

**ERNO TORNIKOSKI, MATLEENA SAARAKKALA, ELINA VARAMÄKI
ja MARKO KOHTAMÄKI**

Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä pk-yritysten kasvusta. Tutkimuksen päätavoitteena on tuottaa yleisempää viitekehystä siitä, mitä onnistuneeseen kasvuun yleensä näyttäisi liittyvän suomalaisessa kontekstissa. Olennaisena osana viitekehystä tutkimus tuottaa yleisempiä propositioita kasvuun liittyen. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen casetutkimus, tiedon keruumenetelmänä ovat teemahaastattelut ja aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Tutkimusaineistona on seitsemän kasvunutta eteläpohjalaista pk-yritystä.

Avainsanat: kasvu, kasvustrategia, pk-yritys

ERNO TORNIKOSKI, KTT, dekaani

ESC de St-Etienne • e-mail: Erno_Tornikoski@esc-st-etienne.fr

MATLEENA SAARAKKALA, KTM, projektipäällikkö

Seinäjoen ammattikorkeakoulu • e-mail: matleena.saarakkala@seamk.fi

ELINA VARAMÄKI, KTT, dosentti

Seinäjoen ammattikorkeakoulu • e-mail: elina.varamaki@seamk.fi

MARKO KOHTAMÄKI, KTT, tutkimusjohtaja

Vaasan yliopisto • e-mail: marko.kohtamaki@uwasa.fi

1. JOHDANTO

Yritysten kasvulla viitataan yleensä yrityskoon kehittymiseen, jota mitataan muun muassa liikevaihdon, markkinaosuuden, taseen loppusumman, investointien, toimipaikkojen tai henkilöstön määrän kasvulla (Virtanen 1999: 123; Heinonen 2004: 36). Tässä tutkimuksessa kasvuyritys ymmärretään yritykseksi, joka lisää työntekijämääräänsä ja liikevaihtoaan moninkertaisesti muihin alueen yrityksiin verrattuna.

Yritysten kasvua on selvitetty ja tutkittu paljon Suomen ulkopuolella. Valitettavan usein kasvututkimuksissa kerätään määrällistä aineistoa poikittaisleikkauksena (Wiklund 1998; Davidsson & Wiklund 2000), mikä ei mahdollista kasvun prosessin tutkimista (Merz, Weber, & Laetz 1994; Garnsey, Stam, Heffernan & Hugo 2003). Vaikka tutkijat näyttäisivätkin tiedostavan sen tosiasian, että yritysten kasvuun liittyy monia tekijöitä, ja että kasvuprosessit vaihtelevat yritysten ja tilanteiden mukaan (Delmar, Davidsson & Gartner 2003), ei tämä todellisuuskuva ole kuitenkaan välittänyt tarpeeksi usein kasvututkimusten lähtökohdaksi. Tästä johtuen on tarpeellista etsiä sekä kehittää yhtenäisempää ja kokoavampaa lähestymistapaa, jossa kasvun osatekijät kiinnitetään enemmän yrityksen kehitysprosessin eri vaiheisiin liittyviin kasvun saavuttamisen haasteisiin ja ongelmiin (KTM 2004c: 82–83).

Tämän tutkimuksen *tarkoituksena* on lisätä ymmärrystä pk-yritysten kasvusta. Tutkimuksen tarkempana *päättävöitteena* on tuottaa yleisempää viitekehystä siitä, mitä onnistuneeseen kasvuun yleensä näyttäisi liittyvän suomalaisessa kontekstissa. Olennaisena osana viitekehystä pyrimme tuottamaan propositioita yrityksen kasvuun liittyen. Jatkoa ajatellen nämä propositiot voidaan asettaa empiiristen testien kohteeksi kattavampia määrällisiä aineistoja hyväksikäyttäen. Tutkimuksen keskeinen merkitys liittyy tulosten käytännön kontribuutioon. Tutkimuksen keskeinen tuotos, viitekehys pienten yrityksen kasvusta auttaa käytännön toimijoita analysoimaan yksittäisten yritysten tilannetta kasvun suhteen, ja suunnittelemaan toimenpiteitä kasvun tukemiseksi ja esteiden poistamiseksi.

2. PK-YRITYKSEN KASVU TUTKIMUKSEN VALOSSA

Yrityksen kasvulla ja kasvamisella viitataan kahteen eri asiaan. Ensinnäkin kasvustrategialla viitataan kasvun keinoihin, joiden avulla yritys saa lisää myyntiä ja liikevaihtoa. Yritys voi kasvattaa liikevaihtoaan organisaation eli kasvamalla nykyisten tai uusien tuotteiden avulla tai ulkoisesti, jolloin yritys ostaa toisia yrityksiä tai fuusioituu jonkun toisen yrityksen kanssa. Tutkimusten mukaan nuorten ja pienten yritysten liiketoiminnan kasvu on suurelta osin orgaanista, kun taas suuremmat kasvuyritykset toteuttavat kasvunsa suhteellisesti enemmän yritysostojen kautta (esim. Delmar, Davidsson & Gartner 2003). Toisaalta, yritysten kasvustrategialla voidaan viitata myös

siihen, millä resursseilla yritys pyrkii kasvattamaan liikevaihtoaan. Aiemmissa pk-yritysten kasvua käsitelleissä keskusteluissa kasvuprosessi on yleensä ymmärretty yrityksen sisäisten resurssien kasvuna ja tehostamisena. Yritys voi kasvattaa henkilökuntaa kysynnän kanssa samassa tahdissa tai hankkia lisäkapasiteettia esimerkiksi automatisoimalla tuotantoaan. Yhä enemmän on alettu huomioida myös pk-yrityksen ulkoisiin resursseihin perustuva kasvustrategia empiiristen esimerkkien lisääntyessä. On arvioitu, että kasvuyrityksistä jopa lähes kolmasosa toteuttaa nimenomaan ulkoista kasvustrategiaa. Esimerkkejä ulkoisen kasvun strategioista on mm. kasvun toteuttaminen verkostosuhteiden kautta, portfolioyrittäjäisyys, vuokratyövoiman käyttö tai franchising-yrittäjäisyys. Tässä tutkimuksessa emme keskity niinkään kasvun eri strategioihin, vaan kasvun edellytyksiin ja kasvun seuraamuksiin. Kasvustrategiat sijoittuvat näiden kahden käsitteen väliin. Tekemämme kirjallisuuskatsauksen perusteella esitämme, että pienen yrityksen kasvun keskeiset lähtökohdat ovat tiukasti sidoksissa yrityksen *kasvuhaluun ja kasvukykyyn*. Monet aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet positiivisen yhteyden kasvuhaluun ja toteutuneen kasvun välillä (Kolvereid & Bullvåg 1996; Miner, Smith & Bracker 1994). Limére, Laveren, Van Hoof ja Cleeren (2003) tutkivat kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja tutkimuksen mukaan tärkeimmäksi kasvutekijäksi nousee yrityksen kasvukyky ja resurssit. Tämän lisäksi, mikäli kasvuhalu ja -kyky ovat johtaneet erilaisten kasvustrategioiden kautta toteutuneeseen kasvuun, ajankohtaiseksi haasteeksi yrityksessä muodostuu *kasvun hallinta*. Seuraavaksi käymme yksityiskohtaisemmin läpi edellä tuotuja tekijöitä tiiviini kirjallisuuskatsauksen muodossa muodostaaksemme alustavan viitekehyksen yrityksen kasvusta empiiristä tutkimusta ohjaamaan.

2.1 Kasvuhaluun ja -kykyyn vaikuttavat tekijät

Kasvuhaluun ja -kykyyn näyttäisi vaikuttavan neljä eri tekijää. Ensinnäkin, *yrittäjä* ja hänen oma persoona ja taustatekijät vaikuttavat paljolti siihen, tavoitteleeko yritys kasvua vai ei (vrt. Stanworth & Curran 1973; Halttunen 2004). Taustatekijöistä esimerkiksi yrittäjän ikä liittyy kasvuhaluun: kasvusuuntautuneisuus näyttäisi olevan suurimmillaan alle 40-vuotiaiden ikäluokassa ja vähenevän yksilön ikääntyessä (Gray 2004). Innovaatiotoiminta ei yleisen uskomuksen mukaan lopu yrittäjän eläkeikään, vaan yli 60-vuotiaista 29 prosentilla oli yhä kasvuaikeita (Gray 2004; ks. myös Laveren ym. 2003; Malinen 2003: 69–71). Davidssonin (1989) sekä Wiklundin, Davidssonin ja Delmarin (2003) mukaan yrittäjän kasvuhaluun vaikuttaisi myös kasvun odotetut seuraukset. Mikäli yrittäjä kokee, että kasvun seurauksena on esimerkiksi oman työmäärän lisääntyminen tai esimerkiksi tuotteiden laadun valvonnan vaikeutuminen, on tämä omiaan vaikuttamaan yrittäjän kasvuhaluun. Demograafiset tekijät, kuten yrittäjän aikaisempi johtamiskokemus (ks. myös Laveren, Limére & Vanbilsen 2003), kasvuyrityskokemus ja mm. koulutustausta ovat puolestaan kasvukykyyn liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi aikaisempi kasvukokemus tuntuisi loogisesti lisäävän yrittäjän omia henkisiä voimavaroja. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että aikaisem-

pi johtajakokemus lisää keskimääräistä kasvua 12–37 ja korkeakoulutus 19–27 prosenttiyksikköä (Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja n:o 197, 2006). Elinkeinoelämän Keskusliiton ja Ernst & Young:n selvityksessä (2005) kasvuyrittäjäaineiston yrittäjistä korkeakoulututkinnon suorittaneita on 33 % ja ammattikoulutaustaisia 7 %. Palvelualan kasvuyrittäjien koulutustaso todetaan selvityksessä suhteellisesti muita korkeammaksi (Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja n:o 197, 2006).

Toiseksi, kasvuhalu ja -kyky liittyvät myös *yritykseen*, sen resursseihin, osatekijöihin ja prosesseihin. Yrityksen talouden tilanne on kasvuyritykselle tärkeä, ja viimeaikaisten tulosten mukaan yrityksen pitäisi olla ensin kannattava ja vasta sen jälkeen tavoitella kasvua – ei päinvastoin (ks. mm. Davidsson et al 2002; Elinkeinoelämän Keskusliiton ja Ernst & Young selvitys 2005). Tutkimusten mukaan kasvua tavoittelevilla yrityksillä tulisi olla suuret johtoryhmät, johdolla tulisi olla vapaus tehdä nopeita päätöksiä ja hallituksissa tulisi olla yrityksen ulkopuolisia jäseniä (Naldi & Sjöberg 2003; Naldi & Sjöberg 2003). Perheyrittysten kasvuun näyttäisi vaikuttavan eniten arvot ja käytännöt (Malinen & Stenholm 2004). Nopean kasvun pk-yrityksiä näyttäisi leimaavan tietynlainen strateginen orientaatio (O'Regan, Ghobadina & Gallear 2006). Erityistä suosiota maailmalla onkin saanut yrittäjämäinen orientaatio –käsité (entrepreneurial orientation), jonka peruslähde on, että yrittäjämäiset yritykset eroavat muista yrityksistä (Kreiser, Marino & Weaver 2002). Yrittäjämäisesti orientoituneet yritykset ottavat enemmän riskejä ja etsivät proaktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Khandwalla 1977), ja painottavat uusien tuotteiden innovointia (Miller & Friesen 1982). Myös yrityksen iän merkitystä kasvulle on tutkittu paljon. Näyttää siltä, että vanhempi yritys kasvaa tyypillisesti nuorempaa hitaammin (esim. Martikainen & Nikkinen 2005; Hoogstra & van Dijk 2004; Davidsson ym. 2002; Evans 1987; Johansson 2004; Heinonen & Pukkisen 2005).

Kolmanneksi, yrityksen *ympäristö* tarjoaa erilaisia mekanismeja yrityksen kasvulle. Esimerkiksi Davidssonin ja kumppaneiden (2002) sekä Eisenhardtin ja Schoonhovenin (1990) mukaan yritysten kasvu on suotuisinta kasvavilla tai uusilla toimialoilla. Lisäksi Brixyn ja Kohautin tutkimuksen (1999) mukaan energia-, kaivos-, kuljetus-, pankki-, valmistus-, rakennus- ja yrityspalvelualojen yritykset nauttivat huomattavasti enemmän kasvusta kuin kaupallisen alan yritykset. Heinosen ja Pukkisen (2005) mukaan niin sanottujen nopean kasvun yritysten osuus Turun seutukunnassa on suurin teollisuudessa ja rakentamisessa. Viime vuosina Suomessa yritysten kasvu on kiihtynyt etenkin konsultointi- ja henkilöstöpalveluissa (KTM 2004c: 45). Toisaalta, myös paikallisella yrittäjyyskulttuurilla saattaa olla merkitystä kasvulle (Halttunen 2004: 91; Paasio & Heinonen 1993: 102–103). Paikallisen yrittäjyyskulttuurin avulla voidaan yrityksen toimintaedellytysten lisäksi selittää sitä, miksi jokin yritys menestyy nimenomaisella paikkakunnalla, mutta ei toisella. Heinosen ja Pukkisen (2005: 63–75) mukaan niin sanotut nopean kasvun yritykset sijoittuvat usein kaupunkeihin, erityisesti alueellisiin keskuksiin. Suomessa kasvavalle alueelle on usein

tunnusomaisia kehittyneet instituutiot (pelisäännöt), jotka suosivat yritystoiminnan yleistä tasoa nopeampaa kasvua kyseisellä alueella (Kautonen & Tiainen 2000: 3–5). Pukkisen, Stenholmin ja Malisen (2005: 51–62) tutkimuksen mukaan yritykset kasvavat useimmilla mittareilla arvioituna suunnilleen yhtä nopeasti riippumatta siitä, missä päin Suomea ne toimivat.

Neljänneksi, kasvuhaluun ja -kykyyn vaikuttavat myös erilaiset *kasvun esteet ja riskit*. Yksi suurimmista kasvun esteistä on kasvuhaluttomuus; monet yrittäjät eivät halua kasvattaa yritystään (Davidsson 1989; Delmar 1996). Riskejä ei haluta ottaa ja toisaalta kasvun pelätään lisäävän joustamattomuutta, byrokratiaa ja tehottomuutta. Sisäiset kasvun esteet voivat myös liittyä yrityksen kokemiin resurssipulmiin, jotka ovat useimmiten indikaattoreita rahoitusongelmista (Halttunen 2004). Kasvuyritysten jatkuvasta, nopeasta muutoksesta johtuen niiden rahoitukseen sisältyy suurta epävarmuutta (KTM 2002; KTM 2004b), minkä vuoksi kasvuyrityksillä on rahoituksen saatavuudessa enemmän ongelmia kuin muilla yrityksillä. Erityisesti perheyriyten kokema haluttomuus kasvaa velkapääomalla ja hankkia ulkopuolista riskipääomaa muodostavat kasvun esteen. Useissa suomalaisissa selvityksissä ulkoiset syyt eli esimerkiksi työehtosopimukset, työ-lainsäädäntö ja työmarkkinoiden jäykkyys nostetaan usein kasvun esteiksi (Keskuskauppakamari 2/2002; KTM 2004b).

2.2 Kasvun hallinta

Kasvu tuo mukanaan liikkeenjohdollisia, taloudellisia ja toiminnallisia riskejä (ks. esim. Virtanen 1999: 127–128). Käsittelemme kasvun hallintaa *talouden, ympäristön ja riskien, organisaation* sekä *johtajuuden* näkökulmista. Rahoituksen perusongelmat ovat kannattavuus, vakavaraisuus, riskit ja likviditeetti (Kettunen 1992: 175–176). Vakavaraisuuden hoitaminen on yrityksen rahoituksen rakenteen järjestämistä. Aloittavien kasvuyritysten suurin ongelma Suomessa on oman pääomanehtoisen rahoituksen vähäisyys, mikä vaikuttaa yritysten selviytymiskykyyn erityisesti laskusuhdanteiden aikana, jolloin myynnistä saatava kassavirta pienenee (Virtanen 1999: 120–121). Kannattavuus on yritystoiminnan peruskysymys; yrityksen on tuotettava elanto siellä työskenteleville sekä riittävä tuotto sijoitetulle pääomalle. Vieraaseen pääomaan sisältyy aina riskejä, ja riskien hallinta on osa rahoituksen hoitamista. Likviditeetin hoitaminen on päivittäisen maksuvalmiuden hoitamista. Ympäristön ja riskien hallinnassa voidaan käyttää systemaattisia riskienhallintaprosesseja (ks. Erola & Louto 2000: 99). Erolan ja Loudon (2000) mukaan liikkeenjohdon tulisi kytkeä riskien hallinnan ajattelumalli yrityksen avainhenkilöiden päivittäiseen työhön, ja riskien hallinnan perusröoli olisi muutettava puolustavasta kehittävään rooliin.

Christensenin ja Raynorin (2003: 177) mukaan useat kasvuhankkeet epäonnistuvat sen vuoksi, että asiaa hoitavat väärät ihmiset. Wijewardenan ja Coorayn (1995) tutkimuksessa todetaan, että yrityksillä, joilla on taitavampaa/osaavampaa henkilöstöä, myynnin kasvu on suurempaa. Tärkeä resurssipäätös kasvuyrityksessä on siis kasvua johtavien ihmisten valinta.

Pk-yritysten kasvaessa myös henkilöstötoimintojen muodollisuus tyypillisesti lisääntyy (Kotey & Slade 2005). Kasvavassa perheytyksessä yhtenä haasteena on johtamistavan ja -käyttäytymisen muuttaminen; yrityksen menestyessä yrittäjän on joskus vaikea ymmärtää, miksi näin edes pitäisi tehdä.

2.3 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Tekemämme kirjallisuuskatsauksen perusteella laadimme alustavan viitekehysten pienen yrityksen kasvulle, joka on esitettyä kuviossa 1. Viitekehyksessä yrityksen kasvua tarkastellaan kolmen keskeisen käsitteen kautta. Kuviossa 1 olevan pyramidin pohjalle sijoittuu kasvuhalu ja kasvukyky. Seuraavassa kerroksessa esiin tulee yrityksen kasvun keinovalikoima, eli kasvustrategiat. Kolmannen kerroksen muodostaa yrityksen kasvun hallinnan eli kasvavan yrityksen johtaminen. Yrityksen pitkän tähtäimen selviytyminen ja menestyminen muodostavat yritystoiminnan tärkeimmän toiminnan kriteerin.



KUVIO 1. Alustava viitekehys pienen yrityksen kasvulle.

Pienen yrityksen kasvun keskeiset lähtökohdat ovat siis tiukasti sidoksissa yrityksen kasvuhaluun ja kasvukykyyn. Ilman kasvuhaluja ja/tai -kykyä, kasvun toteuttaminen on vaikeata, tai vähintäänkin tuskallista. Kasvuhaluun ja -kykyyn näyttäisi vaikuttavan (i) yritys, (ii) yrittäjä ja (iii)

ympäristö, sekä (iv) kasvun esteet. Kasvun kannalta otollisin tilanne on silloin, kun yrityksellä on sekä kasvuhaluja että -kykyä. Yritys voi myös olla vajavainen toisen tekijän suhteen (ei kasvuhaluja, mutta kasvukykyä tai ei kasvukykyä, mutta kasvuhaluja). Toivottomin tilanne on tapauksessa, jossa yrityksellä ei ole kasvuhaluja eikä -kykyä.

Yrityksen kasvu perustuu aina jonkinlaiseen kasvustrategiaan, oli se sitten tiedostettu tai tiedostamaton. Voidaan olettaa, että kasvuhaluun ja kasvukykyyn mukaan yritys soveltaa jotain tiettyä kasvustrategiaa. Esimerkiksi, jos yrityksellä ei ole kasvukykyä, voi yritys turvautua ulkoisiin resursseihin toteuttaakseen kasvuhaluaan. Kasvukykyisen, mutta kasvuhaluttoman yrityksen kasvun toteutuminen ei ole suunnitelmallista ja se voi toteutua sekä ulkoisia että sisäisiä strategioita käyttämällä esimerkiksi asiakkaan kasvun myötä.

Mikäli yritys on kasvu-uralla, yrityksessä tarvitaan kasvun hallintaa. Kasvun hallinta onkin viitekehiksemme kolmas keskeinen teema. Kun tarkastellaan kasvun hallintaa ja siinä onnistumista, keskeisiä tekijöitä näyttäisivät olevan (i) organisaatio, (ii) johtajuus, (iii) talous, sekä (iv) ympäristö riskeineen. Kasvun hallinnalla, tai vastaavasti hallitsemattomuudella on puolestaan vaikutuksia yrityksen pitemmän aikavälin selviytymiseen.

Kirjallisuuskatsauksen tuottama alustava viitekehys Kuviossa 1 toimii tutkimuksemme empiirisen aineiston keräämisen väljänä ohjenuorana.

3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen päättelytapa on abduktiivinen (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään yrityksen kasvua perehtymällä seitsemään tapaukseen, joita tulkitaan vasten tutkijoiden esiyymmärrystä (Kuvio 1). Tulkinnan pohjalta laaditaan uudistettu onnistuneen kasvun malli.

Koska tutkimuksemme keskittyy kasvuprosessien hahmottamiseen, tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen case-tutkimus (Yin 1989: 14, 17–19). Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastattelun aihepiirit olivat tiedossa kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen puuttuessa. (Hirsjärvi & Hurme 1988: 35–37; Hirsjärvi ym. 2000: 195). Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

3.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteelliselle tutkimustoiminnalle asetetaan tiettyjä vaatimuksia, joista perinteiset ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteettia käsitellään tässä tutkimuksessa arvioitavuuden ja uskottavuuden kriteereillä. Ensin mainitulla tarkoitetaan sitä, että lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä. Uskottavuus taas tarkoittaa sitä, että tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa, että kuvattulla tavalla on päädytty esitettyihin tulkintoihin (Likitalo & Rissanen 1998: 72).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin arviointi voidaan kohdistaa siihen, onko havaitut seikat tulkittu oikein. Havaitsemisen ja ilmiön kuvaamisen validiutta arvioitaessa tarkistetaan erottuvatko kuvauksessa todelliset ja olennaiset ilmiön piirteet epäolennaisista ja erottuvatko pää- ja sivuseikat toisistaan (Likitalo & Rissanen 1998: 72).

Tapaustutkimuksessa on keskeistä säilyttää ”todisteiden ketju”, chain of evidence, tutkimusongelmien esittämisestä johtopäätöksiin asti (Yin 1989: 42, 102). Tähän pyritään tapausten erityisen huolellisen argumentoinnin ja keskustelun kautta.

3.2 Tapausten esittely

Tämän tutkimuksen case-yritykset on valittu harkinnanvaraisesti (Yin 1989). Yhtä yritystä lukuun ottamatta yritykset ovat metalliteollisuuden yrityksiä. Yritykset eroavat toisistaan yritysten iän ja eri kasvustrategioiden suhteen.

Yritys A on metalliteollisuuden alihankintayritys, joka on perustettu vuonna 1984. Yrityksen tuotteita ovat hitsatut teräsrakenteet, joita tehdään alihankintana suomalaisen konerakennuksen vientiteollisuudelle; toiminta on täysin välillistä vientiä. Toimintaperiaatteena on alusta loppuun asti tehty tuote asiakkaalle ja toimintaa ohjaa toimitusvarmuuden periaate. Yrityksen arvoja ovat asiakaslähtöisyys, rehellisyys ja kannattavuus. Yritys A:n omistaa perustaja yksin. Henkilöstömäärä on noin 6 henkilöä ja liikevaihto on 1,2 miljoonaa euroa. Syksyn 2002 yritysoston myötä syntyi konserni, jossa on yhteensä 49 työntekijää ja noin 5,5 miljoonan euron liikevaihto. Keskimääräinen työntekijämäärän kehitys vuosittain on ollut +2,3.

Yritys B on perustettu vuonna 1973. Perustajia olivat haastateltava yhdessä kolmen muun sukulaisten kanssa. Yritys B toimii muoviteollisuuden alalla. Yritys tekee tuotteita sekä LVI- että sairaala-alalle. Yrityksen asiakkaita ovat LVI-tukkuliikkeet ja sairaalat. Yrityksen arvoja ovat laatutietoisuus, toisen kunnioittaminen, kannattavuus, asiakaslähtöisyys ja muutosrohkeus. Yrityksen liikevaihto on tällä hetkellä 10 miljoonaa euroa ja työntekijöitä on noin 65. Keskimääräinen työntekijämäärän kehitys vuosittain on ollut +2.

Yritys C on perustettu vuonna 1992 ja perustajia olivat haastateltava toimitusjohtaja kolmen muun osakkaan kanssa. Yritys C toimii metalliteollisuuden alalla, ja sen tuotteita ovat painesäiliöt, lämmönvaihtimet sekä teollisuusputkistot. Suurimpia asiakasryhmiä ovat metsä-, öljy- ja kemianteollisuus sekä voimalaitokset; prosessiteollisuus, joka tarvitsee erikoissäiliöitä. Yleensä tuotteet tehdään asiakkaalle räätälityönä kerran, eikä valmistus toistu. Yrityksellä on tällä hetkellä 85 työntekijää ja liikevaihtoa noin 13 miljoonaa euroa. Keskimääräinen työntekijämäärän kehitys vuosittain on ollut +6,5.

Yritys D on vuonna 1990 perustettu metallialan yritys ja sen tuotteita ovat alumiiniveneet. Suoria asiakkaita ovat jälleenmyyjät, joita ovat veneisiin erikoistuneet liikkeet sekä liikkeet, joiden myytävä tuoteisto muuttuu sesongeittain, esimerkiksi talvella myydään moottorikelkkoja ja kesällä puutarhakoneita. Tuote on yleis-/perhevene ja ostajat ovat yleensä perheitä. Yrityksen tärkein arvo on laatu. Yrityksellä on tällä hetkellä työntekijöitä 82 ja liikevaihto on 13 miljoonaa euroa, josta noin 45 % tulee viennistä. Keskimääräinen työntekijämäärän kehitys vuosittain on ollut +5,5.

Yritys E on vuonna 1978 perustettu metallialan toisen sukupolven perheyryitys, jonka omistaa haastateltava yrittäjä yhdessä veljensä kanssa. Kummallakin on 50 % omistusosuus. Yrityksen toiminta on teräsrakenteiden alihankintaa sekä maa- ja metsätalouskoneiden valmistusta. Tuotteita ovat hitsatut metallirakenteet sekä kokonaisuudet, esimerkiksi levytyökeskusten kuljettimien rungot, levyosat, koneistetut holkit ja erilaiset komponentit. Asiakkaita ovat järjestelmätoimittajat. Yrityksen arvoja ovat laatu, hinta ja toimitusvarmuus. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 25 työntekijää ja liikevaihto on vähän alle kaksi miljoonaa euroa. Keskimääräinen työntekijämäärän kehitys vuosittain on ollut +0,9.

Yritys F on vuonna 1988 perustettu metalliteollisuuden alihankintayritys. Yrityksen omistaa perustaja ja hänen kaksi poikaa, yrityksen tekninen johtaja sekä kaksi muuta jäsentä. Yrityksen tuotteita/palveluita ovat levyntyöstö, kone ja laitevalmistus eli pintakäsittely, kokoonpano ja kokoonpanohitsaukset. Asiakkaita ovat pääsääntöisesti yrityksen paikkakunnan eri materiaalinkäsittelytoimittajat, koneiden ja laitteiden valmistajat sekä kotimaisen polttoaineen lämmitysjärjestelmiä valmistava asiakas. Yrityksen arvoja ovat luotettavuus ja joustavuus. Yritys työllistää tällä hetkellä 26 henkilöä ja liikevaihto on noin 2 miljoonaa euroa. Keskimääräinen työntekijämäärän kehitys vuosittain on ollut +1,5.

Yritys G on vuonna 1983 perustettu metalliteollisuuden alihankintayritys. Yrityksen tuotteita ja palveluita ovat erilaiset komponentit, koneiden osat, koneistus, järjestelmätoimitukset ja enenevässä määrin osakokoonpanopalvelu. Yrityksen asiakkaita ovat muun muassa dieselmoottoreita, sähkömoottoreita ja traktoreita valmistavat yritykset. Yhtenä yritys G:n arvona on joustavuus. 31.3.2005 yritys G:n koko osakekanta myytiin osaksi suurempaa konserniyritystä, jossa toimitaan nyt tytäryhtiönä. Yrityksellä on tällä hetkellä työntekijöitä 57 ja liikevaihtoa noin 7,2 miljoonaa euroa. Keskimääräinen työntekijämäärän kehitys vuosittain on ollut +2,6. Taulukossa 1 on esitetty tutkimusaineisto yhteenvetona.

TAULUKKO 1. Tutkimusaineisto.

Case	Perustamisvuosi	Toimiala	Kasvustrategia	tt 2005	lv 2005	keskimäär. tt-määrän kasvu/v
A	1984	metalliteollisuus	yrittösosto	49	5,5 milj.e	2,3
B	1973	muoviteollisuus	maantieteellinen laajentuminen	65	10 milj.e	2,0
C	1992	metalliteollisuus	markkinaosuuden kasvattaminen	85	13 milj.e	6,5
D	1990	metalliteollisuus	markkinaosuuden kasvattaminen, maantieteellinen laajentuminen ja verkostoituminen	82	13 milj.e	5,5
E	1978	metalliteollisuus	markkinaosuuden kasvattaminen	25	2,0 milj.e	0,9
F	1988	metalliteollisuus	markkinaosuuden kasvattaminen	26	2,0 milj.e	1,5
G	1983	metalliteollisuus	markkinaosuuden kasvattaminen, maantieteellinen laajentuminen	57	7,2 milj.e	2,6

3.3 Aineiston keruu ja analyysin eteneminen

Ensimmäinen yhteydenotto kohdeyritykseen oli puhelinkeskustelu, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta. Puhelinkeskusteluissa sovittiin tapaamisajankohta sekä –paikka, ja haastattelun kestoksi arvioitiin noin 1,5 tuntia. Keskustelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja ne kuunneltiin heti haastattelujen jälkeen. Ensimmäistä kuuntelukertaa seurasi nauhoitteen litterointi mahdollisimman tarkasti. Nauhoitteen tekniset häiriöt haittasivat joissain kohdissa tulkintaa ja joitain asioita tarkistettiin myöhemmin yrittäjältä sähköpostin/puhelimen välityksellä. Kirjoittamisen jälkeen teksti tarkistettiin kuuntelemalla nauhoitetta ja vertaamalla sitä tekstiin. Editoidessa laadittua raakatekstiä poistettiin epäoleellisia seikkoja ja joitain ilmaisuja muutettiin murteesta kirjakielelle. Osa suorista sitaateista säilytettiin. Editoinnin jälkeen tekstiä ryhdyttiin järjestämään ja jäsentämään sisällönanalyysi -tekniikalla.

Aineiston analysointi eteni abduktiivisesti. Abduktiivisessa päättelyssä on toisaalta teoriasidonnaisia kytkentöjä, mutta toisaalta aineistosta nostetaan esiin myös niitä teemoja, jotka aineistolähtöisesti sieltä nousevat esiin ilman teoriasidonnaisuuden vaatimusta. Sisällönanalyysissa oli kaksi vaihetta: analyysit yhden casen sisällä ja analyysit teemoittain casejen välillä. Case-kohtaisessa analyysissa yritysten historian pohjalta laadittiin kasvupolkukuvio, jossa kuvattiin yrityksen kokemia merkittäviä tapahtumia. Tämän jälkeen aineisto luokiteltiin tutkimuksen mukaisiin luokkiin: kasvu-

haluun ja -kykyyn, kasvun esteisiin ja riskeihin, kasvun hallintaan sekä kasvustrategian valintaan. Tässä vaiheessa case-kertomukset hyväksyttiin haastateltavilla yrittäjillä. Yrittäjien kommentoinnin jälkeen case-yrityksiä tarkasteltiin yhtäaikaaisesti; etsittiin kasvukokemusten yhdistäviä ja erottavia tekijöitä eri teemojen alla. Lopuksi tutkimusaineiston analyysin pohjalta tehtiin johtopäätökset.

4. EMPIIRISET HAVAINNOT

Analyysi kuvataan pääluokkien mukaisesti tapauksia kuvaten ja vertaillen. Tapauksia käydään läpi lähinnä illustratiivisesti, jotta informaatiota kyettäisiin tiivistämään. Luvun lopuksi tehdään yhteenveto analyysistä.

4.1 Kasvu ja kasvuhalu

Yrityksissä A ja G kasvuhaluun näyttäisi vaikuttavan eniten yrittäjä ja hänen persoonansa. Yrittäjän kasvuhalu nousee esiin erityisesti yritys A:ssa, jonka kohdalla tärkeimmäksi kasvuhaluun vaikuttavaksi tekijäksi näyttäisi muodostuvan yrittäjän persoona. Yrittäjä A näyttäisi hakevan haasteita, sillä vaikka yrityksen toiminnassa koettiin välillä vaikeitakin aikoja, koki yrittäjä pääsevänsä liian helpolla. Yksi syy vuoden 2002 yrityskauppaan olikin uuden haasteen löytäminen. Myös yritys G:n kohdalla yrityksen kasvuhaluun näyttäisi vaikuttavan suuresti yrittäjän persoona: yrittäjä G:n mielestä yrittäjyydessä on kyse osaksi pelaamisesta ja ”pelihimo” tyydyttyy yrityksen kasvattamisen kautta. Muissa yrityksissä kasvumotivaation ja yrittäjän persoonan merkitys kasvuhaluun ei ollut niin selkeä.

Yritysten B, C, D, E ja F:n kasvuun näyttäisi vaikuttavan ympäristöön liittyvät tekijät. Näitä yrityksiä yhdistää yrityksen kasvu ja erottaa kasvuhaluun määrä. Esimerkiksi yritykset B ja D ovat olleet voimakkaasti kasvuhakuisia, siinä missä yrityksillä C ja E ei ole ollut erityistä kasvuhaluuta. Näiden yritysten kohdalla ympäristötekijöistä eniten näyttäisivät vaikuttavan toimialan ja asiakkaiden mukana kasvaminen (yritykset C, E ja F), kilpailutilanne (yritys D) ja volyymietujen tavoittelu (yritys B). Vaikka yritys G:n kasvuhaluun taustalla näyttäisi vaikuttavan eniten yrittäjän persoona, näyttäisi ympäristöllä olevan jonkinlainen vaikutus kasvuhaluun koska yritykselle on myös tärkeätä säilyttää yrityksen asema päähankkijoiden asiakaspinnassa.

Yrityksiä E ja F, joissa molemmissa on tapahtunut sukupolvenvaihdos mutta joissa vain toisessa kasvuhalu on tullut esiin seuraavan sukupolven aikana, vertailemalla saadaan esiin mielenkiintoinen kasvuhaluun määrään liittyvä tekijä, nimittäin ulkopuolisten merkitys. Kasvuhaluttomassa yrityksessä E isän käsityöläisyrittäjyyden roolimalli arvoineen nähdään periytyneen jatkajille. Traditio siis jatkui seuraavassa polvessa. Edellisestä poiketen, yrityksessä F kasvuhalu koetaan taas olleen enemmän nuorella polvella. Tradition ei siis jatkunut seuraavassa polvessa. Yritys F:ssä yritystoiminta oli aluksi toimeentulon hankkimista perheelle, mutta yrityksen ”*lähdettyä toimi-*

maan kunnolla” nuoremman polven kasvuhaluukkuuden koetaan lisääntyneen. Perheen pojilla on ollut halu kasvattaa yritystä parempaa toimeentuloa ja toisenlaista työnkuvaa tavoitellen. Yrityksessä ei ole koettu perheen isän roolimallin periytymistä, eikä alkuperäisestä elintason turvaamisen tavoitteesta ollut vaikea siirtyä kasvattamisen tavoitteeseen (vrt. Malinen 2003; Malinen & Stenholm 2004). Osaltaan tähän lisääntyneeseen kasvuhaluun on ilmeisimmin vaikuttanut perheen ulkopuolelta tulleen teknisen johtajan tuoma suunnitelmallisuus, jonka avulla kasvua voitiin lähteä hakemaan turvallisemmalta pohjalta (*”Tulevaisuutta voidaan suunnitella”*).

Tekemiemme havaintojen perusteella myös yritysten perustamishetken tilanteet näyttäisivät olevan kytköksissä kasvuhulun määrään. Osa yrityksistä kohtasi alkutaipaleellaan uskottavuusongelmia, ja kasvuhalu tulee esille näyttämisen haluna ja uhona. Esimerkiksi tutkimushetkellä kasvuhaluton yritys C perustettiin aikoinaan lama-aikaan vanhasta konkurssiin menneestä yrityksestä. Yrityksen perustajat kohtasivat heti uskottavuusongelmia, mikä kasvatti näyttämisen halua ja vaikutti sitä kautta perustamishetken kasvuhaluun. Yritys D:n perustajat taas lähtivät kilpailevalta yritykseltä omaan yritykseen, mikä lisäsi näyttämisen halua ja uhoa sekä epäilijöitä että kilpailevaa yritystä kohtaan. Uskottavuusongelman tuottama kasvuhalu näyttäisi siis olevan lyhytkestoisempaa kuin kilpailutilanteesta kumpuava kasvuhalu.

Näyttäisikin siltä, että tekemiemme havaintojen perusteella kasvuhalu näyttäisi olevan kytköksissä yrittäjän persoonaan ja ympäristötekijöihin kuten asiakkaiden kasvu, kilpailutilanne ja perheen ulkopuolisten rooli. Perheyrityksissä näyttäisi korostuvan eniten isän rooli, johon pienen yrityksen kulttuuri ja toimintatavat usein henkilöityvät. Tutkimuksemme ehkä merkittävin tulos liittyy siihen havaintoon, että yrityksen perustamiskontekstilla on merkitystä nykypäivän kasvuhaluun ajatellen. Varsinkin tilanteissa, joissa yrityksen perustamiseen on liittynyt erityisiä haasteita (spin-off, konkurssi), näyttäisi kasvuhalu olleen yksi keino uskottavuuden saamiseksi ja oman tilan löytämiseksi. Tästä johtuen ehdotammekin *propositioksi 1: Yrityksen nykyhetken kasvuhalu on sidoksissa perustamiskontekstiin etenkin tapauksissa, joissa alkaneen yrityksen uskottavuus ja kilpailuasema ovat olleet haastavia/ongelmallisia.*

Toinen keskeinen havaintomme liittyy ympäristötekijöiden merkitykseen kasvun selittämisessä. Kasvua voidaan aina selittää yrittäjästä ja yrityksestä ja niihin liittyvistä tekijöistä huolimatta, mikäli yrityksen ympäristötekijät ovat suotuisat kasvulle. Kasvua on lisäksi vaikea jarruttaa, varsinkin kun avainasiakas tai avainasiakkaat edellyttävät kasvua. Tällöin voidaan puhua suunnittelemattomasta tai satunnaisesta kasvusta. Satunnainen kasvu näyttäisi olevan yleisempää kuin mitä yrittäjyyskirjallisuus, joka usein korostavaa suunnitelmallisuutta, näyttäisi tuovan esiin. Tähän havaintoon liittyen ehdotammekin *propositioksi 2: Suunnittelematon kasvu on yhtä yleistä pienten ja keskisuurten yritysten parissa kuin suunniteltu kasvu. Suunnittelemattoman kasvun selittäjät löytyvät ympäristötekijöistä, joiden paineessa yrityksen on kasvettava.*

4.2 Kasvu ja kasvukyky

Yhteistä kaikille case-yrityksille on se, että taloudelliset resurssit ovat olleet kunnossa. Liméren ym. (2003) tutkimustulokset Ahlströmin mallin kasvutekijöistä voidaan siis vahvistaa: kasvukyky ja -resurssit (voitot, maksukyky) ovat tärkeitä kasvutekijöitä. Kun talous on kunnossa, on kasvuun tarvittavat investoinnit helpompi toteuttaa. Esimerkiksi, kun yritys D:n toimintaan tuli mukaan pääomasijoittaja, mahdollistui vuoden 2004 toimitilojen laajennus. Kasvun tukea voidaan saada myös ympäristöstä, kuten yrityksen G:n kohdalla joka sai tukea kaupungilta. Investoinnit toimitilojen laajennuksiin sekä koneisiin ja laitteisiin ovat olleet tärkeitä kasvukyvyn kannalta silloin, kun yritys pyrkii kasvamaan organisaationa.

Omaan ydinosaamiseensa keskittyminen ja kaiken muun toiminnan ulkoistaminen voi myös edesauttaa kasvukyvyn syntymistä. Keskittymisen merkitys kasvukyvylle näkyy erityisesti yritys E:n toiminnassa. Yrityksen pääasiakas kasvoi ja töitä tuli niin paljo lisää, että toiminta keskitettiin suurelta osin alihankintaan ja oman valmistuksen osuus pienennettiin. Omaan valmistukseen ei panosteta paljoa resursseja, mutta lopullisesti siitä ei ole vielä luovuttukaan. Yritys D:lle kasvukykyä on tuonut myös keskittyminen siihen, mitä osataan ja muiden toimintojen ulkoistaminen. Yritys D:n alihankkijat on kerätty maantieteellisesti hyvin lähelle, ja tässä ”lähelle tuomisessa” yritys D on ollut aktiivisesti mukana.

Yrittäjän johtamiskokemuksen merkitys näkyy yrityksissä C ja G. Esimerkiksi yritys C:ssä yrittäjän johtokokemus näyttää vaikuttaneen kasvuun. Ennen yrittäjäksi ryhtymistä yrittäjä toimi monta vuotta muun muassa tuotantopäällikön ja teknisen johtajan tehtävissä (vrt. Laveren, Limére & Vanbilsen 2003). Yritys G:n yrittäjällä on myös johtamiskokemusta. Lisäksi hän vierailee aktiivisesti eri yrityksissä tutustumassa niiden toimintaan poimien parhaat käytännöt omaan yritykseen. Hallitus-/johtoryhmätyöskentely voidaan aineiston perusteella nähdä sekä kasvutekijänä että kasvun hallinnan välineenä.

Yrityksen G kasvukykyyn koetaan vaikuttaneen myös kaupungin tuen toimitilojen laajentamisessa ja yrityksen sijainnin. Sijainnin tosin koetaan tuovan paitsi kasvukykyä myös kilpailuetua, koska alueella on varaa laajentaa toimitilaa ja työvoimakustannukset ovat maan keskitasoa edullisemmat. Yrityksen E tapauksessa myös asiakkaiden tuki ja osallistuminen eri projekteihin on tuonut yritykselle kasvukykyä ja osaamista. Kasvuosaamisen merkitys kasvukyvylle (mm. riskinotto kyky ja ennustamisen taito) tulee yrityksen F kohdalla parhaiten esille ja se nähdään yhtenä merkittävänä kasvutekijänä. Yrityksessä analysoidaan tulevaisuuteen liittyviä muutostarpeita, mikä näyttää tukevan riskien hallintaa.

Tekemiemme havaintojen perusteella kasvaneen yrityksen kasvukykyä näyttäisi lisäävän yrityksen hyvä taloudellinen tilanne, toimintojen osittainen ulkoistaminen, yrittäjien aikaisempi johtamiskokemus sekä yrityksen sijaintitekijät. Näistä tekijöistä nostaisimme esiin etenkin toimintojen ulkoistamisen. Pienellä yrityksellä ei ole aina mahdollisuutta hankkia osaavaa työvoimaa

alueeltaan, tai ylimääräisiä resursseja tarjolla olevan osaavan työvoiman rekrytoimiseksi. Tällaisissa tilanteissa periferisten toimintojen ulkoistaminen voi vapauttaa resursseja kasvun toteuttamiseksi ja täten nostaa yrityksen kasvukykyä. Tähän havaintoon liittyen ehdotammekin *propositioksi 3: Pienen yrityksen kasvukykyä lisäävä avaintoimintoihin keskittyminen ja kaiken muun toiminnan ulkoistaminen.*

4.3 Kasvun esteet

Kasvuhaluttomuus on yleinen kasvun este. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yritykset kasvavat ilman kasvuhaluja, mikä näkyy erityisesti yrityksen E kohdalla. Yritys E:ssä pidetään tärkeänä pitkäjänteisyyttä. Yritys on erityisesti työpaikka, ei voiton tavoittelun paikka. Perheen isä ei tavoitellut kasvua ja perheen poikien voidaan nähdä perineen isänsä roolimallin (vrt. Malinen 2003: 60–61). Kasvuhaluttomuudesta, peritystä roolimallista tai myyteistä huolimatta yritys on kasvanut, koska asiakas on kasvanut. Muissa case-yrityksissä kasvuhalukkuutta on ollut ainakin jossain kohtaa yrityksen elämänkaarta.

Markkinointiosaamisen puute koetaan kasvun esteenä yrityksissä A, B ja C. Yrityksessä A tämä on hallittu ulkoisella kasvun lähteellä; yritysostosta johtuen markkinointia ei ole tarvinnut lisätä kasvutavoitteen saavuttamiseksi. Markkinointiosaamisen korostaminen näkyy myös yrityksen B kohdalla, sillä yrittäjä uskoo kasvuyrityksen johtajalta tarvittavan nimenomaan markkinointi- ja myyntihenkisyyttä. Myös yrityksessä C markkinointi koetaan melkein tärkeimmäksi toiminnoksi kasvuyritykselle, jolla varaudutaan myös mahdollisiin kysyntäongelmiin.

Osaavan työvoiman puute koetaan kasvun esteenä jokaisessa case -yrityksessä. Osaavan työvoiman puutteet koetaan johtuvan muun muassa koulutusjärjestelmän vastaamattomuudesta käytännön työelämän tarpeisiin. Yrityksessä A tämä on hallittu ulkoisella kasvun lähteellä; yrityksen kasvaessa yritysostolla ei työvoimaa tarvitse hankkia. Yrityksellä B koetaan olevan hyvä sijainti tuotantomielessä, mutta markkinointi-/myyntihenkilöiden saaminen, erityisesti vientihenkilöiden saanti yrityksen sijaintipaikkakunnalle on ”tuskallista”. Yrityksessä C työvoiman puute on hoidettu alihankinnalla ja yrityksessä D tekemällä yhteistyötä koulutuslaitosten kanssa sekä niin sanotusti täsmäkouluttamalla henkilöitä suoraan vapaisiin työtehtäviin. Yritys E:ssä koetaan, että työntekijöitä on markkinoilla, mutta oppimiskykyisten ja työhaluisten työntekijöiden löytäminen on vaikeaa. Yrityksissä F ja G osaavan työvoiman puute hallitaan kouluttamalla työntekijöitä itse. Lisäksi yrityksissä A ja G yrittäjät mainitsevat palkkaamisen kynnyksen kasvun esteenä. Alkuvaiheessa palkkaamisessa voi olla kynnystä siitä syystä, että palkkaamisen rutiinit ja systeemit eivät ole vielä muodostuneet, kun taas myöhemmissä vaiheissa kiinteiden kustannusten säästämisen vuoksi on kynnys palkata toimihenkilöitä.

Muita kasvun esteitä oli esimerkiksi yrityksessä C koettu kova kilpailu, ja siihen vastataan muun muassa markkinoinnin lisäämisellä ja kustannustehokkuudella. Rahoituksen riittävyys kas-

vun esteenä tulee esiin erityisesti yrityksessä D, joka toimii sesonkituotteella. Rahoituksen riittävyyteen saatiin ratkaisu viimeistään 2004 vuoden alussa, kun iso pääomasijoittaja tuli yritystointintaan mukaan. Organisaation hallittavuus kasvussa voi olla haastavaa, erityisesti orgaanisen kasvun yrityksissä, kun työntekijämäärä lisääntyy. Myös jatkajien puute ja haluttomuus palkata ulkopuolisia ammattijohtajia mainitaan kasvun esteenä.

Havaintojemme perusteella näyttäisi siltä, että kasvun esteeksi koetaan varsinkin pula osavasta työvoimasta. Tähän esteeseen yritykset ovat löytäneet moninaisia ratkaisuja, kuten yritysostot, alihankinta tai kouluttamalla henkilökunta itse. Voisi jopa todeta, että resurssipula antaa kasvuyrityksille kimmokkeen etsiä luovia ratkaisuja pulan ratkaisemiseksi. Tämän johdosta ehdotammekin *propositioksi 4: Resurssien vähyys johtaa kasvua hakevissa yrityksissä luovien ratkaisujen käyttämiseen resurssipulan ratkaisemiseksi.*

4.4 Kasvun hallinta

Kaikki haastattelamme yritykset olivat siis kasvaneet. Kasvaneiden yritysten haasteet osoittautuivat moninaisiksi. Esimerkiksi orgaanisen kasvun yrityksissä korostui johtamistaitojen kehittäminen, joka tulee esiin muun muassa yrittäjän oman johtamistyylin muuttamisessa (yritykset C ja E), ammattijohtajuuteen siirtymisessä (yritykset B ja D) ja tiimijohtamiseen siirtymisessä (yritys F). Esimerkiksi yrityksessä C vastuun lisääntyttyä kasvun myötä yrittäjä tunsikin joskus kovistelevansa työntekijöitä liikaa ja on nyt pehmentänyt johtamistyyliään tarkoituksellisesti. Yrityksessä E siirrettiin puolestaan isän autoritäärisestä johtamistavasta kuuntelevampaan otteeseen. Yrityksessä B perustajatoimitusjohtaja koki oman osaamisensa jossain kohtaa yrityksen kasvua loppuvan, jolloin ammattijohtajan uskotaan olevan oikea henkilö yli 60 työntekijän yrityksen kasvattamiseen edelleen. Yrittäjä D uskoi, ettei häneltä itseltään enää löydy mitään uutta (osaamista), jota tähän asti oli löytynyt ja hän pelkäsi, että jotain jää huomaamatta. Yrityksen D johtoon haluttiin uutta voimaa ja vetoa, jota yrityksen ulkopuolelta palkatun, uuden toimitusjohtajan toivotaan tuovan. Yrityksessä F johtajuutta hallitaan toimimalla ryhmänä, jossa jokainen on johtaja omalla alueellaan: varsinaista yhtiä johtajaa ei yrityksessä koeta olevan. Johtaminen siirtyi melko nopeasti nuoremman polven vastuulle perheen isän jäädessä sivummalle. Näyttäisikin alustavasti siltä, että ammattijohtamiseen ovat siirtyneet ne yritykset, joiden kasvuhalu oli voimakasta. Maltillisemmin kasvusta puhuneet yritykset sen sijaan näyttäisivät keskittyneen johtamistyylin muuttamiseen.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan yrityksen laajentuessa ja kasvaessa yrityksen sisäiset, organisaationaaliset ongelmat korostuvat (Paasio & Heinonen 1993). Kasvun hallinta onkin ilmennyt myös organisatorisina haasteina tutkittujen yritysten joukossa. Yritystostolla kasvaneessa yrityksessä A organisaation hallinta tulee esiin ainoastaan organisaatiokulttuurien yhtenäistämistarpeena emoyrityksen ja tytäryhtiön välillä. Yrityksessä B koettuja ongelmia olivat esimerkiksi delegointiongelmat, huono sisäinen tiedon kulku sekä organisaation riippuvuus yhden päällikön

päätöksistä. Näihin on haettu ratkaisua palkkajohtajuudella. Organisaation hallinnassa auttaa osaltaan myös organisaatorakenne selkeine toimenkuvineen. Oikeiden ja sopivien henkilöiden valintaa painotettiin erityisesti yrityksissä F ja G: organisaation kasvu pysyy paremmin hallinnassa ja hyvä ilmapiiri säilyy, kun organisaatiossa on oikeita henkilöitä. Henkilöstöjohtamisen ja -toimintojen ei koeta case-yrityksissä paljoakaan muuttuneen (vrt. Kotey & Slade 2005), ainoastaan monipuolistumiseen, joka näkyy esimerkiksi rekrytointimenetelmissä.

Case-yrityksissä tärkeimpänä kasvun hallinnan osa-alueena pidetään kuitenkin talouden hallintaa ja rahoitusasioita. Yritysten talousasioista vastaavat talousjohtajat ja -päälliköt, joiden osaamista yrittäjät arvostavat hyvin paljon. Esimerkiksi yrityksessä C taluspäälliköllä on keskeinen rooli ja hän ottaa kantaa muihinkin kuin talousasioihin. Myös yrittäjä itse voi olla pääasiallinen talousasioiden hoitaja, kuten on yrityksessä A. Kustannusrakennetta seurataan case-yrityksissä tarkasti. Kannattavuus on tärkeä arvo. Esimerkiksi yritys E:ssä asiakkaan mukana kasvaminen on pidetty hallinnassa nimenomaan siten, että kannattavuus säilyy. Yritykselle D talouden hallinta on aiheuttanut vaikeuksia. Koska yritys D toimii sesonkituotteella, oli laskujen myynti rahoitusyhtiölle alkuvaiheen kasvussa tärkeä osa talouden hallintaa. Vakuudet osana talouden hallintaa mainitaan yrityksessä G.

Suunnittelun merkitys korostui myös case-yrityksissä. Useilla yrityksillä on käytössä laatusertifikaatti/-järjestelmä. Yrityksessä F suunnittelua voi nimittää erityiseksi kasvuosaamiseksi, jolloin ennen päätöksiä tehdään paljon taustatyötä, kartoitetaan riskit ja ennustetaan tulevaisuuteen. Yrittäjä F uskoo, että kaikissa yrityksissä ei ole kykyä nähdä tulevaisuuteen, mikä luo tunteen, että tulevaisuus näyttää tyhjältä ja kasvua jää tavoittelematta. Yrityksessä C ympäristön ja riskien hallinnassa tärkeään rooliin nousevat laatuajattelu sekä laatuajattelumallit, ja laatuajattelua vyörytetään kaikkialle organisaatioon. Myös yrityksessä B laatuajattelumallit ja sertifikaateilla on tärkeät roolit. Yrityksessä G korostuu muutoksien seuraaminen ja niihin varautuminen; muutosvalmius.

Melkein kaikissa case-yrityksissä ulkopuolisten jäsenten tai muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöä on mietitty (ks. Naldi & Sjöberg 2004). Esimerkiksi yrityksessä F johtoryhmällä on tärkeä rooli jokaisella kasvun hallinnan osa-alueella; johtoryhmä kokoontuu viikoittain. Myös yrityksessä B hallitustyöskentely on ollut alusta alkaen aktiivista, ja mukana on ollut yrityksen ulkopuolisia jäseniä. Tapaamisiin valmistaudutaan ja siellä luodaan strategioita ja visioita tulevasta. Hallituksen vaikutus nähdään yrityksen B kohdalla sekä kasvuhallinnassa ja – kykyä tuovana tekijänä että kasvun hallinnan välineenä. Yrityksen D hallitus ammattimaistettiin vuonna 2004 pääomasijoittajan mukaantulon myötä. Myös yritykseen C on perustettu noin pari vuotta sitten johtoryhmä, jossa yrityksen asioita käydään läpi kuukausittain. Sitä vastoin yrityksissä G ja E ei ole aktiivista hallitus-/johtoryhmätyöskentelyä.

Sosiaalisten suhteiden ja kontaktiverkoston/sidosryhmien merkitys nousevat esiin yrityksissä A ja B. Yrityksen A yrittäjä keskustelelee paljon muiden yrittäjien kanssa ja on aktiivinen järjestö-

toiminnassa. Korkeatasoisten sidosryhmien merkitys on koettu tärkeäksi yrityksessä B; yrityksellä on kontakteja verotuksen, liikkeenjohdon, markkinoinnin ja sopimusjuridiikan osa-alueilta. Ajustusten vaihto muiden yrittäjien kanssa koettiin tärkeäksi myös muissa yrityksissä. Yritys G:ssä jatkuva parantaminen ja benchmarking nähdään tärkeinä kasvun hallinnassa. Yrittäjän mukaan omaan työhön voi sokeutua, minkä vuoksi hän käy tutustumassa muiden yritysten toimintaan. Yritys G:n kohdalla yrityksen myynti voidaan nähdä myös osana kasvun hallintaa, koska isolla konsernilla pyritään turvaamaan kasvu tulevaisuudessakin; konserni tuo yritykselle paljon mahdollisuuksia, pystytään palvelemaan paremmin isoja yrityksiä ja yrittäjä itse ehtii kiertää maailmalla katselemassa halvempia raaka-ainelähteitä, ja voi mahdollisesti perustaa tytäryhtiötä halpamaihin.

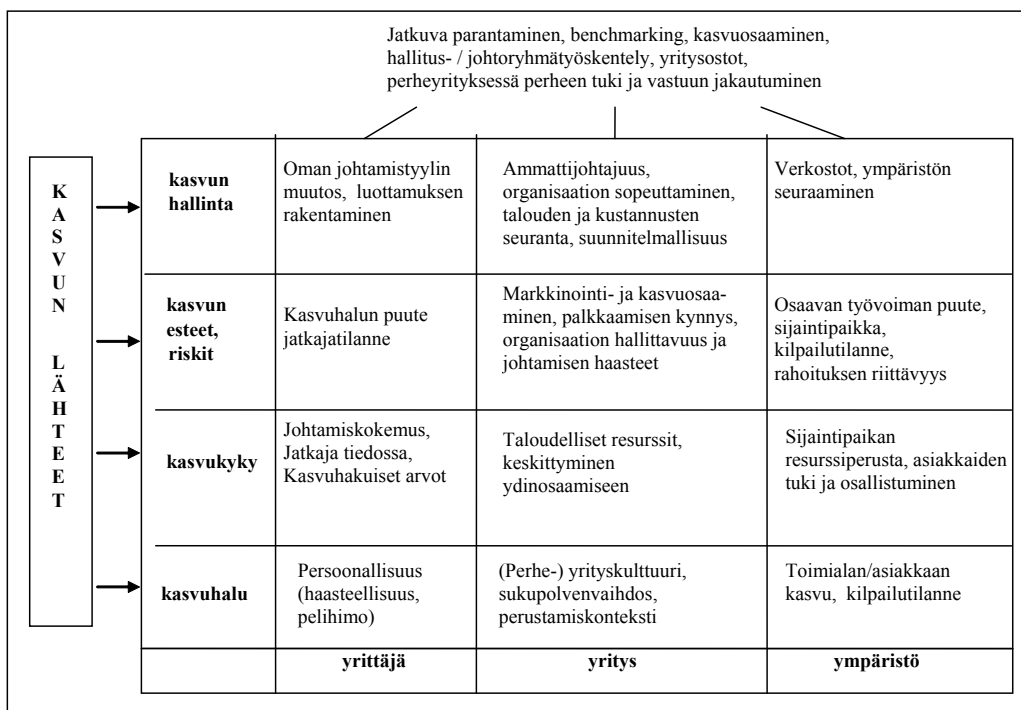
Näiden havaintojen pohjalta nostaisimme esiin kolme keskeistä kasvun hallintaan liittyvää asiaa. Ensinnäkin, yrityksen kasvu antaa paineita yrittäjän oman johtamistyylin muuttamiseen ja/tai ammattijohtajan palkkaamiseen. Varsinkin tilanteissa, jossa yrittäjä itse kokee olevansa kykenemätön johtamaan kasvavaa yritystä, ratkaisuksi koetaan ammattijohtajan palkkaaminen. Tämän johdosta ehdotamme *propositioksi 5: Johtamisen ammattimaistuminen edesauttaa yrityksen kasvun hallintaa*.

Toiseksi, kasvavassa yrityksessä talouden kontrolli ja kustannusten seuranta näyttäisi tulevan avainasiaksi. Yrityksen kasvu lisää yleensä käyttöpääoman määrää, mistä johtuen talouden suunnitteluun tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tästä johtuen ehdotamme *propositioksi 6: Panostaminen yrityksen talouden seurantaan ja kustannusten kontrollointiin edesauttaa yrityksen kasvun hallintaa*.

Kolmanneksi, yrityksen verkostojen hallinta ja sosiaalisten suhteiden vaaliminen näyttäisivät korostuvan yrityksen kasvun myötä. Sosiaalisten verkostojen kautta yritys pitää itseään ajantasalla kilpailijoiden ja muiden toimijoiden toimista, hankkii itselleen tietoa uusista sovelluksista ja parhaista käytänteistä sekä etsii mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Näihin havaintoihin liittyen ehdotammekin *propositioksi 7: Yrityksen sosiaalisen verkoston kehittäminen ja hyväksikäyttö edesauttaa yrityksen kasvun hallintaa*.

4.5 Yhteenveto

Kuviossa 2 nähdään yhteenveto seitsemän kasvuyrityksen kasvuun vaikuttaneista tekijöistä. Kuviossa käytetään alkuperäistä ”yrittäjä, yritys ja ympäristö”- jaottelua käsiteltäessä kasvuhaluja ja -kykyä, kasvun esteitä ja riskejä sekä kasvun hallintaa. Kasvun hallinnassa organisaation ja johtajuuden hallinta on luokiteltu yrittäjään liittyväksi kasvun hallinnaksi. Tämä kasvun viitekehys on tarkoitettu antamaan apuja kasvua pohtiville yrittäjille, viitekehyykseksi kasvukeskusteluihin ja antamaan eri näkökulmia, avaamaan ajatuksia yrittäjille, osalle ehkä tuntemattomistakin kasvuun liittyvistä tekijöistä.



KUVIO 2. Kasvun viitekehys.

Kuviossa 2 esitettyä lopullista kasvun viitekehystä voidaan siis käyttää hyväksi analysoitaessa yrityksen tilannetta kasvua ajatellen. Analyysi voi lähteä esimerkiksi kasvuhalun tarkastelulla. Tällöin huomiota voidaan kiinnittää ensimmäiseksi yrittäjän persoonallisuuteen, yrityksen perustamiskontekstiin ja nykyiseen kulttuuriin sekä ympäristön kehityssuuntiin, kuten toimialan ja asiakkaiden kasvuun. Mikä tahansa edellä mainituista kolmesta tekijästä voi selittää kasvuhalua tai sen puutetta. Aikaisemmin ehdotamamme propositiot 1 ja 2 antavat tilaa etenkin yrityksen perustamistilanteen haasteellisuudelle ja ympäristötekijöiden vaikutukselle, kun tarkastellaan kasvuhalun syntymistä.

Kun tarkastellaan yrityksen kasvukykyä, nostimme propositiossa 3 esiin ennen kaikkea yrityksen keskittymisen avaintoimintoihin ja muiden periferisten toimintojen ulkoistamisella. Liitämme siis kasvukyvyyn implisittisesti yritykseen liittyväksi tekijäksi. Yrittäjällä ja ympäristöllä on mielestämme toissijainen rooli kasvukyvyyn muodostumisessa.

Kasvun esteitä tarkastellessa kiinnittäisimme huomiota etenkin ympäristön rooliin esteiden muodostumisessa. Propositiomme 4 ottaakin esiin resurssien vähyyden, joka vaikuttaisi positiivisesti kasvavaan yritykseen siinä mielessä: resurssien vähyyden on omiaan lisäämään luovien ratkai-

sujuen käyttämistä resurssipulan ratkaisemiseksi. Näin ollen liitämme kasvun esteiden muodostumisen implisiittisesti ympäristöstä tulevaksi asiaksi. Yrittäjän ja yrityksen rooli kasvun esteiden muodostumisessa olisi siten toissijainen, sillä havaintomme näyttäisivät tukevan sitä ajatusta, että yrittäjän ja yrityksen muodostavat kasvun esteet eivät estä kasvun toteutumista, jos ympäristötekijät kasvua edellyttävät.

Lopuksi, kun tarkastellaan kasvun hallintaa, toimme esiin kolme keskeistä asiaa. Ensinnäkin yrittäjän näkemys omasta osaamisestaan näyttäisi vaikuttavan siihen, palkataanko kasvuyritykseen ammattijohtaja vai ei. Toiseksi, kasvavassa yrityksessä näyttäisi painottuvan talouden seurantaan liittyvät asiat, mikä on omiaan muuttamaan avainhenkilöiden suhteellista valta-asemaa yrityksen sisällä. Kolmanneksi, kasvun hallinta näyttäisi vaativan yritykseltä sosiaalisten verkostojen kehittämistä ja hyväksikäyttöä. Liitämme siis kasvun hallinnan implisiittisesti sekä yrittäjään, yritykseen että ympäristöön liittyväksi tekijäksi.

5. TUTKIMUKSEN TULOSTEN MERKITYS

Seuraavassa pohditaan tutkimuksen tulosten merkitystä kasvuyritysten johtamiselle ja kehittämiselle. Tutkimuksen tulokset nostavat esiin kolme olennaista kysymystä, joita tutkimuksessa on peilattu sekä yrittäjän, yrityksen että ympäristön näkökulmista. Tutkimuksen tulokset vaativat yhteiskunnallisia päättäjiä, koulutuksen järjestäjiä sekä erilaisia yritystoiminnan kehittäjiä kysymään, miten yrittäjien ja yritysten kasvuhalu ja -kyky voidaan tukea? Miten kasvun esteitä ja ennen kaikkea riskejä voidaan vähentää, sekä miten kasvun hallintaa voidaan kehittää?

Kuten edellä on todettu, tämä tutkimus ei suoraan pyri vastaamaan näihin kysymyksiin, vaan tuottaa viitekehysten, jonka avulla kasvua ja siihen vaikuttavia tekijöitä voidaan yrityskohtaisesti analysoida ja ymmärtää. Kasvu on kuitenkin viitekehysten mukaisesti yrittäjä-, yritys- ja ympäristösidonnainen kysymys, jota on usein analysoitava yrityksen omissa konteksteissa.

Näkemyksemme mukaan tutkimuksen viitekehys voi tukea yrittäjien omaa analyysiä yrityksen kasvusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Näin ollen tutkimuksen tuottama viitekehys voi toimia yrittäjän tai yrityksen reflektion ja oppimisen välineenä. Yrittäjän henkilöön liittyvät tekijät, kuten motivaatio ja johtamistyyli ovat henkilökohtaisia asioita, mutta toki niihin voidaan vaikuttaa erilaisin valmentavin menetelmin, kuten työnohjauksella. Yritykseen liittyvät tekijät liittyvät sekä resurssihin että toimintatapoihin ja rakenteisiin. Näiden osalta yrittäjiä voidaan auttaa erilaisin koulutus-, asiantuntija- sekä prosessikonsultoinnin keinoin. Ympäristöön liittyvissä tekijöissä näkyi erityisesti ympäristössä tapahtuvien muutosten havainnoinnin merkitys. Muutokset esimerkiksi asiakas- tai resurssimarkkinoilla on havaittava, jotta niihin voidaan reagoida. Myös muutosten havainnointiin on olemassa erilaisia työkaluja tai menetelmiä, joita voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi strategiaprosessin yhteydessä.

Tutkimuksen mallia voidaan hyödyntää myös konsultoinnin välineenä. Malli tarjoaa konsultille viitekehysten analyysiä varten, jonka kautta yritysten kasvua voidaan yrittää jäsentää tarkemmin. Konsultointiprojektin alkuun liittyy tyypillisesti analysointivaihe, jonka perustana tämän tutkimuksen tuottamaa mallia voisi hyödyntää. Mielestämme viitekehys sopisi myös ulkopuolisten rahoittajien välineeksi kasvuyritysten analysointiin. Rahoituspäätöstä tehtäessä kasvu ja siihen liittyvät tekijät ovat usein arvioinnin kohteena. Lisäksi viitekehys voi toimia myös yrittäjäyryskasvatuksen välineenä tuottaen viitekehysten esimerkiksi kasvuyrittäjyyttä tukevien koulutusohjelmien suunnitteluun.

Tämän tutkimuksen tuottama viitekehys on luonteeltaan mahdollisimman kokonaisvaltainen. Siksi se sopii reflektion välineeksi niin yrittäjille, konsulteille, rahoittajille kuin koulutuksen suunnittelijoille. Viitekehys tuottaa laaja-alaisen ja kokonaisen perustan yrityskohtaisen analyysin tekemiseksi. Tutkimuksen viitekehys perustuu laajaan kirjallisuuskatsaukseen ja seitsemän tapauksen huolelliseen analysointiin, mutta ei ole yleistettävissä sillä tavalla kuten yleistettävyys ymmärretään tilastollisen tutkimuksen piirissä. Viitekehys on kuitenkin tarkoitettu ensisijaisesti keskustelupohjaksi ja on sellaisenaan eri toimijoiden hyödynnettävissä. ■

LÄHTEET

- AUTIO, E. P. ARENIUS & WALLENIOUS, H.** (2000). Economic impact of gazelle firms in Finland. *Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business, Working Paper Series 2000 / 3*, Espoo, Finland 2000.
- BALLONI, V. & IACOBUCCI, D.** (2001). Explaining the growth process through business cluster formation. *Conference Proceedings of RENT XV*, 22–23 November 2001, Turku, Finland.
- BRIXY, U. & KOHAUT, S.** (1999). Employment growth determinants in new firms in Eastern Germany. *Small Business Economics*, 13, 2, 155–170.
- CHRISTENSEN, C. & RAYNOR, M.** (2003). *The Innovator's Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- DAVIDSSON, P.** (1989). Entrepreneurship – and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4, 211–226.
- DAVIDSSON, P. & WIKLUND, J.** (2000). Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth. In *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, 26–44. D.L. Sexton & H. Landström (Eds.). Malden, MA: Blackwell Publishers Ltd.
- DAVIDSSON, P., KIRCHHOFF, B., HATEMI-J. A. & GUSTAVSSON, H.** (2002). Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management*, 40, 4, 332–349.
- DELMAR, F.** (1996). *Entrepreneurial Behavior and Business Performance*. Ph.D. Dissertation, Stockholm: Stockholm School of Economics.
- DELMAR, F., DAVIDSSON P. & GARTNER, W.** (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18, 189–216.
- EISENHARDT, K. & SCHOONHOVEN, C.** (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990, 504–529.
- Elinkeinoelämän keskusliiton ja Ernst & Young Oy:n selvitys** (2005). *Kasvun ajurit. Kasvu pk-yrityksen menestysstrategiana*.
- ROLA, E. & LOUTO, P.** (2000). *Riskit voimavaraksi –liiketoimintarisien hallinta yrityksessä*. Helsinki: Oy Edita Ab.

- EVANS, D.** (1987). The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXV, 4, 567–581.
- GARNSEY, E., STAM, E., HEFFERNAN, P. & HUGO, O.** (2003). New Firm Growth: Exploring Process and Paths. *ERIM Report Series Research in Management*, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management.
- GRAY, C.** (2004). Age effects on small firm growth and strategic objectives. *The 34th EfmD EISB Conference Abstracts Proceedings*, 8–10 September 2004, Turku.
- HAGEL, J.** (2002). Kasvuvipu. Myynnin kasvattaminen voittoja uhraamatta. Muiden yritysten resurssija hyödyntämällä voi varmistaa kasvustrategian tuloksellisuuden. *Yritystalous*, 6/2002.
- HALTUNEN, J.** (2004). Teollisten perheyriyten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. *Jyväskylä Studies in Business and Economics 30*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- HARJU, J. & HEINONEN, J.** (2003). Perheyriyten menestyksen avaimet. In: *Quo vadis. Suomalainen perheyriy?* Ed. Heinonen, J. Turun kauppakorkeakoulu.
- HEINONEN, J.** (2004). Kasvaako vai eikö kasvaa? Yrityksen kasvu puhuttaa. *Yrittäjä-lehti*, 1/2004, 36–37.
- HEINONEN, J. & PUKKINEN, T.** (2005). Nopeasti kasvavat yritykset -tapaus Turun seutukunta In: *Kasvun olemus ja reitit. Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. Toim. Heinonen, J. Turun kauppakorkeakoulu: Kirjapaino Esa Print, Tampere. 63–75.
- HIRSJÄRVI, S. & HURME, H.** (1988). *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- HIRSJÄRVI, S., REMES, P. & SAJAVAARA, P.** (2000). *Tutki ja kirjoita*. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- HOOGSTRA, G. & VAN DIJK, J.** (2004). Explaining firm employment growth: does location matter? *Small Business Economics*, 22, 3/4; 179–192.
- JOHANSSON, D.** (2004). Is small beautiful? The case of the Swedish IT industry. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 271–287.
- JUNGMAN, H.** (2002). *Suorituskyymittaristo osana kasvuyrityksen strategiaprosessia*. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto.
- KARLÖF, B.** (1995). *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Espoo: Weiling + Göö.
- KAUTONEN, M. & TIAINEN, M.** (2000). *Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa*. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto. Tampere: City Offset Oy.
- Keskuskauppakamari**, helmikuu 2002. *Yritysten menestys ja kasvu 2008*. Selvitys suomalaisten yritysten pitkän aikavälin menestystekijöistä.
- KETTUNEN, P.** (1992). Siitä puhe mistä puute, eli rotevasta rahoitusrakenteesta. In: *Uudistuva pienyriy.* Toim. Jahnukainen, I. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- KHANDWALLA, P.** (1977). Some Top Management Styles, Their Contexts and Performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7, 4, 21–51
- KIRCHHOFF, B.** (1994). *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth*. Westport, CT: Praeger.
- KOLVEREID, L. & BULLVÅG, E.** (1996). Growth intentions and actual growth: The impact of entrepreneurial choice. *Journal of Enterprising Culture*, 4, 1, 1–17.
- KOTEY, B. & SLADE, P.** (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43, 1, 16–40.
- KREISER, P., MARINO, L. & WEAVER, K.** (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Summer, 71–94.
- KTM** (2002) *Kutsu keskusteluun; kasvuongelmat*. Elinkeino-politiikan ryhmä.
- KTM** (2004a). *Kutsu keskusteluun; kasvuongelmat*. Elinkeino-politiikan ryhmä, Kauppa- ja teollisuusministeriö, julkaisuja 18/2004.
- KTM** (2004b). Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmän muistio. Elinkeino-osasto, Kauppa- ja teollisuusministeriö, julkaisuja 34/2004.
- KTM** (2004c). Yrittäjyyskatsaus 2004. Elinkeino-osasto, Kauppa- ja teollisuusministeriö, julkaisuja 18/2004.
- LAVEREN, E., LIMÉRE, A. & VANBILSEN, E.** (2003). Ceo experience and firm growth in small family firms. *RENT XVII, Research in Entrepreneurship and Small Business*. November 20–21, 2003, Londz, Poland.

- LIKITALO, H & RISSANEN, R.** (1998). *Tutkimusmenetelmät – Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille*. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisut D8 / 1998. Helsinki: Hakapaino OY.
- LIMÉRE, A., LAVEREN, E., VAN HOOFF, K. & CLEEREN, K.** (2003). A classification model for firm growth on the basis of ambitions, external potential and resources of decision tree induction. *RENT XVII, Research in Entrepreneurship and Small Business*. November 20–21, 2003, Londz, Poland.
- MALINEN, P.** (2003). Suomalaisten perheyrittäjien kasvuhakuisuus. In: *Quo vadis. Suomalainen perheyrittäjä?* Toim. Heinonen, J. Kirjapaino Grafia Oy, Turun kauppakorkeakoulu.
- MALINEN, P. & STENHOLM, P.** (2004). Who dares wins? –Modelling of Finnish family business growth orientation. *The 34th efmd EISB Conference Abstracts Proceedings*, 8–10 September 2004, Turku.
- MARTIKAINEN, M. & NIKKINEN, J.** (2005). *Suomalaisten pk-yritysten menestyminen ja kasvu -kasvun determinantit, innovatiivisuus ja eri yritysraenteet*.
- MERZ, R., WEBER, P. & LAETZ, V.** (1994). Linking Small Business Management with Entrepreneurial Growth. *Journal of Small Business Management*, October, 48–60.
- MILLER, D. & FRIESEN, P.** (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1–25.
- MINER, J., SMITH, N. & BRACKER, J.** (1994). Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms: Interpretations from follow-up data. *Journal of Applied Psychology* 79, 4, 627–630.
- NALDI, L. & SJÖBERG, K.** (2003). Entrepreneurial firms and growth: The role of the CEO, managers and board of directors. *RENT XVII, Research in Entrepreneurship and Small Business*. November 20–21, 2003, Londz, Poland.
- O'REGAN, N., GHOBADIAN, A. & GALLEAR, D.** (2006). In Search of the Drivers of High Growth in Manufacturing SMEs. *Technovation*, 26, 30–41.
- PAASIO, A. & HEINONEN, J.** (1993). *Perheyrittäjäyys Suomessa*. Helsinki: STAR-OFFSET OY.
- Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja n:o 197** (2006). Growth of new firms: Evidence from Finland 1996–2003. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.
- REYNOLDS, P. & WHITE, S.** (1997). *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women, and Minorities*. Westport, CT: Quorum Books.
- STANWORTH, M. & CURRAN, J.** (1973). *Management Motivation in the Smaller Business*, London: Gower Press.
- TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A.** (2000). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- VARAMÄKI, E.** (2002). *Pk-yritysten monenkeskeinen verkostoyhteistyö*. www.yrittajakoulu.com
- VARAMÄKI, E., PIHKALA, T., JÄRVENPÄÄ, M. & VESALAINEN, J.** (2004). Pk-yritysverkoston kasvupolut ja suorituskyvyn mittaaminen verkostossa. Vaasa: *Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja 108*.
- WIKLUND, J.** (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Academic Dissertation, Jönköping: Jönköping International Business School.
- WIKLUND, J.** (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation –Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Fall, 37–48.
- WIKLUND, J., DAVIDSSON, P. & DELMAR, F.** (2003). What Do They Think and Feel about Growth? Approach to Small Business Managers' Attitudes Towards Growth. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Spring, 247–270.
- VIRTANEN, M.** (1999). Yrityksen kasvu- ja rahoitusstrategiat. In: *Strateginen yrittäjäyys*. Toim. Lehtonen, P. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- WIJEWARDENA, H. & COORAY, S.** (1995). Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms: survey evidence from Kobe. *Journal of Small Business Management*, 33, 4, 87–92.
- YIN, R.** (1989). *Case study research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series Vol. 5. Sage Publications, Newbury Park, London, New Delhi.