästetään panoksissa." Ismo Reitmaa, Probis Solutions

Yritykset havaitsivat puutteita myös muilla kasvuun vaikuttavilla alueilla, kuten kansainvälisen kaupan käytännön osaamisessa tai organisaation johtamisessa. Esimerkiksi myyntiorganisaation toimiminen on myös johtamiskysymys, minkä yrittäjät mainitsivat haasteena: yrittäjän on pystyttävä luomaan myyntitiimiin sekä koko organisaatioon henkeä, joka vahvistaa uskoa oman tuotteeseen ja sitä kautta rohkaisee myyntitiimiä kohti suurempia kauppoja. Kasvu Openin myllyissä ei suoranaisesti käsitelty kasvua tiimin ja henkilöstön johtamisen kannalta, vaikka se onkin merkittävä tekijä kasvua ja rahoituksen saamista ajatellen.

5.4.5 Kasvun ideoiden jalostuminen

Yritykset hakivat ja pääsivät Kasvu Openiin oman kasvuideansa perusteella. Myllyjen tarkoituksena oli organisatoristen, kasvuun vaikuttavien tekijöiden lisäksi käydä läpi yrityksen yksittäistä kasvun ideaa ja sen kestävyyttä eri näkökulmista. Yritysten kasvun haasteena oli esimerkiksi ansaintalogiikan hahmottaminen, oikean asiakassegmentin löytäminen, kannattavan myynti- ja markkinointistrategian valinta tai tehokkaimman jakelukanavan löytäminen. Myllärien kysymykset herättivät ja auttoivat yrityksiä miettimään joko koko tuoteidea uudestaan tai miettimään uusia myynti- ja markkinointitapoja, joiden kautta kasvua voitaisiin saada aikaan. Keskustelujen ja uusien näkökulmien myötä jokaisen yrityksen kasvun ideat jalostuivat entistä kirkkaammiksi, saivat lisäväriä, erilaisia painotuksia tai kokivat täydellisen muodonmuutoksen.

"... sen lisäksi sitten se kyseinen juttu sitä on vain jalostettu, jalostettu jalostettu kunnes nyt se on ihan sellasena liikeideana että peräti enkelin kanssa käydään keskusteluja.. tosin se on muuttunut huomattavasti siitä mitä se siinä Kasvu Openissa oli. Eli ei tue softapuolta enää.. mut et se ainakin." Ismo Reitmaa, Probis Solutions

Kahden yrityksen kasvuidea koki prosessin aikana suuren muutoksen. Mylläreiden kanssa käydyt keskustelut saivat yritykset kyseenalaistamaan alkuperäistä kasvuidea niin paljon, että se muuttui matkan varrella lähes täysin.

"Siellä oli juurikin tää, että kun selitettiin ensimmäisen kerran mihin ollaan menossa niin sen arvo oli ainakin meille ... että ootteko ihan varmoja että tälle segmentille haluatte?----- [idea] sit muuttu loppupeleissä tavallaan heidän palautteen perusteella. Se tavallaan muuttu siitä alkuperäisestä ideasta mikä oli ehkä vaan yks neljäsosa siitä nykyajatuksesta." Jari Järvinen, Brawbox .

Yritykset myös saattavat olla kasvun ideassaan hyvin kiinni omassa näkökulmassaan, ja myllärit saivat heitä ajattelemaan tuotetta ja ideaa paremmin myös käyttäjän hyödyn kannalta. Tämä ajattelutapa herätteli ainakin Piilaaksossa Winston Perezin concept modeling - myllyssä, koska kaikki yritykset pitivät sitä hyvin kiinnostavana.

"Winston taas lähti hakemaan asioita vähän toisesta näkökulmasta, mun mielestä aika oleellisesta.. haki tavallaan sitä syytä sille minkä takia kannattaa joku tuote tehdä."

"Me mentiin [Winstonin kanssa] aika syvälle siihen että mitä ne on, mitä ne hakee ne ihmiset kun ne julkaisee siellä tai kun ne tulee lukemaan. Mitä ne on todellisuudessa ne asiat mitä ne hakee. Mutta sen asian ydin tulee niinku tossa että ihan saman konseptin pohjalta voi tehdä monta erilaista asiaa, joku toimii, joku ei. Ja että se konsepti on myyty hyvin, on se että sen saa toimimaan."(Tomi Hiltunen, Vimention)

Kasvun ideat muotoutuivat myllyissä myös erilaisiksi ja uusiksi tavoiksi markkinoida ja myydä olemassa olevia tuotteita. Yritysten voi usein olla vaikea nähdä jo omassa toiminnassaan olevia mahdollisuuksia, koska he ovat kiinni nykyisissä toimintavoissa ja päivittäisissä rutiineissa.

”Esimerkiksi hän heitti tuommosen ajatuksen, että myydään suoraan ne painetut tuotteet. Me ollaan ----- ei myydä painotuote, myydään painomateriaali. Hän oli sitä mieltä että mitä jos te myytte koko pakettia. Lisäpalveluilla.” Jose Ayala, Stafix.

Vaikka yritykset toivoivat mylläreiltä täsmällistä oman alan osaamista, niin joskus täysin eri toimialalta tuleva mylläri voikin ”tyhmillä” kysymyksillään saada yrittäjän näkemään tuttuja asioita uudelta kannalta.

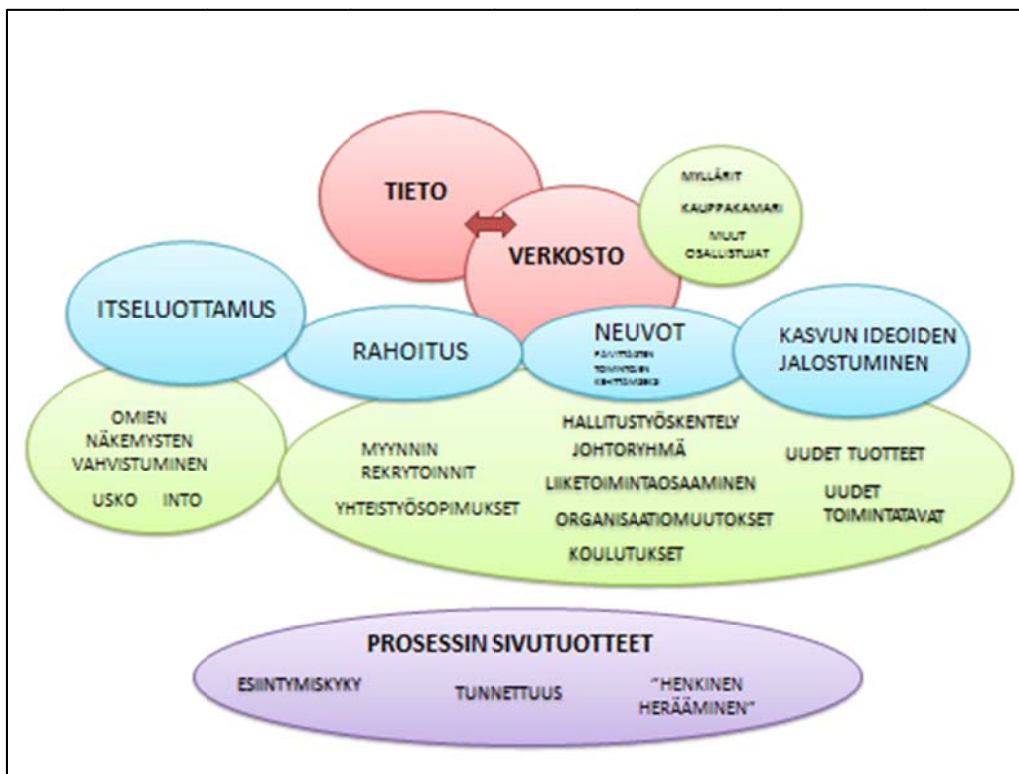
”Hän [mylläri] ei tiennyt niinkun meidän alasta mitään. Hän oli saanut tän etukäteisaineiston sinä päivänä. Mut esitti tavallaan niin tyhmiä kysymyksiä että jo se oli niinku hyöä meille. Hei, miks me ei oo ajateltu noin? ----- Esimerkiksi tän painomuovauksen kanssa, mikä meillä on, niin se on ainoana Pohjoismaissa kaupallisessa käytössä. Hän [mylläri] niinku nosti sitä hirveesti, et miksette tuo tätä esiin? Me oltiin vähän liian suppeesti ajateltu sitä [painomuovausteknologiaa] niin kun vaan nykyasiakkaiden käyttöön. Et me ei ymmärretty et se on itse asiassa se keihäänkärki millä meidän pitää profiloitua sinne niihin uusiin teknologiapuoliin. ----- et siinä me tajuttiin se, et me ollaan kuviteltu et tää painomuovaus vaan tähän kumipyöräteollisuuteen ja tähän raskaaseen teollisuuteen, eikä ymmärretty itse asiassa et meillä on valtavan suuret markkinat, me ei ymmärretäkään et minkälaiset markkinat meillä sen kanssa on, jo pelkästään kotimaassa, mutta se on semmonen teknologia että sitä ei ole muulla kuin meillä, et se on vielä niin tuntematon.” Tiina Jyllilä, Relicomp

Itse tuote ei myllykeskustelun seurauksena välttämättä muuttunut millään tavalla, mutta keskusteluissa saattoi löytyä uusi tapa markkinoida ja myydä tuotetta, mikä auttoi edistämään kasvua. Monet yrityksistä saivat sparrauksen myötä selkeämmän suunnan toiminnalleen sekä vastauksia mielessä pyörineisiin vaihtoehtoihin.

”Koska me haluttiin tietoa siihen miten sitä meidän business-modelia tavallaan.. että miten appsia jaellaan. Että mennäänkö me premium-business modelilla, joka tarkoittaa sitä, perusversio on maksuton, ja sitten siellä on tämmönen lisäosa joka maksaa, vai mennäänkö me heti maksullisella appsilla. Ja Tanu-Matilla oli todella sitä viimeistä tietoa siitä, miten se apsimarkkina toimii. ----- Se oli justiin se kysymys mitä me haluttiin niinku saada selville. Tanu-Matin asiantuntemus vaikutti meihin niin, teki meihin niin suuren vaikutuksen että mennään premium-businessmodelilla.” Markus Mäntynen, RecoApp.

Alla olevaan kuvaan on koottu yritysten Kasvu Openista saamat keskeiset resurssit, kasvun eväät. Ylimpänä on tieto, joka on myös yhteinen nimittäjä saaduille resursseille. Verkosto on saatu resurssi, jonka kaikki yrittäjät

mainitsivat kenties Kasvu Openin tärkeimpänä antina. Nämä kaksi on merkitty punaisella. Muita haastatteluissa esille nousseita ja yrittäjien tärkeiksi kokemia keskeisiä asioita olivat itseluottamus, neuvot, rahoitus ja kasvun ideoiden jalostuminen.



KUVA 8 Kasvu Openista saadut resurssit.

Tieto on eräänlainen yläkäsite kaikelle Kasvu Openin annille. *Verkoston* - jota Kasvu Openissa ovat myllärit, Kauppakamari ja muut osallistujat - kautta yritykset saavat kaikkia muita resursseja, kuten tukea, rahoitusta, neuvoja, koulutusta, konsultointia, osaamista ja niin edelleen.

Itseluottamus syntyy siitä, kun yrittäjä keskustelujen kautta saa tukea ja uskoa ajatuksilleen ja yrittäjän omat näkemykset vahvistuvat. *Rahoitus* on merkittävä aineellinen resurssi, joka osaltaan mahdollista kasvua esimerkiksi uusien työntekijöiden palkkaamisen muodossa. Saatujen *neuvojen* avulla yritykset pystyivät vahvistamaan ja tehostamaan päivittäisiä toimintojaan sekä huomaamaan puutteita organisaatiossaan ja sisäisessä osaamisessaan. Havaintojen myötä yritykset pystyivät vahvistamaan näitä osa-alueita, kuten hallitustyöskentelyä. Prosessin aikana käydyissä keskusteluissa alkuperäiset *kasvun ideat jalostuivat* yhä selkeämmiksi ja osittain muuttuivat kokonaan. Yritykset saivat myös aivan uusia ideoita kasvuun. Koko prosessi itsessään kehitti yrittäjien esiintymiskykyä, lisäsi tunnettuutta sekä herätteli yrittäjiä toiminaan yhä paremmin ja innokkaammin oman liiketoiminnan kasvun hyväksi.

5.5 Kasvu Openin konkreettiset seuraukset yrityksissä

Kasvu Open tilaisuutena on vain alkusysäys ja varsinaiset kasvuun vaikuttavat toimenpiteet tapahtuvat kiitoratapäivien ulkopuolella. On yrittäjän omasta aktiivisuudesta, kyvyistä ja mahdollisuuksista kiinni, miten hän pystyy päivittäisen työnsä ohella hyödyntämään Kasvu Openista saatuja voimavaroja. Etenkin pitkän linjan yrittäjille Kasvu Open toimi herättelijänä monella tapaa. Uudemmat yritykset hiovat toimintaansa ja hakevat suuntaansa jatkuvasti, kun taas vuosia toimineet yritykset saattavat olla jollain tavalla urautuneita ja kiinni päivittäisissä rutiineissaan.

”Sitä palautetta kuin miettii, piti ajatella sitä uusiksi, että tää onjatkuvaa uusiksi ajattelua tää homma.” Ismo Reitmaa, Probis Solutions

Kun omaa ideaansa joutuu esittämään ja työstämään, ajatukset kiteytyvät, muokkautuvat ja selkiytyvät, mikä auttaa myös asettamaan selkeitä päämääriä ja löytämään tapoja saavuttaa ne. Kasvu Open -prosessin aikana yrittäjillä kasvoivat sekä itsevarmuus että esiintymistaito. Vakuuttava esiintyminen on tärkeää kun kohdataan esimerkiksi rahoittajatahoja.

Kasvu Openin myötä tullut julkisuus oli useimmille positiivista, koska se lisää tunnettuutta ja edesauttaa siten sidosryhmien ja asiakkuuksien hankinnassa sekä helpottaa yhteydenottoja puolin ja toisin. Tosin yksi yrityksistä koki saadun julkisuuden negatiivisesti, koska Kasvu Openin aikana ilmestynyt lehtiartikkeli loi yrityksestä kuvan, joka söi yrityksen itsensä mielestä heidän uskottavuuttaan vakavasti otettavana toimijana. Palkintosijan merkitys palkituille oli lähinnä se, että se lisäsi yrityksen uskottavuutta omissa sidosryhmissään, vahvisti brändiä ja loi positiivisia paineita näyttää olevansa palkitsemisen arvoinen.

Avoimen mielen lisäksi yrityksillä oli joitakin täsmällisiä tarpeita ja ajatuksia, joihin he lähtivät etsimään ratkaisuja Kasvu Openista. Nämä eivät yksinään johda kasvuun, mutta toimivat merkittävinä osasina kasvun tiellä.

”Semmosia niinku ajatuksen osia. Niitä pieniä mietteitä sinne tänne, mistä on sitten itte päässy rakentaa niitä omaa näkemystä taas yritykseen ja tuotteeseen.” Tomi Hiltunen, Vimention

Kaikki yritykset saivat jollain tavalla apua ainakin johonkin kriittisimpään kasvuun vaikuttavaan tekijäänsä tai löysivät kontaktin, joka auttoi heitä eteenpäin. Kasvu Openista saatu tieto- ja/tai verkostoresurssi konkretisoitui yrityksissä eri tavoin käytännön toimiksi ja edelleen muiksi resursseiksi. Seuraavassa taulukossa on lueteltu yritysten itsensä mainitsemat tärkeimmät resurssit Kasvu Openin alussa, sekä heidän mielestään kriittisimmät kasvuun vaikuttavat tekijät. Viimeisessä sarakkeessa on puolestaan mainittu niitä asioita ja tekijöitä, joita Kasvu Openin myötä on yrityksiin tullut.

TAULUKKO 3 Kasvu Openin seuraukset yrityksissä

Yritys	Keskeiset resurssit alussa	Kriittisin kasvuun vaikuttava tekijä	Mitä Kasvu Open antoi?
Brawbox/ Carewhy Oy	Tietotekninen osaaminen, kokemus, nykyisen konsulttiliiketoiminnan pohjalta voidaan rahoittaa uutta tuotetta.	Miten siirrytään konsulttibisneksestä tuotebisnekseen, asiakassegmentin määrittely, henkilöresurssien ja ajan puute	- yhteistyökumppanien avulla liikeidean jalostaminen, segmentointi - verkostot - rahoituksen saaminen -> henkilöstön kasvu
Probis Solutions	Kokemus, taloudellinen pohja toisesta liiketoiminnasta	Jakelutien valinta, asiakassegmentin määrittely, rahoitus	- kasvun idean muotoutuminen ja hioutuminen, josta seurauksena enkelineuvottelut - verkostot
RecoApp	Osaava tiimi, suunnitelmallinen tuotekehitys ja markkinointi, hallittu kokonaisuus, päämäärätietoisuus	Idean kaupallistaminen, rahoitus, näkyvyyden tarve	- tuotteen jakelutavan kirkastuminen (yksi hyvä mylläri, joka tarjosi täsmällistä osaamista)
Relicomp	Henkilöstö, osaaminen, koko tuotantoprosessi tehdään saman katon alla, hyvä maine, pitkät asiakkuudet,	Uusien markkinoiden ja asiakkuuksien löytäminen, kansainvälistyminen, myynti ja johtaminen	- uudelleen löydettyllä, olemassa olevalla tuotteella uusille markkinoille ja asiakkuuksiin - myyntiprosessin kehittäminen ja tehostaminen - kontakti, jonka kautta myyjän rekrytointi - rohkeus muuttaa johtamista - kansainvälistymiskoulutus - laaja verkosto

Yritys	Keskeiset resurssit alussa	Kriittisin kasvuun vaikuttava tekijä	Mitä Kasvu Open antoi?
Silvasti Software Oy	Osaaminen, taloudelliset resurssit, vakaa tuote jolla käyttäjäkuntaa	Myynnin tehostaminen	- rahoituksen saaminen -> henkilöstön kasvu - kontakti, jonka kautta myyjän rekrytointi
Stafix Oy	Spesifi tuote, hyvä kansainvälinen tiimi, into kasvaa, kova kasvutahti	Myynti, rohkeus isompien kauppojen neuvottelemiseen, hallitustyöskentelyn parantaminen, kasvun hallinta	- uuden myyntiprosessin pilotointi (idea Kasvu Openista) - hallituksen itsearviointi - monia pieniä sykäyksiä eteenpäin - verkosto - keinoja ja neuvoja kassavirran stabilisoimiseen
Vimention Oy	Oma tietotekninen osaaminen, ajan hermolla oleva idea	Tuotteen tekijät ja aika, asiakaskunnan löytäminen ja tavoittaminen, ansaintalogiikka, pääoma	- hiukan julkisuutta - verkostoa ja tapaamisia - useita pieniä asioita ja ajatuksia - kokonaisvaltainen kasvu yrittäjyyteen

Kasvu Openista alkunsa saaneet käytännön tapahtumat yrityksissä liittyivät lähinnä organisaation muutoksiin ja myyntiin. Mahdollisia puutteita johtamistasolla lähdettiin yrityksissä korjaamaan esimerkiksi hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn itsearvioinnin kautta. Yritykset huomasivat, että hallituksen ja johdon työskentely ei ollut tehokasta, uutta luovaa ja päämäärätietoista, vaan enemmänkin raportoivaa ja hallituksen kokoonpano saattoi kaivata uutta verta tai jonkin alan täsmällistä osaamista. Yritykset muuttivat työskentelytapojaan ja täydensivät johtoa tarvittavalla osaamisella. Muuta sisäistä osaamista ja toiminnan tehokkuutta parannettiin advisor-board -ohjelman kautta, hakeutumalla itse koulutukseen sekä järjestelemällä henkilöstön vastuualueita uudelleen.

"..ajatellaan että on löydetty vähän paikkoja vaihtamalla myynnin vastuullisuus uudelle ihmiselle, joutuu vähän lähtöruudusta ponkaseen mutta ei siinä mitään.. Ja kaikista tärkein on se johtaminen, siis tämä että .. miten täällä porukka kommunikoi keskenään---" Ismo Reitmaa, Probis Solutions

Rahoitus on merkittävä kasvua edistävä tekijä. Kaksi yritystä sai suurehkon rahoituksen, minkä avulla he pystyivät palkkaamaan lisää henkilökuntaa sekä myyntiin että tuotekehitykseen. Osa haastatelluista ideasarjan yrityksistä kamppaili myös rahoituksen saamisen kanssa, mutta heidän liiketoimintansa oli siinä vaiheessa, että sopivaa rahoitusmuotoa ei suoraan ollut saatavilla.

Havaittuja myynnin puutteita yritykset korjasivat esimerkiksi muokkaamalla myyntiprosessia Kasvu Openista löydetyn konsultin avulla, rekrytoimalla myyntihenkilöitä sekä pilotoimalla uutta myyntitapaa. Yksi yrityksistä lähti mylläritahon kanssa uudistamaan markkinointiaan nostamalla hiukan pimennossa olleen tuotteen uudeksi keihäänkärjeksi. Tästä yritys löysikin täysin uutta asiakaspotentiaalia, ja markkinat vaikuttavat hyvin lupaavilta kasvua ajatellen. Myös toisen yrityksen uuden myyntitavan ja palvelun pilotointiprojekti vaikutti ainakin haastatteluvaiheessa olevan yritykselle varteenotettava toimintatapa myös vakituisesti.

Mylläreiden myllyissä antamat neuvot ja vinkit otettiin käyttöön monissa yrityksissä, ja jotkut jatkoivat ajatusten vaihtoa ja syvempää yhteistyötä vielä Kasvu Openin jälkeenkin. Yritykset, joilla ei ole vielä asiakkaita eikä kassavirtaa, saivat Kasvu Openista lähinnä muutamia arvokkaita kontakteja sekä oppia yrittäjyyteen.

5.6 Palaute ja prosessin kehitysehdotukset

Yrittäjät antoivat Kasvu Openille niin kiitosta kuin parannusehdotuksiakin. Jotta yritykset saisivat entistä enemmän kasvun eväitä, tulisi sparrauksen olla yrittäjien näkemysten mukaan nykyistä personoidumpaa. Myllyjen, mylläreitten ja yritysten täsmällisempi kohdistaminen huomioiden yrityksen elinkaaren vaiheen, toimintaympäristön ja mylläriin oman alan, antaisi yrityksille vielä enemmän lisäarvoa. Yrittäjät tosin ymmärsivät sen, että täysin henkilökohtaista neuvontaa on tällaisessa konseptissa vaikea antaa. Erityisesti yritykset toivoivat, että mylläri olisi perehtynyt etukäteen myllättäviin yrityksiinsä, jolloin aikaa ei kuluisi perusasioiden, kuten liikeidean selittämiseen. Kasvu Openin myllärit olivat myös hyviä yleisiä liiketoiminnan konsultteja, mutta esimerkiksi sähköisen liiketoiminnan spesifiä osaamista, mitä pari yritystä olisi kaivannut, oli vain parilla myllärillä.

Verkostoituminen on yksi Kasvu Openin pääasioista. Verkostoitumista syntyi lähinnä osallistujien ja mylläreiden välille, osallistujien kesken ei niinkään. Yrittäjät mainitsivat, etteivät ehtineet tutustua toisiin osallistujiin juuri lainkaan.

” Tavallaan semmosen niinku joku yhteenveto tai muu ois ollu niinku kauheen kiva siihen alkuun et ketä meit on täällä mukana. Mistä yrityksistä, mistä päin, onko.. ehkä se ois voinu lisätä sitä verkostoitumista. ----- Ja minkä alan yrityksiä. Ni oisko

sieltä mulle kenties jostakin asiakkaaksi, yhteistyökumppaniksi, niin se ois ollu musta hyöä.” Tiina Jyllilä, Relicomp

Yrittäjät toivoivat, että osallistujien keskinäistä verkostoitumista edistettäisiin paremmin tapahtuman aikana ja mukana olevat yritykset esiteltäisiin selkeämmin toisilleen. Esimerkiksi ryhmätyö tai muu toimintatapa, jossa osallistujat pääsisivät tutustumaan paremmin keskenään, voisi lisätä verkostoitumista osallistujien kesken. Myös vapaamuotoinen Kasvu Open –klubi, jossa yrittäjät voisivat saada vertaistukea ja keskustella, oli toiveissa.

”Sit tullaan siihen, että vähän enemmän lisää ohjelmaa, nimenomaan yritykset keskenään. Koska siellä oli paljon keskusteluja. Toimintatapana ite näkisin että olis, ihan selkeet ryhmätyöt. Osallistujien kesken. Vähän ristiin rastiin.. ensiksi kahen muun kanssa ja sitten jonkun toisen kanssa.. niinku vertaishommana tavallaan. Sen lisäksi että siellä on ne myllärit niin vertaishommana vois olla joku..” Ismo Reitmaa, Probis Solutions.

Yrittäjien mielestä Kasvu Open –organisaatio voisi myös vielä enemmän rohkaista yrityksiä ottamaan yhteyttä mylläreihin myös kiitoratapäivien ulkopuolella. Toisin sanoen kehoitettaisiin yrityksiä vahvemmin hyödyntämään mylläreiden osaamista. Myös mahdollisuutta tavata mylläreitä oma kiitoradan ulkopuolelta toivottiin - moni kiinnostava nimi jäi tapaamatta ajan puutteen vuoksi.

”Sekin sitten ehkä kun katto vähän niinku aidan toiselle puolelle, niin tuolla olis tommonen tyyppi, toi ois ehkä kiinnostava meille.. mylläreistä.. mutta varmaankin ois ollut jokunen sellanen, jota olis ennakoasenteen olisikin haluttu nähä, jos olis voinu vaikuttaa.” Ismo Reitmaa, Probis Solutions.

Yritykset ovat osallistuneet Kasvu Openiin saadakseen palautetta omasta yrityksestään ja ideastaan. Osallistujat eivät kuitenkaan saaneet automaattisesti mylläreiden muistiinpanoja tai palautetta, millä perusteella heitä arvioitiin.

”Mä sain esim. siitä toisesta kiitoradasta palautetta kun pyysin sitä erikseen sitten tuomariston puheenjohtajalta. Mutta tavallaan se, että jokaisella yrityksellä tavallaan sitten niinku.. se että menee sinne esittämään ideoitaan ja olemaan mukana ja esillä, ja sitten myöskin se niinku tavallaan, pitäisi oikeuttaa myös siihen että ikään kuin kilpailun jälkeen myös saisi sen palautteen.” Panu Silvasti, Silvasti Software.

Tuomarointitapa sai kritiikkiä osakseen. Yrityksillä ei ollut tietoa, millä perusteella yrityksiä arvioidaan ja millä mittareilla voittaja valitaan. Tämä herätti osallistujissa kysymyksiä voittajan valinnan todellisista kriteereistä ja motiiveista: oliko ajatuksena saada voittaja, jonka Helsinkiin sijoittuva osoite parantaa KasvuOpenin tunnettuutta? Myös sitä, että tuomaristo oli eriytetty kilpailijoista ja varsinaiset päätöksen tekevät tuomarit eivät edes tavanneet kaikkia kilpailijoita, pidettiin huonona asiana.

"Että olis semmonen joku kriteeristö, että millä se arviointi suoritetaan. Että nyt tavallaan se palaute ei ollu kovin tota mitenkään luokiteltua. Että millä perusteella yritykset sitten rankattiin tiettyyn järjestykseen." Panu Silvoasti, Silvoasti Software.

"Eli sen takia luodaan etukäteen eksplisiittisen selkeä miten se voitto tehdään. Sanotaan heti, että tässä nää asiantuntijat tulee olemaan tuomareita alusta loppuun .eikä vielä ole mitään raatia siellä taustalla joka ei ole koskaan ollutkaan siellä face-to-face paikan päällä. Tää on niinku se suurin ongelma. Ei siinä.. mulle ois ollu ihan fine, et se ois ollu se lopullinen ja ainoa tuomaristo ne myllärit, jotka ois sanonut.. ne ois niinku keskustellu sen keskenään. Mut ilmeisesti siinä on myöskin jonkunlainen tuomaristo, jonka kanssa ei.. ne ei ees jutellu meidän kanssa yhtään sanaa. Et se on niinku aika erikoista. Mä en tiiä semmosta tuomarointia missään päin. Se tuomarihan oli vähän niinku semmonen politbyro, että sen takia mä vähän sanoin, ne on niinku poliittisen päätöksen tehneet. Tavallaan se ongelmahan tässä on se että tavallaan ne myllärit ovat kertoneet jotain sille tuomaristolle ja se tuomaristo on tehnyt jonkinlaisen poliittisen päätöksen kuka on voittanut. Mähän en oo koskaan nähnykkään niitä tuomareita, jotka päätöksen on tehny. Tavallaan se että.. miten voi sanoa että missikisoissa tuomitsee ihmiset jotka ei koskaan nää niitä missejä? Et täähän on niinku.. ei millään tavalla validioitu tulos eikä kestä minkäänlaista pohdintaa." Markus Mäntynen, RecoApp

Tuomaroinnissa ja palkitsemisessa jäi osallistujia harmittamaan myös se, että Kasvun ideat -sarjassa ei annettu kunniamainintaa, vaan neljä yritystä jakoi toisen sijan, mikä poikkesi ennalta ilmoitetusta. Näille toiseksi tulleille yrityksille luvattiin palkkioksi räätälöity, myyntiin ja markkinointiin kiitoratapäivä, jota ei kuitenkaan koskaan järjestetty.

Joistain risuista huolimatta yrittäjille jäi Kasvu Openista pääsääntöisesti erittäin hyvä mieli, eikä kukaan maininnut, että prosessiin sijoitettu aika olisi mennyt täysin hukkaan. Lattiatasolla järjestelyt sujuivat hyvin, vaikka alussa ohjelman terminologia "myllyineen" ja "kiitoratoineen" vaikutti sekavalta. Erityisesti yrittäjät kiittelivät innostavaa ilmapiiriä, jota kuvattiin jopa "herätyskokoukseksi". Se, että tapahtuma on järjestetty talkoovoimin, oli yrittäjien mielestä erityisen hienoa.

"...et sä oot osa niinku jotain semmosta isompaa juttua. Missä niinku ihmisillä rupee niinku draivoi heräämään, et "vitsi meidän on pakko tehdä jotain et me kasvetaan. Niin, se oli mun mielestä niinku se suurin tavallaan anti mikä tässä oli." Tiina Jyllilä, Relicomp.

Kokeneiden mylläreiden vilpityn halu auttaa oli yrittäjien mielestä vaikuttavaa, ja kaikkien organisoijien palava into tapahtuman järjestelyissä välittyi myös yrityksiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, jotka pohjautuvat tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

”Millaisia kasvun resursseja yritykset voivat saada kasvuyrityskilpailusta ja sparrauksesta?”

- Onko Kasvu Open -prosessi pystynyt vahvistamaan yrityksen kasvuun ja kilpailuetuun vaikuttavia resursseja?
- Miten Kasvu Open -prosessi on vaikuttanut yrityksen toimintaan?
- Millaista hyötyä yrittäjät kokivat saaneensa Kasvu Openista?
- Miten prosessia voidaan kehittää vastaamaan vielä paremmin yrittäjien tarpeita?

Seuraavissa luvuissa tutkimuksen tuloksia peilataan tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen.

6.1 Kasvu Open resurssien tarjoajana

Keskeiset resurssit, joita yrittäjät Kasvu Openista saivat, olivat *tieto eri muodoissaan sekä verkosto*. Yrittäjyyttä ja kasvua edistävästä resursseista tietoa pidetään ensiarvoisen tärkeänä – etenkin yrityksen alkuvaiheessa - siksi, koska se avaa väylän muihin resursseihin (West & Noel 2009, 15; Chrisman & McMullan 2000; Cooper, Folta & Woo 1995). Tieto on tärkeää myös uusien mahdollisuuksien havaitsemiseksi (Schumpeter 1934). Toisaalta keskustelut herättelivät yrittäjiä myös näkemään olemassa olevat resurssit uudella tavalla ja löysivät näin uusia mahdollisuuksia (Kirzner 1973). Saadusta verkostosta yritykset saavat tukea ja tietoa, jotka auttavat heitä edelleen eteenpäin ja yritysten on tätä kautta mahdollista päästä käsiksi edelleen muihin kasvua edistäviin resursseihin. Ulkoisten resurssien merkitys yrityksille on kasvanut

yhä suuremmaksi. Ympäristön ja teknologian monimutkaistuessa ei voida enää laskea kaikkea sisäisen osaamisen varaan, vaan tarvitaan yrityksen ulkopuolisia uudistumisen ja innovaatioiden lähteitä. (Foss ym., 2011; Teece, 2007). Tässä suhteessa laaja verkostoituminen on yrityksille tärkeää kasvun kannalta.

Tutkimuksen perusteella Kasvu Openissa mukana olleiden yritysten *itseluottamus vahvistui, yritykset saivat neuvoja päivittäisten toimintojen kehittämiseksi, löysivät rahoitusvaihtoehtoja sekä jalostivat kasvun ideoitaan*. Prosessin sivutuotteena *yrittäjien esiintymiskyky ja rohkeus kasvoivat*, ja saatu mediatila lisäsi *tunnettuutta*, mikä osaltaan auttaa suhteiden luomisessa. Kokonaisuudessaan prosessi toimi *herättelijänä* ja antoi yrityksille uusia näkemyksiä ja intoa omaan toimintaansa. Yrittäjän itseluottamus ja tahto kasvaa ovat hyvin merkittäviä, elleivät merkittävimpiä kasvuun vaikuttavia tekijöitä (mm. Heikkinen 2007; Wiklund ym. 2009). Heikkisen (2007) mukaan itseluottamus auttaa myös muiden yrittäjyyteen ja kasvuun tarvittavien resurssien hankkimisessa. Myöskään ilman tahtoa kasvaa ei kasvua synny (mm. Davidsson ym. 2004, Tornikoski 2011). Ehkä tärkein taustavoima KasvuOpenissa onkin yleinen ilmapiiri, joka saa yritykset innostumaan kasvusta ja uskomaan, että se on mahdollista - he voivat vaikuttaa asioihin.

Rahoitus on merkittävä tekijä varsinkin aloittavalle yritykselle, mutta tärkeysjärjestyksessä se tulee vasta muiden asioiden, kuten kasvuhaluuden, teknologian ja osaamisen jälkeen (mm. Lichtenstein & Brush 2001). Kasvu Openista saadut verkostot kuitenkin edesauttoivat yrityksiä rahoituksen saamisessa tai yritykset saivat tietoa rahoitusmahdollisuuksista.

Yrityksen dynaaminen kyvykkyys ja yrittäjän yrittäjämäinen orientaatio ovat niitä vaikuttavia tekijöitä, joiden kautta kasvua edistävät resurssit "heräävät henkiin". Kyky muokata ja uudistaa resursseja on merkittävä tekijä yrityskasvussa. (mm. Eisenhardt & Martin 2000; Wiklund ym. 2009). Yrittäjän oma aktiivisuus ja asenne vaikuttavat sekä Kasvu Openin aikana että sen jälkeen. Mikäli yrittäjä on valmistautunut, vastaanottavainen ja tarkkaavainen, saa hän prosessin keskusteluista paljon irti. Varsinainen työ kasvun hyväksi alkaa kuitenkin Kasvu Openin jälkeen, normaalin arjen keskellä. KasvuOpenin vaikutuksesta yritykset lähtivät muokkaamaan resurssejaan, kuten tuotantoaan, henkilöstöään tai osaamistaan.

Tutkimuksen perusteella Kasvu Openista saadut hyödyt ovat vahvasti yrityskohtaisia, mikä johtunee siitä, että tutkitut yritykset ja yrittäjät olivat hyvin heterogeenisiä, skaala vaihteli aivan juuri ideansa kanssa aloittaneesta IT-yrittäjästä pitkän linjan teollisuusyrittäjään. Myös toimialat, yritysten koot ja liiketoimintamallit poikkesivat toisistaan paljon.

Kasvu Openin anti yritykselle riippui paljon yrityksen sen hetkisestä tilanteesta, omasta asenteesta ja valmistautumisesta sekä kohdalle osuneista mylläreistä. Myllärin ja yrittäjän persoonien ja kemioiden kohtaaminen oli yksi tekijöistä, joka vaikutti Kasvu Openista jääneisiin tunnelmiin. Haastatteluissa tuli joitakin kertoja esiin se, että mylläri oli hyökkäävä ja laittoi yrityksen niin sanotusti ahtaalle. Yhden yrittäjän mielestä tämä oli hyvä asia, vaikkakin epämiellyttävä, yksi taas koki pystyvänsä vastaamaan samalla mitalla, ja kolmas puolestaan piti tätä kiusallisena ja ehkä jopa hieman loukkaavanakin: yrittäjän

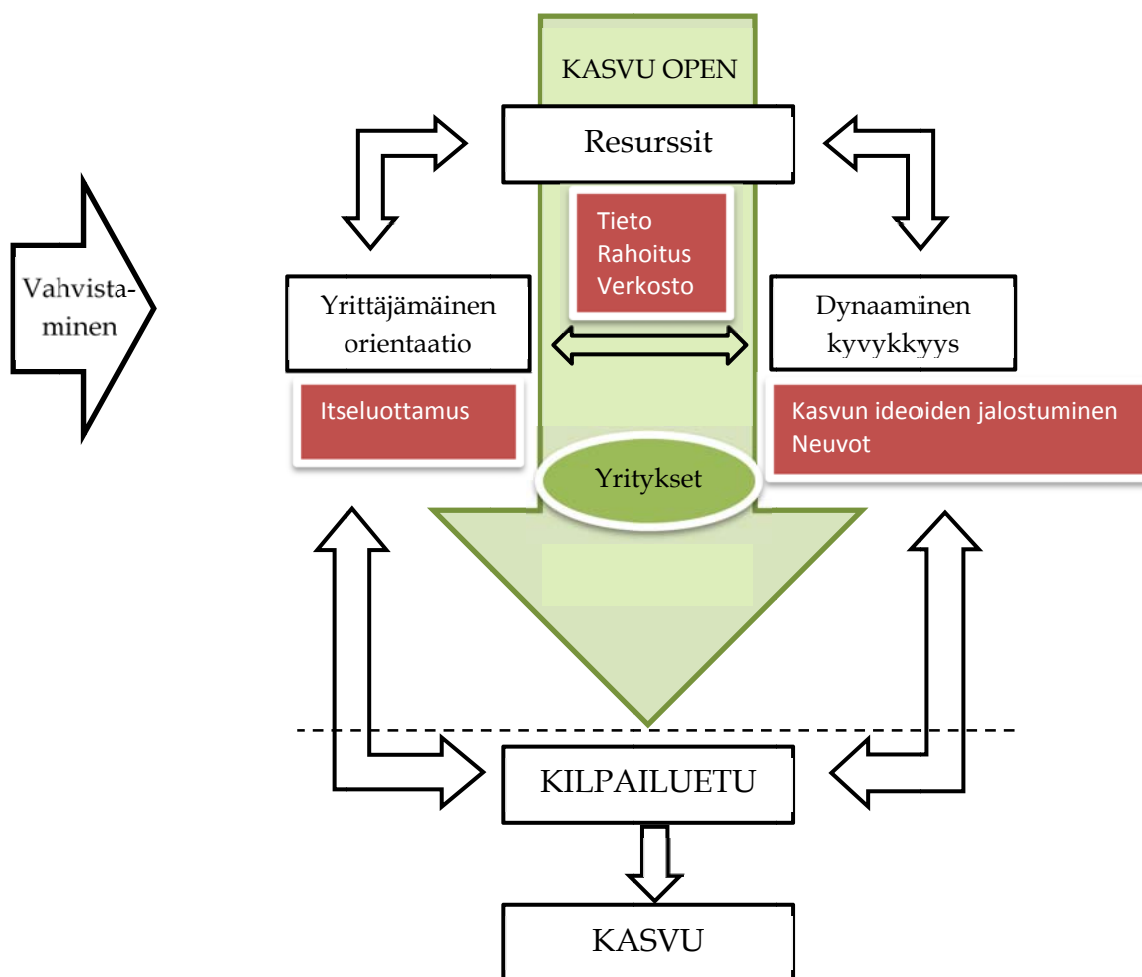
mielestä hänen tavoitteensa ja tähänastiset toimensa mitätöitiin. Näin ollen on joissain tapauksissa voi olla tärkeää, että yrittäjiä kannustetaan positiivisesti, myönteisen palautteen kautta eikä "leijonan luola" -hengessä.

"Yleensä ei ole olemassa business-to-business, on ihan people-to-people. Ihan sama minkä kokoinen yritys on, aina henkilöiden ja ihmisten kanssa on tekemisissä." Jose Ayala, Stafix

Yrittäjien erilaisuus ja ikäero näkyi myös yrittäjien puheissa ja tavassa vastaanottaa saatua palautetta. Kokeneemmissa yrittäjissä näkyi nöyryys ja vaatimattomuus, joka saattaa myös olla kasvun este. Nuorempi sukupolvi uskaltaa jo ajatella isosti - "think big", kuten yksi Kasvu Openin sloganeista kuuluu. Uusille yrittäjille jatkuva kehittäminen ja suunnan vaihtaminen on normaali olotila, ja ehkä heillä on myös lähtökohtaisesti optimistisempi näkemys omista mahdollisuuksistaan. Nuorelle ja aloittavalle yrittäjälle Kasvu Open oli kokonaisuena prosessina kokonaisvaltaista kasvua yrittäjyyteen, eikä hyöty kohdistunut pelkästään yritykseen tai tuotteisiin.

Kaiken kaikkiaan Kasvu Openia voidaan pitää onnistuneena konseptina, koska jokainen yrittäjä sai ainakin jonkun resurssin palasen, jotkut enemmän, toiset vähemmän, mikä auttoi heitä eteenpäin kasvun tiellä. Lisääntynyt itseluottamus ja esiintymiskyky auttavat toimimaan verkostoissa myös tulevaisuudessa. Westin & Noelin (2009) mukaan yrittäjät tarvitsevat yleisesti ottaen lisää viestintäkoulutusta sekä verkostoitumistilaisuuksia ja Chrisman, McMullan & Hall (2005) toteavat, että yleisesti ottaen monipuolinen, ohjattu valmennus tukee yritysten kasvua, koska se lisää ennen kaikkea tietoa. Kasvu Open on onnistunut tukemaan niitä ominaisuuksia, jotka ovat kasvun kannalta tärkeitä: tiedonsaantia, verkostoitumista ja ennen kaikkea itseluottamusta sekä halua kasvaa.

Kuvassa 9 tutkimuksen tulokset on viety aiemmin esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen Kasvu Open -kontektissa.



KUVA 9 Kasvu Openista saadut resurssit teorettisessä viitekehyksessä.

Tutkimustulosten perusteella Kasvu Openin -prosessi tarjoaa yrityskasvulle olennaisia resursseja, joita ovat tieto, rahoitus ja verkosto. Kasvu Open myös parantaa yrittäjän kykyä käyttää resursseja, kun yrittäjämäinen orientaatio ja dynaaminen kyvykkyys vahvistuvat. Näitä lisäävät prosessin antama itseluottamus, prosessin myötä syntyneet havainnot omien ideoiden jalostumiseksi sekä saadut konkreettiset neuvot.

6.1.1 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius ilmaisee sen, mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Laadullisena tutkimuksena tämä tutkimus antaa lähtökohtaisesti kuvaa tutkittavasta ilmiöstä tietyllä hetkellä. Samat yritykset eivät ole enää samassa tilanteessa ja myös Kasvu Openin prosessi on muuttunut vuodesta 2012. Vastaavanlainen tutkimus on kuitenkin mahdollista tehdä uusien yritysten kokemuksista Kasvu Open -prosessista.

Tutkimuksella oli tarkoitus selvittää yritysten kokemuksia Kasvu Openista ja löytää niitä asioita, jotka edistävät yritysten kasvua. Tutkimuksessa löytyi selkeästi ne tekijät, jotka olivat haastateluille yrityksille tärkeitä Kasvu Open -prosessissa oman liiketoiminnan kehittämisen ja edelleen yrityskasvun kannalta.

Tutkimustulosten luotettavuuteen on saattanut vaikuttaa tutkijan avoin kysymyksenasettelu, mikä johtaa siihen, että toinen haastateltava voi puhua hyvinkin paljon kun taas toinen on lyhytsanaisempi. Mahdollista on myös se, ettei vastaaja ole uskaltanut täysin rehellisesti tuoda mielipiteitään esille. Lyhempien vastausten johdosta on myös mahdollista, että haastattelijalla on lisätietoa saadaksesen johdatellut puhujaa tiettyyn suuntaan.

Tässä tutkimuksessa yksi haastattelutaltiointi oli laadullisesti heikko taustamelun vuoksi ja kahdessa haastateltavan artikulointi ajoittain epäselvää. Joitakin sanoja jäi hämärän peittoon, mutta useiden kuuntelujen ja huolellisen litteroinnin jälkeen voidaan todeta, että niillä ei ole merkitystä tutkimustulosten kannalta.

6.2 Ajatuksia Kasvu Openin kehittämiseksi

Shane (2003) määrittelee yrittäjämäisen prosessin alkavan mahdollisuuden olemassaolosta, ja etenevän määrätietoisesti mahdollisuuden löytämisestä ja hyödyntämispäätöksestä edelleen resurssien hankkimiseen. Strategian luomisen ja toiminnan organisoimisen kautta päästään lopulta yrittäjämäiseen toimintaan. Sarasvathyn (2001) effectuation-teoria sen sijaan lähtee siitä, että yrittäjä itse luo mahdollisuuden sen sijaan että mahdollisuus tulee jostain ulkoa päin. Effectuation etenee poukkoillen kokeilujen, yrityksen ja erehdyksen kautta. Effectuation-mallin mukaan resursseihin ei uhrata pääomaa, vaan niiden hankkimisessa hyödynnetään verkostoa ja liiketoimintaa kasvatetaan vähitellen. Kun ajatellaan Kasvun kiitoratapäiviä, niin niiden aiheet istuvat vahvasti Shanen (2003) yrittäjämäisen prosessin etenemistapaan: yrittäjät saavat neuvoja mm. resurssien hankkimiseen (rahoitus), strategiaan (kasvun hallinta, tuotteistus), ja organisointiin (myynti, markkinointi omistaja- ja hallitustyöskentely). Effectuation-tyylinen (Sarasvathy 2001) toimintatapa on tyyppillisempi nykyaikaisessa startup-yrityksessä, joita oli mukana Kasvu

Openin ideasarjassa. Yrittäjät ovat lähteneet liikkeelle oman osaamisensa ja intohimonsa pohjalta ja rakentaneet tuote- ja yritysideoita sen ympärille. Yritystoiminta on vielä hyvin alkuvaiheessa ja mahdollisesti liiketoimintaideoita hakee vielä muotoaan.

Effectuation-ajattelulle tyypillistä on myös kokeilujen kautta löytää toiminnan ydinsisältö sekä toimivien ansaintalogiikka. Kasvu Openin prosessi ei tue effectuation-tyyppistä yrittäjämäistä toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla, vaan palvelee nimenomaan yrityksiä, joilla on jo olemassa selkeä ansaintalogiikka ja organisaatio. Kasvu Open -prosessi nykyisellään tukee siis paremmin perinteisempää, Shanen (2003) yrittäjämallin mukaista kasvua ja yrittäjyyttä.

Tutkimuksen perusteella parhaiten Kasvu Openista näyttäisivät hyötyvän jo toimivat ns. start-again yritykset, joilla on jo olemassa taloudellisia resursseja ostaa lisää kasvua edistäviä palveluja esimerkiksi kohtaamiltaan mylläreiltä. Kokeneille yrittäjille Kasvu Open oli ravisteleva kokemus, heräämistä siihen, että ei uinuta nykyisyydessä, vaan koko ajan on tapahduttava kehitystä, vaikka liiketoimintaa olisikin jo olemassa.

”Sitä palautetta kuin miettii, piti ajatella sitä uusiksi, osas vaan että tää on jatkuva uusiksi ajattelua tää homma. Jos on vakavasti otettavia naamoja kenen kanssa tulee juttuun niin miksei sitten kenen tahansa kanssa”. Ismo Reitmaa

---Tavallaan niinku se uskallus siihen, että mä en junnaa paikallaan vaan mun pitää koko ajan olla niinku liikkeessä ja miettiä ja hakee niitä parhaita ratkasuja. Niin se lisäänty kyllä.” Tiina Jyllillä, Relicomp.

Ajatusta keskittymisestä start again -yrityksiin tukevat myös kansantaloustieteen professori Jaakko Pehkosen näkemykset Keski-Suomen yritysten kasvupotentiaalista. Tilastoissa on paljon pieniä yrityksiä, joiden kasvupotentiaalista ei tiedetä. Professori Pehkosen mukaan on syytä seurata ja tukea keskisuuria yrityksiä ja niiden tuottavuutta, jotta kasvu olisi ripeämpää ja tukisi myös mikroyritysten kasvua (Sillanpää 2013). Ideatason yritykset kamppailevat usein taloudellisten resurssien puutteessa mutta rahoituksen saaminen edellyttää usein jo jonkinlaista liiketoimintaa ja selkeää etenemissuunnitelmaa. Tämä on eräänlainen noidankehä. Myös tapahtuman myllärit tarjoavat hyvää yleistä bisnesosaamista mutta uudenlaisten, spesifien sähköisten liiketoimintojen osaamista ei niinkään ollut vuonna 2012, joten mukana olleet startupit eivät hyötäneet parhaalla mahdollisella tavalla

Vanhempien yrittäjien haastatteluissa nousi esille jonkinlainen perinteinen yrittäjämäinen nöyryys ja miellyttämisen halu, ehkä myös menestyksen pelko. Nämä vaikuttavat rohkeuteen kasvaa ja tehdä muutoksia, minkä vuoksi ulkopuoliset rohkaisijat ja keskustelukumppanit voivat olla todella tärkeitä ajatustenmuuttajia. KasvuOpenin vahvuus on myös paikallisuus, mikä pitää kynnyksen matalana monenlaisille yrityksille. Tärkeää on saada pidettyä mukana myös perinteisten alojen edustajia, joita Keski-Suomessa on paljon ja jotka ovat merkittäviä toimijoita pienemmällä paikkakunnilla.

KasvuOpen on keskittynyt pitkälti kasvun kannalta tärkeiden *asioiden johtamiseen*. Haastatteluissa yrittäjät mainitsivat kuitenkin myös *ihmisten johtamisen* haasteet kasvun tiellä. Haber & Reichel (2007) toteavatkin, että yrittäjän osaaminen, erityisesti johtamistaidot, ovat merkittävä yrityksen menestymistekijä. Henkilöstö ja ihmissuhteet sekä toimivan ja oikeaa osaamista edustavan tiimin löytäminen on kasvun kannalta tärkeää. (Franke, Gruber, Harhoff & Henkel 2008). Tiimin kokoonpano vaikuttaa merkittävästi myös rahoituksen saamiseen. Kasvu Open -prosessissa voitaisiinkin jatkossa nostaa henkilöstön johtaminen ja tiimin sisäiset suhteet yhdeksi teemaksi. Yrityksen kannalta on myös tärkeää, että useampi yrityksen avainhenkilöistä on mukana Kasvun kiitoradoilla ja osallistuu koko prosessiin. Tällöin asioista keskustelu ja ajatusten vaihtaminen helpottuu.

Tutkimuksen ja haastatelluilta yrittäjiltä saadun palautteen perusteella itse prosessia voisi vielä kehittää seuraavilta osin:

- Yrityksille annetaan selkeät ohjeet miten Kasvu Openiin kannattaa valmistautua ja mitä on syytä huomioida prosessissa
 - tiedot mylläreistä ja heidän taustoistaan on hyvä jakaa yrittäjille jo alkuvaiheessa (helpottaa yritysten kysymysten asettelua, kun tiedetään minkä alan asiantuntija mylläri on)
 - yritysten on syytä ottaa mukaan prosessiin useampi tiimin jäsen - yksin ei kannata lähteä.
- Myös mylläreitä on tärkeä ohjeistaa ja kehottaa tutustumaan yrityksiin huolella etukäteen, jotta myös he osaavat antaa tarkoituksenmukaisia neuvoja yrityksille.
- Myllärit on hyvä kohdentaa yritysten kanssa niin tarkasti kuin mahdollista, huomioiden yrityksen toimialan ja sen hetkisen tilanteen. Näin yritykset voivat saada vielä enemmän irti lyhyestä myllyajasta eikä aikaa mene perustoiminnan selittämiseen.
 - Mikäli mahdollista, mukaan voisi järjestää myös tilaisuuden keskustella muiden kiitoratojen mylläreiden kanssa, jos oman radan ulkopuolella on kiinnostavia nimiä.
- Osallistujien keskinäistä verkostoitumista voisi lisätä esimerkiksi yhteisen esittelyn, pitchauksen tai työpajojen tai muun keskinäisen sparrauksen kautta. Yritykset tutustuisivat toisiinsa paremmin ja voisivat löytää uusia yhteisiä rajapintoja.
 - ”Epätodennäköisten” toimialojen yhteentörmäyttäminen
- Tuomarointitapa ja osallistujien pisteyttäminen sekä voittajan valintaan vaikuttavat kriteerit voisivat olla läpinäkyvämpiä.
- Piilaaksosta tuttua ideoiden jakamisen kulttuuria voisi tuoda enemmän esille.
 - Piilaakson matkakertomuksissa korostui amerikkalainen avoimuuden mentaliteetti ja ”palautteen antaminen, kehitysehdotusten muodossa”. Se olisi hyvä käytäntö myös Kasvu

Openissa. Rohkaistaan kertomaan ja keskustelemaan ideoista avoimesti, kilpailua ei käydä niistä vaan toteutuksesta.

- Mukana olleiden yritysten seuranta myös pitemmälle KasvuOpenin jälkeen, esimerkiksi yhteisten kokoontumisten merkeissä auttaa ylläpitämään verkostoja ja kannustaa yrityksiä myös kehittämään toimintaansa.
 - esimerkiksi vapaamuotoinen KasvuOpen Club

6.3 Tutkimuksen kontribuutiot ja jatkotutkimusehdotukset

Kasvu Open -tyyppistä kasvuyrityskilpailun ja sparrausprosessin yhdistelmä on Suomessa ainutlaatuinen. Kasvu Openissa eri alojen asiantuntijat antavat yrityksille resurssejaan, kuten tietoa, osaamista ja aikaa veloituksetta, mikä on yrityskulttuurissamme vielä uutta. Tutkimus on myös ensimmäinen, joka Kasvu Open -prosessista on tehty.

Tämä tutkimus antoi merkittävää ja uutta tietoa siitä, millaisia vaikutuksia tämän tyyppisellä valmennuksella yritysliin on. Tutkimus toi myös lisätietoa erilaisista kasvuun kannustavista tekijöistä ja siitä, millainen yritys ja/tai yrittäjä tällaisesta valmennusprosessista eniten hyötyy.

Tutkimus hyödyttää Keski-Suomen Kauppakamaria Kasvu Open -konseptin kehittämisessä, jotta Kasvu Open voisi toimia vielä tehokkaammin erilaisten yritysten kasvunokkuuteen ja edelleen kasvuun vaikuttavana toimijana sekä Keski-Suomessa että muissa ympäristöissä.

Kasvu Openin vaikutuksia varsinaiseen kasvuun ei tässä tutkimuksessa pystytty mittaamaan, mutta yrityksiä voisi seurata pidemmällä aikavälillä, jotta kasvu saataisiin selville. Itse prosessin ja siinä tapahtuvien muutosten vaikutukset yritysten kokemuksiin ovat tärkeää tietoa Kasvu Openin kehittämisen kannalta. Kiintoisaa voisi olla myös verrata Kasvu Openia johonkin toiseen kasvuyrityskilpailuun.

LÄHTEET

- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. 2009. Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management* 20, S9-S24.
- Anderson, B. S. & Eshima, Y. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing* (0).
- Audretsch, David B. & Roy Thurik 2001. Linking Entrepreneurship to Growth. OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2001/2, OECD, Directorate for Science, Technology and Industry. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5lgsjhvj7mkk.pdf?expires=1381674687&id=id&accname=guest&checksum=F81CCF678AFBA9EFDC7453A37721EC4A>
- Augier, M. & Teece, D.J. 2009. Dynamic Capabilities and the Role of Managers. *Organization Science*, Vol. 20 (2), 410-421.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99.
- Barney, J. B. 1996. The resource-based theory of the firm. *Organization Science* 7 (5), 469.
- Barringer, B. R., Jones, F. F. & Neubaum, D. O. 2005. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing* 20 (5), 663-687.
- Baum, R.J., Locke E.A. & Smith K. G. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal* 44 (2), 292-303.
- Chrisman, J. J. & Leslie, J. 1989. Strategic, Administrative, and Operating Problems: The Impact of Outsiders on Small Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 13 (3), 37-51.
- Chrisman, J. J. & McMullan, W. 2000. A Preliminary Assessment of Outsider Assistance as a Knowledge Resource: The Longer-Term Impact of New Venture Counseling. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 24 (3), 41-57.
- Chrisman, J. J., McMullan, E. & Hall, J. 2005. The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing* 20 (6), 769-791.

- Cooper, A. C., Folta, T. B., & Woo, C. 1995. Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 107.
- Davidsson, P, Achtenhagen, L, Naldi, L. 2004. Research on Small Firm Growth: A Review. http://eprints.qut.edu.au/2072/1/EISB_version_Research_on_small_firm_growth.pdf
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. B. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18 (2), 189-216.
- Delmar, F. & Wiklund, J. 2008. The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship: Theory & Practice*; May2008, Vol. 32 (3), 437-457.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52.
- Drucker, Peter F. 1985. Purposeful Innovation and the Seven Sources for Innovation Opportunity, *teoksessa Innovation and Entrepreneurship: Practise and Principles*, luku 2, s. 30-36. New York, Harper ja Row.
- Easterby-Smith, M. & Prieto, I. M. 2008. Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? *British Journal of Management* 19 (3), 235-249.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* Volume 21, October - November 2000 (Issue 10-11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. 2013. Top management teams and the performance of entrepreneurial firms. *Small Business Economics* 40 (4), 805-816
- Eriksson, P. and Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods for Business Research*. London: Sage.
- Fey, C. F. & Birkinshaw, J. 2005. External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R&D Performance. *Journal of Management* 31 (4), 597-621.
- Foss, N. J., Laursen, K. & Pedersen, T. 2011. Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. *Organization Science* 22 (4), 980-999.
- Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D. & Henkel, J. 2008. Venture Capitalists' Evaluations of Start-Up Teams: Trade-Offs, Knock-Out Criteria, and the

- Impact of VC Experience. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 32 (3), 459-483.
- Galbreath, J. 2005. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation* 25 (9), 979-987.
- Grant, R. M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California management review* 33 (3), 114-135.
- Haber, S. & Reichel, A. 2007. The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing* 22 (1), 119-145.
- Hall, R. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal* 13 (2), 135-144.
- Hall, R. 1993. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 14 (8), 607-618.
- Heikkinen, E. 2007. Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 60. Väitöskirja. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18734/9789513931346.pdf?sequence=1>.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal* 24 (10), 997-1010.
- Hirvikorpi & Swanljung 2008. *Kasvun vimma. 12 tarinaa kasvuyrityksistä*. Helsinki: Talentum.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. & Kalevi Kyläheiko 2005. Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship* 3 (3), 223-243.
- Karim, S. & Mitchell, W. 2000. Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Business... *Strategic Management Journal* 21 (10), 1061.
- Keski-Suomen Kauppakamari 2012. Stafix Oy ja Brawbox Kasvu Open 2012 voittajat, Relicomp Oy:lle kunniamaininta. *Lehdistötiedote* 21.9.2012.

- Keski-Suomen Kauppakamari 2013a. Kauppakamari lyhyesti.
<http://www.centralfinlandchamber.fi/kauppakamari>
- Keski-Suomen Kauppakamari 2013b. Kasvuyritysvaliokunta.
<http://www.centralfinlandchamber.fi/kauppakamari/valiokunnat/kasvuyritysvaliokunta>
- Keski-Suomen Liitto 2013. Keski-Suomen Kärkihankkeet 2014. Julkaisu B193. Jyväskylä. http://www.keskisuomi.fi/filebank/23264-2014_karkihankkeet.pdf
- Kuuluvainen, A. 2011. Dynamic Capabilities in the International Growth of Small and Medium-Sized Firms. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja/Series A-4:2011. Väitöskirja. http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae4_2011.pdf
- Kuusela, S. 2013. Hupparihörhö ja bisnesmies. Helsinki: Taloustieto Oy. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2013/02/Hupparihorho-ja-bisnesmies.pdf>
- Laursen, K. & Salter, A. 2006. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal* 27 (2), 131-150.
- Lichtenstein, B. M. B. & Brush, C. G. 2001. How Do "Resource Bundles" Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 25 (3), 37.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review* 21 (1), 135-172.
- Makadok, R. 2001. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* 22 (5), 387-401.
- McKelvie, A. & Wiklund, J. 2010. Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (2), 261-288.
- Napier G., Rouvinen P., Johansson D., Finnbjörnsson T., Solberg E, & Pedersen K. 2012. The Nordic Growth Entrepreneurship Review 2012. Final report. Nordic Innovation Publication 2012:25. http://www.tem.fi/files/35549/The_Nordic_Growth_Entrepreneurship_Review_2012.pdf

- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 14 (3), 179-191.
- Petersen D.R. & Ahmad N. 2007. High-Growth Enterprises and Gazelles – Preliminary and Summary Sensitivity Analysis. <http://www.oecd.org/industry/business-stats/39639605.pdf>
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. *The Core Competence of the Corporation*. Boston, United States, Boston: Harvard Business Review.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. 2001. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review* 26 (1), 22-40.
- Redesan 2011. Saako olla sparraus? <http://redesan.fi/ei-kategoriaa/saako-olla-sparraus/>
- Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 26 (2), 243-263.
- Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited
- Sillanpää, T. 2013. 5 prosentin maakunta. Keski-Suomi ON. Katsaus EU-ohjelmakautteen 2007-2013. Jyväskylä: Keski-Suomen Maakunnan yhteistyöryhmä
- Silvasti Software 2012. Ajokirja-ohjelmisto-esite.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. 2007. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 32 (1), 273-292.
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D. J. 2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, New York.

- Teece, D. & Pisano, G. 1994. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial & Corporate Change* 3 (3), 537-556.
- Teece D. J, Pisano, G. & Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal* (1986-1998) 18 (7), 509.
- Tornikoski, E., Saarakkala, M., Varamäki, E. ja Kohtamäki, M. 2011. Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1/2011 p. 11-32. http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_a2.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Kasvuyrittäjyyden tutkimus. http://www.tem.fi/innovaatiot/kasvuyrittajyyden_tutkimus
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Kasvuyrityskatsaus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Innovaatio* 20/2012. Helsinki: Edita Publishing Oy. http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul_20_2012_web.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Yrityskatsaus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Kilpailukyky* 25/2013. Helsinki: Edita Publishing Oy. http://www.tem.fi/files/37613/TEMjul_25_2013_web_07102013.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Osaamisen ja edelläkävijyyden Suomi. Kasvu- ja omistajayrittäjyyden seurantar ryhmän raportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Innovaatio* 42/2009. Helsinki: Edita Publishing Oy. http://www.tem.fi/files/24277/Osaamisen_ja_edellakavijyyden_Suomi_-_TEM_42_2009.pdf
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama K. & Katajavirta M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. *Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007-2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE)*. <http://www.yrittajat.fi/File/32f3bd7f-f018-4c74-8295-3dbc1346da7a/OV-barometri2012.pdf>
- West, G. P. & Noel, T. W. 2009. The Impact of Knowledge Resources on New Venture Performance. *Journal of Small Business Management* 47 (1), 1-22.
- Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D. 2009. Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics* 32 (4), 351-374.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal* 24 (13), 1307.

- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing* 20 (1), 71-91.
- Zahra, S., Sapienza, H.J., Davidsson, P. 2006. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (4), June, 917- 955.
- Zollo, M. & Winter, S. G. 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science* 13 (3), 339-351.

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Alku:

- Yrityksen taustaa (omistajien koulutus)
- Missio, visio
- Miksi lähditte mukaan Kasvu Openiin?
- Mitä ajattelitte saavanne KasvuOpenista?

Kiitoratapäivät

Muistellaan Kiitoratapäiviä ja niiden kulkua

(erillisessä ohjelmassa myllärien nimet, jotta muistaisi paremmin)

- Miten koitte Kiitoratapäivien teemat?
- Miten valmistauduite päiviin? Millaisia kysymyksiä teillä oli mylläreille?

Ensimmäinen Kiitoratapäivä toukokuussa

Teemana kasvun johtaminen ja omistajatyöskentely

Kasvun Mylly 1: Omistaja ja hallitustyö

Kasvun Mylly 2: Kasvun hallinta

Kasvun Mylly 3: Julkinen rahoitus

Kasvun Mylly 4: Yksityinen rahoitus

Mitä organisaatiossanne tapahtui 1. kiitoratapäivän jälkeen vai tapahtuiko mitään? (touko-elokuu?)

Toinen Kiitoratapäivä syyskuussa

Teemana myynti, markkinointi ja viestintä

Kasvun Mylly 1: Markkinointi

Kasvun Mylly 2: Myynti

Kasvun Mylly 3: Tuotteistus ja Pitchaus

Kasvun Mylly 4: Kansainvälinen kauppa

Mitä organisaatiossanne tapahtui 2. kiitoratapäivän jälkeen vai tapahtuiko mitään? (syyskuu-nyt?)

KasvuOpen Foorumit 25.5.

(<http://www.kasvuopen.fi/paivamaarat/kasvu-open-forum-25-5/>)

Kiitoratapäiviin liittyvät teemat

Miten prosessi on vaikuttanut yrityksen

- tuotteisiin, osaamiseen, yhteistyökumppaneihin, myyntiin/markkinointiin, kansainvälistymiseen, organisaatioon, strategioihin, hallintoon? (=resursseja)
- aineelliset/aineettomat

Millaisia ajatuksia myllärit herättivät?

- Antoivatko myllärit teille vastauksia kysymyksiinne?
- Antoivatko uusia näkökulmia, konkreettisia neuvoja, suhteita?

Onko syntynyt verkostoitumista toisten yritysten kanssa?

- KasvuOpeniin osallistuneet? Muut sitä kautta tiedoksi tulleet?

Miten sijoittuminen KasvuOpenissa on vaikuttanut yritykseen?

Miten kasvu näyttäytyy teille?

Miten itse näette kasvun resurssinne (tangible/intangible) ja miten Kasvu Open on vaikuttanut niihin?

Miten näette KasvuOpenin vaikutuksen kilpailuetuunne?

Mitä ajatuksia syntyi itse tapahtumasta?

- **Mikä oli teille tärkeintä KasvuOpenissa? Tärkein asia? Tärkein anti?**
- Millä ei ollut suurta merkitystä?
- Mitä muuttaisitte/toivoisitte lisää tai pois?
- **Piilaaksoon lähtijät**
- - Miten yritystä on valmistautuneet matkalle?
- - miten olette valmistautuneet matkalle?
- - Mitä odotatte saavanne matkalta?

Oma muistilista:

Miten Kasvu Open on vaikuttanut yrityksen resursseihin?

- organisatoriset, inhimilliset, fyysiset
- aineellinen omaisuus – aineeton omaisuus - taidot

Miten prosessi on vaikuttanut yrityksen kyvykkyyksiin / osaamiseen?

- resurssien yhdistely, mahdollisuuksien tunnistaminen, verkostoituminen
- Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen

Teemahaastattelurunko Piilaaksoon matkaajille

- 1) Mitä matkalla tapahtui?
- 2) Miten valmistauduit tapaamisiin?
 - a. mylläreihin tutustuminen
 - b. kysymyksien valmisteleminen
- 3) Mistä keskustelitte
 - a. Kiitoradalla
 - b. räätälöidyissä tapaamisissa
- 4) Mitä tapaamisista jäi mieleen?
- 5) Millaisia suhteita syntyi, jos syntyi?
- 6) Mikä meni hyvin, mikä olisi voinut mennä paremmin?
- 7) Mitä yrityksessänne tapahtuu seuraavaksi?
- 8) Syntyikö yhteistyötä? Verkostoa?
 - a. mylläreiden/ muiden tavattujen henkilöiden kanssa, miten?
 - b. matkalla olleiden muiden KasvuOpen -tiimien kanssa?
- 9) Mikä on muuttunut matkan jälkeen?
- 10) Mikä oli yllättävintä Piilaaksossa?
- 11) Mitä opit Piilaaksosta?
- 12) Mitä tuot mukaan omaan bisnekseesi?
- 13) Mikä on matkan rooli koko KasvuOpen prosessiasi ajatellen?
- 14) Jos ajattelette tätä kokonaisuutena, niin mikä oli anti verrattuna panostukseen ja käytettyyn aikaan? Jäittekö plussalle?
- 15) Mitä sanoisit vinkiksi toisille ensimmäistä yritystään perustamassa oleville henkilöille, jotka lähtevät mukaan KasvuOpeniin? Mitä kannattaa huomioida?



Kasvu**Open**
Jyväskylä 2012

Tavoite

ON SYNNYTTÄÄ UUSIA KASVUYRITYKSIÄ JA VAUHDITTA A JO OLEMASSA OLEV IEN YRITYSTEN KASVUA.

Kummankin Kasvu Open 2012 -kilpailusarjan (Kasvuyritykset ja Kasvun ideat) voittajat valitsevat Keski-Suomen kauppakamarin kasvuyritysvaltuuskunnan valitsemat ja valtuuttamat asiantuntijat. Tutustu asiantuntijajoukkoon netissä.

www.kasvuopen.fi

KASVUN

SPARRAUSPROSESSI

+ Kasvuyrittäjyyskilpailu

Uskalla unelmoida – kasvu kuuluu kaikille yrittäjille!

KASVU OPEN 2012 KÄYNNISTYY NYT!

Unelmointi on sallittua, jopa suotavaa – erityisesti yrittäjälle, onhan Suomen kilpailukyky rakennettu yrittäjien unelmien varaan. Kasvu Open 2012 on sparrausprosessi kaikenlaisille kasvusta kiinnostuneille yrityksille eli niille, jotka uskalta-
tavat unelmoida. Prosessiin osallistujat saavat ainutlaatuisen mahdollisuuden luoda kontakteja, hankkia kasvun työkaluja ja hyödyntää kasvun huippuasiantuntijoiden monipuolista osaamista. Kasvu Open 2012 onkin tilaisuus, johon jokaisen kasvusta kiinnostuneen yrityksen on tartuttava.

Tule ottamaan hyöty irti Keski-Suomen suurimmasta kasvuosaamiskeskitymästä, tekemään unelmistasi totta ja rakentamaan siinä sivussa hyvinvoivaa Suomea!

Kasvu Open 2012 koostuu kahdesta osasta:

1.

Vuoden 2012 loppuun asti kestävässä sparrausprosessissa koko paikallinen kasvuyritysekosysteemi on valjastettu ratkomaan kasvua haluavien yritysten haasteita. Mukana on asiantuntijoita sekä julkiselta että yksityiseltä puolelta: konsultteja, sijoittajia, oppilaitoksia, kehitysyhtiöitä, elinkeinoelämän järjestöjä ja julkisia rahoittajia.

Kasvu Open 2012 on myös kilpailu: kasvuasiantuntijamme valitsevat osallistujien joukosta kaikkein kuumimman kasvuyrityksen ja idean, jotka palkitaan matkalla **Kalifornian Piilaaksoon.**

2.

KUKA VOI OSALLISTUA?

Koolla ei ole väliä

Ihan oikeasti: unelmasi voi olla pieni tai iso, talouskukkarosi repeämässä liitoksistaan tai tyhjää täynnä, urasi yrittäjänä mittava tai vasta pilkkeenä silmäkulmassa, kasvuhaluasi hillitöntä himoa tai ujoa kaipausta. Kasvu Open 2012 -sparrausprosessi on tarkoitettu toimialasta ja koosta riippumatta kaikille, jotka tuntevat tarvitsevansa tukea ja työkaluja toimintansa kehittämiseen ja kasvattamiseen.

Kaksi sarjaa

Kilpailusarjoja on kaksi: **Kasvu Open 2012 Kasvuyritykset** jo toimiville yrityksille ja **Kasvu Open 2012 Kasvun ideat** alkuvaiheen yrityksille ja ideoille.

MIKSI OSALLISTUA?

Kaikki kilpailuun osallistuvat saavat

hyödyntää useiden kasvuyrittämisen huippuasiantuntijoiden ja rahoittajien osaamista, verkoston ja tekemisen meiningin kasvun vauhdittamiseksi sekä kasvun työkaluja ja kontakteja.

Finalistit saavat lisäksi

huippuasiantuntijoiden maksuttoman sparrauksen kahdessa Kasvun kiitorata -työpajapäivässä 22.5. ja 6.9.2012, rahoittajien ja kasvun strategistien erityishuomion sekä erikoishintaisia kasvuyritysten asiantuntijapalveluita ja koulutuksia.

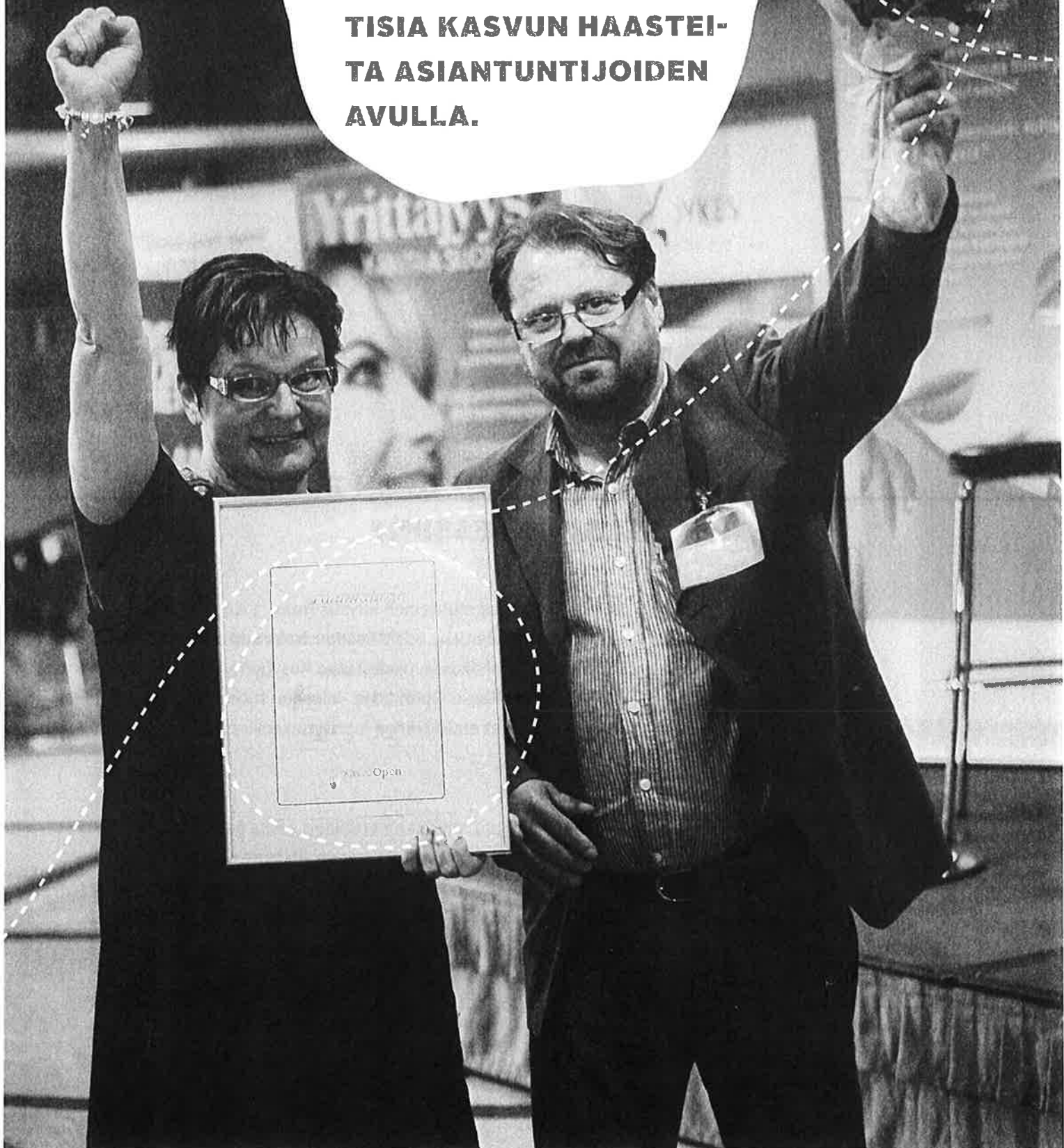
Kilpailun voittavat kasvuyritys ja kasvuidea saavat lisäksi

ilmaisen osallistumisen Nordic Business Forum 2013 -tapahtumaan, julkisen palkitsemisen Nordic Business Forumin yhteydessä järjestettävässä Kasvu Open 2012 Forumissa 21.9.2012, asiantuntijoiden, rahoittajien, median ja kumppaneiden erityishuomion sekä ilmaisen osallistumisen Kasvu Open Silicon Valley tourille tammikussa 2013 (sijoittaja- ja partneritutumismatka Piilaaksoon).

*Silicon Valley Tour
waits for you*

Kuvassa Vuoden 2011
Kasvu Open -voittaja
**Mobile Care and
Safety**

Kasvu Open
**ON SPARRAUSPROSES-
SI, JOSSA RATKOTAAN
YRITYSTEN KONKREET-
TISIA KASVUN HAASTEI-
TA ASIAANTUNTIJOIDEN
AVULLA.**



Think
BIG!
 ...or even huge!

MITEN HAET KASVU OPEN 2012 -SPARRAUSPROSESSIIN?



Laadi lyhyt, vapaamuotoinen kuvaus (max. 3 A4-sivua) kasvuideastasi ja lähetä se osoitteeseen: **kasvuopen@chamber.fi**. Ilmoita viestin otsikossa, osallistutko Kasvuyritykset vai Kasvun ideat -sarjaan. Kasvu Open 2012 -kilpailun tuomaristo käsittelee ilmoittautumiset ehdottoman luottamuksellisesti.

Tai

Tee 2 – 5 minuutin pituinen nettivideo, jossa esittelet kasvuideasi ja lähetä videolinkki osoitteeseen: **kasvuopen@chamber.fi**. Ilmoita viestin otsikossa, osallistutko Kasvuyritykset vai Kasvun ideat -sarjaan. Kasvu Open 2012 -kilpailun tuomaristo käsittelee ilmoittautumiset ehdottoman luottamuksellisesti.

Paras mandoliini

KASVU OPEN PÄIVÄMÄÄRÄT



2.4.2012
KASVU OPEN STARTTI SHOW

Think big



22.5.2012
I KASVUN KIITORATA -PÄIVÄ
KASVU OPEN FINALISTEILLE

Co-creation



6.9.2012
II KASVUN KIITORATA -PÄIVÄ
KASVU OPEN FINALISTEILLE



21.9.2012
SUURI KASVU OPEN FORUM
AVOIN KAIKILLE KASVUYRITTÄJYYDESTÄ
KIINNOSTUNEILLE

Järjestetään Nordic Business Forumin yhteydessä.

Global mindset



TAMMIKUU 2013
VOITTOMATKA PIILAAKSOON

Lue lisää päivien ohjelmasta ja muista tärkeistä Kasvu Open 2012 -päivämääristä osoitteessa www.kasvuopen.fi/blogi/

LISÄTIETOJA SAAT KESKI-SUOMEN KAUPPAKAMARIN KASVUYRITYSVALIO- KUNNALTA

Kasvu Open on Keski-Suomen kaup-
pakamarin järjestämä kasvun spar-
rausprosessi ja kasvuyrittäjyyskil-
pailu. Voit kysyä lisätietoja suoraan
Keski-Suomen kasvuyritysvaliokun-
nan jäseniltä.

[www.centralfinlandchamber.fi/
kauppakamari/valiokunnat/kas-
vuyritysvaliokunta/](http://www.centralfinlandchamber.fi/kauppakamari/valiokunnat/kasvuyritysvaliokunta/)

WWW-sivuilta

www.kasvuopen.fi
www.kasvuopen.fi/blogi/

Tai Kasvu Open -edustajilta

MATTI HÄRKÖNEN

Kasvu Open -koordinaattori ja Keski-Suo-
men kauppakamarin kasvuyritysvaliokunnan
sihteeri, osaamispäällikkö, Yritysten Taitava
Keski-Suomi. Puh. 010 322 2387, gsm 040
578 2688

SANNA-MARI HYNNINEN

Kasvu Open -tuomariston sihteeri, osaa-
mispäällikkö, Yritysten Taitava Keski-Suomi.
Puh. 010 322 2385, gsm 050 56 377 80

ULJAS VALKEINEN

Kasvu Open -tuomariston ja Keski-Suomen
kauppakamarin kasvuyritysvaliokunnan jä-
sen. Puh. 010 322 2381, gsm 050 568 8555

Järjestäjä



Yhteistyössä

aava & bang

PROTOMO

MIDINVEST

Yritysten
Taitava keski-suomi

 Keski-Suomen Yrittäjät

 Etelä-Suomen
yrityskeskus

Yritys
kehitys

 JYKES
Yhteisiä taksuja

 JYVASKYLÄN YLIOPISTO

 JYVASKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

 Euroopan unionin rakennerahistot

Vipuvoimaa
EU:lta

OHJELMA, KASVUN KIITORATAPÄIVÄ 22.5.2012

JAMK Generator/Dynamo, Piippukatu 2, Jyväskylä klo 8.30 - 16.00



Teemana kasvun johtaminen ja omistajatyöskentely

- 08:30 Yhteinen päivän avaus**
Risto Jämsen, Keski-Suomen kauppakamarin kasvuyritysvaliokunnan puheenjohtaja, Midinvest Management Oy
Pekka Jääskö, Keski-Suomen kauppakamarin kasvuyritysvaliokunnan jäsen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Mikko Ahonen, Jyväskylä Innovation Oy, Protomo
- 08:50 Kiitoratapivän ohjelma ja pelisäännöt**
Matti Härkönen, Keski-Suomen kauppakamari
- 09:05 Kiitoratakohtaisten ryhmien muodostaminen ja siirtyminen ratakohtaiseen tutustumiseen**
Kiitorata 1:n tiimi siirtyy tilaan D206, fasilitoija Mikko Ahonen
Kiitorata 2:n tiimi siirtyy tilaan D305, fasilitoija Mari Suoranta
Kiitorata 3:n tiimi siirtyy tilaan D423, fasilitoija Sami Ylönen
Kiitorata 4:n tiimi siirtyy tilaan K212, fasilitoija Annukka Akselin
- 09:15 Kiitoratakohtaiset yhteispitchaukset fasilitoijan ohjauksessa**
Kasvu Open finalistien 3 min. hissipuheet oman kiitoratansa osallistujille.
- 09:35 Valmistautuminen kiitoradoille ja siirtyminen Kasvun Myllyn -työpajatiloihin**
- 09:45 KASVUN KIITORATA AUKEAA! Katso seuraava sivu, lounastauko klo 11:45-12:30)**
- 14.15 KASVUN KIITORATA SULKEUTUU! -KAHVITAUKO**
- 14:35 Myllärit antavat yhteispalautteen kiitoradan osallistujille**
Myllärit antavat palautteen omalle kiitoradalle osallistuneille yrityksille/ideoille
Kiitorata 1:n tiimi siirtyy tilaan D206, fasilitoija Mikko Ahonen
Kiitorata 2:n tiimi siirtyy tilaan D305, fasilitoija Mari Suoranta
Kiitorata 3:n tiimi siirtyy tilaan D423, fasilitoija Sami Ylönen
Kiitorata 4:n tiimi siirtyy tilaan K212, fasilitoija Annukka Akselin
- 15:25 Yhteinen osuus, auditorio**
Päivän anti ja annetut asiakaslupaukset?, Mitä nousi esille?, Kasvu Open tästä eteenpäin?
- 16:00 Tilaisuus päättyy**

29.8. klo 8:30-16:00, Kasvu Open kiitoratapäivän ohjelma

Paikka: Promoto, Ylistönmäentie 24, Jyväskylä, promoto.fi/ki/tietoa



Teemana myynti, markkinointi ja kansainvälistyminen

- 08:30 Yhteinen päivän avaus**
Risto Jämsen, Keski-Suomen kauppakamarin kasvuyritysvaliokunnan puheenjohtaja, Midinvest Management Oy
Tuuli-Kirsikka Pirttiäho, Keski-Suomen kauppakamarin kasvuyritysvaliokunnan jäsen, Keski-Suomen yrittäjät ry
- 08:45 Pitchaukset - tutustuminen Kasvu Open finalisteihin**
Jokainen Kasvu Open finalisti on valmistellut 2 minuutin yritysesityksen / pitchauksen, esitettäväksi yhteisesti kaikille läsnäolijoille.
- 09:20 Kiitoratapäivän ohjelma, ketä paikalla, pelisäännöt, kiitoratakohtainen ryhmääntyminen**
Fasilitoijana Matti Härkönen, Keski-Suomen kauppakamarin
4 KasvuOpen finalistia / 4 omaa kehittäjäkumppania / 4 asiantuntijaa - mylläriä/ kiitorata
- 09:30 Siirtyminen Kauppakorkean ja Protomon kiitoratiloihin**
Kiitorata 1, Ohjelmakaari 10 (JYO/k), huone B 162 Mikko Ahonen, Protomo
Kiitorata 2, Ylistönmäentie 33 (JYO), huone Y135 Pasi Raiskinmäki JAMK, Generator
Kiitorata 3, Protomon alakerta Annukka Akselin, JAMK, Generator
Kiitorata 4, Protomo Riikka Vesterinen Keski-Suomen yrittäjät
- 09:35 Ratakohtaiset myynnin ja markkinoinnin haasteiden yhteisesittelyt fasilitoijan ohjauksessa**
Jokainen Kasvu Open finalisti esittelee oman kiitoratansa osallistujille oman liiketoimintansa myynnin ja markkinoinnin suurimmat haasteet. 3 min. / Kasvu Open finalisti (4 haastetta, a 3 min, yhteensä 12 min.)
- n. 09:45-9:50 KASVUN KIITORATA AUKEAA, ENSIMMÄISET MYLLYT KÄYNTIIN!**
Kasvun Mylly 1: Markkinointi ; Kasvun Mylly 2: myynti; Kasvun Mylly 3: Tuotteistus ja Pitchaus; Kasvun Mylly 4: Kansainvälinen kauppa
Myllykierrokset alkavat seuraavasti: klo 9:45, klo 10:45, lounas n. klo 11:30, klo 12:30 ja klo 13:30
- 14.15 KASVUN KIITORATA SULKEUTUU! – KAHVITAUKO**
- 14:35 Myllärit antavat yhteispalautteen kiitoradan osallistujille**
Myllyrit antavat palautteen omalle kiitoradalle osallistuneille yrityksille/ideoille
- 15:25 Yhteinen osuus Protomon keskustorilla alkaa**
Päivän anti ja annetut asiakaslapaukset?, Mitä nousi esille?, Kasvu Open tästä eteenpäin?
- 16:00 Tilaisuus päättyy**

KASVU OPEN, Silicon Valley Tour

California, February 4 – February 11, 2013



KasvuOpen
Jyväskylä

Kasvu Open Silicon Valley Tour

Monday, February 4

02:22 By bus from Jyväskylä to Helsinki (Harjun tilausajolaituri)

07:55 Flights from Helsinki via London to San Francisco

BA 795 04FEB HELLHR 0755 0905

BA 285 04FEB LHRSFO 1115 1410

14:10 Arrival in San Francisco

Check-in at Dinah's Garden Hotel

4261 El Camino Real, Palo Alto, California

18:00-21:00 Kick-off Dinner, North Sea, Dinah's Garden Hotel

Pekka Pärnänen (FinNode, Finpro), Tan Thuong (Tekes), Marko Lehtimäki (CEO, AppGyver), Risto Lähdesmäki (CEO, Idean), Mårten Mickos (CEO, Eucalyptus).

Panel Discussions, 3 minute elevator pitches (Kasvu Open ventures)

Tuesday, February 5

10:00-11:00 Plug and Play Tech Center

440 N Wolfe Road, Sunnyvale, CA 94085

Contact person: Dana Carina Wenker, International Operations Associate, Cell: +1-832-651-4438

13:00-14:00 Stanford University Campus Tour

Stanford Visitor Center, 295 Galvez St., Stanford, CA 94305

Car parking costs \$1.50 per hour and is enforced Monday through Friday from 8:00 a.m. to 4:00 p.m.

The parking machine, located in the parking lot adjacent to the Stanford Visitor Center, accepts cash, coins, and credit cards. Please note that if parking is not available in this lot you can find parking in the Varsity Parking Lot off of Nelson Rd.

14:00-15:00 Stanford Technology Ventures Program (STVP) visit

Place: Environment and Energy Building (Y2e2), room 382, 473 Via Ortega, Stanford

Host: Manager of International Partnerships Rebecca Edwards

19:00-21:00 Dinner with R2G Co-Hosts

Dinah's Garden Hotel, Signature Suite

Wednesday, February 6

8:30-17:00 Runway-to-Growth by Global Enabler

IIC, 189 W. Santa Clara Str., San Jose

17:00-19:00 AFTER party

Thursday, February 7

One-on-one partnership meetings +

8:00-10:00 Mini-breakfast seminar by Winston Perez (To be confirmed, max. attendance 16)

Rosewood, Sand Hill Hotel

2825 Sand Hill Rd., Menlo Park, California 94025

- Seeking to attract 3-5 venture capitalists
- Venture team members flexibly

13:00-15:00 Facebook Inc.

1601 Willow Road

Menlo Park, CA 94025

Host: Bear Douglas, Developer Advocate (former Product Marketing Manager), Facebook Inc.

- presentation on the Facebook ecosystem approach
- elevator pitches by Kasvu Open ventures
- open discussion
- walking tour

6:30 – 21:00 Silicon Valley Forum (Preliminary)

San Francisco Moscone Center - West Building

747 Howard Street, San Francisco

Mobile Internet SIG: A Mixer... Demos... and A Presentation... of a report of Mobile Developer Economics – A worldwide perspective

Agenda and speakers:

5:50pm - 6:00pm * Introductions & drinks...

6:00pm - 6:30pm * Demo presentations

6:30pm - 7:00pm * VisionMobile Ltd. - Developer Economics Report | Andreas Constantinou, Ph.D. & Managing Director

7:00pm - 7:30pm * Networking mixer

7:30pm - Official Apps World party at the Mezzanine Club, San Francisco

<http://www.svforum.org/calendar-node-field-event-date/month>

Friday, February 8

One-on-one partnership meetings+

Leaving Palo Alto and Check-in at Hotel Carlton

1075 Sutter Street, San Francisco, CA 94109

14:00-15:00 WeWork Co-Working Space, (max. 12 people)

156 2nd Street, San Francisco, CA 94105

Contact person: Tim Pauly, Community Manager, tel: +1-415-990-3757

<http://www.wework.com/sf/wework-labs>

Saturday, February 9

All day time for private meetings and alternative leisure program in the San Francisco Bay Area

Sightseeing and shopping in San Francisco

Tour to Alcatraz "The Rock" Island:

<http://www.alcatrazislandtickets.com/?gclid=CMa03trwLUCFS56cAodnhkAfA>

Tour to Napa Valley Wine Country: <http://napavalley.com/>

Hiking in Muir Wood Redwood Forrest National Park: <http://www.nps.gov/muwo/index.htm>

Whale watching in Monterey Bay: <http://www.montereybayaquarium.org/>

19:00 Farewell night in San Francisco

Sunday, February 10

**Time for private meetings and alternative leisure program
in the San Francisco Bay Area**

16:00 Leave San Francisco for the airport

Most GPS devices are pre-programmed with airport addresses. Look under "Landmarks," or a similar topic heading, for "San Francisco International Airport" or "SFO." Alternatively, use the address "*Highway 101, San Francisco, 94128.*"

19:45 Flight BA 286 10FEBSFOLHR 1945 1400 to Heathrow

Monday, February 11

14:00 Arrival in London

18:20 Flight BA 798 11FEB LHRHEL 1820 2320 to Helsinki

23:20 Arrival in Helsinki

Sanna-Mari Hynninen

Cell: +358 50 563 7780