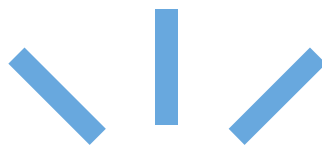


Pohjois-Suomen yritysten kasvutekijät

Kai Hänninen, Osmo Kauppila ja Matti Muhos



**KERTTU SAALASTI
INSTITUUTTI**

**OULUN
YLIOPISTO**

Mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä MicroENTRE

Kai Hänninen, Osmo Kauppila ja Matti Muhos

POHJOIS-SUOMEN YRITYSTEN KASVUTEKIJÄT

OULUN YLIOPISTO
Kerttu Saalasti Instituutin julkaisu
Mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä MicroENTRE

ISBN 978-952-62-1820-5 (painettu)
ISBN 978-952-62-1821-2 (elektroninen)

ISSN 2489-3501 (painettu)

Kai Hänninen, Osmo Kauppila & Matti Muhos
Pohjois-Suomen yritysten kasvutekijät
Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutti

Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin julkaisu 1/2018
Nivala

Tiivistelmä

Yritysten kasvu on tärkeä kansantalouden moottori ja yhteiskunnan hyvinvointia ylläpitävä voima. Kuka määrittelee milloin ja miten yrityksen pitäisi kasvaa? Tutkimus on tehty osana Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) ja Pohjois-Pohjanmaan liiton rahoittamaa Mikroyritysten kasvualusta -hanketta. Mikroyritykseksi määritellään yritys, joka työllistää vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma on vähemmän kuin kaksi miljoonaa euroa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta ja ajankohtaista tietoa Pohjois-Suomen yritysten kasvutekijöistä.

Kysely kohdennettiin Kainuun, Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan maakuntien yritys-päättäjille. Vastaajat kutsuttiin kyselyyn sähköpostitse 6.-18.4.2016 välisenä aikana. Kyselyyn vastasi 301 yritystä, joista mikroyrityksiä oli 230 (76,4 %). Yksinyrittäjiä heistä oli 143 (62,2 %), kahdesta neljään työllistäviä yrityksiä oli 57 (24,8 %) ja viidestä yhdeksään työllistäviä yrityksiä oli 30 (13,0 %).

Yrityksen kasvutekijöitä arvioitiin seuraavilla mittareilla: yrittäjäsuuntautuneisuus, liiketoimintaympäristön vaikutus, yrityksen resursointi sekä johdon henkilökohtaisten asenteiden suora tai epäsuora vaikutus yrityksen kasvuun.

Tulosten perusteella yritysten tulisi kehittää valmiuksia riskinottoon. Vaikka valtaosa yrityksistä kertoo pyrkivänsä ennakoimaan kilpailijoiden innovaatiot ja uudet tuotteet, niin vähemmistö yrityksistä on valmis panostamaan voimakkaita teknologian kehittämiseen. Tästä seuraa, että suurin osa yrityksistä ei edes tavoittele tuotteilleen markkinajohtajuutta.

Lähes puolet vastanneista kokee, että yrityksen liiketoimintaympäristö on haastava. Osittain tätä voidaan selittää hintakilpailulla, josta johtuen kilpailijoiden toiminta koettiin muuttuneen aggressiivisemmäksi. Kuitenkin viimeisen kolmen vuoden aikana tutkimus- ja kehitystoimintaan oli investoinut alle kolmannes vastanneista. Siitäkin huolimatta, että kysynnän vähentymistä ennakoiti noin kolmannes vastanneista.

Useat ammatilliset verkostot eivät ole vastausten perusteella tarjonneet riittävästi apua tärkeiden päätöksiensä teossa. Lisäksi vain hyvin harvoissa mikroyrityksessä on yrittäjän apuna ulkopuolisia, jotka tukisivat yrityksen kehittymistä.

Tässä tutkimuksessa yrityksistä kotimaan liiketoiminnan kasvua tavoittelee 43 %, viennin kasvua 14 % ja henkilöstön kasvua 35 % vastanneista. Kasvumahdollisuuksia osaltaan heikentää se, että vastausten perusteella yritykset tutkivat varovasti uusien liiketoimintamahdollisuuksien tuomia mahdollisuuksia.

Yrittäjä kokee isona haasteena liikevaihdon kasvusta aiheutuvan lisäkuorman. Toisaalta yrittäjät ovat sitä mieltä, että liikevaihdon kasvu antaa paremmat edellytykset panostaa yrityksen ohjaamiseen, valvontaan ja johtamiseen. Vastaavasti liikevaihdon kasvu oli erityisen tärkeä yrityksen kehittymiselle niin, että liikevaihdon ja yrityksen arvon pitäisi kehittyä jopa kilpailijoita paremmin.

Asiasanat: kasvu, kasvutekijät, mikroyritys, Pohjois-Suomi

Kai Hänninen, Osmo Kauppila & Matti Muhos
Growth factors of companies in Northern Finland.
University of Oulu, Kerttu Saalasti Institute

Publication of Kerttu Saalasti Institute of the University of Oulu 1/2018
Nivala, Finland

Abstract

Growth in companies is an important engine of the national economy and a force that maintains well-being in the society. Who determines when and how the company should grow? This study is part of the Platform for Micro Enterprise Growth project funded by European Regional Development Fund (ERDF) and the Council of Northern Ostrobothnia. A micro enterprise is defined as an enterprise employing fewer than 10 employees and whose turnover or balance sheet total is less than two million euros. The aim of this study is to produce new and timely knowledge about the growth factors of companies in Northern Finland.

The survey was targeted at the business leaders of Kainuu, Lapland and Northern Ostrobothnia provinces. The respondents were invited to respond the questionnaire by e-mail from 6 April 2016 to 18 April 2016. The survey was answered by 301 companies, of whom 230 (76.4%) were micro enterprises. There were 143 solo entrepreneurs (62.2%), 57 (24.8%) employing of the enterprises employed 2-4 and 30 (13.0%) of the enterprises employed 5-9 persons.

The company's growth factors were evaluated by the following indicators: entrepreneurial orientation, the impact of the business environment, resource management, and the direct or indirect impact of management's personal attitudes on corporate growth. On the basis of the results, it is evident that companies should develop their capacity for risk-taking. Even though most companies report their efforts to anticipate competitors' innovations and new products, a minority of companies are ready to invest in technology development. As a result, most of the companies do not even aim to market leadership with their products.

Nearly half of respondents think that the business environment of the company is challenging. In part, this can be explained by price competition, which led to a more aggressive attitude towards competitors. However, over the past three years, less than one third of the companies had invested in research and development activities. Despite the fact that about one-third of respondents anticipate a decline in demand.

Based on the responses, many professional networks have not been able to provide support for decision making. In addition, very few micro-enterprises are outsourcing entrepreneurs to support the company's development.

In this study, businesses are seeking 43% growth in domestic business, 14% growth in exports and 35% in staff growth. Growth opportunities are further undermined by the fact that, according to the responses, companies are carefully exploring opportunities offered by new business opportunities.

The entrepreneur is facing a major challenge as a result of the growth in net sales. On the other hand, entrepreneurs are of the opinion that the growth in net sales gives us better opportunities to invest in steering, control and and management of the company. Correspondingly, the growth in turnover was particularly important for the company development so that the turnover and the value of the company could develop faster than their competitors could.

Key words: growth, growth factors, microenterprise, Northern Finland.

Sisällys

1	Johdanto	13
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	14
1.2	Kasvututkimus.....	15
2	Tutkimuksen teoreettinen tausta	19
3	Aineisto	21
3.1	Otoksen poiminta	21
3.2	Kyselylomake.....	22
3.3	Aineiston luotettavuuden arviointi.....	22
3.4	Kyselyn kadon arviointi	23
4	Aineiston esittely ja analyysi	25
4.1	Vastaajan taustatiedot.....	25
4.1.1	Ikä ja sukupuoli.....	25
4.1.2	Asema yrityksessä	26
4.1.3	Aika nykyisessä tehtävässä.....	27
4.1.4	Omistusosuus yrityksessä.....	28
4.1.5	Yrittäjäkokemus.....	29
4.2	Yritysten taustatiedot.....	30
4.2.1	Sijaintipaikka	30
4.2.2	Yhtiömuoto	32
4.2.3	Päätoimiala	33
4.2.4	Toiminta-aika.....	34
4.2.5	Työntekijämäärä ja liikevaihto	35
4.3	Liiketoiminnan kehitys.....	36
4.3.1	Työntekijämäärän muutos	36
4.3.2	Vuosiliikevaihdon kehitys	37
4.3.3	Kolmen suurimman asiakkaan osuus liikevaihdosta.....	37
4.3.4	Liiketoiminnan jakautuminen.....	39
4.3.5	Liikevaihdon kehittyminen.....	41
4.4	Yrittäjäsuuntautuneisuus	41
4.4.1	Riskinottokyky.....	41
4.4.2	Ennakointikyky	42
4.4.3	Innovatiivisuus.....	43
4.5	Liiketoiminta	44
4.5.1	Muutoksiin vastaaminen.....	44
4.5.2	Liiketoimintaympäristön haastavuus.....	45
4.5.3	Varautuminen muutoksiin	46
4.6	Käytettävissä olevat resurssit	46
4.6.1	Liikevaihdon kehitystä koskeva arvio.....	47
4.6.2	Johtoryhmän koko	47
4.6.3	Korkeakoulututkinon suorittanut henkilöstö	48

4.6.4	Hallituksen jäsenet	49
4.6.5	Uudet omistajat.....	51
4.6.6	Resurssointiin vaikuttavat tekijät	52
4.7	Kouluttautuminen ja johtaminen	52
4.7.1	Koulutustaso	52
4.7.2	Liikkeenjohdon täydennyskoulutus	54
4.7.3	Kokemus johtotehtävistä	54
4.7.4	Esimieskokemus	55
4.7.5	Työpaikkana olevan yrityksen perustaminen.....	57
4.7.6	Liiketoiminnan johtajuuskokemus	57
4.8	Yhteistyöverkostot	58
4.9	Asetetut tavoitteet	58
4.9.1	Henkilökohtaiset tavoitteet.....	59
4.9.2	Yritystoiminnan jatkuvuus	59
4.9.3	Valta-asema	60
4.9.4	Yrityksen kehittyminen	60
4.10	Ajankäyttö	61
4.11	Yrityksen kasvun vaikutukset	62
4.11.1	Liikevaihdon mahdollisen kaksinkertaistumisen vaikutukset.....	62
4.11.2	Kasvuhakuisuus	63
4.11.3	Omistussuhteiden muutokset	66
4.12	Vastaajien palaute	67
5	Tulokset	69
5.1	Kasvutekijöiden mittaaminen.....	69
5.2	Yrittäjäsuumenautuneisuus.....	70
5.2.1	Yrityksen riskinottokyvyn ja innovatiivisuuden kehittäminen	70
5.3	Liiketoimintaympäristö	71
5.3.1	Yrityksen toimintaympäristön vaikutus	72
5.4	Resurssointi.....	72
5.4.1	Kaikkea ei kannata tehdä yksin.....	73
5.5	Johdon asenne	74
5.6	Työtehtävät.....	74
5.7	Kasvun vaikutus ja kasvuhakuisuus	75
5.7.1	Miten kasvu vaikuttaa ja onko yrityksissä kasvuhalukkuutta.....	76
	Kiitokset.....	77
	Lähdeluettelo.....	78

Kuvat

Kuva 1. Kaikkien vastaajien ikäjakauma (N=301).....	25
Kuva 2. Mikroyritykset – vastaajien ikäjakauma (N=237).....	26

Kuva 3. Miesten ja naisten jakauma yrityksen koon mukaan (N=231).	26
Kuva 4. Asema yrityksessä (N=418).	27
Kuva 5. Työskentelyaika nykyisessä tehtävässä (N=298).	27
Kuva 6. Työskentelyaika mikroyrityksissä (N=234).	28
Kuva 7. Omistusosuus yrityksestä, N=298.	28
Kuva 8. Omistusosuus mikroyrityksissä (N=235).	29
Kuva 9. Yrittäjäkokemus.	30
Kuva 10. Yrittäjäkokemus mikroyrityksissä (N=237).	30
Kuva 11. Pohjois-Suomen vastanneet yritykset (N=294).	31
Kuva 12. Mikroyritykset seutukunnittain Pohjois-Suomi (N=231).	32
Kuva 13. Vastaajien yhtiömuodot.	32
Kuva 14. Yhtiömuodot mikroyrityksissä (N=237).	33
Kuva 15. Yritysten toimialaluokat.	33
Kuva 16. Mikroyritysten toimialaluokat (N=237).	34
Kuva 17. Yritysten ikäjakauma.	35
Kuva 18. Mikroyritysten ikäjakauma (N=237).	35
Kuva 19. Osuus yrityksen liikevaihdosta (N=301).	38
Kuva 20. Mikroyritykset – Kolmen suurimman asiakkaan osuus liikevaihdosta (N=237).	38
Kuva 21. Mikroyritykset - Kolmelta suurimmalta toimittajalta tehtyjen hankintojen osuus liikevaihdosta (N=237).	38
Kuva 22. Mikroyritykset – Viennin osuus liikevaihdosta (N=237).	39
Kuva 23. Liiketoiminnan osuudet viime tilikaudella.	39
Kuva 24. Mikroyritykset – Pitkälle automatisoidun valmistuksen/tuotannon osuus (N=237).	40
Kuva 25. Mikroyritykset – Työvoimavaltaisen valmistuksen/tuotannon osuus (N=237).	40
Kuva 26. Mikroyritykset – Palveluliiketoiminnan osuus (N=237).	41
Kuva 27. Yritysten arvonluonnin kehitys.	41
Kuva 28. Riskinotto-kyky.	42
Kuva 29. Ennakointikyky.	43
Kuva 30. Panostus innovatiivisuuteen.	44
Kuva 31. Yrityksen dynaamisuus liiketoimintaympäristön muutoksille.	45
Kuva 32. Liiketoimintaympäristön haastavuus.	45
Kuva 33. Liiketoiminta-alueen muutoksiin varautuminen.	46
Kuva 34. Arvio liikevaihdon kehityksestä verrattuna edelliseen tilikauteen.	47
Kuva 35. Yrityksen johtoryhmän koko.	47
Kuva 36. Johtoryhmän koko mikroyrityksissä (N=237).	48
Kuva 37. Korkea-asteen koulutuksen suorittaneiden osuus henkilöstöstä.	48
Kuva 38. Mikroyritykset – korkea-asteen koulutus (N=237).	49
Kuva 39. Yrityksen hallituksen jäsenmäärä.	49
Kuva 40. Hallituksen jäsenmäärät mikroyrityksissä (N=237).	50
Kuva 41. Yrityksen ulkopuoliset hallituksen jäsenet.	50
Kuva 42. Hallituksen ulkopuoliset jäsenet mikroyrityksissä (N=237).	51

Kuva 43. Uusille omistajille myyty yritysosuus viimeisen kolmen vuoden aikana.	51
Kuva 44. Mikroyrityksistä uusille omistajille myyty omistusosuus (N=237).	52
Kuva 45. Yrityksen resursointiin vaikuttavia tekijöitä.	52
Kuva 46. Korkein suoritettu koulutus (N=299).	53
Kuva 47. Mikroyritykset korkein suoritettu koulutus (N=235).	53
Kuva 48. Hankittu liikkeenjohdon täydennyskoulutus (N=298).	54
Kuva 49. Mikroyrityksissä hankittu liikkeenjohdon täydennyskoulutus (N=237).	54
Kuva 50. Yritykset, joissa työskentelyä johtotehtävissä yli vuoden (N=300).	55
Kuva 51. Mikroyritykset - Yritysten lukumäärä, joissa työskennellyt johtotehtävissä yli vuoden (N=236).	55
Kuva 52. Suorien alaisten määrä lähiesimiehenä (N=298).	56
Kuva 53. Mikroyritykset – Suorien alaisten määrä lähiesimiehenä (N=235).	56
Kuva 54. Perustanut yrityksen, jossa nyt työskentelee (N=300).	57
Kuva 55. Liiketoiminnan johtajuuskokemus.	57
Kuva 56. Eri yhteistyötahojen merkitys tärkeiden päätöksien ideoinnissa ja neuvonnassa.	58
Kuva 57. Henkilökohtaisesti tärkeitä asioita ovat.	59
Kuva 58. Mitä yritystoiminnan jatkuvuus edellyttää.	60
Kuva 59. Valta-aseman merkitys.	60
Kuva 60. Liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvun merkitys yrityksen kehittämisessä.	61
Kuva 61. Työajan riittävyuden keskiarvo eri tehtävien hoitamisessa.	61
Kuva 62. Kokemus työajan riittävydestä eri työtehtäviin.	62
Kuva 63. Liikevaihdon kaksinkertaistumisen vaikutuksia.	63
Kuva 64. Yrityksen kasvuhakuisuus.	64
Kuva 65. Mikroyritysten kotimaan liikevaihdon suunniteltu kehitys.	64
Kuva 66. Mikroyritykset ulkomaan liikevaihdon mahdollinen kehitys.	65
Kuva 67. Mikroyritykset henkilöstömäärän mahdollinen kehitys.	66
Kuva 68. Yrityksen omistussuhteiden muutokset seuraavien viiden vuoden aikana.	66

Taulukot

Taulukko 1. Eurooppalainen yritysten kokoluokittelu.	13
Taulukko 2. Yritykset koon mukaan Suomessa vuonna 2015.	13
Taulukko 3. Kasvuyritykset Pohjois-Suomessa.	15
Taulukko 4. Miesten ja naisten ikäryhmäjakauma.	26
Taulukko 5. Omistusosuuden jakautuminen yhtiömuotoihin.	29
Taulukko 6. Yritysten kokojakauma liikevaihdon ja työntekijämäärän mukaan.	36
Taulukko 7. Kyselyyn osallistuneiden yritysten koko.	36
Taulukko 8. Työntekijämäärän muutos 2015.	37
Taulukko 9. Yritysten liikevaihdon kehitys verrattuna edelliseen tilikauteen.	37
Taulukko 10. Yhteenveto vapaamuotoisesta palautteesta tutkijoille.	67
Taulukko 11. Tutkimuksessa käytetyt kasvutekijät ja niiden mittaus.	69
Taulukko 12. Kasvutekijänä yrittäjäsuauntautuneisuus.	70

Taulukko 13. Kasvutekijänä liiketoimintaympäristö.	71
Taulukko 14. Kasvutekijänä yrityksen resursointi.	72
Taulukko 15. Johdon asenteet osana yrityksen kasvua.	74
Taulukko 16. Ajankäyttö eri työtehtäviin.....	75
Taulukko 17. Yrityksen kasvun aiheuttamat vaikutukset.	75
Taulukko 18. Yritysten kasvuhakuisuus.....	76

1 Johdanto

Yrittäjyyden tukeminen on tullut tärkeäksi tavoitteeksi, johon myös nykyinen pääministeri Sipilän hallitus on sitoutunut. Kasvavat yritykset palkkaavat uutta työvoimaa ja samalla kiihdyttävät tehokkaasti talouskasvua. Yritysten koko asettaa haasteita kasvulle, sillä noin 94 % yrityksistä on alle kymmenen henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä (SVT, 1). Mikroyrityksistä 89 % kuului vuonna 2015 henkilöstöluokkaan 0–4 henkilöä (SVT, 1). Tähän kyselyyn vastanneista mikroyrityksistä 60 % oli yhden hengen mikroyrityksiä. Yksinyrittäjälle suurin kynnyks onkin juuri ensimmäisen työntekijän palkkaus.

Euroopan Unionin (EU) määritelmän mukaan mikroyritys on yksityinen yritys, joka työllistää vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma on vähemmän kuin kaksi miljoonaa euroa. Pieni yritys työllistää 10–49 henkeä. Keskisuuri yritys työllistää 50–249 henkeä ja liikevaihto on pienempi kuin 50 miljoonaa euroa tai vastaavasti tase on pienempi kuin 43 miljoonaa euroa. Suuriksi yrityksiksi luokitellaan yli 250 henkeä työllistävät yritykset, joiden liikevaihto ylittää 50 miljoonaa euroa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Eurooppalainen yritysten kokoluokittelu.

Yrityksen koko	Työntekijöitä	Liikevaihto tai tase
Mikroyritys	< 10	≤ € 2 m
Pieni yritys	< 50	≤ € 10 m
Keskisuuri yritys	< 250	≤ € 50 m
Suuri yritys	> 250	≥ € 50 m

Kasvuhakuisten yritykset ovat tyypillisesti nuoria ja lähes 80 % niistä oli perustettu 2000–luvulla ja puolet vuonna 2010 tai sen jälkeen. Voimakkaasti kasvuhakuisten pk-yritysten määrä on Suomessa varsin rajallinen ja niiden osuus kaikista pk-yrityksistä on barometrin mukaan noin kahdeksan prosenttia. (TEM kasvu, 2016).

Kysymys miksi toiset yritykset kasvavat ja toiset eivät on kiinnostanut niin kotimaisia kuin kansainvälisiä tukijoita. Tässä tutkimuksessa selvitetään pohjoissuomalaisten yritysten kasvutekijöitä. Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) kasvuyrityskatsauksen (TEM, 2011 ja TEM, 2012) mukaan Suomessa oli 668 kasvuyritystä vuosina 2007–2010 ja 758 kasvuyritystä vuosina 2008–2011. Kasvuyrityskatsauksessa on käytetty kasvuyrityksistä OECD/Eurostat-määritelmää, jossa yrityksen lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkilöä ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 %.

Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli yrityksiä vuonna 2015 yhteensä 360 051 kappaletta. Vähentämällä määräästä alkutuotannon (maa-, metsä- ja kalatalouden) Suomessa toimi 283 805 yritystä (SVT, 2). Yrityksistä 93,4 % on alle 10 hengen mikroyrityksiä ja pieniä 10–49 henkeä työllistäviä yrityksiä on 5,5 %. Vastaavasti keskisuuret yli 50 henkeä ja suuret, yli 250 henkeä työllistävät yhteensä vain 1,1 % (Taulukko 2).

Taulukko 2. Yritykset koon mukaan Suomessa vuonna 2015.

Yrityksen koko	Yritysten osuus	Liikevaihdon osuus	Työpaikkojen osuus	Palkkasumman osuus
Mikroyritys (1–9 henkeä)	93,4 %	17 %	25 %	17 %
Pieni yritys (10–49)	5,5 %	20 %	22 %	22 %
Keskisuuri yritys (50–249)	0,9 %	21 %	19 %	21 %
Suuri yritys (250–)	0,2 %	42 %	34 %	40 %

TEM:in katsauksen perustella suomalaisten kasvuyritysten määrää ei voida pitää suurena. Tilastokeskuksen vuoden 2015 toimipaikkatilaston mukaan Pohjois-Suomessa

oli toimipaikkoja yhteensä 41 700 kappaletta (SVT, 2). Pohjois-Pohjanmaalla oli toimipaikkoja pois lukien alkutuotanto (maa-, metsä- ja kalatalous) yhteensä 19 020, Lapissa 10 135 ja Kainuussa 3 445 kappaletta. Kaikki toimialat yhteensä pohjoissuomalaiset yritykset työllistivät vuonna 2015 yhteensä 144 984 henkilöä. Pohjois-Pohjanmaan yritykset työllistivät 92 547, Lapin yritykset 37 773 ja Kainuun yritykset 14 664 henkilöä. Pohjois-Suomen yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli 34 mrd. € vuodessa. Pohjois-Pohjanmaan yritysten liikevaihto oli vuonna 2015 pois lukien alkutuotanto 19 mrd./vuosi. Lapin ja Kainuun yritysten liikevaihto pois lukien alkutuotanto oli 14 mrd./vuosi. (SVT, 2). Uusimman Pk-yritysbarometrin (2017) mukaan Pohjois-Pohjanmaalla yli 40 % pyrkii kasvattamaan toimintaansa lähivuosina.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta ja ajankohtaista tietoa Pohjois-Suomen yritysten kasvutekijöistä. Tutkimus on tehty osana Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) ja Pohjois-Pohjanmaan Liiton rahoittamaa Mikroyritysten kasvualusta -hanketta. Hankkeen koordinaattorina toimii Oulun yliopiston Kerttu Saalasti instituutti ja Mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä (MicroENTRE). Hanketta rahoittavat myös Kerttu Saalasti säätiö, Haapaveden-Siikalatvan seutukunta, Nivala-Haapajärven seutukunta, Ylivieskan seutukunta, Raahen seutukunta, Raahen kaupunki, Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä, Centria-ammattikorkeakoulu, Raahen koulutuskuntayhtymä, Raahen Aikuiskoulutuskeskus, Raahen Porvari- ja Kauppakoulu sekä hankkeen ydinryhmässä mukana olevat mikroyritykset.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Pk-yritykset liitetään usein korkeaan kansantalouden kasvuun (esim. Beck *et al.* 2005; Reynolds, 1997; Robson & Bennett, 2000). Vuonna 2014 pk-sektori työllisti EU:ssa 88,8 miljoonaa ihmistä; 66,9 % kaikista yksityisen sektorin työpaikoista. Lisäksi se tuotti 58 % yksityisen sektorin arvosta (Müller *et al.* 2015). Laaja pk-sektori ei itsessään kuitenkaan takaa suoraa taloudellista kasvua, mutta sitä voidaan pitää yhtenä onnistuneen kansantalouden tekijänä.

Yrittäjyys näyttelee merkittävää roolia useimpien valtioiden kansantaloudessa. Pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat kansantalouden selkärangan useissa valtioissa. Müller *et al.* (2015) mukaan, pk-yritykset ovat läsnä kaikkialla ja vuonna 2014 ne muodostivat 99,8 % EU:n 28 jäsenvaltion yrityskannasta. On arvioitu, että EU:n alueella on neliökilometrillä keskimäärin viisi pk-yritystä. Lisäksi pk-sektorilla on merkittävä työllistävä vaikutus (Müller *et al.* 2015).

Kansainvälinen talous on ollut haastavassa tilanteessa vuoden 2008 talouskriisistä lähtien. Müller *et al.* (2014) tekemän tutkimuksen mukaan pk-yritysten haasteita EU:ssa ovat: hallinnolliset ja lainsäädännölliset esteet, pääoman saanti, verotus, ammattitaitoisen työvoiman puute, pääsy julkisiin hankintoihin, epäreilu tai liian voimakas kilpailu, työlainsäädäntö, pääsy yksittäisille markkinoille, pääsy mukaan EU-ohjelmiin, maksuviivästykset, pääsy kansainvälisille markkinoille, tiedonsaanti/neuvonta ja maailmantalouden epävakaus sekä kasvavat energiakustannukset.

Valtaosa sekä kotimaisesta että kansainvälisestä yritystutkimuksesta on keskittynyt pk-yrityksiin. Mikroyritykset kuitenkin muodostavat valtaosan eri maiden yrityskannasta. Falkin (2014) mukaan mikroyritykset ovat dynaaminen yritysryhmä joille on tunnusomaista nuori ikä, kovat kasvuluvut, mutta myös korkea yritysmyynti (exit rates). Kuitenkin yksiselitteinen havainto tehdystä tutkimuksesta kertoo, että mikroyrityksiä ei ole huomioitu osana pk-yritystutkimusta (Falk *et al.* 2014).

1.2 Kasvututkimus

Yritysten kasvu on tärkeä kansantalouden moottori ja yhteiskunnan hyvinvointia ylläpitävä voima. Tästä johtuen se on tutkijoita kiinnostava aihe, josta on löydettävissä melko runsaasti niin kansainvälistä kuin kotimaistakin tutkimustietoa. Laajoista tutkimuksista huolimatta tutkijat eivät ole pystyneet luomaan yhtenäistä yritysten kasvumallia (Wiklund *et al.* 2009).

Olemassa oleva tutkimus on synnyttänyt useita yrityksen kasvua selittäviä teorioita. Näkökulmia kasvuun ovat muun muassa tasapainoteoriat (esim. Coase, 1937), stokastiset mallit (esim. Gibrat, 1931), taloudellisen kasvun teoriat (Penrose, 1959), resurssi-perusteiset teoriat (Penrose, 1959), motivaatioteoriat (McClelland, 1961), vaihdantakustannusteoriat (Williamson, 1975), organisaatioekologia (Hannan and Freeman, 1977), evoluutioteoriat (Nelson & Winter, 1982), strategisen mukautumisen teoriat (Sandberg & Hofer, 1982), ja kasvuvaihe-, elinkaari tai konfiguraatioteoriat (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972).

Pk-yritysbarometri (Pk-barometri), jota julkaisevat Suomen Yrittäjät, Finnvera ja TEM kuvaa kahdesti vuodessa pienten ja keskisuurten yritysten taloudellista toimintaa. Pk-barometrin (2017) mukaan voimakkaasti kasvuhaluiset yritykset erottuvat joukosta selkeästi. Niistä yli 50 % hakee kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Pk-yritysten kansainvälistymisen edistäminen siis tukee suoraan myös kasvua ja työllisyyttä. Barometrin mukaan pk-yritykset käyttävät liiketoiminnassaan erilaisia digitaalisia palveluja, mutta huolestuttavaa on havaita, että lähes jokaisen palvelun käyttö on vähentynyt viimevuotiseen barometriin nähden. Tätä kehitystä huojentaa se, että pk-yrityksissä koetaan digitaalisuuden kuitenkin tuovan laajasti erilaisia hyötyjä. (Pk-barometri, 2017).

Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksen (EK, 2013) mukaan kasvuyritysten lukumäärä on ollut hienoisessa kasvussa vuosina 2008–2011. Noin 750 yritystä pois lukiin mikroyritykset kasvattivat henkilöstöään 20 % vuosittain. Tutkimuksen perusteella tiedämme, että kasvuyrityksistä suurin osa sijaitsee Uudellamaalla (41,4 %). Pohjois-Suomesta löytyi 88 kasvavaa yritystä, joka on noin 10 % koko Suomen yrityskannasta. Pohjois-Suomen yrityskannasta kasvuyritykset edustavat Pohjois-Pohjanmaan 3,9 prosentista Lapin 0,21 prosenttiin (Taulukko 3).

Taulukko 3. Kasvuyritykset Pohjois-Suomessa.

Aalue	Yritykset 2011*	Osuus yrityksistä	Kasvuyrityksiä 2008-2011	Osuus kasvuyrityksistä
Pohjois-Pohjanmaa	15 216	5,7 %	59 lkm	7,8 %
Kainuu	2 973	1,2 %	11 lkm	1,5 %
Lappi	8 585	3,2 %	18 lkm	2,4 %
Yht.	26 774 kpl	10,1 %	88 lkm	11,7 %

*Vähintään 10 henkilön yritykset, joissa henkilöstömäärän vuosikasvu oli keskimäärin vähintään 20 % kasvukaudella.

Suomessa oli 64 yritysten toimipaikkaa tuhatta asukasta kohti helmikuussa 2016. Maakunnista toimipaikkojen suhteellinen määrä oli pienin Pohjois-Pohjanmaalla ja Kainuussa, suurin Ahvenanmaalla. Yritysten keskimääräinen liikevaihto oli vuonna 2014 suurin Uudenmaan maakunnassa ja pienin Etelä-Savossa. Liikevaihdon määrä henkilöstöä kohti oli keskimäärin suurin yli 100 000 asukkaan kaupungeissa ja pienin 2 000–6 000 asukkaan kunnissa. Kuntatasolla liikevaihto vaihteli Vårdön alle 47 000 eurosta Porvoon lähes 858 000 euroon henkilöstöä kohti. Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston mukaan 10,6 % työllisistä oli ammattiasemaltaan yrittäjiä vuonna 2014. Yrittäjiys oli yleistä alle 2 000 asukkaan kunnissa (20,8 %) ja Etelä-Pohjanmaan maakunnassa

(15,3 %). Kunnista yrittäjävaltaisimmat olivat Luhanka ja Lestijärvi (yli 31 %). Suhteellisesti vähiten yrittäjiä oli Vaasassa, 6,1 %. (SVT, 1).

Miksi osa yrityksistä on halukas kasvamaan ja osa ei? Onko yrityksen kasvu ollut sattumaa vai onko se johtunut määrätietoisesta strategisesta toiminnasta kuten Wiklund ja Shephard (2003) esittävät. Kasvuhakuisuuden lisäksi yrityksen kasvua voimisti tutkimuksen mukaan yrittäjän koulutus ja liiketoimintaympäristön dynaamisuus. Kasvuhakuisuutta tuntuu olevan keskimääräistä enemmän korkeasti koulutetuilla ja pitkään yrittäjänä olleilla. (Wiklund & Shephard, 2003).

Tornikoski et al. (2011) mukaan pk-yrityksen kasvuhalu on kytköksissä yrittäjän persoonaan ja ympäristötekijöihin kuten asiakkaiden määrän kasvuun, kilpailutilanteeseen ja perheen ulkopuolisten rooliin. Pienen yrityksen kasvukykyä parantaa merkittävästi keskittyminen avaintoimintoihin ja kaiken muun ulkoistaminen. Kasvuhakuisissa yrityksissä resurssien vähyys johtaa usein luoviin ratkaisuihin. Ammattijohtajan palkkaaminen ja yrityksen talouden seuranta auttavat kasvun hallinnassa. Sosiaalisten verkostojen ylläpito ja hyödyntäminen edesauttavat pk-yrityksen kasvun hallinnassa. (Tornikoski *et al.* 2011).

Heikkisen (2007) tutkimuksen mukaan yrittäjän persoonallisuus poikkeaa vertailuväestöstä ja se on yhdistettävissä yrityksen kasvuun. Heikkinen (2007) listaa yrittäjän persoonallisuuksiksi elämyshakuisuuden, rohkeuden, luottavaisuuden, joustavuuden, itsevarmuuden, kärsimättömyyden ja asiakeskeisyyden. Isoista yrityksistä poiketen pk- ja mikroyrityksillä on lähestulkoon täydellinen määräysvalta yritystä koskevien kasvutavoitteiden, strategisten päätösten tai resurssien kohdentamisen suhteen (Heikkinen, 2007).

Persoonina yrittäjät ovat erilaisia ja he voivat asennoitua kasvuun eri tavoin. Tämä näkyy siinä kuinka eri tavalla he mittaavat yrityksen kasvua tai valitsevat erilaisia kasvustrategioita (Heikkinen, 2007). Näin ollen yrittäjä voi hyvinkin tavoitella liikevaihdon kasvua tai kannattavuuden paranemista ilman, että hän tavoittelee samalla henkilöstömäärän lisäämistä. (Heikkinen, 2007). Yrityksen työntekijöiden osaaminen on tunnetusti merkittävä tekijä yrityksen menestymisessä. Vahva liiketoiminta-alueiden osaaminen korostuu yrityksen johtotehtävissä toimivilla. Liiketoimintaosaaminen on kriittistä johdon osaamisaluetta ja tärkeimpinä ovat strategiaosaaminen, markkinatuntemus sekä toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen (EK, 2006).

Mäki-Fränthin (2006) mukaan kasvuhakuisuus näyttää selittävän sekä liikevaihdon että henkilöstön toteutunutta kasvua erityisesti voimakkaimmin kasvuhakuisen yrityksen kohdalla. Kasvuhakuisuuden ja toteutuneen kasvun välinen yhteys viittaa siihen, että yrityksen kasvu ei ole pelkästään sattuman ansiota, vaan tulosta yrittäjän tavoitteellisesta ja sitoutuneesta toiminnasta yrityksen kasvattamiseksi (Mäki-Fränthi, 2006).

Niistä kasvukeinoista, joita kasvuhakuiset yritykset pitivät tärkeinä, sekä olemassa olevan tuotannon laajentaminen, että tuotekehitys selittivät yritysten kasvua. Yrittäjien käyttämistä yrityspalveluista suorien rahallisten yritystukien sekä Finnveran lainojen ja takausten käyttö selittää parhaiten suhteellisen voimakkaasti kasvaneiden yritysten kasvua. (Mäki-Fränthi, 2006).

Kasvuhakuisen yrittäjien joukossa yrittäjien halu ja mahdollisuudet ottaa riskiä ja panostaa lisää yritystoimintansa laajentamiseen selittivät yritysten kasvua. Vastaavasti haluttomuus riskinottoon näytti selittävän kasvuhaluttomien ja/tai hitaasti kasvaneiden yritysten hitaampaa kasvua. Tutkimustulokset osaltaan siis tukevat aikaisemminkin esitettyjä näkemyksiä, joiden mukaan muutokset esimerkiksi konkurssilainsäädännössä ja yrittäjien sosiaaliturvassa voisivat lisätä yrittäjien riskinottohalua, joka näyttää jääneen koko kansantalouden näkökulmasta liian alhaiseksi. (Mäki-Fränthi, 2006).

EK:n raportti Oivallus (2011) nostaa luovuuden edistämisen yleiseksi menestystekijäksi. Nykykäsityksen myötä luovuudella tarkoitetaan ennakkoluulotonta ajattelua, monipuolista ongelmien ratkaisukykyä sekä kykyä löytää asioille vaihtoehtoisia ratkaisuja arkipäivän työssä. Osataanko yrityksissä työskennellä uudella tavalla? Tulevaisuudessa töiden tavoitteet ja menetelmät ovat vapaammin muotoiltavissa kuin nykyisin. Yrittäjällä pitää löytyä uskallusta kokeilla uusia asioita virheitä pelkäämättä. Yritysten henkilöstön tiedot ja taidot liittyvät siihen, miten ollaan tekemisissä tiedon ja toisten ihmisten kanssa. Tietoihin liittyvät taidot tulevat esiin havainnoinnissa, kyselemisenä, assosioinnissa sekä tiedon kriittisenä tarkasteluna. Sosiaaliset taidot tarkoittavat kykyä solmia kontakteja, keskustella, ymmärtää toisten näkökulmia ja kuunnella. Yhdessä tehden päästään parhaaseen lopputulokseen. (Juva & Hynynen, 2011, p. 34–35).

2 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Yritysten kasvustrategioiden taustalla on erilaisia motiiveja. Hyvin usein ne perustuvat uusien prosessi- tai tuoteinnovaatioiden hyödyntämiseen. Se mahdollistaa uusien innovaatioiden leviämisen myös muiden yritysten käyttöön.

Tässä yritysten kasvutekijöitä käsittelevässä tutkimuksessa käytetyt mittarit perustuvat Wiklundin, Ratzeltin ja Shepherdin vuonna 2009 julkaisemaan tutkimukseen. Mittarit ovat yrittäjäsuintautuneisuus, liiketoimintaympäristön vaikutus, strateginen sopivuus, yrityksen resursointi ja johdon henkilökohtaisen asenteen suora tai epäsuora vaikutus yrityksen kasvuun (Wiklund *et al.* 2009).

Yrittäjäsuintautuneisuudella kuvataan yrityksen toimintatapaa (innovointi, ennakointikyky ja riskinotto), eikä niinkään sitä mitä yritys tuottaa tai tekee esim. tuotteita tai palveluja (Lumpkin & Dess, 1996). Yrittäjäsuintautuneisuuteen liittyy halu innovoida, kehittää uutta ja ottaa riskejä niin, että markkinoille saadaan tuotettua ainutlaatuisia tuotteita ja palveluita kilpailijoita aktiivisemmin (mm. Covin & Slevin, 1991; Namen & Slevin, 1993; Zahra & Covin, 1995). Useissa tutkimuksissa on löydetty tukea sille, että yrittäjäsuintautuneisuudella on positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen (Wiklund *et al.* 2009; Zahra & Covin, 1995). Yrityksille on tärkeää ylläpitää tai kehittää yrittäjäsuintautuneisuutta, jotta yrityksen kilpailukyky säilyy (Madsen, 2007).

Liiketoimintaympäristö antaa kasvun mahdollisuuksia pienille yrityksille (Davidsson, 1989; Stevenson & Jarillo, 1990). Yleisesti on tiedossa, että pienien yritysten kasvu on riippuvaista teollisuuden kasvusta (Audretsch & Mahmood, 1994) ja markkinoiden kypsyydestä (Baldwin & Gellatly, 2003). Epäyhtenäisillä markkinoilla pienten yritysten on suhteellisen helppoa löytää ja kehittää tuotteita kapeisiin markkinasegmentteihin kuin markkinoilla, joilla kysyntä on yhtenäistä (Wiklund *et al.* 2009).

Tutkijat ovat jo pitkään esittäneet, että yritysten pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ympäristöön, jossa se kilpailee sovittamalla yrityksen toimintaa (Andrews, 1987). Oletettavaa onkin, että yrityksen strateginen sopivuus on paljolti sidoksissa liiketoimintaympäristöön (Wiklund *et al.* 2009). Tutkimukset tukevat ajatusta, että yrittäjäsuintautuneisuuden vaikutus yrityksen suorituskykyyn vaihtelee liiketoimintaympäristön mukaan (Covin & Slevin, 1989; Namen & Slevin, 1993).

Pienten yritysten kasvun resursointia voidaan tarkastella kolmen eri teorian avulla, joita ovat 1) käytettävissä olevat resurssit, 2) henkinen pääoma ja 3) verkostot (Wiklund *et al.* 2009). Hyödyntämällä käytettävissä olevia resursseja oikein yrityksen on mahdollista saada kilpailuetua (Conner, 1991). Teece *et al.* (1997) mukaan tärkeä näkökulma on mahdollisuus resurssien dynaamiseen hyödyntämiseen. Henkinen pääoma antaa yrittäjälle tietotaitoa, jonka avulla he voivat tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja toimia tehokkaammin etsittäessä kasvun mahdollisuuksia (Alvarez & Busenitz, 2001). Verkostot voidaan jakaa organisaatioiden välisiin sisäisiin ja ihmishuoneverkostoihin (Wiklund *et al.* 2009). Organisaatioiden välisissä verkostoissa pienet yritykset voivat liittoutua esimerkiksi yliopistojen kanssa (Zucker *et al.* 2002). Organisaation sisäinen verkosto voi muodostua pienessä yrityksessä johtoryhmän muista jäsenistä (Wiklund 2009). Yrittäjän henkilökohtaiset ihmishuoneverkostot muodostavat pienyrittäjän henkisen pääoman (mm. Bosna *et al.* 2004).

Useimmissa taloutta käsittelevissä kirjallisuudessa kasvuhaluutta on pidetty itsestään selvänä eli ihmiset pyrkivät toimimaan niin, että heidän saamansa hyöty maksimoituu (Wiklund *et al.* 2009). Sexton ja Bowman-Upton (1991) arvostelivat kasvumalleja siitä, etteivät ne ota huomioon pienten yritysten johdon asenteita ja he väittivät

niiden olevan rajoite yrityksen kasvulle. Tiedossa on, että ihmiset perustavat ja johtavat yrityksiään muustakin motiiveista kuin taloudellisen hyödyn takia (Delmar, 1996; Roper, 1999; Storey, 1994). Ne pienten yritysten johtajat, jotka onnistuneesti johtavat omistamaansa yritystä kasvuprosessin läpi riippumatta aikaisemmista asenteista, voivat saada lopputuloksena aikaan enemmän positiivista kasvua (Wiklund *et al.* 2009). Myös useissa kasvututkimuksissa on löydetty tukea sille, että asenteella on positiivinen vaikutus kasvuun (Bellu & Sherman, 1995; Kolvereid & Bullvag, 1996; Miner *et al.* 1994, Wiklund & Shepherd, 2003). Kaikilla pienten yritysten johtajilla ei ole tavoitteena kasvattaa liiketoimintaa (Wiklund *et al.* 2003).

Monahan *et al.* (2011) mukaan mikroyrittäjien suurimmat tulevaisuuden kasvuhaasteet perustuvat kansantalouden vakauteen, yrityksen kyvykkyyteen löytää uusia asiakkaita, verokohteluun, toimintaa sääteleviin lakeihin ja säännöksiin, sairausvakuutuskustannuksiin, ammattitaitoisen työvoiman saatavuuteen ja kilpailuun markkinoista. Sen sijaan työvoimakustannusten hinta ei noussut tutkimuksessa merkittäväksi tekijäksi (Monahan *et al.* 2011).

Järven ja Oinaksen (2009) mukaan mikroyrityksen kasvu ja kehittyminen liittyvät läheisesti toisiinsa, mutta ne eivät ole sama asia. Kasvu voidaan nähdä yhtenä yrityksen kehittymisen muotona. Kasvaakseen ja kehittyäkseen mikroyrityksen tulee ennen kaikkea oppia. Kasvu ei tarkoita pelkästään liikevaihtoa, vaan myös oppimista, motivaatioita ja koulutusta. Tärkeää on myös toimeentulo ja hyvä elämänlaatu. Mikroyritykset pyrkivät usein maltilliseen kasvuun, ja kasvu sinällään voi olla muuta kuin lukumääräistä. Halu kehittää toimintoja ja selkiyttää liiketoimintoja tuovat aikaa yrittäjälle, parempia palveluja asiakkaille ja taloudellista hyötyä. Mikroyritykset haluavat pysyä pieninä, yrittäjävetoisina yrityksinä. (Järvi & Oinas, 2009).

3 Aineisto

Tutkimuksen lähtökohtana oli mahdollisimman kattavan aineiston kerääminen. Laadulliset tutkimusmenetelmät, kuten esimerkiksi puhelin- tai teemahaastattelu, eivät tästä syystä olleet vaihtoehtoja. Myöskään muut määrällisen aineiston keräämisen tutkimusmenetelmät, kuten esimerkiksi postikysely, eivät soveltuneet tutkimuksen aikataulun ja asetettujen tavoitteiden vuoksi. Tutkimuksen aineistohankinta päätettiin suorittaa sähköisellä kyselyllä.

Kyselytutkimus on usein käytetty määrällinen tutkimusmenetelmä. Sen etuja ovat helppo standardoitavuus sekä analyysin nopeus ja tarkkuus. Sähköisen kyselyn etuja ovat myös sen laatimisen, lähettämisen ja siihen vastaamisen edullisuus ja helppous. Sähköinen kysely mahdollistaa myös vastaamisten reaaliaikaisen seuraamisen. Näin on mahdollista suunnitella esimerkiksi muistutusviestien lähettämisen ajankohta aineiston keräämisen aikana. Kysely kohdennettiin Kainuun, Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan maakuntien yrityspäätäjille. Vastaajat kutsuttiin kyselyyn sähköpostitse 6.-18.4.2016 välisenä aikana.

3.1 Otoksen poiminta

Vinosti jakautuneissa perusjoukoissa ositus on suositeltavaa, jotta myös suurimmista yksiköistä saataisiin täsmällistä tietoa. Yritysjakauman vinoudesta johtuen yksinkertainen satunnaisotanta ei ole sopiva menettely yritysotoksissa. Niissä yleisimmin käytetty menetelmä on koon mukaan ositettu otanta. Useimmin käytetyt ositukset ovat toimialan ja yrityskoon mukaan. (Laiho *et al.* 2007).

Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa suhteellisena kiintiöotantana. Otoksessa on kiintiöity yritysten toimiala, kokoluokka ja sijainti. Tutkimuksen perusjoukko on Pohjois-Suomessa rekisteröidyt y-tunnuksen omaavat yritykset, joita on 47 535 (Bisnode, poimintapäivä 27.10.2015). Otannan (sampling) toisen vaiheen muodosti Bisnoden yritysrekisterissä olevat 15 832 yritystä (poimintapäivä 5.4.2016). Otannan poiminnan suoritti toimeksiannosta Bisnode Finland Oy. Otannan toteutuksessa huomioitiin seuraavat tekijät:

- Pohjois-Suomi jakautuu Kainuun, Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan maakuntiin, joissa on 15 seutukuntaa ja 59 kuntaa.
- Valitut yhtiömuodot olivat: avoin yhtiö (Ay), kommandiittiyhtiö (Ky), osuuskunta (Osk), osakeyhtiö (Oy) ja toiminimi (Tmi).
- Toiminimistä (Tmi) poistettiin TOL-luokat A1–A3 (maa-, metsä ja kalatalous).
- Yritykset jaettiin lisäksi henkilöstön määrän perustella seuraaviin henkilöstöluokkiin: 0–4, 5–9, 10–19, 20–49, 50–99, 100–249, 250–499, 500–999 ja yli 1 000 henkilöä työllistäviin yrityksiin.

Lopullisen kiintiöotannan (quota sampling) koko oli 3 006 yrityspäätäjän sähköpostiosoitetta. Kiintiöintinä käytettiin yrityksiä suhteellista jakautumista maakunnittain eri henkilöstöluokkiin. Yritykset poimittiin satunnaisella otannalla niin, että Pohjois-Pohjanmaalta ositus oli noin 60 % (1 748 kappaletta), Lapista ositus oli 30 % (914 kappaletta) ja Kainuusta ositus oli 10 % (317 kappaletta).

Kysely suoritettiin internet-sovelluksella, jolla tehdään ja hallinnoidaan sähköisiä kyselyjä. Kyselykutsu lähetettiin sähköpostitse kolmessa ryhmässä otokseen valikoituneille yrityksille. Perusjoukon ollessa 47 535 sai 6,29 % Pohjois-Suomen yrityksistä kyselykutsun. Virheellisistä sähköpostiosoitteista johtuen lopullinen otoskoko oli 2 992. Hyväsytyjä vastauksia saatiin yhteensä 301 kappaletta.

3.2 Kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymykset ovat pääsääntöisesti suljettuja kysymyksiä. Suljetut kysymykset ovat usein myös vastaajan kannalta mieluisampia, koska niiden täyttö on sujuvaa. Vastaavasti suljetuissa kysymyksiä ongelmaksi voi tulla virheellinen tieto, koska vastausmahdollisuudet on rajattu (Saunders *et al.* 2012).

Kysymyslomake alkaa perustiedoista ja etenee varsinaisiin yrityksen kasvutekijöitä mittaaviin osioihin. Kysymykset 1-16 kartoittavat taustamuuttujia ja kysymykset 17-50 riippuvia muuttujia. Kysymyslomakkeen käsityksiä mittaavassa osassa käytetään 7-portaista Likertin asteikkoa, joka on vähintään välimatka-asteikoksi (interval scale) tulkittava paljon käytetty asteikko. Likert-asteikolla vastaajaa pyydetään arvioimaan, kuinka voimakkaasti hän on joko samaa tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa (Saunders *et al.* 2012).

Lomakkeen perus- ja taustatietoja selvittävät osat ovat laatuero- eli nominaaliasteikollisia. Nominaaliasteikolla mitataan asioita, jotka voidaan erottaa laadullisesti, ei määrällisesti. Lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus omaehtoiseen vastaamiseen avoimella kysymyksellä.

Kysymyslomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman vaivaton vastattava. Kysymyslomakkeen testauksessa vastausaika vaihteli 15 ja 30 minuutin välillä. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 50 päätason kysymystä, joista pääosa jakautui vielä erillisiin vaihtoehtoisii kysymyksiin. Vastaamisen pystyi tarvittaessa keskeyttämään ja jatkamaan myöhemmin. Suurimpaan osaan kysymyksistä vastaaminen oli pakollista siitäkin huolimatta, että se saattoi lisätä katoa (nonresponse) tai laskea vastausten reliabiliteettia. Kyselylomake lähetettiin testattavaksi kuudelle henkilölle, joista palautetta antoi neljä henkilöä ennen lähettämistä. Kysymyksiin pyydettiin palautetta myös kolmelta yrittäjiltä, joista yksi lähetti palautteen.

3.3 Aineiston luotettavuuden arviointi

Luotettavuuteen vaikuttavat sattuman lisäksi ainakin otantamenetelmä ja otoskoko. Jokaiseen otantatutkimukseen sisältyy virhemahdollisuus, joka kasvaa otoskoon pienenemässä Tästä syystä otoskoko pyritään saamaan mahdollisimman suureksi. Sen kasvattaminen hyvin suureksi ei kuitenkaan mainittavasti lisää tuloksen tarkkuutta (Holopainen & Pulkkinen, 2014).

Määrällisen aineiston laatuun vaikuttavat sen luotettavuus (validiteetti) ja pysyvyys (reliabiliteetti). Tiivistetysti luotettavuus kertoo, mitattiinko sitä mitä piti, pysyvyyden kertoessa, miten tarkasti mittaus tehtiin. Tutkimuksen tavoitteet ja kyselylomakkeen kysymykset laadittiin niin, että tulosten luotettavuus olisi mahdollisimman hyvä. Vastaajille luvattu anonymiteetti voidaan tulkita osaltaan vaikuttaneen positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Yleisesti voidaan todeta kyselyissä olevan aina riskinä vastaajan pyrkimys antaa ”oikeita” vastauksia todellisen asiantilan kustannuksella (Alkula *et al.* 1999).

Aineiston luotettavuutta voidaan mitata usein käytetyllä Cronbachin alfa –tunnusluvulla, joka mittaa aineiston sisäisen korrelaation. Kysymyksen tuloksia arvioitaessa on huomioitava, että vastauksien eroavaisuudet selittyvät vastaajien erilaisista mielipiteistä. Syynä eroihin ei niinkään ole se, että kysymykset olisivat sekaannuttavia tai monimerkityksellisiä. Mitä lähempänä kerroin (alfa) on arvoa yksi (1), sitä parempi on tutkimuksen luotettavuus. Tuloksia voidaan pitää luotettavina, mikäli kerroin saa vähintään arvon 0,7 (Saunders *et al.* 2012). Tutkimuksen varsinaisten asennekysymysten (N= 102) kerroin on 0,937 eli aineistoa voidaan pitää sisäisesti erittäin yhtenäisenä ja

pysyvänä aineiston koosta huolimatta. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 10 %, jota voidaan pitää melko hyvänä tuloksena (N=301).

3.4 Kyselyn kadon arviointi

Tämäkin tutkimus osoitti sen, että kyselyjen määrä on viime vuosina moninkertaistunut. Tästä aiheutuu kyselyjen arvon ja merkittävyyden lasku potentiaalisten vastaajien silmissä. Tämä kehitys on osaltaan nostamassa kaikkien kyselyjen katoa, riippumatta toteuttavasta tahosta. Kyselytutkimuksissa oletuksena pidettyyn noin 50 prosentin vastausaktiivisuuteen ei tässä tutkimuksessa ylletty (Vehkalahti, 2008).

Lähtökohtaisesti oli tiedossa, että kysymysten suuri määrä ja vastaamiseen vaadittava aika tulee lisäämään katoa. Tätä arviota tukee myös ne 300 avattua kyselylomaketta, joita ei kuitenkaan täytetty ja lähetetty.

Kyselyn toteutusajankohta oli huhtikuu, jota voidaan pitää yritysmaailmassa melko hyvänä ajoituksena. Hyvin useinhan yrityksen kiireet kasvavat mitä lähemmäksi vuodenvaihte ja kesälomakausi tulevat.

4 Aineiston esittely ja analyysi

Kyselyn tulokset käydään läpi kysymyskohtaisesti. Ensin esitetään vastanneiden yritysten taustatiedot, jonka jälkeen käydään läpi muut kysymykset. Analyysissä keskitytään aineiston keskiarvojen, keskihajontojen, prosenttien ja kaavioiden pohjalta tehtävään vertailuun ja pohdintaan.

Kysymyslomakkeessa on käytetty sekä pakollisia että vapaita vastauksia. Tästä syystä kysymyskohtainen vastausmäärä voi vaihdella. Pakolliset kysymykset on merkitty aiheen lopussa näkyvällä *-merkillä. Tulokset on esitetty tekstin lisäksi myös taulukolla tai kaaviolla paremman havainnollisuuden vuoksi. Kaavioista on pyritty löytämään aina parhaiten informaatiota välittävä vaihtoehto.

Yritysten kasvutekijöitä mitattiin Likert-asteikollisella pääkysymyksellä, joita oli 18 kappaletta. Likert-asteikolliset kysymykset on jaettu alaväittämiin, joita on kaikkiaan 102 kappaletta. Likert-asteikon kuvioissa on ilmoitettu vastausten prosentuaalinen jakautuminen, vastausten lukumäärä (N), keskiarvo (k.a.), sekä keskihajonta (sd).

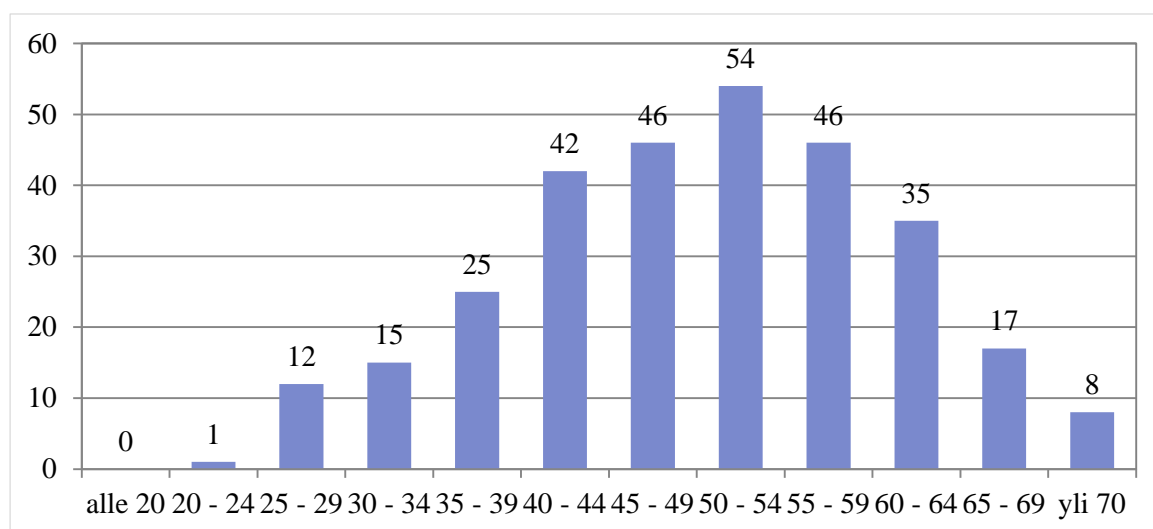
4.1 Vastaajan taustatiedot

Kyselylomakkeen ensimmäiset kuusi kysymystä selvittivät vastaajan taustatietoja. Näihin kuuluivat ikäryhmä (kysymys 1), sukupuoli (2), asema yrityksessä* (3), työs-kentelyaika nykyisessä tehtävässä (4), yrityksen omistajuus (5) ja yrittäjäkokemus* (6).

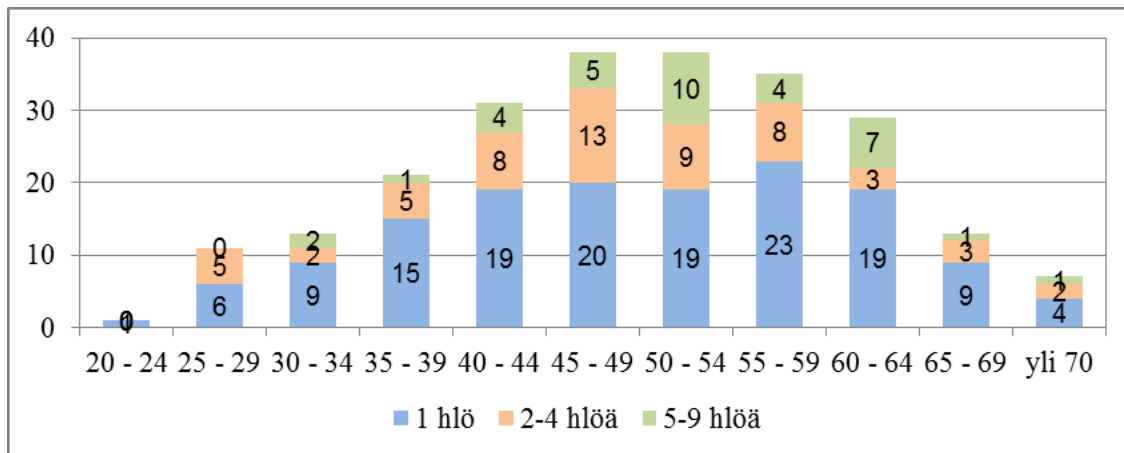
4.1.1 Ikä ja sukupuoli

Kyselyyn vastanneet edustavat hyvin eri ikäluokkia. Mukana oli niin nuoria alle 30 vuotiaita kuin pitkän yrityskokemuksen omaavia. Suurimmat vastaajaryhmät olivat ikäluokassa 40 – 59 vuotta (Kuva 1). Mikroyrityksien osalta vastaajien ikäjakauma noudattaa hyvin pitkälti kaikkien vastaajien ikäjakaumaa (Kuva 2).

Vastanneista 74 prosentti oli miehiä ja 26 % oli naisia. Miehet ja naiset jakautuivat tasaisesti eri ikäryhmiin (Taulukko 4). Tulosta voidaan pitää normaalijakautuneena. Vastanneista mikroyrityksissä toimi miehistä 161 henkilöä ja naisista 70 henkilöä. Miesten osuus yksinyrittäjistä on 64 % ja naisten osuus 36 % (Kuva 3).



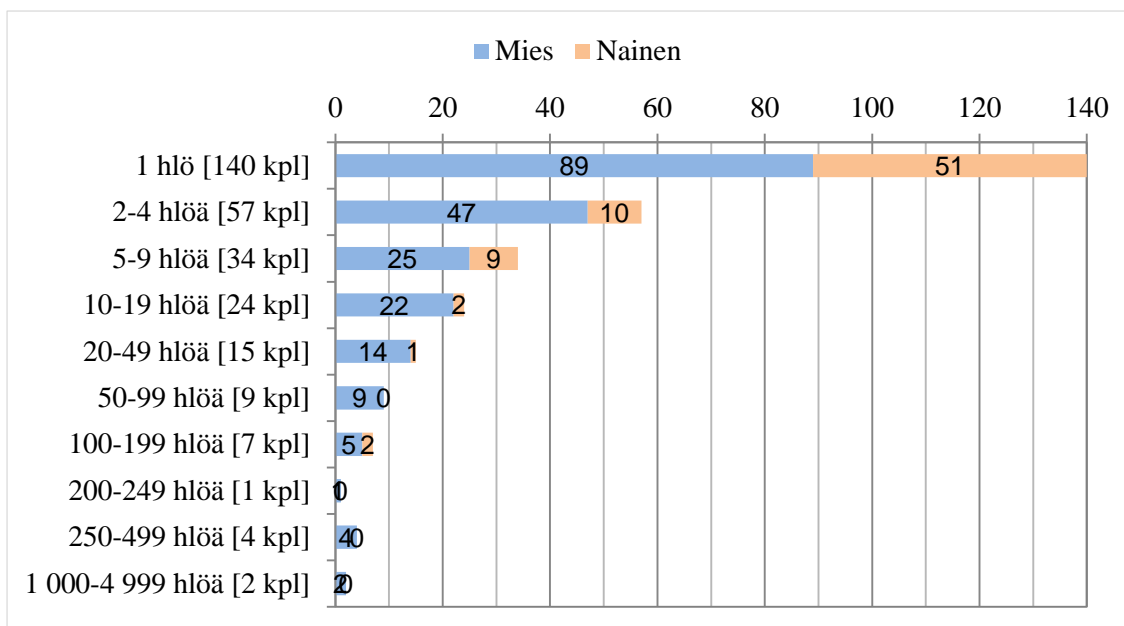
Kuva 1. Kaikkien vastaajien ikäjakauma (N=301).



Kuva 2. Mikroyritykset – vastaajien ikäjakauma (N=237).

Taulukko 4. Miesten ja naisten ikäryhmäjakauma.

	Minkä ikäinen olet											N
	<24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	>70	
Mies	0	7	7	20	32	36	38	32	26	13	7	218
Nainen	1	5	7	4	10	9	14	12	9	3	1	75
Yht	1	12	14	24	42	45	52	44	35	16	8	293



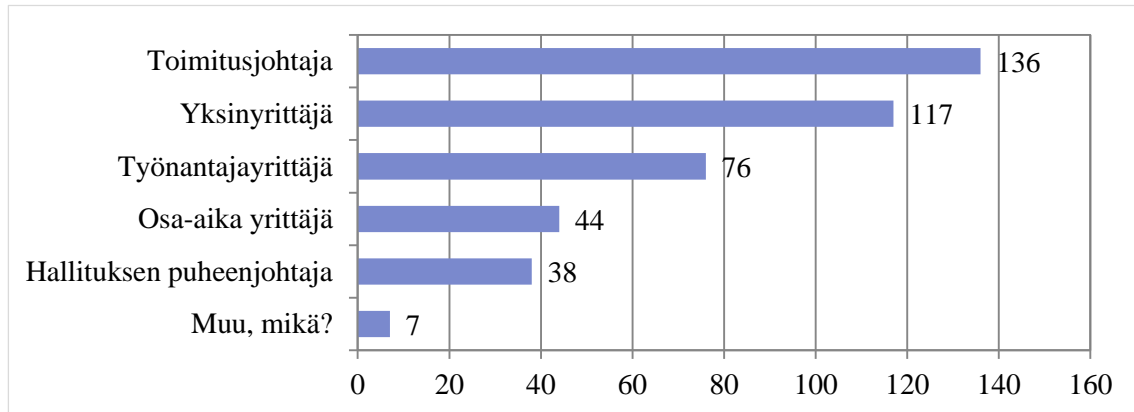
Kuva 3. Miesten ja naisten jakauma yrityksen koon mukaan (N=231).

4.1.2 Asema yrityksessä

Asema yrityksessä -monivalintakysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan kaikki heidän mielestä sopivat vaihtoehdot. Vastauksia saatiin yhteensä 418 kappaletta 301 vastaajalta. Tuloksesta nähdään, kuinka yrityspäätäjät toimivat useissa eri ”rooleissa” (Kuva 4). Avoin kysymys muusta asemasta kerrytti seuraavat vastaukset:

- eläkkeellä (osa-aikayrittäjä),
- palkkatyössä muualla, rinnalla ammatinharjoittaja (osa-aika- ja yksinyrittäjä),

- kustannusjohtaja (osa-aikayrittäjä),
- työeläkkeellä ja yritystoiminta on lähinnä harrastus (osa-aikayrittäjä),
- eläkkeellä, osa-aik. yrittäjäkonsultti,
- työntekijä (yksinyrittäjä, työnantajayrittäjä ja toimitusjohtaja),
- hallituksen jäsen (työnantajayrittäjä ja toimitusjohtaja).

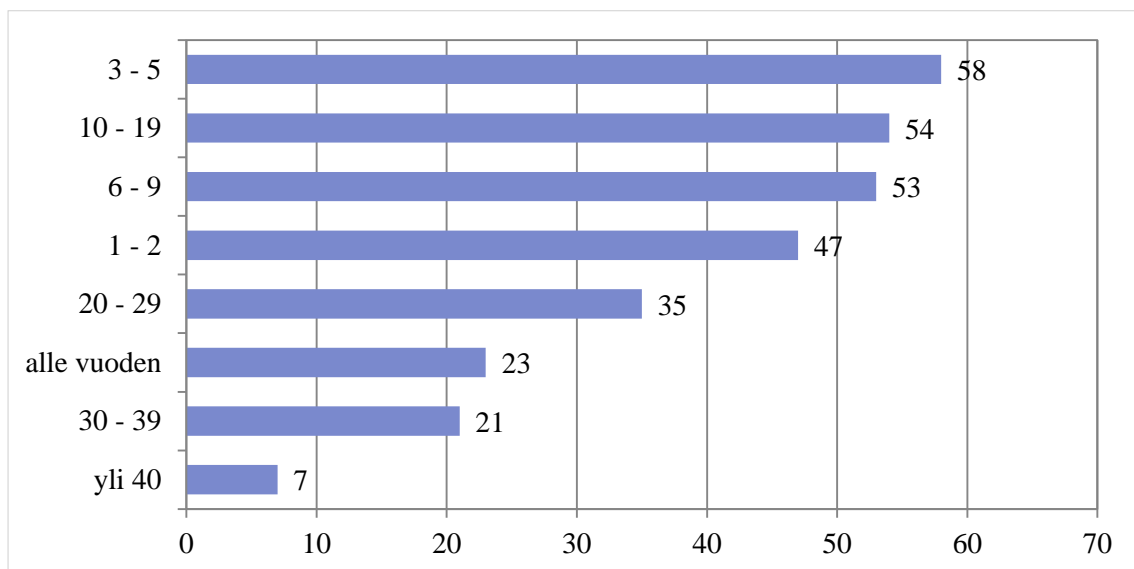


Kuva 4. Asema yrityksessä (N=418).

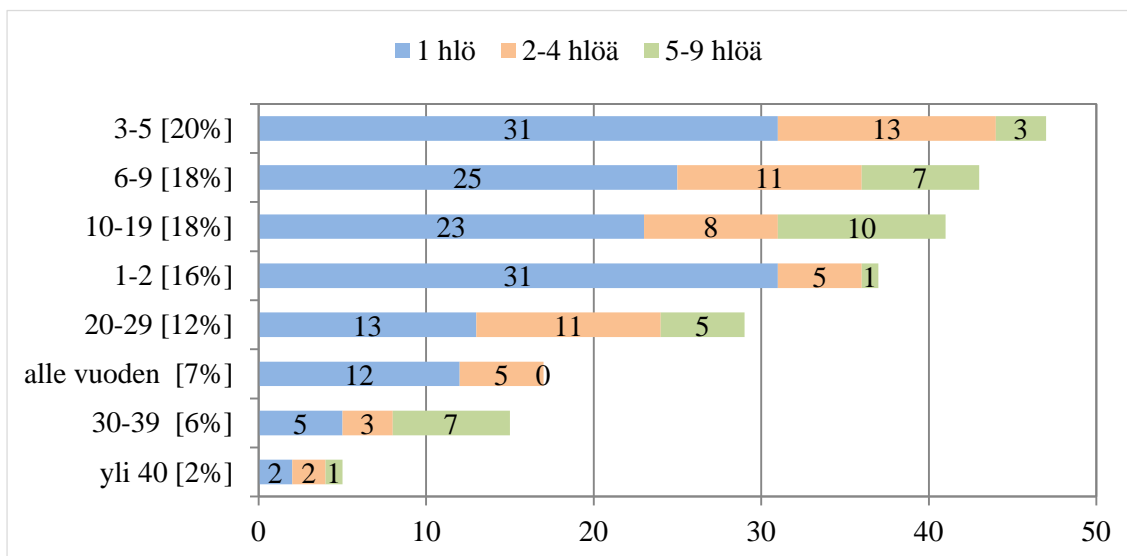
4.1.3 Aika nykyisessä tehtävässä

Kaikkien vastaajien osalta työkokemusta voidaan pitää melko laajana. Suurin vastaajaryhmä oli toiminut nykyisessä tehtävässään 3 – 5 vuotta (19 %). Seuraavina olivat noin 18 prosentin osuudella 10 – 19 vuotta ja 6 – 9 vuotta työkokemusta nykyisestä työstä omanneet. 1 -2 vuotta työskennelleitä 16 % ja alle vuoden nykyisessä tehtävässään työskennelleitä oli 8 %. Vastaavasti yli 30 vuotta työskennelleitä oli 9 % (Kuva 5).

Myös mikroyrityksissä eniten vastaajia oli ryhmässä 3 – 5 vuotta. Seuraavaa olleet vuosiryhmät olivat vaihtaneet mikroyrityksissä paikkaa ja ryhmä 6 – 9 vuotta nykyisestä työstä kokemusta omaavat olivat toiseksi suurin ryhmä. Määrällisesti tarkasteltaessa yksinyrittäjiä on saman verran ryhmissä 3 – 5 vuotta ja 1 – 2 vuotta. Yksinyrittäjien määrä vähenee nykyisen tehtävän työskentelyajan lisääntyessä (Kuva 6).



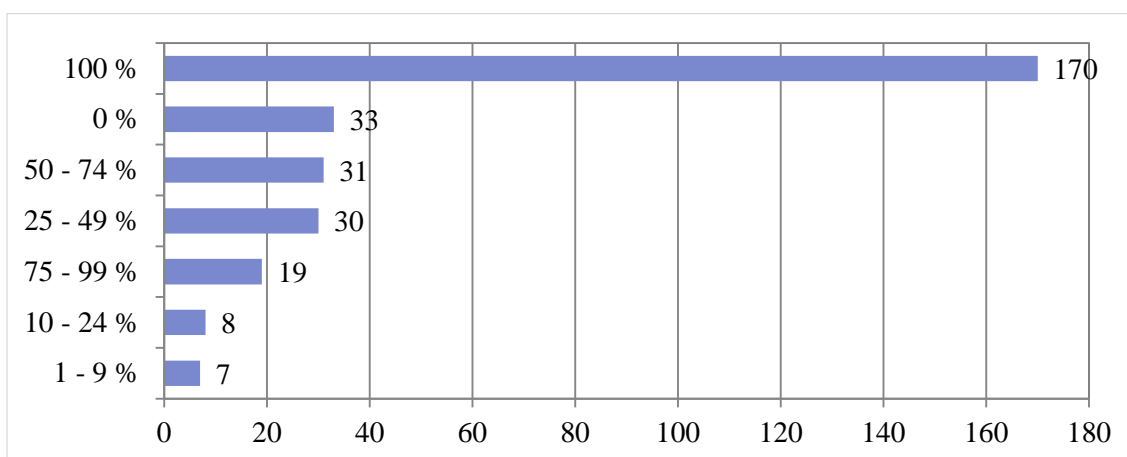
Kuva 5. Työskentelyaika nykyisessä tehtävässä (N=298).



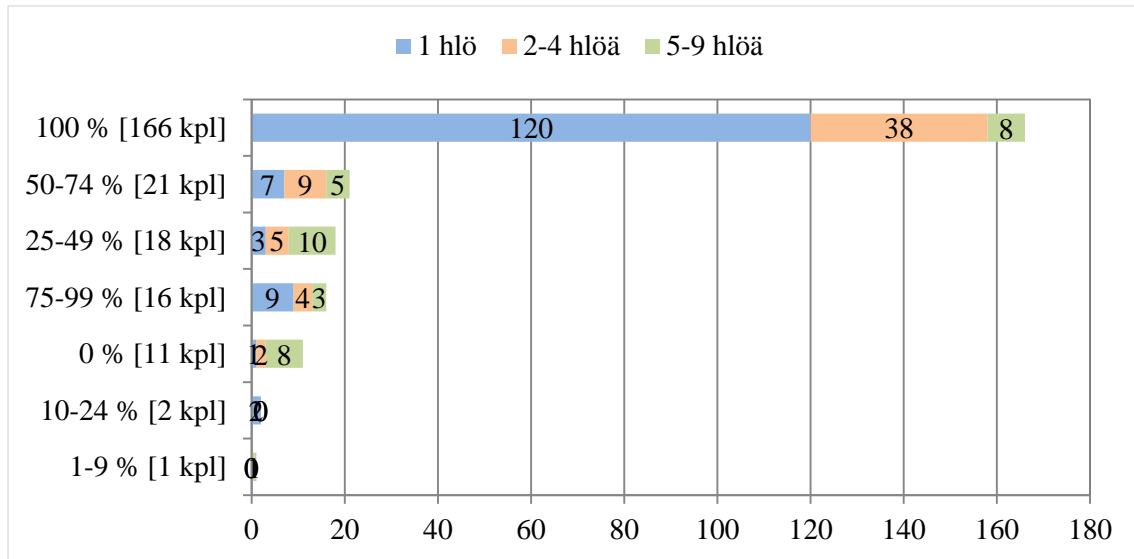
Kuva 6. Työskentelyaika mikroyrityksissä (N=234).

4.1.4 Omistusosuus yrityksessä

Vain 11 %:lla vastanneista (N=298) ei ollut lainkaan omistusosuutta yrityksessä jossa hän työskenteli. Kokonaan (100 %) yrityksen omisti 57 % vastanneista. Yli puolen mutta alle 100 prosentin omistusosuus on 17 %:lla vastanneista. Vastaavasti vähintään yhden prosentin mutta alle puolet omisti 15 % vastaajista (Kuva 7). Mikroyritysten osalta omistusosuuden jakautuminen on esitetty Kuva 8. Taulukko 5:ssä esitetään omistusosuuden jakautuminen eri yhtiömuotojen kesken.



Kuva 7. Omistusosuus yrityksestä, N=298.



Kuva 8. Omistusosuus mikroyrityksissä (N=235).

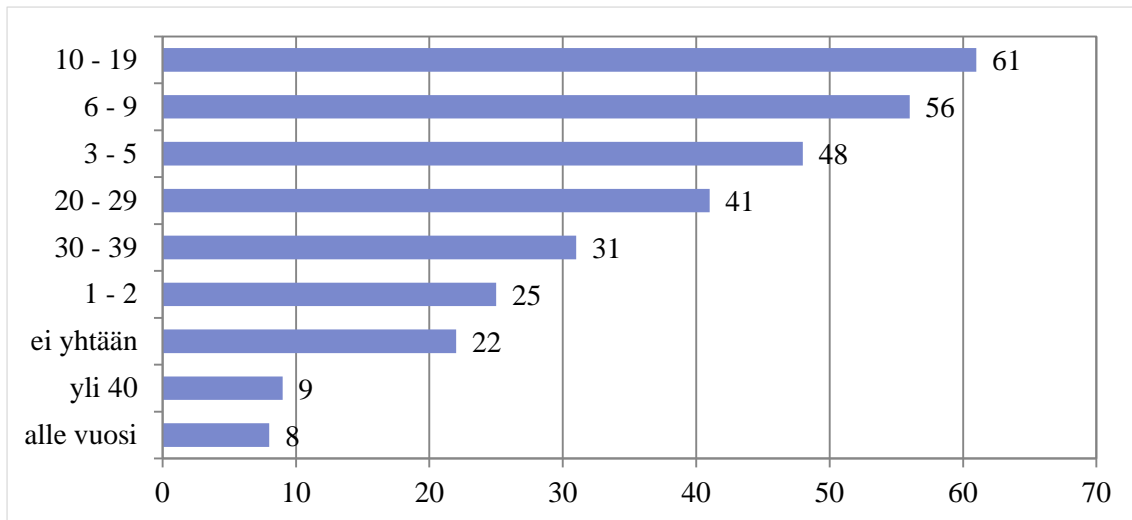
Taulukko 5. Omistusosuuden jakautuminen yhtiömuotoihin.

	Omistusosuus (%)							Yht.
	0 %	1-9 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-99 %	100 %	
Avoin yhtiö	0	0	0	0	2	0	1	3
Kommandiittiyhtiö	1	0	0	1	1	1	19	23
Osuuskunta	4	0	0	0	0	0	0	4
Osakeyhtiö	28	7	8	29	26	18	53	169
Toiminimi	0	0	0	0	2	0	97	99
Yht.	33	7	8	30	31	19	170	298

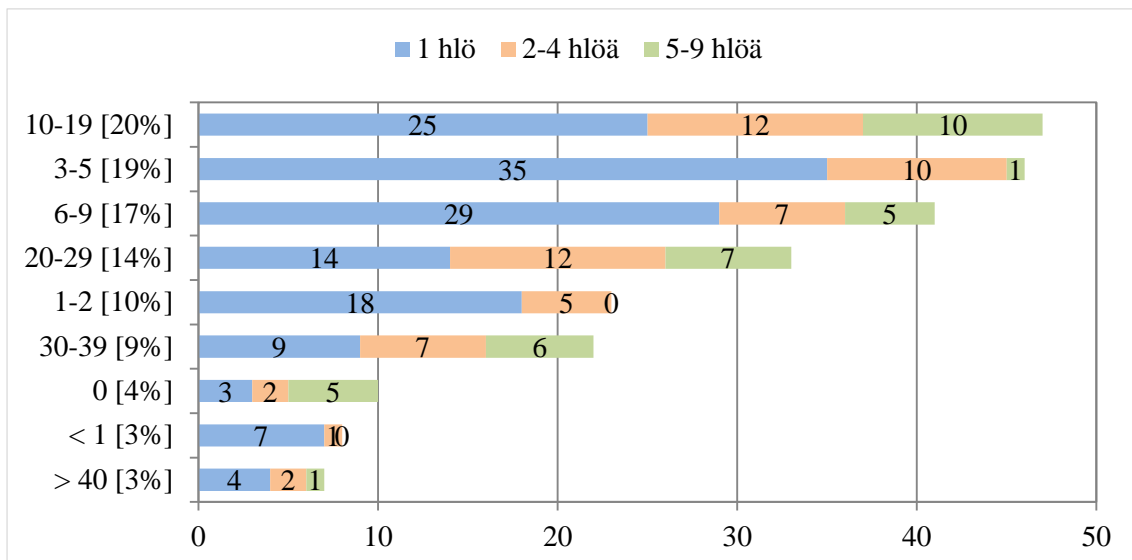
4.1.5 Yrittäjäkokemus

Vastanneista seitsemällä prosentilla ei ollut kokemusta yrittäjänä. Alle vuodenkuten myös yli 40 vuotta yrittäjänä toimineita oli noin kuusi prosenttia vastaajista. Yhdestä kahteen vuotta yrittäjäkokemusta oli kahdeksalla prosentilla. Yli kolmen mutta alle 20 vuoden yrittäjäkokemus löytyy 55 prosentilta. Yli 20 mutta alle 40 vuotta yrittäjäkokemusta on 24 %:lla (Kuva 9).

Mikroyrittäjistä neljällä prosentilla ei löytynyt yhtään yrittäjäkokemusta ja alle vuoden yrittäjäkokemus oli kolmella prosentilla. Vastanneista yli puolella yrittäjäkokemus oli 3 – 19 vuotta (Kuva 10).



Kuva 9. Yrittäjäkokemus.



Kuva 10. Yrittäjäkokemus mikroyrityksissä (N=237).

4.2 Yritysten taustatiedot

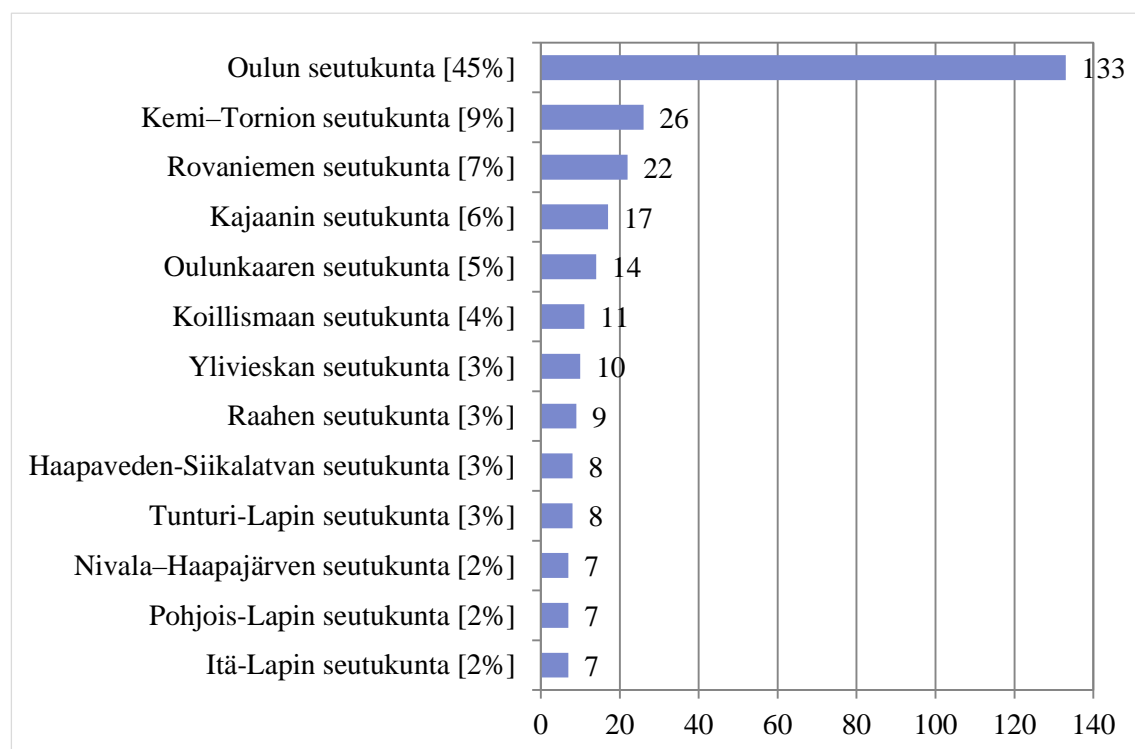
Seuraavat kymmenen (10) kysymystä selvittivät yrityksen taustatietoja, jotka olivat yrityksen toimipaikan sijainti* (7-11), yhtiömuoto* (12), päätoimiala* (13), toiminta-aika* (14), työntekijämäärä* (15) ja liikevaihto* (16). Kaikki tämän osion kysymykset olivat pakollisia.

4.2.1 Sijaintipaikka

Yritysten toimipaikan selvittämisessä hyödynnettiin vuoden 2010 alussa voimaan tullutta vanhan läänijaon korvannutta suuraluejakoa. Vastausvaihtoehdot kattoivat koko Suomen pois lukien Ahvenanmaa, ja vastaajien yrityksistä kahdeksan toimipaikka sijaitsikin Pohjois-Suomen ulkopuolella: Länsi-Suomi 5 yritystä, Itä-Suomi kaksi yritystä ja Etelä-Suomi yksi yritys.

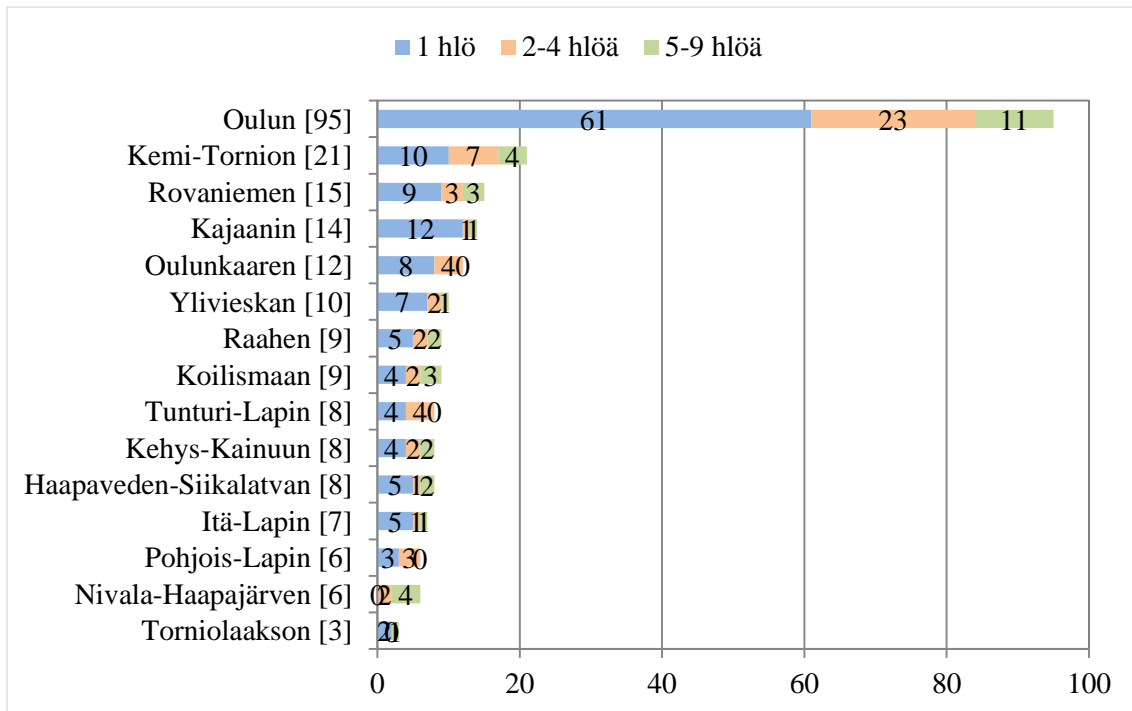
Tutkimuksen pääpaino oli kuitenkin Pohjois-Suomessa toimivissa yrityksissä, joista tutkimukseen vastasi 294. Näistä 45 % päätoimipaikka sijaitsi Oulun seutukunnan alueella (133 yritystä). Muut seutukunnat edustavat alle 10 % osuuksia. Kemi-

Tornion seutukunnan alueelta vastauksista saatiin yhdeksän prosenttia (26 yritystä). Pienin, kahden prosentin, osuus vastauksista saatiin Itä-Lapin seutukunnasta (Kuva 11).



Kuva 11. Pohjois-Suomen vastanneet yritykset (N=294).

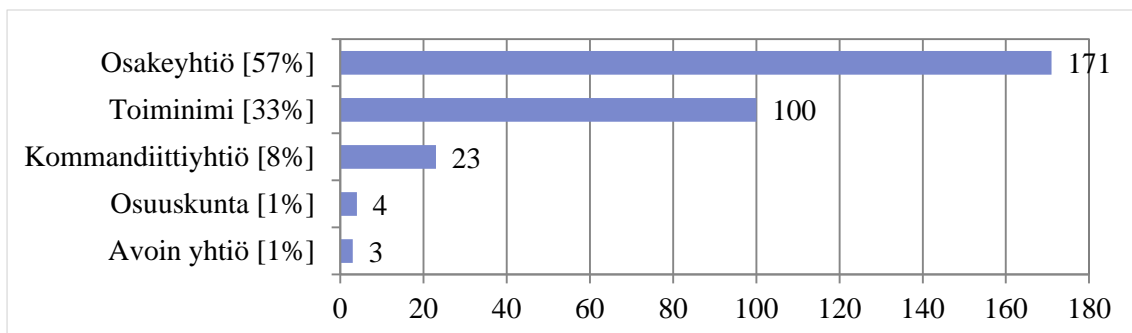
Pohjois-Suomessa toimivista vastaajayrityksistä mikroyrityksiä oli 79 %. Yrityksistä 60 % työllisti yhden työntekijän, 25 % yritystä työllisti 2-4 työntekijää ja 15 % yritystä työllisti 5-9 työntekijää. Viidessä seutukunnassa (Ylivieska, Raahen, Haapavesi-Siikalatva, Tunturi-Lappi ja Itä-Lappi) kaikki vastanneet olivat mikroyrityksiä (Kuva 12).



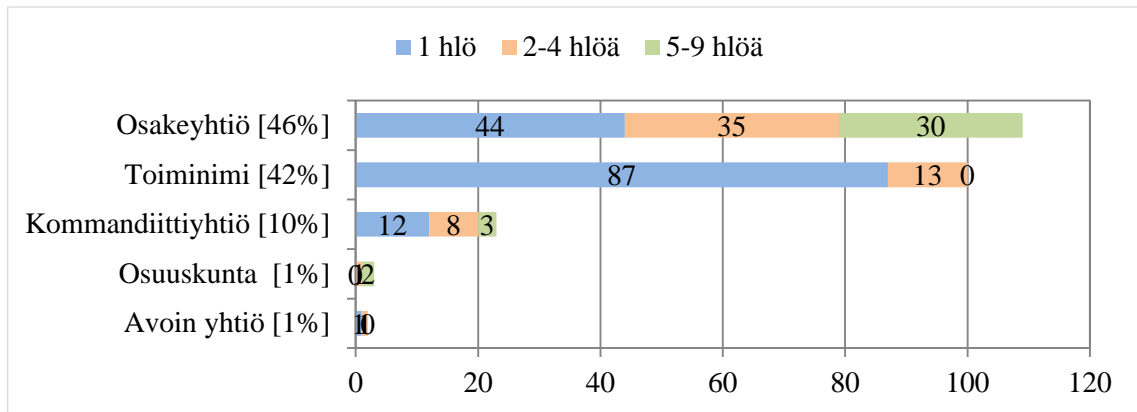
Kuva 12. Mikroyritykset seutukunnittain Pohjois-Suomi (N=231).

4.2.2 Yhtiömuoto

Yli puolet vastanneista yrityksistä (57 %) oli osakeyhtiömuotoisia, kolmasosa harjoittaa liiketoimintaa toiminimellä ja kommandiittiyhtiöitä oli 8 %. Osuuskuntia ja avoimia yhtiöitä vastanneista oli noin kaksi prosenttia (Kuva 13). Mikroyrityksistä osakeyhtiöitä oli 46 % ja toiminimiä 42 % (Kuva 14).



Kuva 13. Vastajien yhtiömuodot.

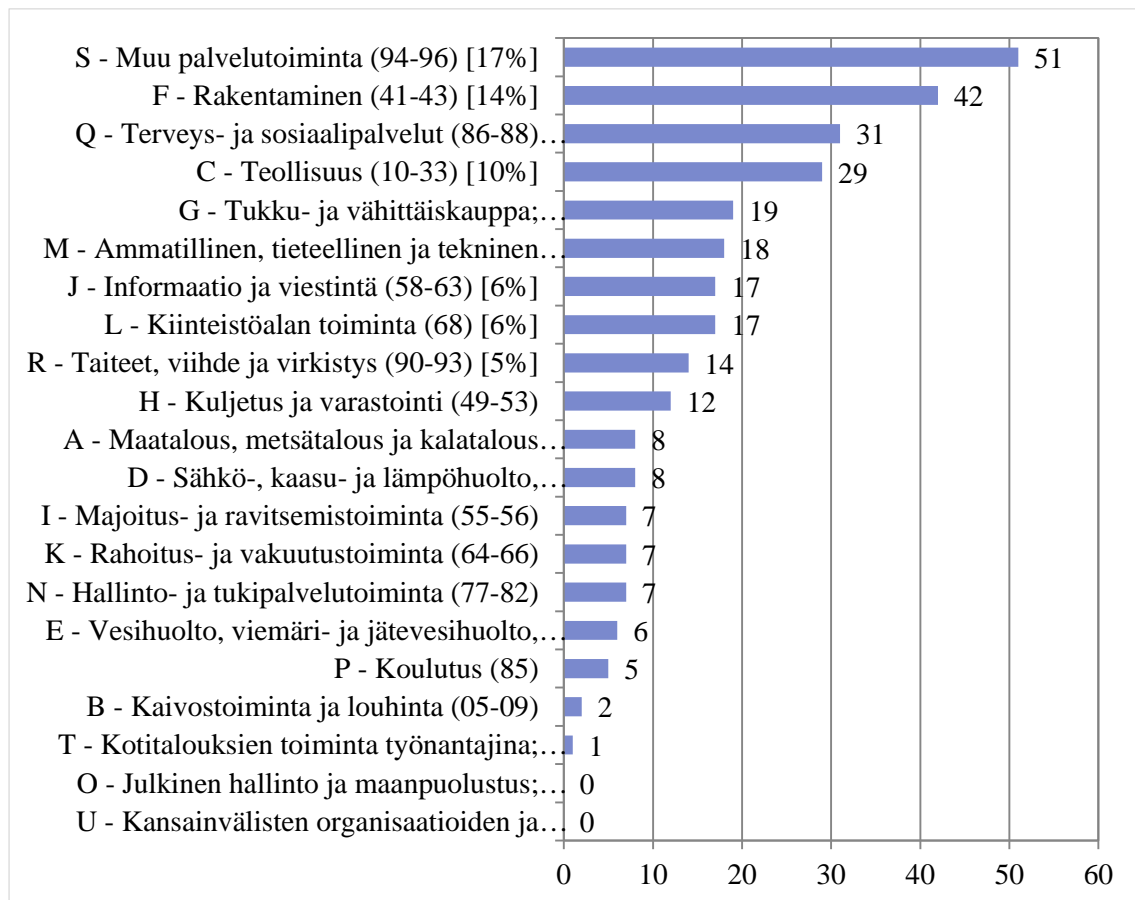


Kuva 14. Yhtiömuodot mikroyrityksissä (N=237).

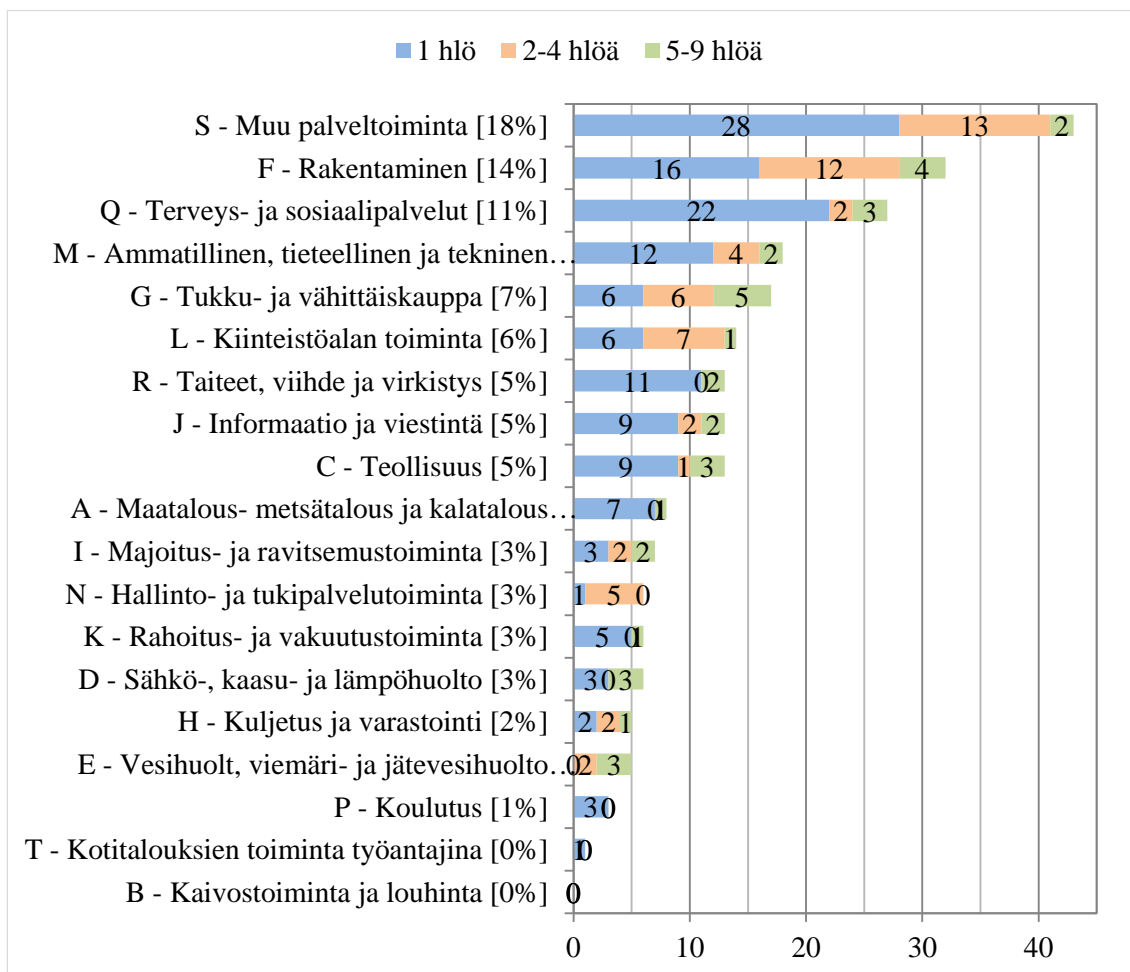
4.2.3 Päätoimiala

Yritysten toimialan selvittämiseen käytettiin tilastokeskuksen toimialaluokitus TOL2008:a. Kaikkien vastaajien osalta neljän suurimman TOL-luokan osuudet (51 %) jakautuivat seuraavasti: 1) muu palvelutoiminta 17 %, 2) rakentaminen 14 %, 3) terveys- ja sosiaalipalvelut 10 % ja 4) teollisuus 10 % (Kuva 15).

Mikroyritysten kohdalla kolmen toimialan kärki oli järjestyksen osalta sama (43 %). Neljänneksi oli noussut luokka M – ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta kahdeksan prosentin osuudella. Luokka C – teollisuus löytyy sijalta yhdeksän viiden prosentin osuudella (Kuva 16).



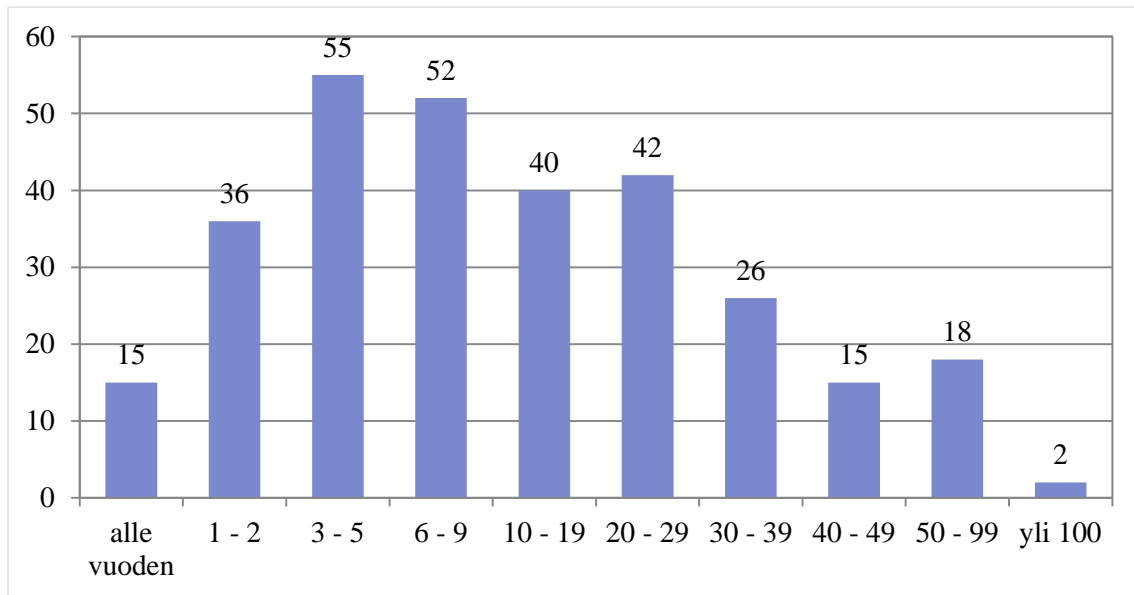
Kuva 15. Yritysten toimialaluokat.



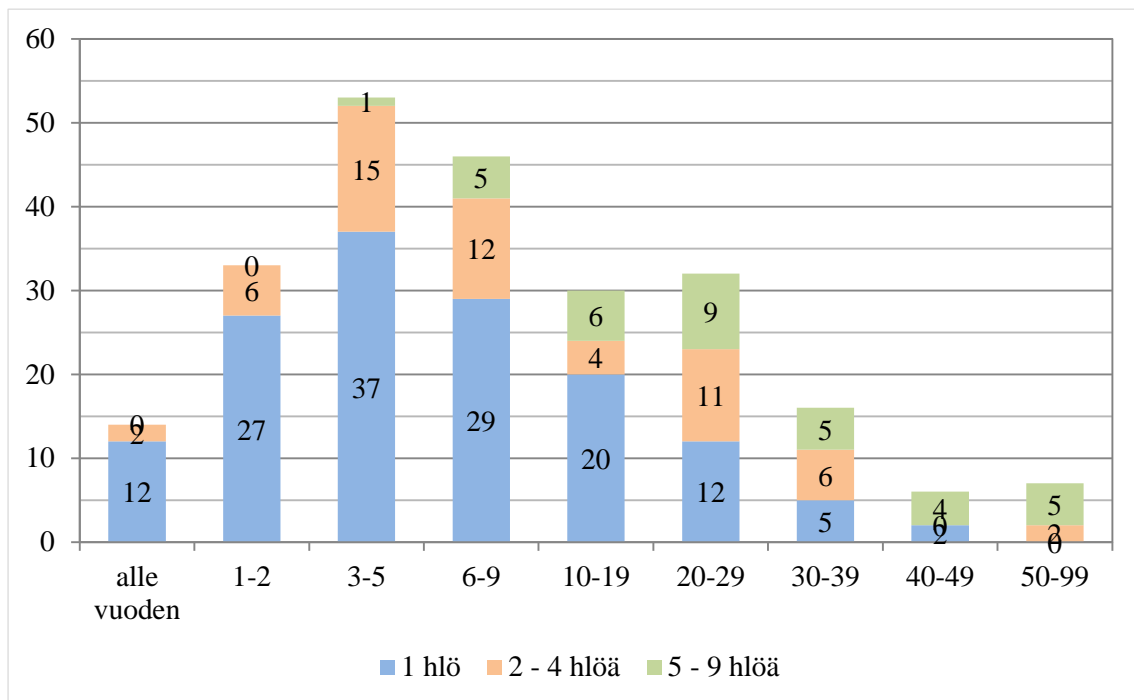
Kuva 16. Mikroyritysten toimialaluokat (N=237).

4.2.4 Toiminta-aika

Vastanneista alle kolme vuotta toimineita nuoria yrityksiä on 17 % ja alle kuusi vuotta toimineita yrityksiä 18 % (Kuva 17). Kaksi yritystä on toiminut peräti yli 100 vuotta. Mikroyritysten iät on esitetty alla (Kuva 18).



Kuva 17. Yritysten ikäjakauma.



Kuva 18. Mikroyritysten ikäjakauma (N=237).

4.2.5 Työntekijämäärä ja liikevaihto

Kyselyyn vastanneiden yritysten jakauma painottui mikroyrityksiin sekä liikevaihdolla että henkilöstömäärällä mitaten (Taulukko 6). Yhden työntekijän yrityksiä vastanneista oli 144 kappaletta (48 %). Yrityksiä, joiden liikevaihto jää alle 10 000 €/vuosi oli yhteensä 47 kappaletta (16 %). Yrityksiä joiden liikevaihto jää alle 100 000 €/vuosi oli yhteensä 142 kappaletta (47 %). Yli 1 M€liikevaihtoon pääsi 73 yritystä (24 %) ja yli 25 M€liikevaihtoon 11 yritystä (neljä prosenttia).

Taulukko 6. Yritysten kokojakauma liikevaihdon ja työntekijämäärän mukaan.

Liikevaihto 31.12.2016	Työntekijämäärä (31.12.2015)										Summa
	1	2 - 4	5 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 199	200 - 249	250 - 499	1 000 - 4 999	
< 10 000 €	45	2	0	0	0	0	0	0	0	0	47
10 000 - 49 999 €	46	6	0	1	0	0	0	0	0	0	53
50 000 - 99 999 €	36	5	0	1	0	0	0	0	0	0	42
100 000 - 299 999	14	26	3	0	0	0	0	0	0	0	43
300 000 - 499 999	1	10	3	1	0	0	0	0	0	0	15
500 000 - 999 999	1	7	16	4	0	0	0	0	0	0	28
1 M€ - 1,999 M€	0	1	8	9	2	0	0	0	0	0	20
2 M€ - 4,999 M€	0	1	4	8	7	0	0	0	0	0	20
5 M€ - 9,999 M€	0	0	1	1	5	1	1	0	0	0	9
10 M€ - 24,999 M€	0	0	0	1	0	6	5	0	1	0	13
25 M€ - 49,999 M€	1	0	0	0	1	2	0	1	0	2	7
50 M€ - 100 M€	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
> 100 M€	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3
Yhteensä	144	58	35	26	15	9	7	1	4	2	301

EU:n käyttämän jaottelun mukaan yritykset jakautuvat Taulukko 7 esitetyllä tavalla. Mikroyrityksiä on 230 kappaletta, pieniä yrityksiä on 45 kappaletta, keskisuuria yrityksiä on 19 kappaletta ja isoja yrityksiä 7 kappaletta. Suluissa olevissa arvoissa EU:n liikevaihdon määritelmää ei ole huomioitu.

Taulukko 7. Kyselyyn osallistuneiden yritysten koko.

	Lukumäärä	Prosentti
Mikroyritys (1-9 henkeä)	230 (237)	77 (79)
Pieni yritys (10-49)	45 (41)	15 (14)
Keskisuuri yritys (50-249)	19 (17)	6 (5)
Suuri yritys (250-)	7 (6)	2 (2)
Yhteensä	N=301	100%

4.3 Liiketoiminnan kehitys

Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, johon pitää panostaa. Yrittäjän kannattaa pitää oma ja henkilökunnan osaaminen ajan tasalla. Kyselyssä liiketoiminnan kehitystä arvioidaan yrityksen henkilömäärän muutoksella* (17), liikevaihdon kehityksellä* (18), liikevaihdon jakautumisella kolmen suurimman asiakkaan kesken* (19), liiketoiminnan jakautumista neljälle osa-alueelle* (20) ja sitä kuinka yrityksen liikevaihto on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin* (21). Kaikki tämän osion kysymykset olivat pakollisia.

4.3.1 Työntekijämäärän muutos

Tarkasteltaessa kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä, 68 prosentin henkilöstömäärä ei ollut muuttunut vuoden 2015 aikana. 17 %:lla yrityksistä työntekijämäärä oli lisääntynyt ja 15 %:lla vähentynyt. Mikroyritysten kohdalla työntekijämäärä oli pysynyt samana 80 %:lla. Työntekijöiden määrä oli vähentynyt 11 %:ssa ja lisääntynyt kahdeksassa prosentissa mikroyrityksistä (Taulukko 8).

Taulukko 8. Työntekijämäärän muutos 2015.

Muutos	Negatiivinen				Positiivinen		
	≥ 50 %	< 50 %	< 10 %	± 0 %	< 10 %	< 50 %	≥ 50 %
N=301	12	17	21	205	20	16	10
	4 %	6 %	7 %	68 %	7 %	5 %	3 %
N=237 Mikrot	8	12	8	190	4	7	8
	3 %	5 %	3 %	80 %	2 %	3 %	3 %
N=64 Muut	4	5	13	15	16	9	2
	6 %	8 %	20 %	23 %	25 %	14 %	3 %

4.3.2 Vuosiliikevaihdon kehitys

Verrattaessa liikevaihdon kehitystä edelliseen tilikauteen se oli säilynyt samana 19 %:lla kaikista vastanneista yrityksistä. Mikroyrityksistä liikevaihdossa muutosta ei ollut tapahtunut 22 %:lla. Kehitys oli ollut laskeva 38 %:lla ja liikevaihto oli kasvanut 43 %:lla vastanneista yrityksistä. Mikroyrityksistä liikevaihto laski 39 %:lla ja kasvoi 40 %:lla yrityksistä. (Taulukko 9).

Taulukko 9. Yritysten liikevaihdon kehitys verrattuna edelliseen tilikauteen.

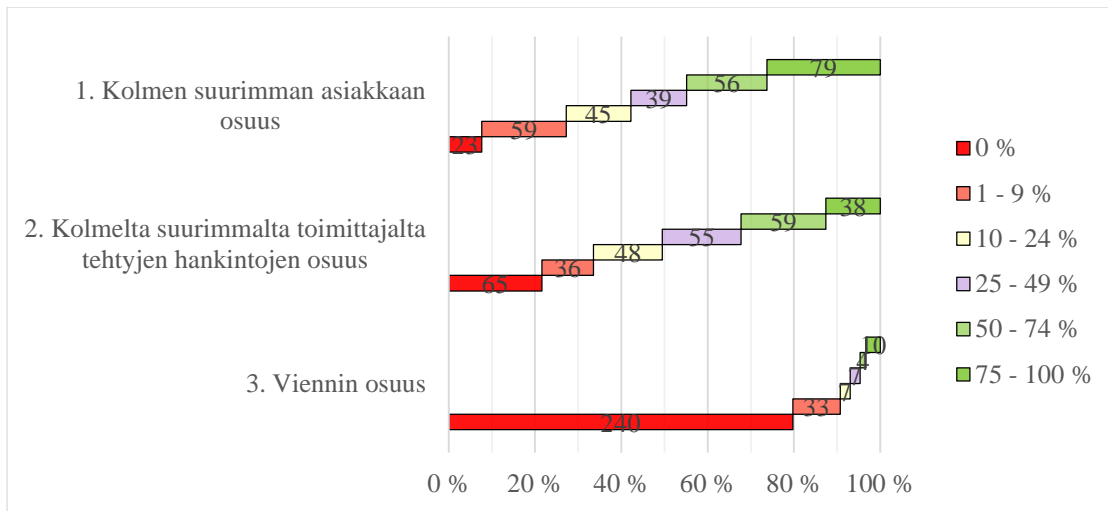
Muutos	Negatiivinen				Positiivinen		
	≥ 50 %	< 50 %	< 10 %	± 0 %	< 10 %	< 50 %	≥ 50 %
N=301	23	48	42	58	62	47	21
	8 %	16 %	14 %	19 %	20 %	16 %	7 %
N=237 Mikrot	11	51	28	53	42	35	17
	5 %	22 %	12 %	22 %	18 %	15 %	7 %
N=64 Muut	3	6	14	5	20	12	4
	5 %	9 %	22 %	8 %	31 %	19 %	6 %

4.3.3 Kolmen suurimman asiakkaan osuus liikevaihdosta

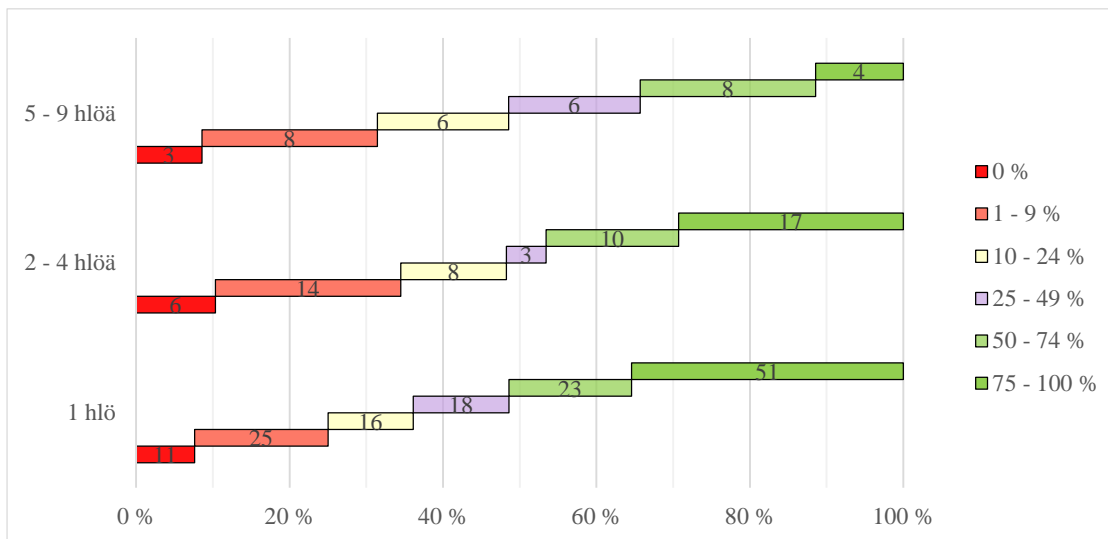
Liikevaihdolla mitattuna kolmen suurimman asiakkaan osuus jakautui suhteellisen tasaisesti pois lukien ääripäät. Suurimman luokan muodostivat yritykset, joille kolme suurinta asiakasta muodostivat liikevaihdon suurimman osan (75-100 %) ja ne, joiden kolmen suurimman asiakkaan osuus ei ollut merkittävässä osassa (1-9 %). Vastaavasti 7,6 %:lla yrityksistä asiakasmäärä on niin suuri, ettei kolmen suurimman asiakkaan osuus liikevaihdosta ole tunnistettavissa tai liikevaihtoa ei ollut (Kuva 19).

Vastanneiden yritysten hankinnat kolmen suurimman toimittajan osalle jakautuvat myös tasaisesti. Suurimman luokan, 21,6 %, muodostavat ne yritykset joille kolmen suurimman toimittajan osuus liikevaihdosta on 0 %. Toisaalta 32,2 %:lla vastanneista yrityksistä suurimpien kolmen toimittajan osuus hankinnoista on yli puolet (Kuva 21).

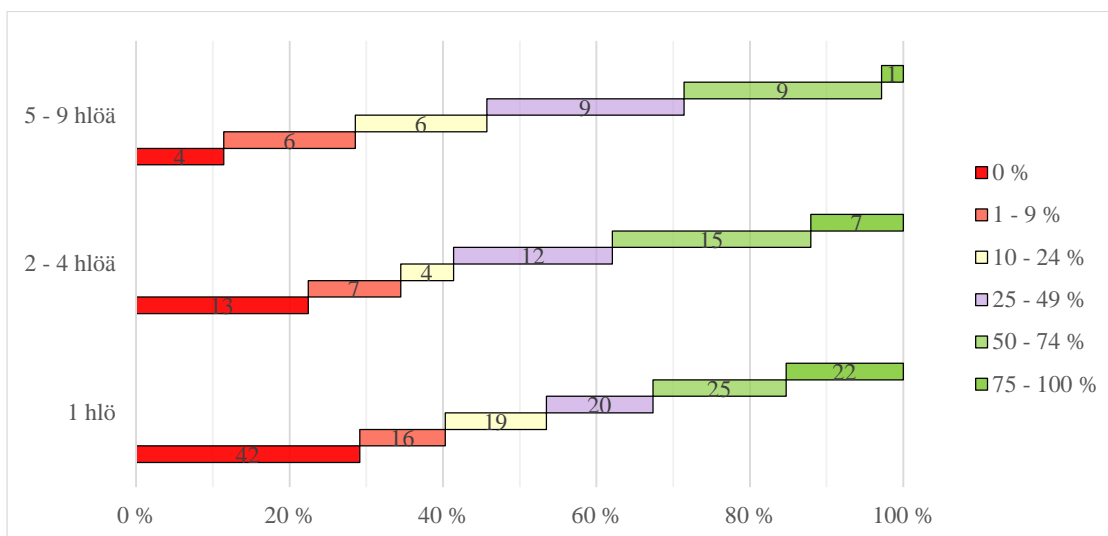
Valtaosa vastaajayrityksistä, 79,7 %, ei harjoita lainkaan vientiä. 11 % vastaajista pannonsti vientiin pienimuotoisesti (alle 10 % liikevaihdosta). Toisaalta 3,3 %:lla yrityksistä liiketoiminnan osuus on painottunut voimakkaasti vientiin (75-100 % liikevaihdosta) (Kuva 22).



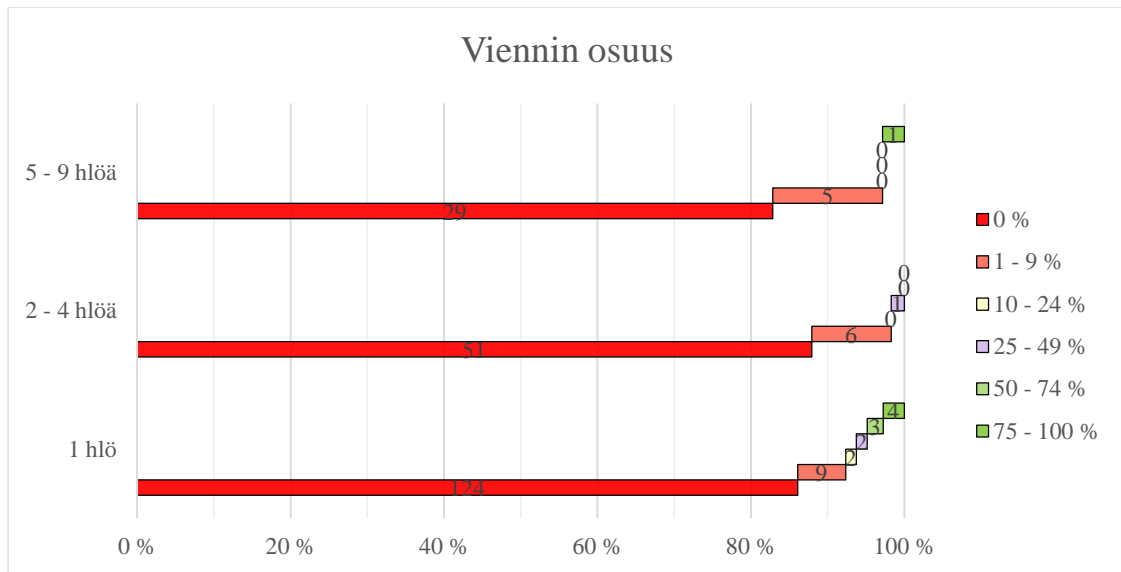
Kuva 19. Osuus yrityksen liikevaihdosta (N=301).



Kuva 20. Mikroyritykset – Kolmen suurimman asiakkaan osuus liikevaihdosta (N=237).



Kuva 21. Mikroyritykset - Kolmelta suurimmalta toimittajalta tehtyjen hankintojen osuus liikevaihdosta (N=237).



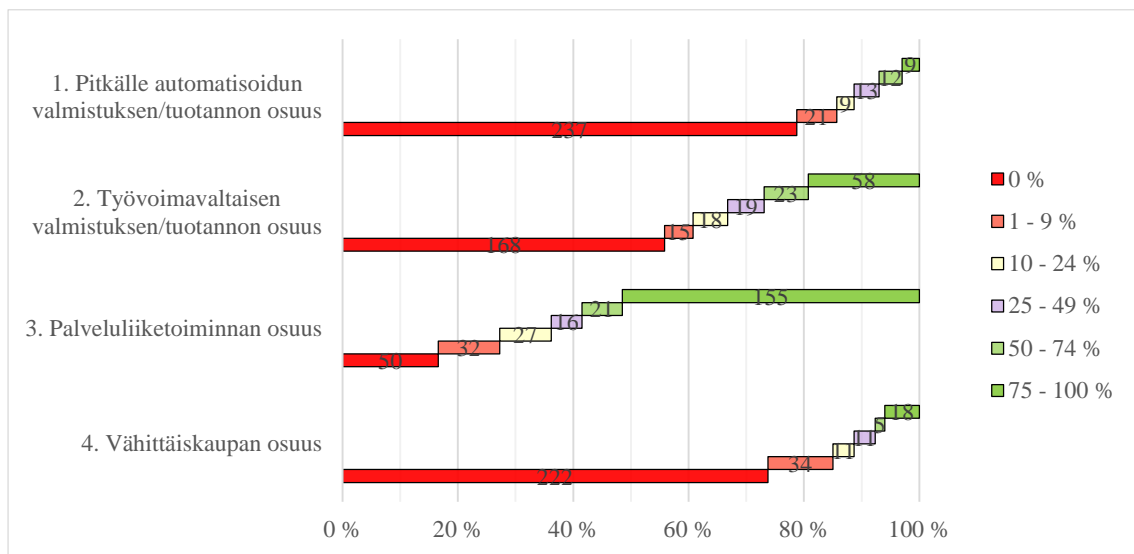
Kuva 22. Mikroyritykset – Viennin osuus liikevaihdosta (N=237).

4.3.4 Liiketoiminnan jakautuminen

Valtaosa (79 %) vastanneista yrityksistä ei käytä lainkaan pitkälle automatisoitua valmistusta tai tuotantoa. Vain kolme prosenttia yrityksistä on automatisoinut suurimman osan valmistuksestaan tai tuotannostaan (75-100 %).

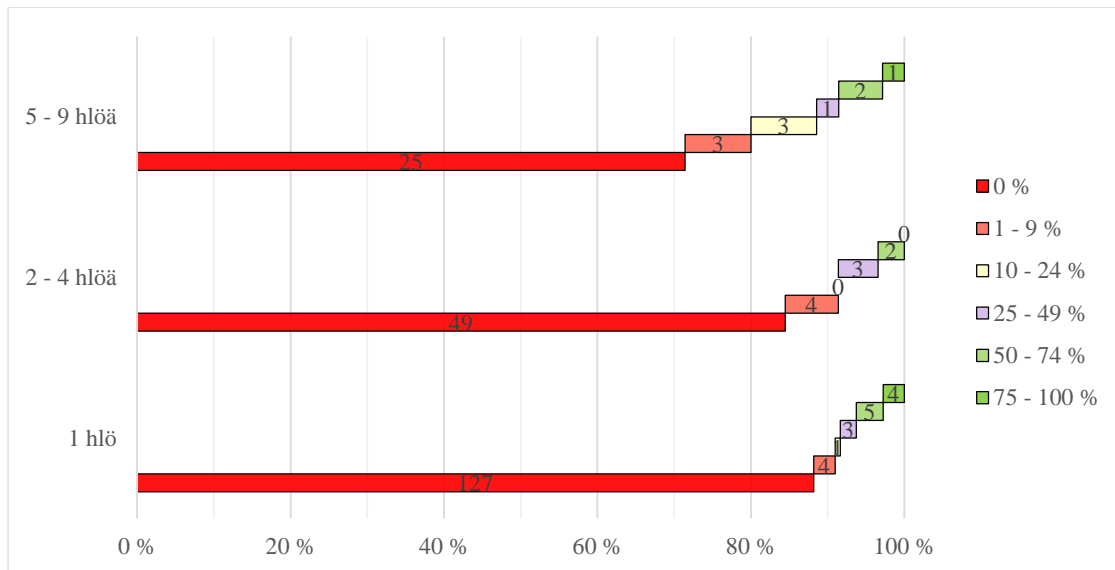
Vastanneiden yritysten työvoimavaltaisen valmistuksen tai tuotannon osuus on jakautunut epätasaisesti. Yrityksistä 56 %:lla ei ole lainkaan työvoimavaltaista valmistusta tai tuotantoa. Toisessa ääripäässä kuudella prosentilla yrityksistä työvoimavaltaisen valmistuksen tai tuotannon osuus oli merkittävä (75-100 %).

Huomionarvoista on, että molemmat ääripäät edustavat suurimpia luokkia palveluliiketoiminnan osuudessa. Yrityksistä 17 %:lla ei ollut lainkaan palveluliiketoimintaa ja vastaavasti 51 %:lla palveluliiketoiminta näyttelee hyvin suurta osaa (75-100 %). Vastanneista yrityksistä 74 % ei harjoita vähittäiskauppaa. Vain kahdeksalla prosentilla vähittäiskaupan osuus on yli 50 % (Kuva 23).



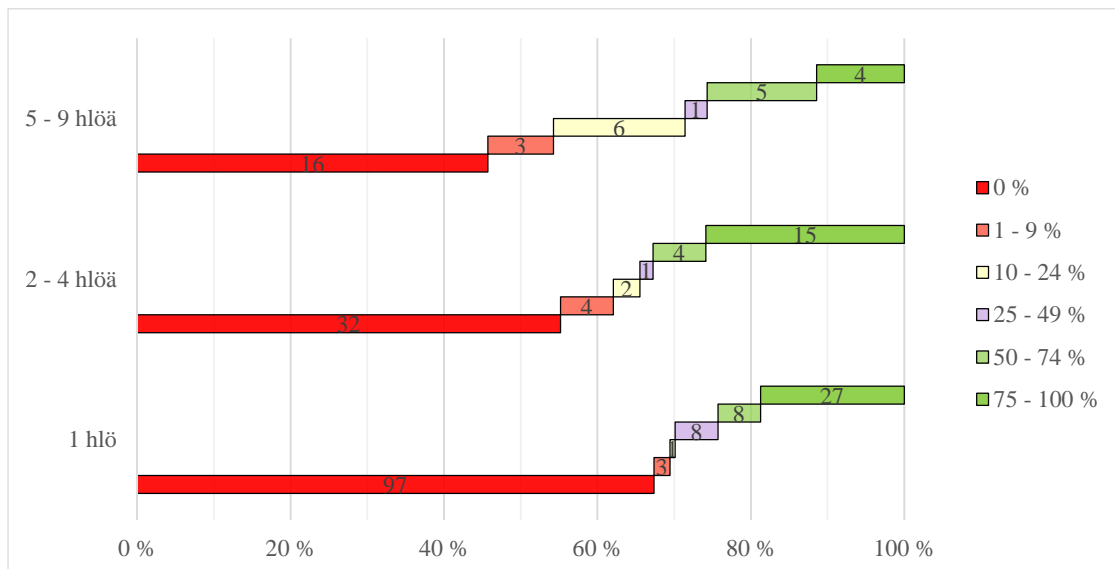
Kuva 23. Liiketoiminnan osuudet viime tilikaudella.

Mikroyrityksissä pitkälle automatisoitua valmistusta ja/tai tuotantoa ei juurikaan ole. Vastanneista yksinyrittäjistä noin 10 % hyödyntää pitkälle vietyä automatisointia. Noin 1/3 5-9 henkilöä työllistävästä mikroyritykset käyttävät pitkälle vietyä automatisointia (Kuva 24).



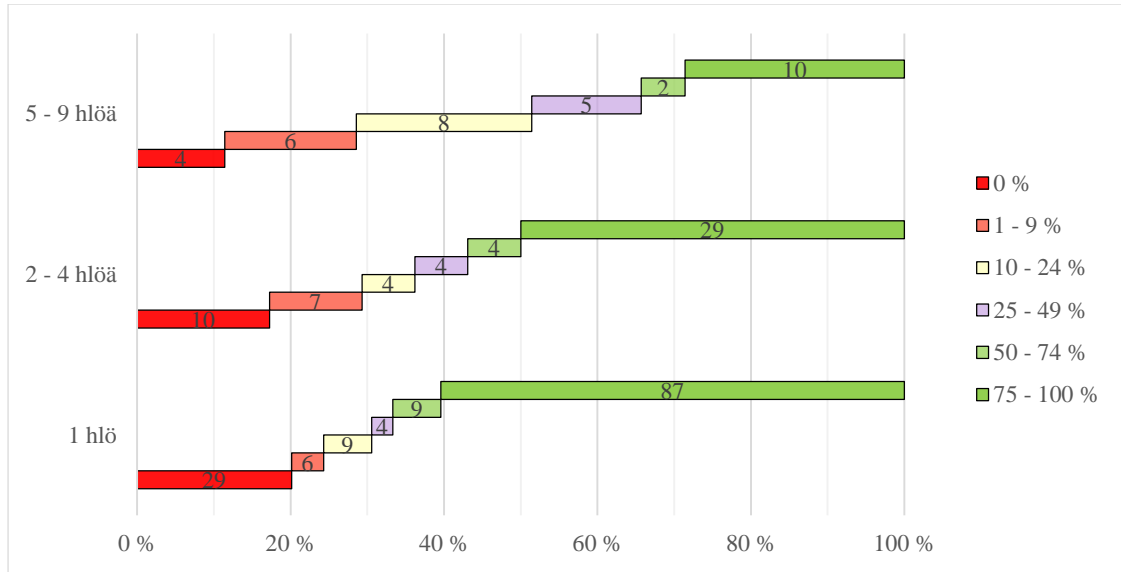
Kuva 24. Mikroyritykset – Pitkälle automatisoidun valmistuksen/tuotannon osuus (N=237).

Vastaavasti työvoimavaltaista valmistusta/tuotantoa käyttää noin 30 % vastanneista yksinyrittäjistä. Yli puolella 5-9 henkilön mikroyrityksistä valmistus/tuotanto on työvoimavaltaista (Kuva 25).



Kuva 25. Mikroyritykset – Työvoimavaltaisen valmistuksen/tuotannon osuus (N=237).

Yksinyrittäjien parissa palveluliiketoiminnan osuus on määräävä muodostaen 3/5 yrityksen liiketoiminnasta. Vain noin 20 %:lla yksinyrittäjistä ei ole lainkaan palveluliiketoimintaa (Kuva 26).

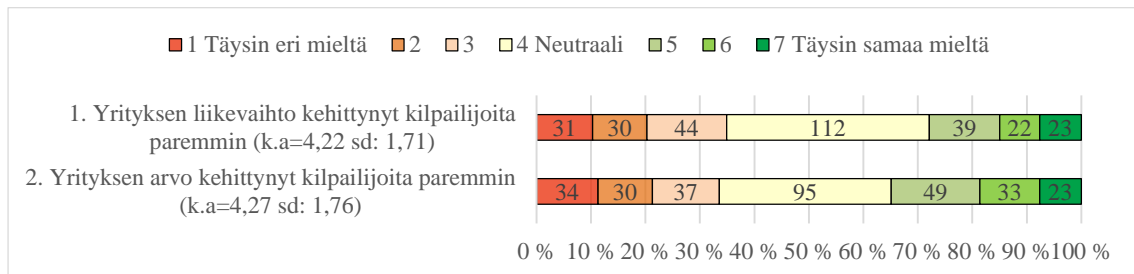


Kuva 26. Mikroyritykset – Palveluliiketoiminnan osuus (N=237).

4.3.5 Liikevaihdon kehittyminen

Yli kolmannes vastanneista yrityksissä arvioi, ettei yrityksen viimeisen tilikauden tulos ollut kehittynyt juurikaan sen paremmin kuin kilpailijoillakaan. Vastanneista 35 % arvioi liikevaihdon kehittyneen kilpailijoita heikommin ja 28 % vastaavasti kilpailijoita paremmin.

Vastanneet arvioivat yrityksen arvon kehittymisen verrattuna kilpailijoihin hyvin samansuuntaisesti kuin liikevaihdon kehityksen. Noin kolmasosa arvioi yrityksen arvon kehittyneen samoin kuin kilpailijoilla. Loput vastaukset jakautuivat tasan kilpailijoita paremman ja kilpailijoita heikomman arvon kehityksen välillä (Kuva 27).



Kuva 27. Yritysten arvonluonnin kehitys.

4.4 Yrittäjäsuuntautuneisuus

Tutkimuksessa yrittäjäsuuntautuneisuutta arvioidaan kolmen osa-alueen: 1) yrityksen liiketoimintaympäristö, 2) yrityksen markkinatilanne sekä 3) yrityksen panostuksesta kilpailukykyä parantaviin toimiin avulla. Kysymykset selvittävät yrityksen riskinottokykyä (22), ennakointikykyä* (23) sekä yrityksen kykyä omaksua uusia asioita, innovatiivisuutta (24).

4.4.1 Riskinottokyky

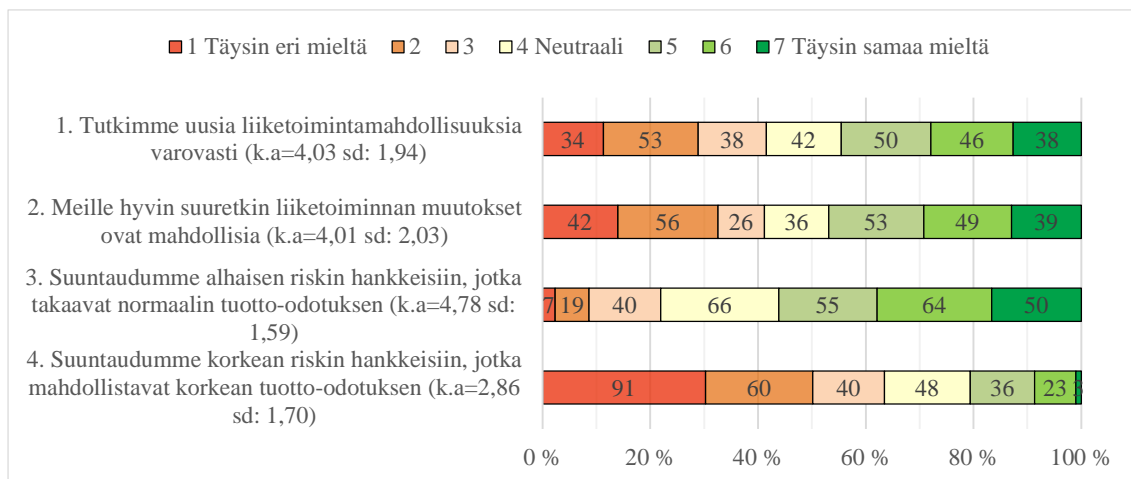
Kysymys 22 selvitti yritysten liiketoimintamahdollisuuksia ja kykyä hankkeisiin joissa vaaditaan riskinottoa (Kuva 28). Vastanneiden yritysten liiketoimintaympäristöstä

johtuu, että yritykset tutkivat uusia liiketoimintamahdollisuuksia jokseenkin varovaisesti. Täysin samaa mieltä asiasta oli 13 % yrityksistä. Jokseenkin varovaisia oli 32 % vastanneista yrityksistä. Neutraali kanta uusien liiketoimintamahdollisuuksien tutkimiseen oli 14 %:lla vastanneista yrityksistä. Vastaavasti 11 % yrityksistä kokee liiketoimintaympäristön tukevan uusien liiketoimintamahdollisuuksien tutkimista. Yrityksistä 30 % toimii liiketoimintaympäristössä, joka mahdollistaa verran uusien liiketoimintamahdollisuuksien tutkimisen.

Liiketoimintaympäristö mahdollistaa hyvin suurienkin liiketoiminnan muutokset 13 %:lla vastanneista yrityksistä. Kolmannes yrityksistä on sitä mieltä, ettei liiketoiminnan muutoksille ole mahdollisuutta. Vastanneista yrityksistä 14 %:lla ei ole suurta tarvetta liiketoiminnan muutoksille. Heikentynyt kyky liiketoiminnan muutoksiin oli 28 %:lla vastanneista yrityksistä.

Vastanneista yrityksistä 17 %:lla oli olematon mahdollisuus suuntautua hankkeisiin, joissa on riskejä. Näin ollen kyseiset yritykset tyytyvät tavoittelevat ”normaalia” tuotto-odotusta. Yrityksistä 30 %:lla oli vähäinen riskinotto-kyky normaalia tuotto-odotuksia suurempiin hankkeisiin. Kohtalainen riskinotto suuntautua normaalia paremman tuotto-odotuksen hankkeisiin oli 22 %:lla vastanneista yrityksistä. Viidenes vastanneista yrityksistä oli sitä mieltä, että yrityksellä on hyvät mahdollisuudet suuntautua normaalin tuotto-odotuksen ylittäviin hankkeisiin. Vain kahdella prosentilla yrityksistä oli erittäin hyvät valmiudet suuntautua korkean riskin hankkeisiin, joissa myös tuotto-odotukset olisivat normaalia korkeammat.

Vastanneista yrityksistä vain yhdellä prosentilla (kolme yritystä) on erittäin suuri riskinotto-kyky korkeiden tuotto-odotusten hankkeisiin. Viidenneksellä yrityksistä oli suuri riskinotto-kyky hankkeisiin, jotka mahdollistavat korkean tuotto-odotuksen. Yrityksistä 16 % suuntautuu korkean riskin hankkeisiin. Yllättävää, mutta peräti 30 % vastanneista koki mahdollisuudet korkean riskin hankkeisiin olemattomiksi. Vähäiset mahdollisuudet olivat 33 %:lla yrityksistä.



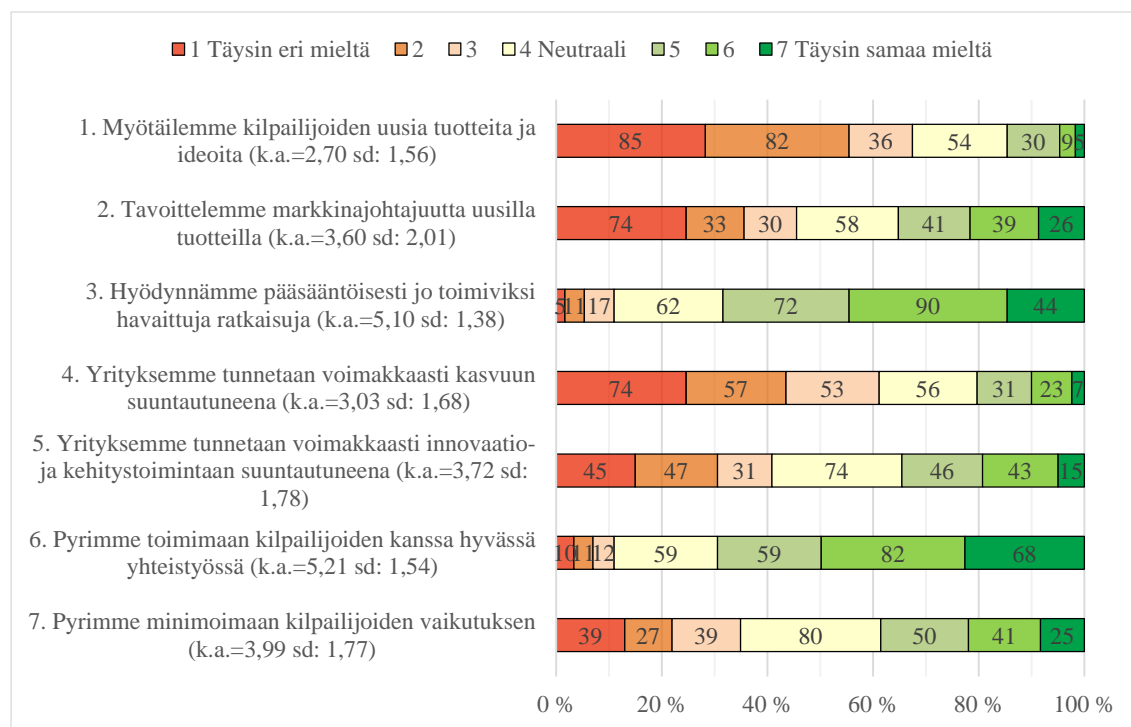
Kuva 28. Riskinotto-kyky.

4.4.2 Ennakointikyky

Seuraavilla kysymyksillä selvitettiin ennakointia markkinatilanteen muutoksiin (Kuva 29). Vastanneista yrityksistä 28 % ei lainkaan myötäillyt kilpailijoiden uusia tuotteita ja ideoita. Yrityksistä 22 % on asettanut uusille tuotteille tavoitteeksi markkinajohtajuuden. Toisaalta vain 15 % yrityksistä oli täysin sitä mieltä, että yritys tunnetaan voimakkaasti innovaatio-

ja kehitystoimintaan suuntautuneena. Tämän voi selittää se, että 45 % vastanneista yrityksistä kertoo hyödyntävänsä pääsääntöisesti jo toimiviksi havaittuja ratkaisuja.

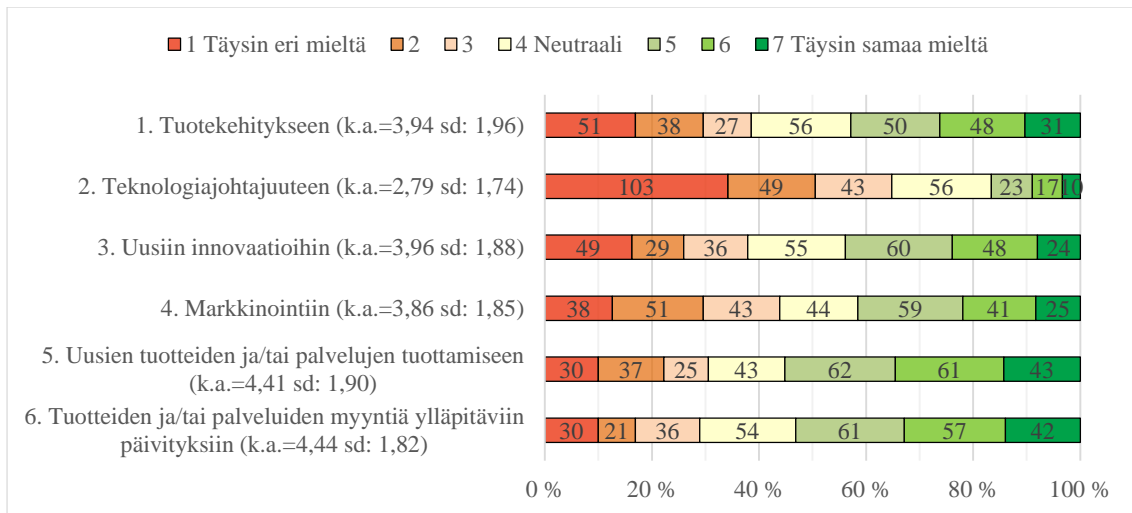
Vastanneista yrityksistä 44 % oli sitä mieltä, ettei yritys ole voimakkaasti kasvuun suuntautunut. Puolet vastanneista yrityksistä toimii hyvässä yhteistyössä kilpailijoiden kanssa. Yrityksistä 22 % pyrkii systemaattisesti minimoimaan kilpailijoiden vaikutuksen.



Kuva 29. Ennakointikyky.

4.4.3 Innovatiivisuus

Menestyäkseen yritysten kannattaa panostaa toimintoihin, joka edesauttavat liiketoiminnan ja tuloksen kehittymisessä (Kuva 30). Selvityksen aineiston pohjalta yli puolet vastanneista yrityksistä on panostanut kuluneiden kolmen vuoden aikana uusien tuotteiden ja/tai palveluiden tuottamiseen ja tuotteiden ja/tai palveluiden myyntiä ylläpitäviin päivityksiin. Yrityksistä 15 % panostaa teknologiajohtajuuteen. Uusiin innovaatioihin oli voimakasti panostanut 24 % vastanneista yrityksistä. Yrityksistä 42 % oli panostanut voimakkaasti markkinointiin viimeisen kolmen vuoden aikana.



Kuva 30. Panostus innovatiivisuuteen.

4.5 Liiketoiminta

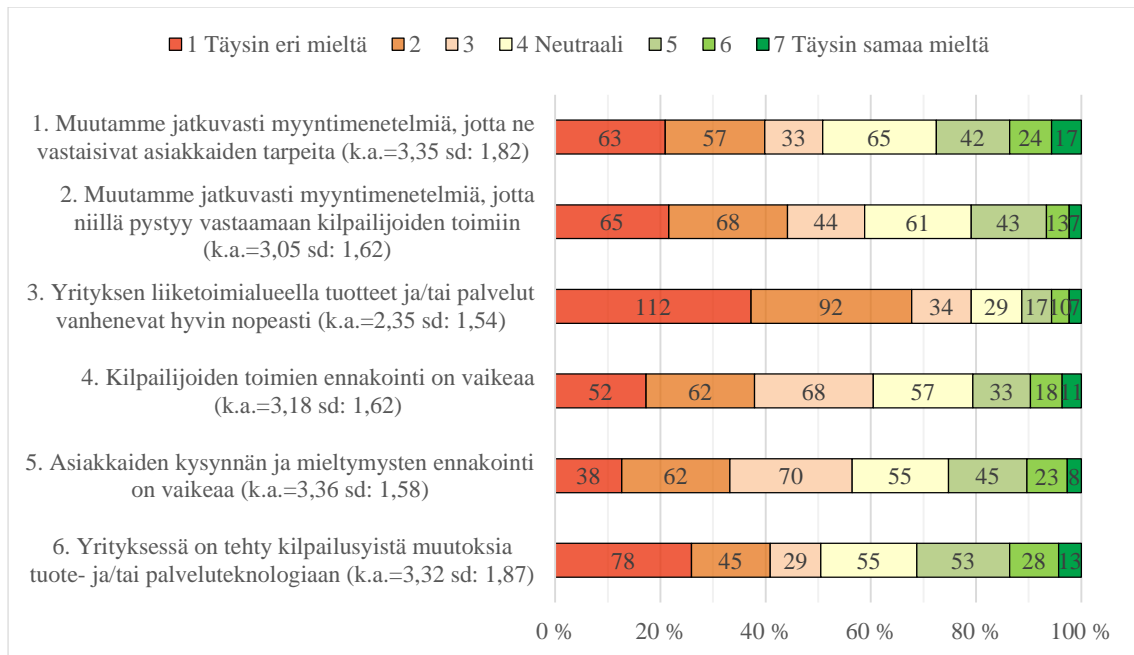
Liiketoiminnan pitää sopeuta markkinatilanteen muutoksiin. Muuttunut markkinatilanne pitää tunnistaa ja päivittää tarvittaessa yrityksen liiketoimintamallia. Liiketoimintamalli, joka toimi yrityksen aloittaessa ei välttämättä ole sitä enää viiden vuoden kuluttua. On itsestään selvää, että liiketoiminnan pitää olla asiakaslähtöistä. Lopulta asiakas maksaa laskun.

Tässä osiossa selvitettiin yrityksen dynaamisuutta liiketoimintaympäristön muutoksissa* (25), liiketoimintaympäristön haastavuutta* (26) ja varautumista liiketoimintaympäristön muutokseen* (27).

4.5.1 Muutokseen vastaaminen

Tulosten perusteella on hieman yllättävää, että yli 50 % vastanneista yrityksistä kertoo, ettei ole jatkuvasti muuttamassa myyntimenetelmiä vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Samoin lähes 60 % yrityksistä ei ole herkästi muuttamassa myyntimenetelmiään kilpailijoiden toimien takia. Voisiko tilannetta selittää vastanneiden yritysten myynnissä oleva tuote- ja palveluportfolio?

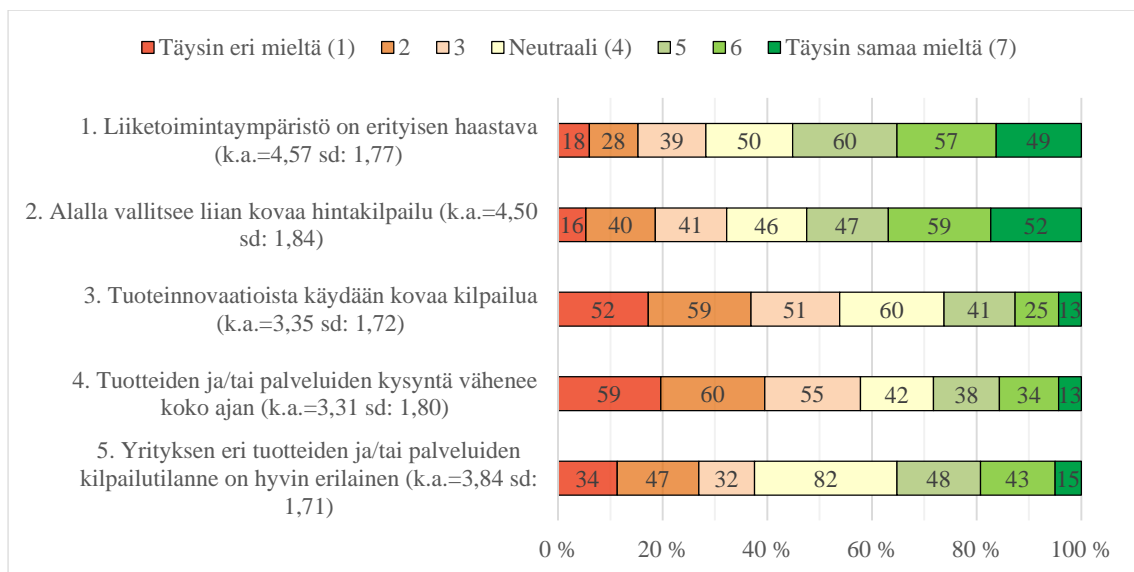
Selvityksen perusteella myytävät tuotteet ja palvelut ovat pitkäikäisiä - vastanneista yrityksistä 11 % näkee, etteivät tuotteet tai palvelut vanhene nopeasti heidän liiketoiminta-alueellaan. Vastanneista yrityksistä 21 % pitää kilpailijoiden toimien ennakoimista vaikeana ja samoin asiakkaiden kysynnän ja mieltymysten ennakoimista vaikeana pitää 26 % vastanneista yrityksistä. Kilpailutilanne on saanut 31 %:lla yrityksistä aikaan muutoksia tuote- ja/tai palveluteknologiaan (Kuva 31).



Kuva 31. Yrityksen dynaamisuus liiketoimintaympäristön muutoksille.

4.5.2 Liiketoimintaympäristön haastavuus

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä yli puolet (55 %) pitää liiketoimintaympäristöä erityisen haastavana. Lisäksi noin puolet yrityksistä (53 %) on sitä mieltä, että alalla vallitsee kova hintakilpailu. Vastanneiden yritysten joukossa kilpailua tuoteinnovaatioista ei pidetty kovana (54 %). Yrityksistä 58 %:lla tuotteiden ja/tai palveluiden kysyntä pikemminkin kasvaa kuin vähenee. Arvioitaessa yrityksen eri tuotteiden ja/tai palveluiden kilpailutilannetta 27 % ei nähnyt kilpailutilanteessa eroa, 35 %:lla kilpailutilanne on hyvin erilainen ja 38 %:lla kilpailutilanne on hyvin samankaltainen (Kuva 32).



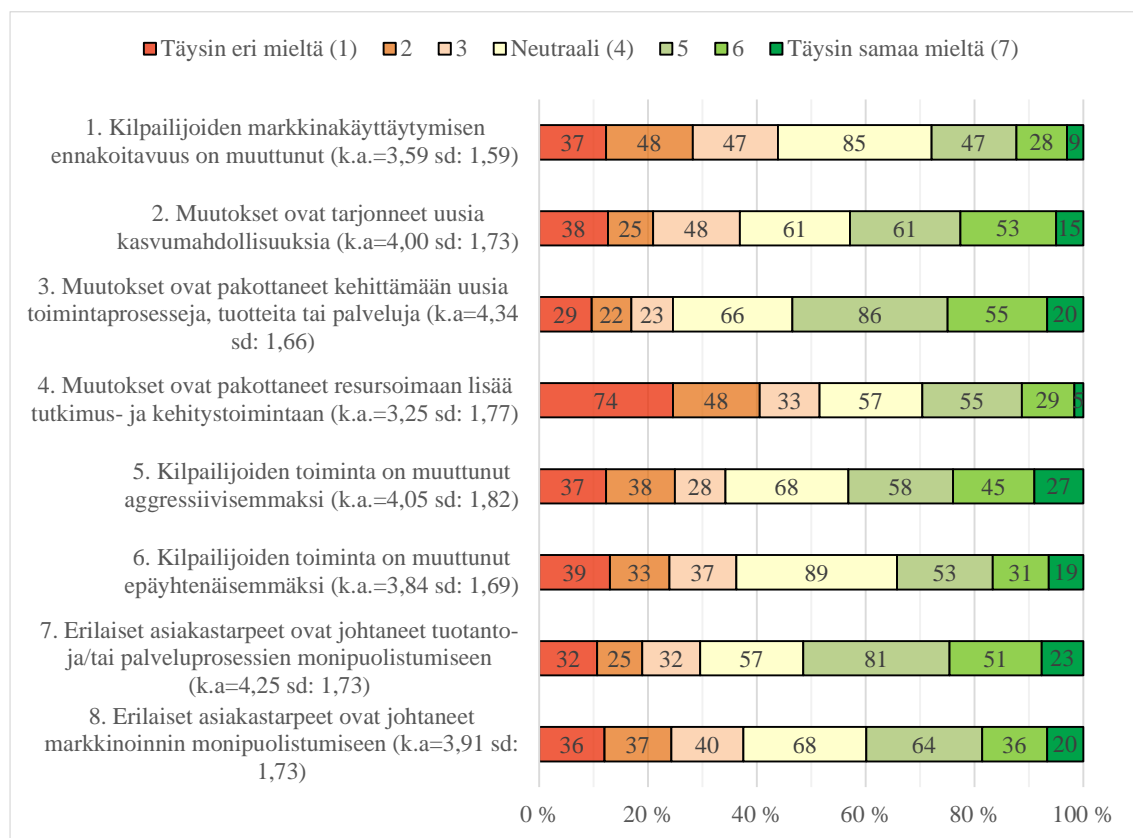
Kuva 32. Liiketoimintaympäristön haastavuus.

4.5.3 Varautuminen muutoksiin

Vastanneista yrityksistä 44 % kokee, ettei kilpailijoiden markkinakäyttäytymisen ennakoitavuus ole muuttunut. Liiketoimintaympäristön muutokset ovat tarjonneet uusia kasvumahdollisuuksia 43 prosentille vastanneista yrityksistä. Liiketoiminnan muutokset ovat pakottaneet yrityksiä kehittämään uusia toimintaprosesseja, tuotteita tai palveluja (54 %).

Vastanneiden yritysten mukaan kilpailijoiden toiminta on muuttunut aggressiivisemmäksi (43 %) ja epäyhtenäisemmäksi (34 %). Vaikka yritykset olivat joutuneet muuttamaan toimintaansa kilpailusyistä, muutokset eivät aiheuttaneet muutoksia T&K-resursseihin yli puolella vastanneista yrityksistä (52 %). 30 % vastanneista yrityksistä oli kasvattanut T&K-resurssejaan liiketoimintaympäristön muutoksista johtuen.

Yli puolet (52 %) vastanneista yrityksistä oli monipuolistanut tuotanto- ja/tai palveluprosessejaan asiakastarpeiden johdosta. Asiakastarvelähtöisesti markkinointiaan oli monipuolistanut 40 % vastaajista (Kuva 33).



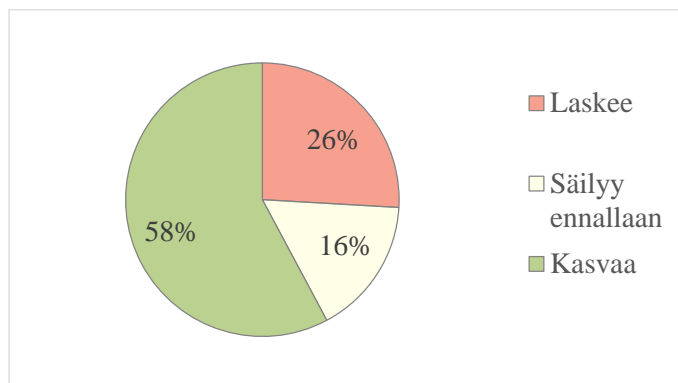
Kuva 33. Liiketoiminta-alueen muutoksiin varautuminen.

4.6 Käytettävissä olevat resurssit

Yrityksen käytettävissä olevia resursseja tutkittiin seuraavien osatekijöiden avulla: liikevaihdon kehitystä koskeva arvio* (28), johtoryhmän koko* (29), korkea-asteen koulutuksen omaavat työntekijät* (30), hallituksen jäsenet* (31) ja uudet omistajat*(32). Lisäksi selvitettiin yrityksiä resursointiin vaikuttaneista tekijöistä (33).

4.6.1 Liikevaihdon kehitystä koskeva arvio

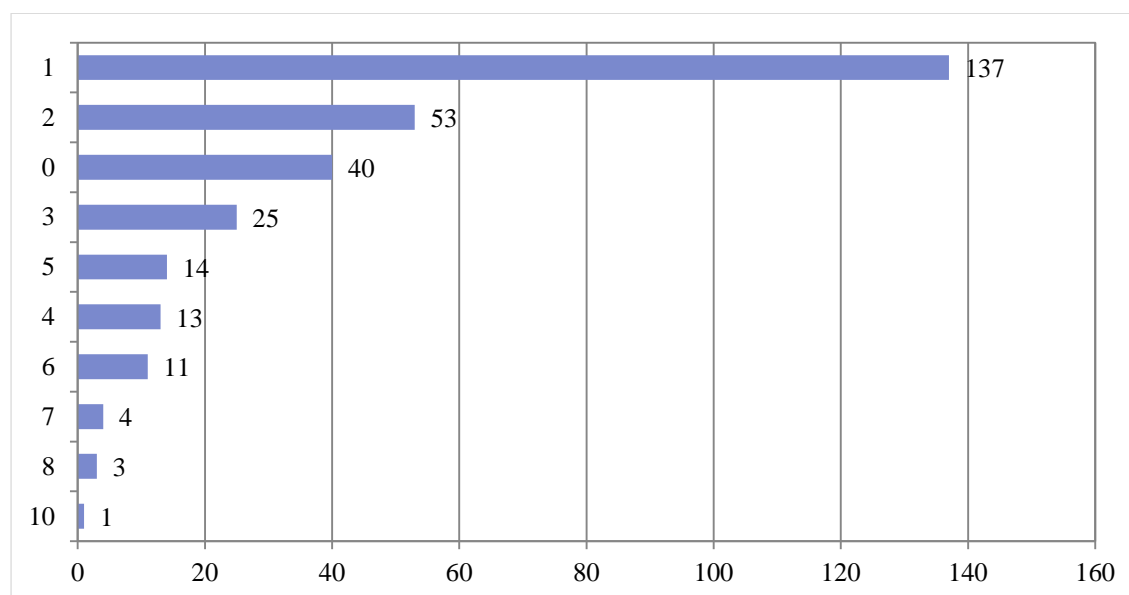
Yrityksiä pyydettiin arvioimaan kuluvan vuoden (2016) liikevaihdon kehitystä edelliseen toteutuneeseen liikevaihtoon. Positiivista liikevaihdon kehitystä arvioi 58 % vastanneista yrityksistä. Näistä vastaajista lähes puolet ennakoivat positiivista kasvua kertyvän alle 30 % edelliseen vuoteen verrattuna (143 yritystä). Tilanteen arvioitiin pysyvän edellisen vuoden kaltaisena 16 %:ssa yrityksistä. Liikevaihdon laskua kuluvalle tilikaudella ennusti 26 % vastanneista yrityksistä (Kuva 34).



Kuva 34. Arvio liikevaihdon kehityksestä verrattuna edelliseen tilikauteen.

4.6.2 Johtoryhmän koko

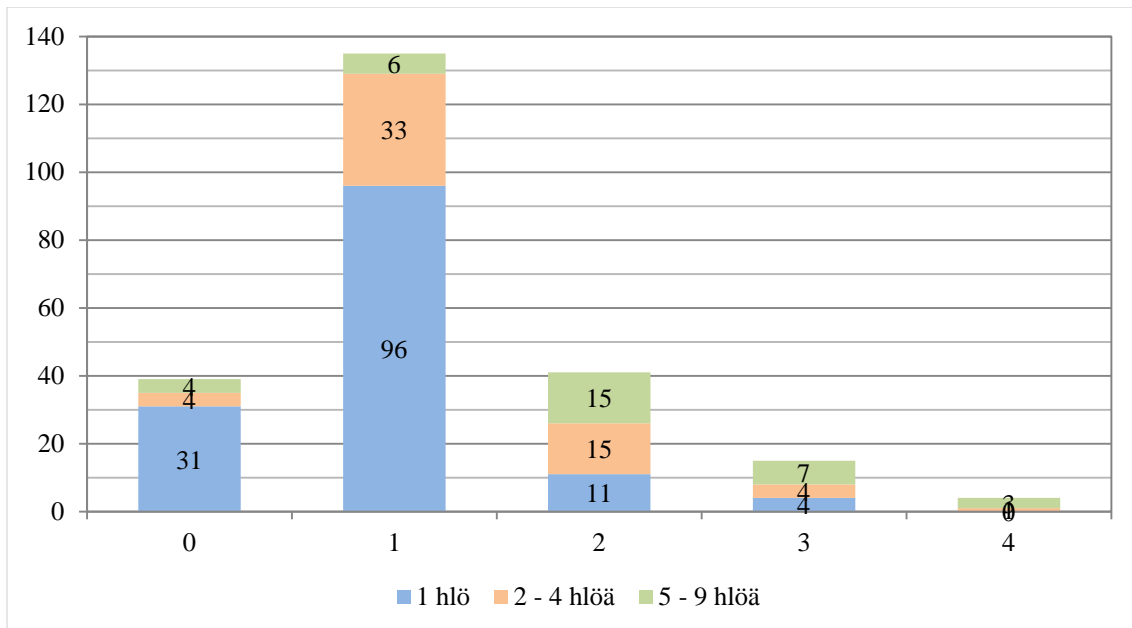
Yrityksen johtoryhmä toimii toimitusjohtajan apuna operatiivisten tavoitteiden suunnittelussa ja niiden jalkauttamisessa käytäntöön. Vastanneista yrityksistä 40:llä ei ole johtoryhmää (13 %). Valtaosasta yrityksistä johtoryhmän muodostaa yksi henkilö (46 %). Tämä ei ole erityisen yllättävää, koska kyselyyn vastanneista yrityksistä 144 oli yhden työntekijän yrityksiä (48 %). Yrityksistä 26 %:lla johtoryhmän koko on 2-3 henkilöä ja yhdeksällä prosentilla koko on 4-5 henkilöä (Kuva 35).



Kuva 35. Yrityksen johtoryhmän koko.

Mikroyritysten tarkastelu korostaa edeltäviä havaintoja - 73 %:lla yrityksistä johtoryhmän koko oli 0 – 1 henkilöä. Vastanneista mikroyrityksistä 17 %:lla johtoryhmässä oli

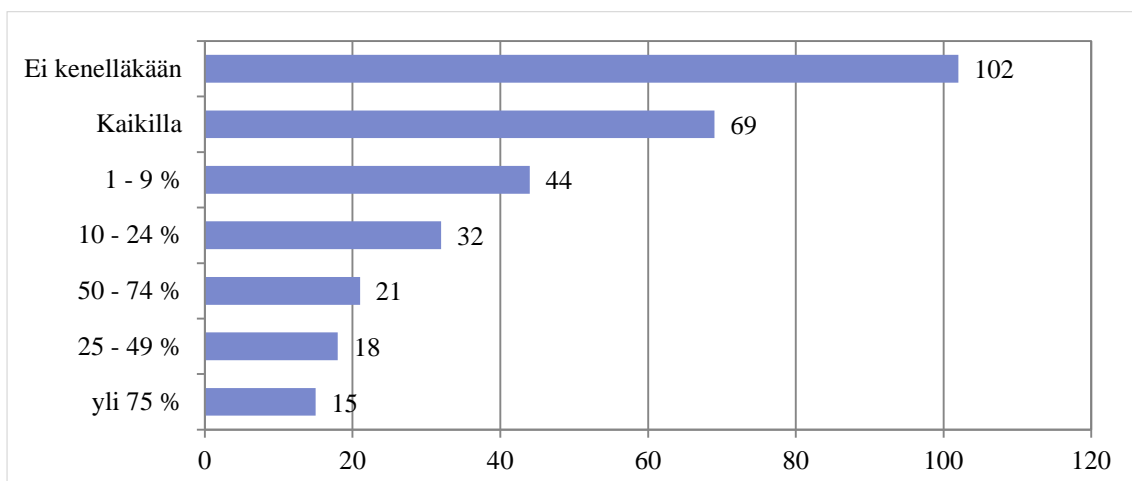
kaksi henkilöä. Vain kuudella prosentilla johtoryhmän henkilömäärä oli kolme henkilöä. Kannattaa muistaa, että mikroyrityksiä vastanneista yrityksistä oli 82 % (Kuva 36).



Kuva 36. Johtoryhmän koko mikroyrityksissä (N=237).

4.6.3 Korkeakoulututkinnon suorittanut henkilöstö

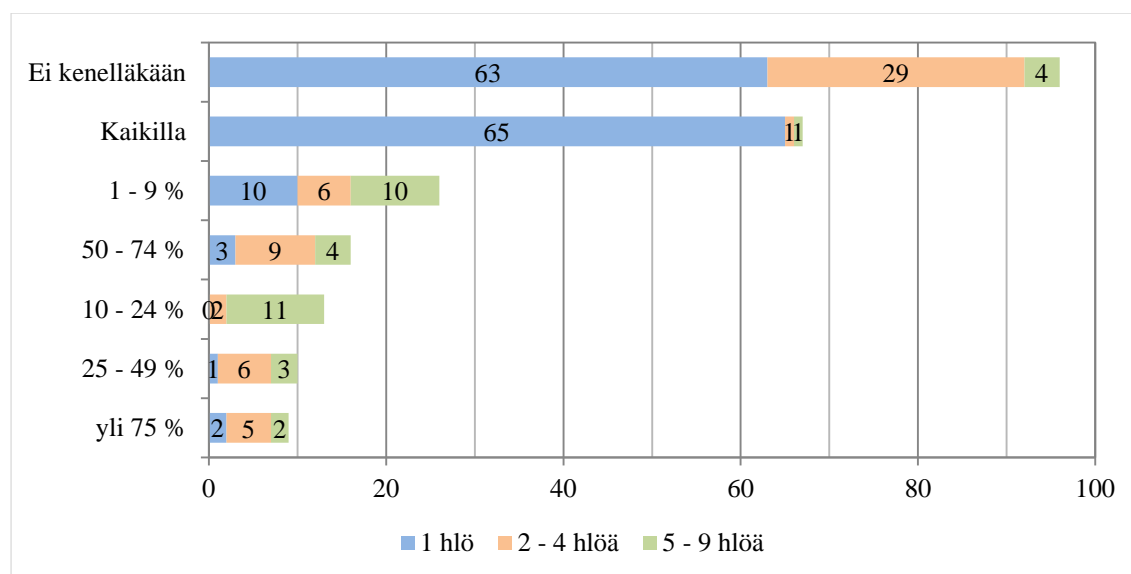
Korkea-asteen koulutuksella tarkoitetaan ammattikorkeakoulussa (AMK) tai yliopistossa suorittua loppututkintoa. Yrityksistä 34 %:lla ei henkilöstöllä ole suoritettua korkea-asteen koulutusta. Alle 10 % henkilöstömäärästä korkea-asteen suorittaneita on 15 %:lla vastanneista yrityksistä. Lähes neljänneksellä (23 %) yrityksistä koko henkilöstö on suorittanut korkea-asteen koulutuksen (Kuva 37). Tähän luonnollisesti sisältyy joukko korkea-asteen koulutuksen suorittaneita yksinyrittäjiä.



Kuva 37. Korkea-asteen koulutuksen suorittaneiden osuus henkilöstöstä.

Koko henkilöstöltä löytyy korkea-asteen koulutus 28 %:lla mikroyrityksistä. Mikroyrityksiä, joilla henkilöstöllä ei ole korkea-asteen koulutusta oli 40 %. Neljänneksellä

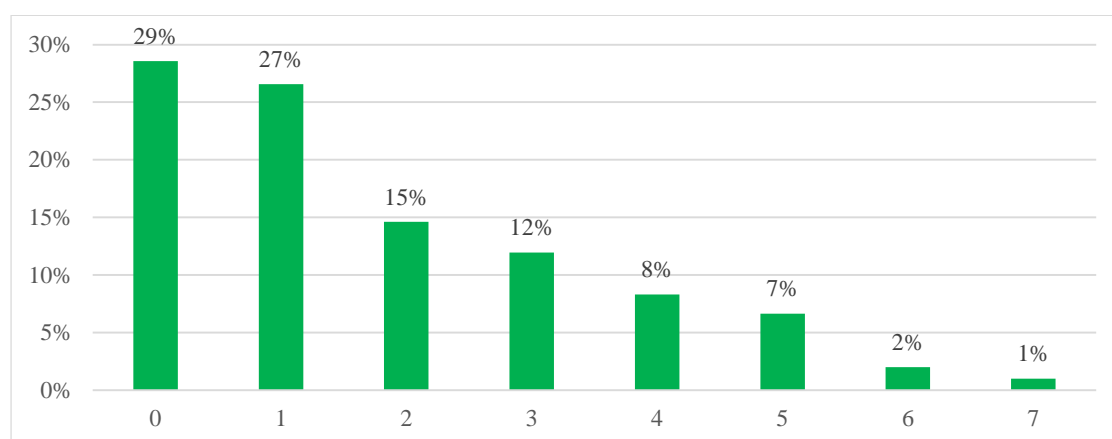
mikroyrityksiä henkilöstön korkea-asteen koulutuksen suorittaneiden määrä on yli 50 % (Kuva 38). Jakauma on hyvin yhdenmukainen koko vastaajajoukon kanssa.



Kuva 38. Mikroyritykset – korkea-asteen koulutus (N=237).

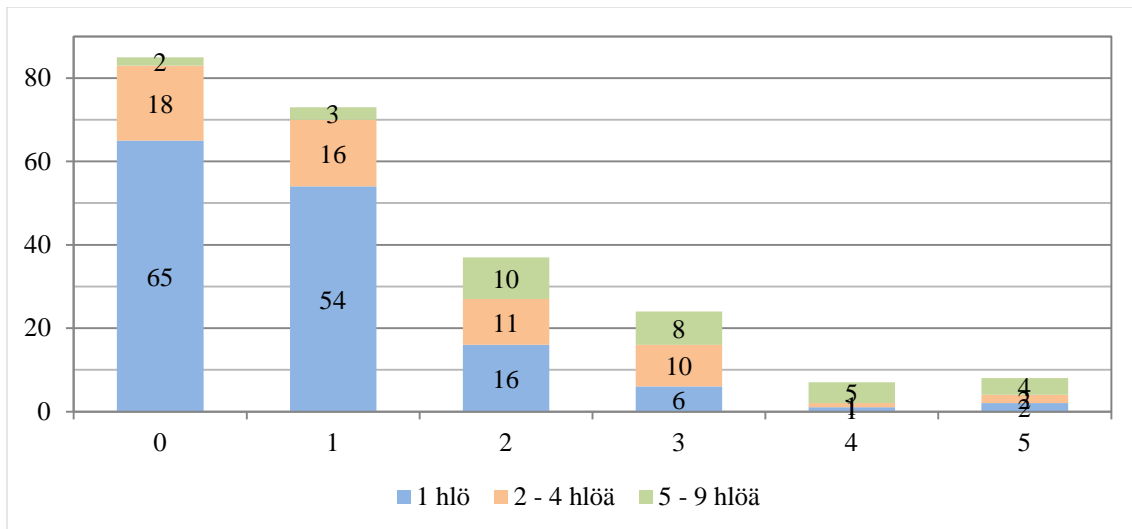
4.6.4 Hallituksen jäsenet

Hallituksen roolia yrityksen pitkäjänteisessä strategisessa suunnittelussa ei tule vähätellä. Toimintakykyinen ja asiansa tunteva hallitus on toimitusjohtajalle todella arvokas. Hallituksen tehtävä on määritellä yrityksen strategiset linjaukset, jota toimitusjohtaja yhteistyössä hallituksen kanssa toteuttaa. Hallituksen minimimiehyksenä voidaan pitää kolmea henkilöä. Tällöin kokoonpano on toimitusjohtaja ja kaksi varsinaista jäsentä, joista toinen toimii hallituksen puheenjohtajana. Onkin valitettavaa, että 29 %:lla vastanneista yrityksistä ei ole olemassa hallitusta. Ainostaan 30 %:lla yrityksistä hallituksessa työskentelee jäseniä kolme tai enemmän (Kuva 39).



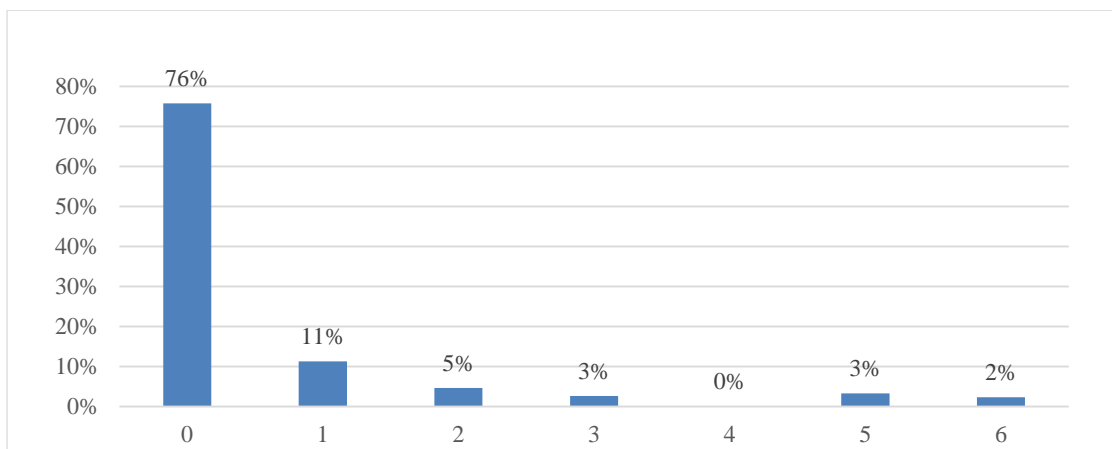
Kuva 39. Yrityksen hallituksen jäsenmäärä.

Suurella osalla (68 %) mikroyrityksiä hallituksessa ei ole yhtään tai on vain yksi jäsen. Kahdesta kolmeen hallitusjäsentä löytyy 26 %:lla mikroyrityksistä (Kuva 40).



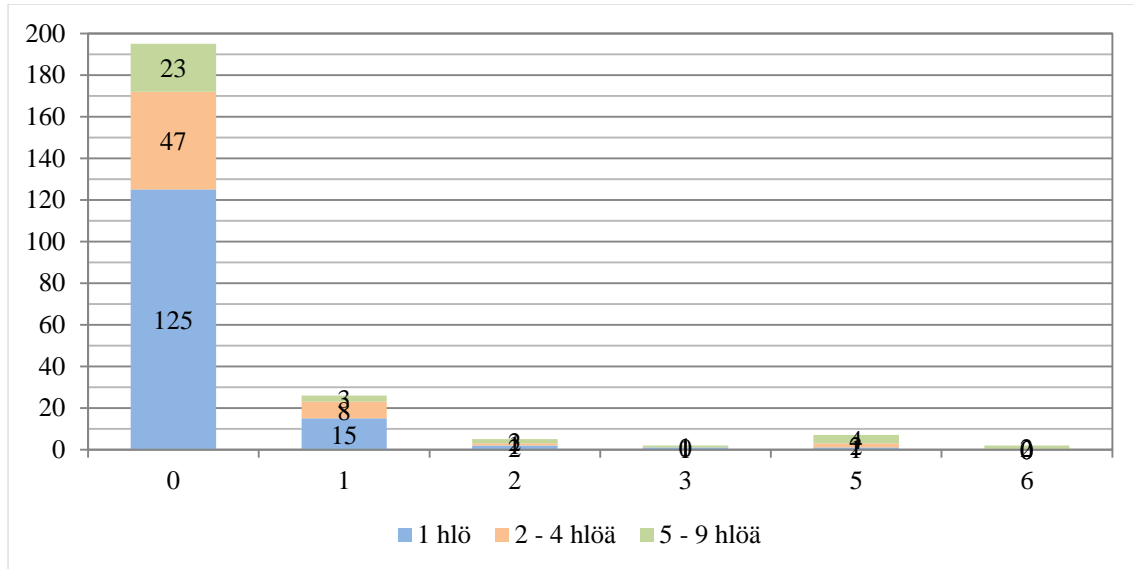
Kuva 40. Hallituksen jäsenmäärät mikroyrityksissä (N=237).

Vastanneista yrityksistä 76 %:lla ei ole hallituksessa yhtään yrityksen ulkopuolista jäsentä. Tieto on toki linjassa sen kanssa, että vastanneista yrityksistä 56 %:lla on hallituksessa vain 0-1 jäsentä. Muutenkin yrityksen ulkopuolisten hallitusjäsenien määrät vastanneissa yrityksissä ovat todella pieniä. Yhdestä kahteen ulkopuolista hallituksen jäsentä on 16 %:ssa yrityksistä. Useampi kuin kolme ulkopuolista hallituksen jäsentä on vain kahdeksassa prosentissa vastanneista yrityksistä (Kuva 41).



Kuva 41. Yrityksen ulkopuoliset hallituksen jäsenet.

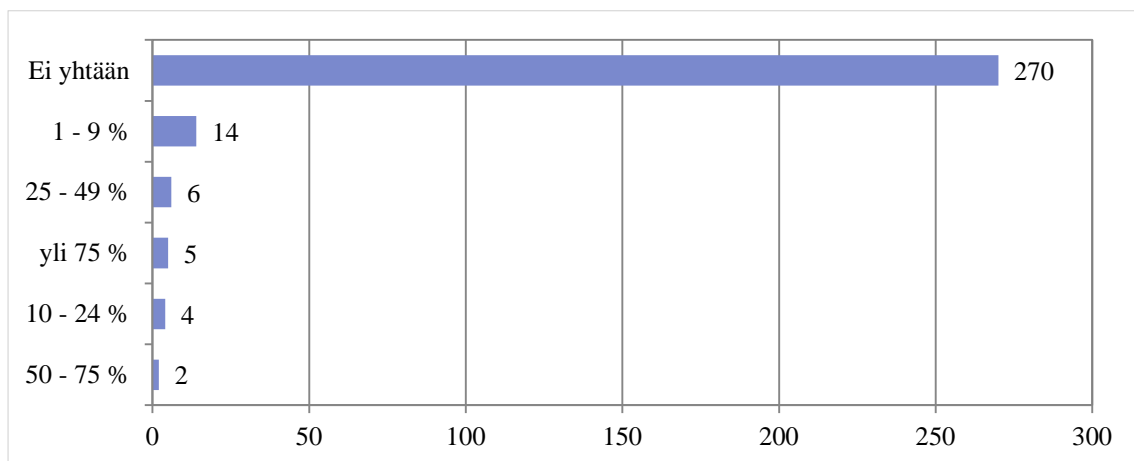
Tarkasteltaessa yrityksen ulkopuolisia hallituksen jäsenien mukanaoloa mikroyritysten hallituksessa tilanne näyttää todella huolestuttavalta mikroyritysten kehittymisen kannalta. Peräti 82 %:lla mikroyrityksistä hallituksessa ei ole ainoakaan yrityksen ulkopuolista hallituksen jäsentä. Mikroyrityksistä 11 %:lla oli yksi yrityksen ulkopuolinen hallituksen jäsen (Kuva 42).



Kuva 42. Hallituksen ulkopuoliset jäsenet mikroyrityksissä (N=237).

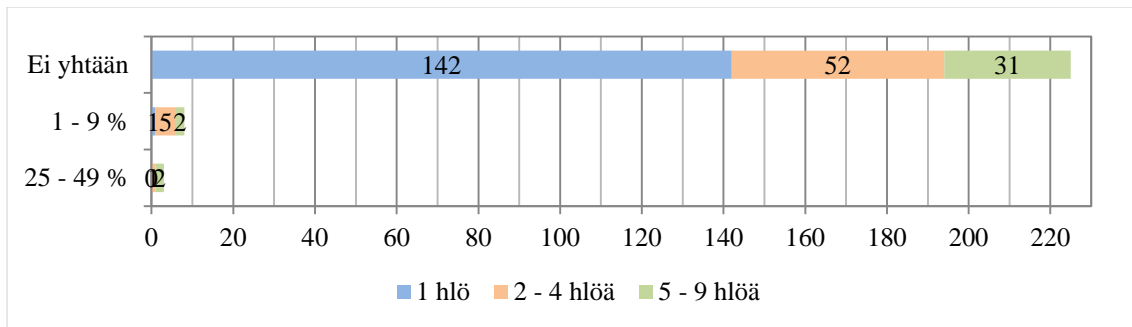
4.6.5 Uudet omistajat

Viimeisen kolmen vuoden aikana 90 % vastanneista yrityksistä ei ollut myynyt osuuksia uusille omistajille. Viisi prosenttia oli myynyt yrityksestä alle kymmenen prosentin osuuden viimeisen kolmen vuoden aikana. Alle neljä prosenttia yrityksistä oli myynyt vähintään 10 % mutta alle puolet uusille omistajille. Yksi prosentti vastanneista yrityksistä oli myynyt yli puolet omistuksesta uusille omistajille kuluneiden kolmen vuoden aikana (Kuva 43).



Kuva 43. Uusille omistajille myyty yritysosuus viimeisen kolmen vuoden aikana.

Mikroyrityksistä 95 % ei ollut myynyt lainkaan omistusosuuksia viimeisen kolmen vuoden aikana. Alle kymmenen prosentin osuuden oli myynyt kolme prosenttia vastanneista. Yli neljänneksen mutta alle puolet osuudesta oli myynyt yksi prosentti vastanneista (Kuva 44).

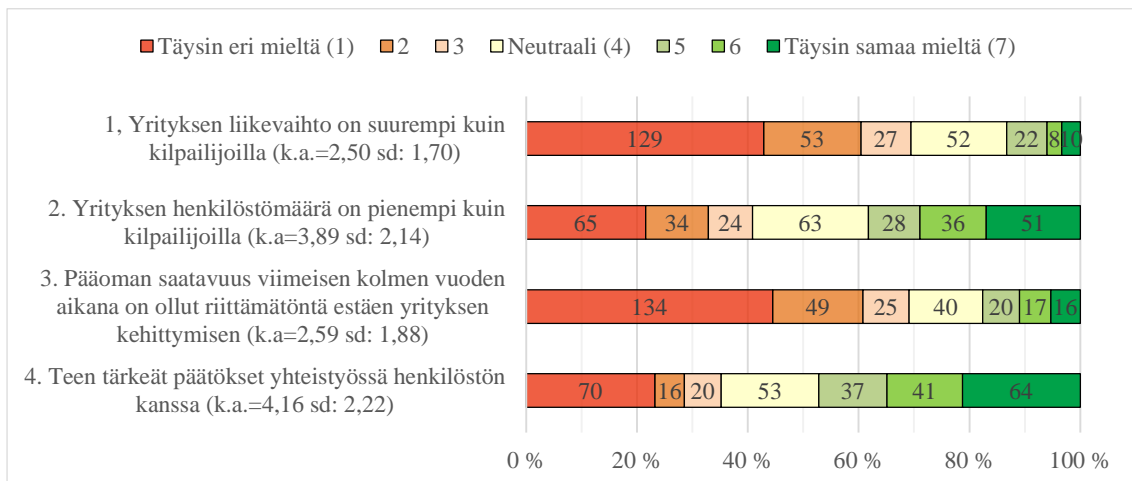


Kuva 44. Mikroyrityksistä uusille omistajille myyty omistusosuus (N=237).

4.6.6 Resurssointiin vaikuttavat tekijät

Yrityksien käsityksiä resurssointiin vaikuttaneista tekijöistä kartoitettiin neljällä väittämällä (Kuva 45). Vain 13 % vastaajista piti kilpailijoita suurempaa liikevaihtoa yrityksen resurssointiin vaikuttavana tekijänä. Kilpailijoihin verrattuna pienempää henkilöstömäärää piti resursseihin vaikuttavana tekijänä vastanneista 38 %.

Valtaosa vastaajista (69 %) koki, että pääoman saatavuus viimeisen kolmen vuoden aikana on ollut riittävä yrityksen kehittymisen kannalta. Vastanneista 47 % tekee tärkeät päätökset yhteistyössä henkilöstön kanssa.



Kuva 45. Yrityksen resurssointiin vaikuttavia tekijöitä.

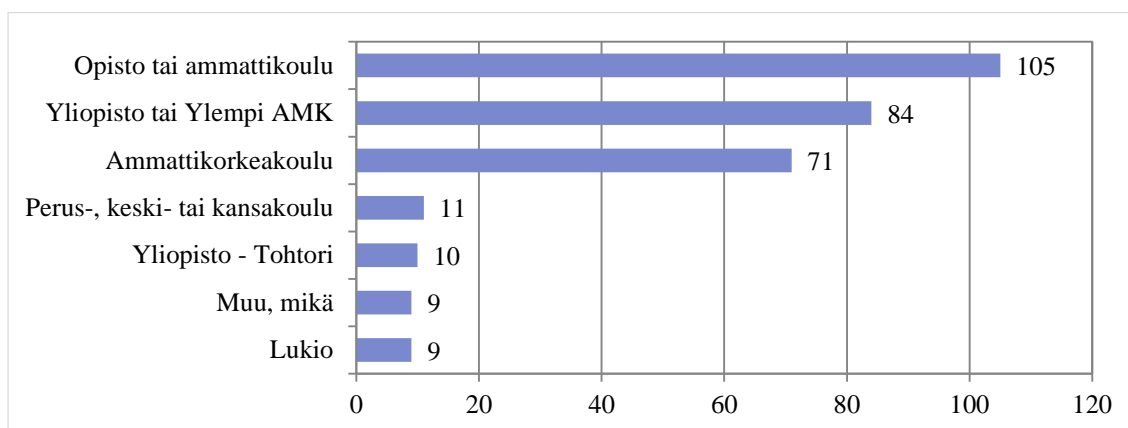
4.7 Kouluttautuminen ja johtaminen

Kouluttautumista ja johtamista arvioitiin vastanneiden koulutustasolla (34), suorite- tuilla liikkeenjohdon täydennyskoulutuksella (35), johtotehtävissä työskentely (36), esimieskokemus (37) ja sillä, onko itse perustanut yrityksen, jossa nyt työskentelee (38). Lisäksi tarkasteltiin liiketoiminnan johtajuuskokemusta (39). Tämän osion kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista.

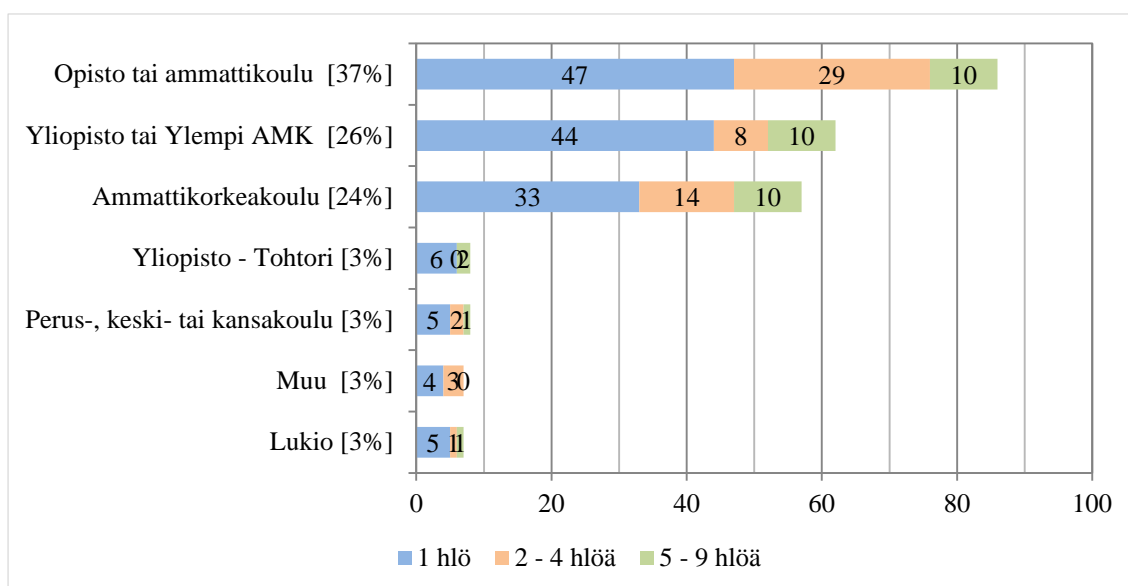
4.7.1 Koulutustaso

Vastanneista yli kolmannes (35 %) on suorittanut opisto- tai ammattikoulututkinnon. Yliopistotasaisen tutkinnon on suorittanut 28 %. Ammattikorkeakoulusta on valmistunut lähes neljännnes (24 %) vastanneista. Perus-, keski- tai kansakoulun on suorittanut

neljä prosenttia. Tutkijakoulutuksen tai lukion on suorittanut kolme prosenttia vastaajista (Kuva 46). Mikroyrityksien kohdalla korkein suoritettu koulutustaso on esitetty Kuva 47.



Kuva 46. Korkein suoritettu koulutus (N=299).



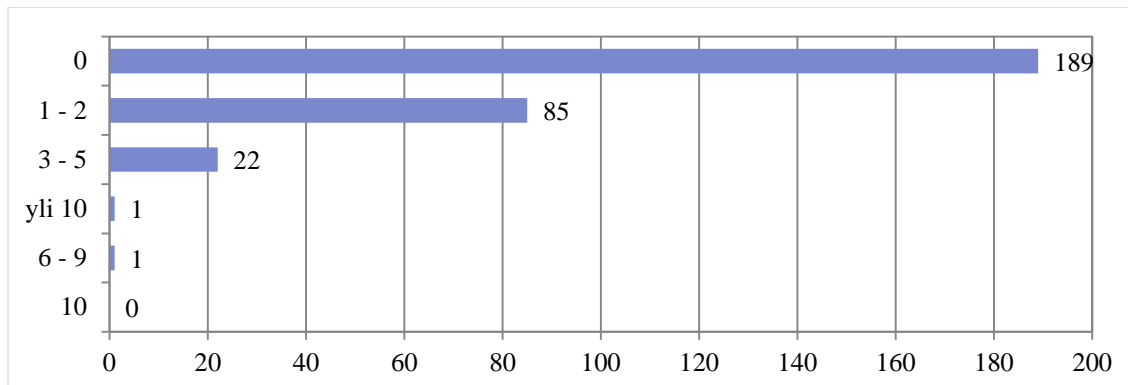
Kuva 47. Mikroyritykset korkein suoritettu koulutus (N=235).

Muu, mikä

- yritysjohton ammattitutkinto,
- Teknillinen koulu, teknikko 3,
- Ammattikoulu,
- Terveystieteiden oppilaitos,
- Opiskelee Yliopistossa,
- tohtorikoulutettavana tällä hetkellä yritystoiminnan ohessa ja
- Alan ammattitutkinto.

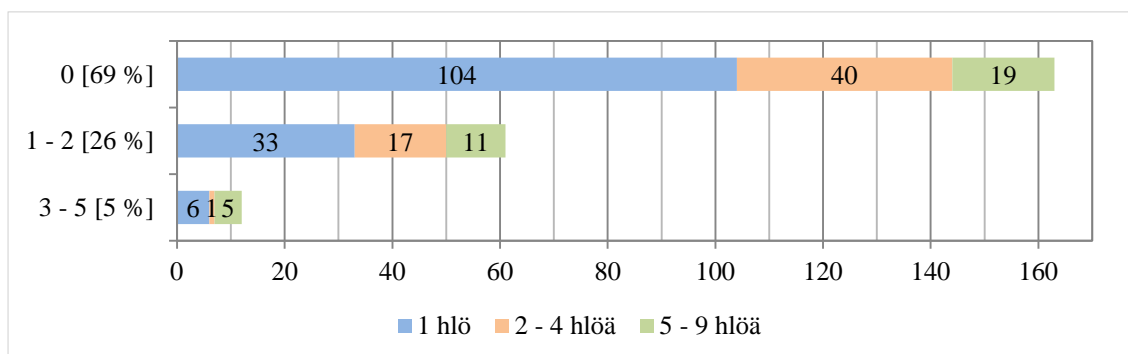
4.7.2 Liikkeenjohdon täydennyskoulutus

Viimeisen kolmen vuoden aikana 63 % vastanneista ei ollut hankkinut liikkeenjohdon täydennyskoulutusta. Lähes kolmannes (29 %) oli suorittanut yhdestä kahteen liikkeenjohdon koulutusta. Kolmesta viiteen koulutukseen oli osallistunut seitsemän prosenttia vastanneista (Kuva 48).



Kuva 48. Hankittu liikkeenjohdon täydennyskoulutus (N=298).

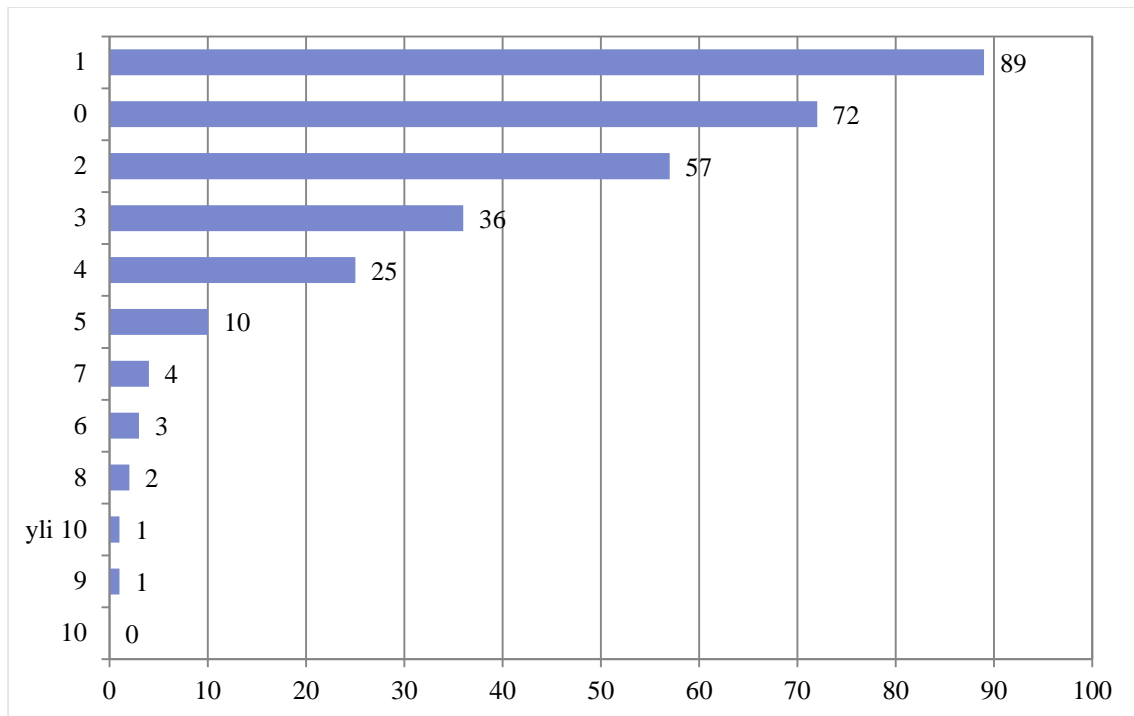
Vastanneista mikroyrityksistä 69 %:lla ei ollut käytynä yhtään liikkeenjohdon koulutusta kolmen vuoden aikana. Yhteen tai kahteen koulutukseen oli osallistunut 26 % vastanneista (Kuva 49).



Kuva 49. Mikroyrityksissä hankittu liikkeenjohdon täydennyskoulutus (N=237).

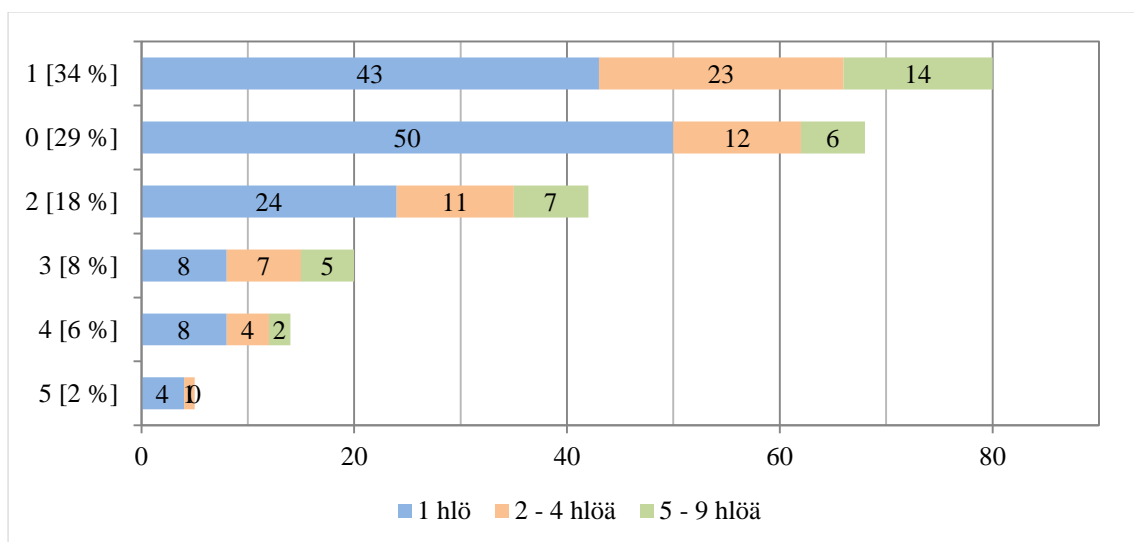
4.7.3 Kokemus johtotehtävistä

Kysymyksellä 36 kartoitettiin niiden yritysten määrää, joissa vastaaja oli työskennellyt johtotehtävissä yli vuoden. Vastanneista 24 % ei ollut työskennellyt yhdessäkään yrityksessä yli vuotta. Vajaalla kolmanneksella (30 %) vastaajista oli yli vuoden mittainen johtotehtäväkokemus yhdestä yrityksestä. Vajaalla viidenneksellä vastaajista (19 %) oli kokemusta johtotehtävissä toimimisesta kahdessa yrityksessä. Lähes neljäsosalla (23 %) oli johtotehtäväkokemusta kolmesta viiteen yrityksestä (Kuva 50).



Kuva 50. Yritykset, joissa työskentelyä johtotehtävissä yli vuoden (N=300).

Mikroyritysten johdossa työskentelevistä vastaajista 34 %:lla oli johtajakokemusta yli vuoden ajalta yhdestä yrityksestä. Henkilöitä, joille ei ollut ehtinyt kertyä yli vuoden johtajakokemusta oli 29 %. Johtajakokemusta kahdessa yrityksessä oli 18 %:lla vastaajista (Kuva 51).

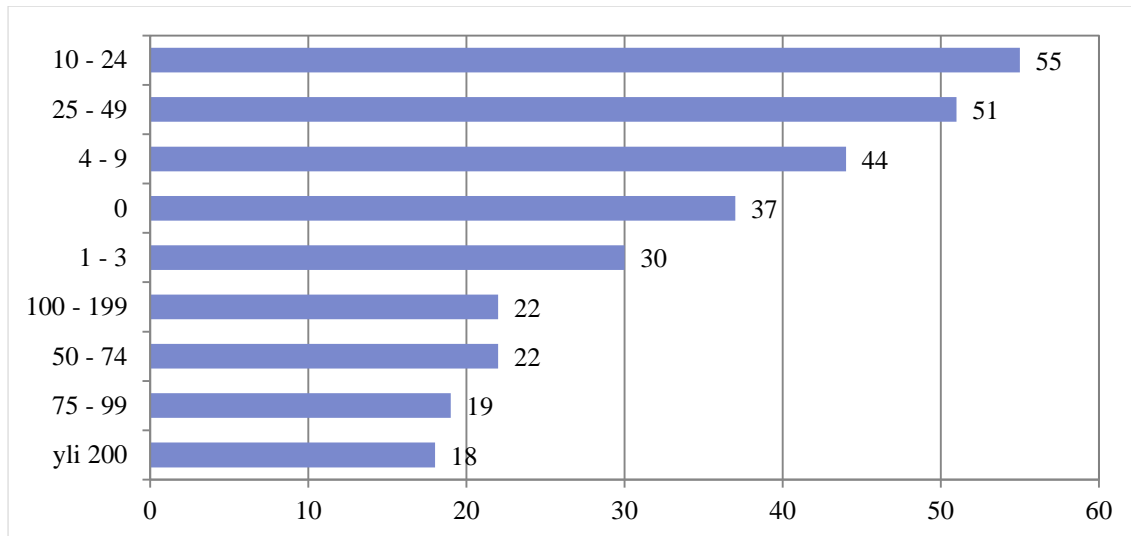


Kuva 51. Mikroyritykset - Yritysten lukumäärä, joissa työskennellyt johtotehtävissä yli vuoden (N=236).

4.7.4 Esimieskokemus

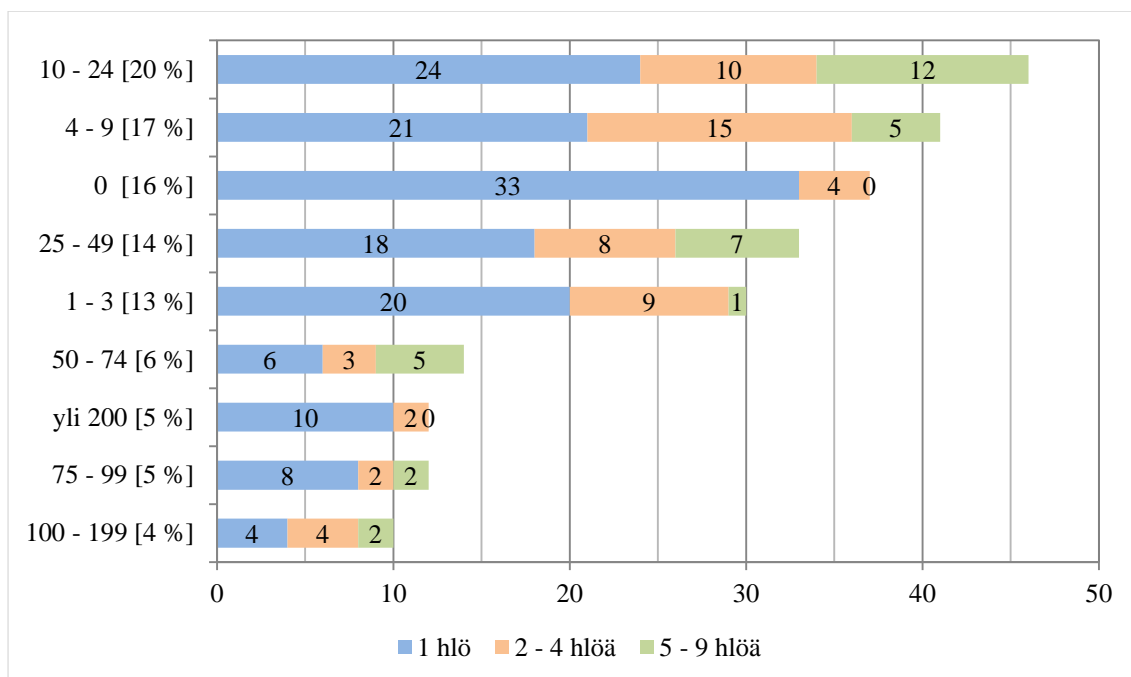
Seuraavalla kysymyksellä kartoitettiin esimieskokemusta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan esimiestehtävissä suoraan raportoineiden alaisten määrää koko uran aikana

(Kuva 52). Lähiesimieskokemusta ei löydy 12 %:lla vastanneista. Neljännnes oli toiminut alle kymmenen suoran alaisen esimiehenä. Esimieskokemusta kaikkiaan 10–50 alaisen kanssa löytyy 36 %:lla vastanneista. 50–100 henkilön esimiehenä toimimisesta kokemusta oli 14 %:lla ja yli sadan suoran alaisen kanssa työskentelystä oli kokemusta 13 %:lla vastanneista (Kuva 52).



Kuva 52. Suorien alaisten määrä lähiesimiehenä (N=298).

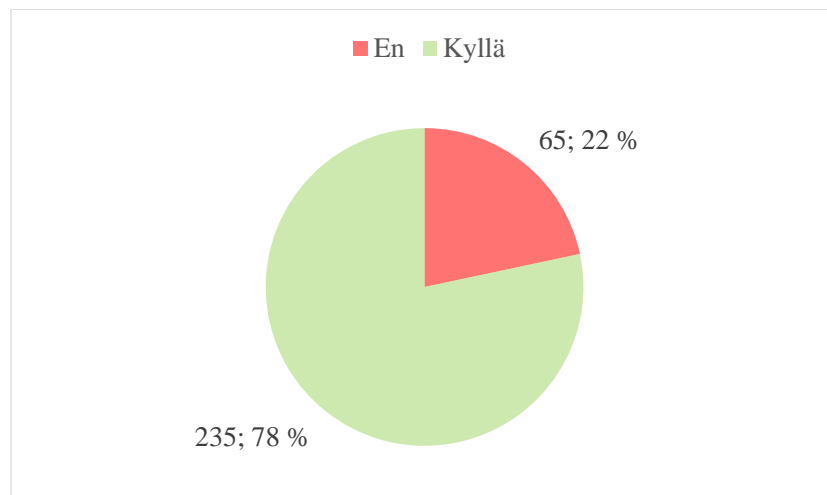
Mikroyrityksissä johtotehtävissä työskentelevistä vastaajista esimieskokemusta ei ole 16 %:lla. Vastanneista 30 % on toiminut 1-9 henkilön esimiehenä. Kymmenen mutta alle 50 henkilön esimieskokemuksen omaa 34 % vastaajista. Työuran aikana yli 50 henkilön esimieskokemus on viidenneksellä vastaajista (Kuva 53).



Kuva 53. Mikroyritykset – Suorien alaisten määrä lähiesimiehenä (N=235).

4.7.5 Työpaikkana olevan yrityksen perustaminen

Vastanneista 78 % on itse perustanut yrityksen, jossa työskentelee (N=300). Mikroyritysten kohdalla on yrityksen itse perustanut 89 % (N=237). Kaikista vastaajista miehistä 56 % ja naisista 23 % on itse ollut perustamassa yrityksen, jossa nyt työskentelee (Kuva 54).

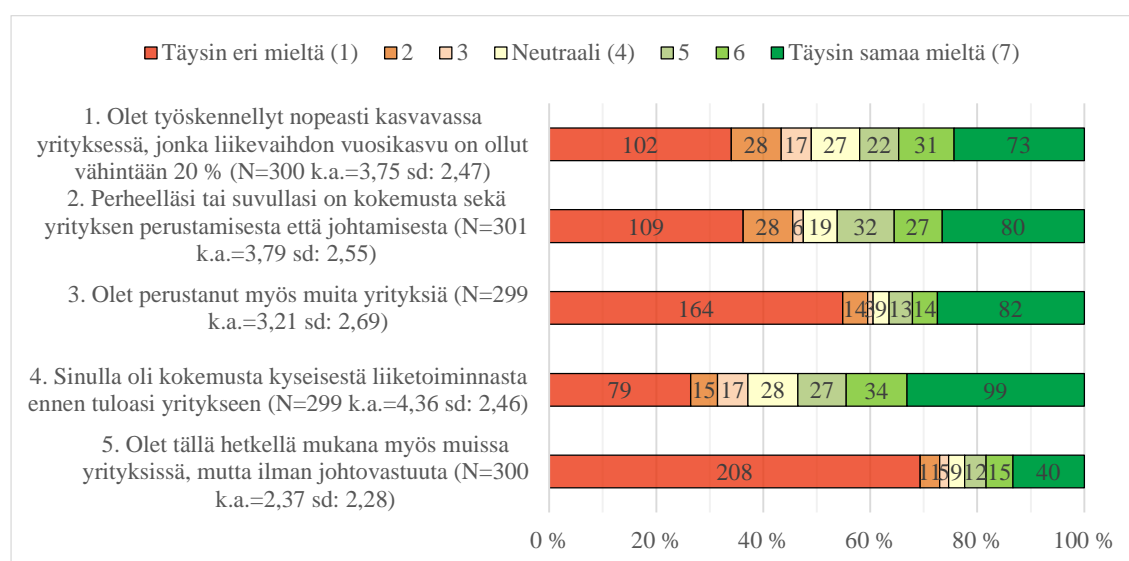


Kuva 54. Perustanut yrityksen, jossa nyt työskentelee (N=300).

4.7.6 Liiketoiminnan johtajuuskokemus

Vastanneiden liiketoiminnan johtajuuskokemusta kartoitettiin viidellä väittämällä (Kuva 55). Vastanneista 42 %:lla on kokemusta nopeasti kasvavassa yrityksessä, jonka liikevaihdon vuosikasvu on ollut vähintään 20 %. Vastanneiden perheellä tai suvulla on kokemusta sekä yrityksen perustamisesta, että johtamisesta lähes puolessa tapauksista (46 %).

Reilu kolmannes vastaajista oli ollut perustamassa myös muita yrityksiä (36 %), ja yli puolella vastanneista (54 %) oli kokemusta kyseisestä liiketoiminnasta ennen tuloa yritykseen. Reilu viidennes (22 %) vastaajista on tällä hetkellä mukana myös muissa yrityksissä ilman johtovastuuta.



Kuva 55. Liiketoiminnan johtajuuskokemus.

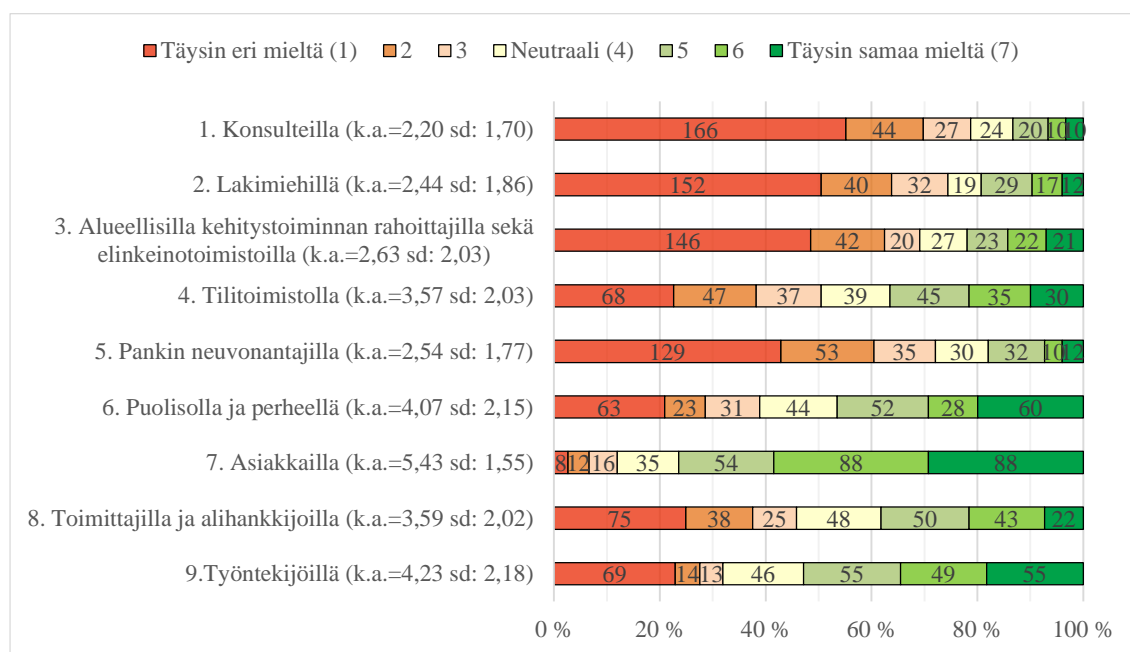
4.8 Yhteistyöverkostot

Mikroyrityksissä toimivat yhteistyöverkostot eri toimijoihin ovat usein kannattavan liiketoiminnan perusta. Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan eri yhteistyötahojen merkitystä liiketoimintaa koskevien tärkeiden päätösten ideoinnissa ja neuvonnassa. Yhteistyöverkoston muodostivat konsultit, lakimiehet, alueelliset kehitystoiminnan rahoittajat ja elinkeinotoimistot, tilitoimistot, pankin neuvonantajat, puoliso ja perhe, asiakkaat, toimittajat ja alihankkijat sekä yrityksen työntekijät. Kysymykseen 40 vastaaminen oli pakollista

Yritysten käsitystä eri yhteistyötahojen roolin merkityksestä kartoitettiin yhdeksällä väittämällä (Kuva 56). Yhteistyötahoja, joiden merkitystä vastanneet yritykset eivät pitäneet merkittävänä tärkeiden päätösten ideoinnissa ja neuvonnassa, olivat konsultit (13 %), pankin neuvonantajat (18 %), lakimiehet (19 %) ja alueellisilla kehitystoiminnan rahoittajilla sekä elinkeinotoimistoilla (22 %).

Vastanneiden yritysten mielestä tilitoimistoilla (37 %) sekä toimittajilla ja alihankkijoilla (38 %) on rooli yritystä koskevien tärkeiden päätösten ideoinnissa ja neuvonnassa.

Lähes puolet vastanneista yrityksistä kokee, että puolisoilla ja perheellä (47 %) on merkittävä rooli. Yli puolet yrityksistä pitää työntekijöiden roolia merkittävänä yritystä koskevien tärkeiden päätösten ideoinnissa ja neuvonnassa (53 %). Vastanneet yritykset kokevat, että asiakkaiden rooli on merkittävin tärkeiden päätösten ideoinnissa ja neuvonnassa (76 %).



Kuva 56. Eri yhteistyötahojen merkitys tärkeiden päätösten ideoinnissa ja neuvonnassa.

4.9 Asetetut tavoitteet

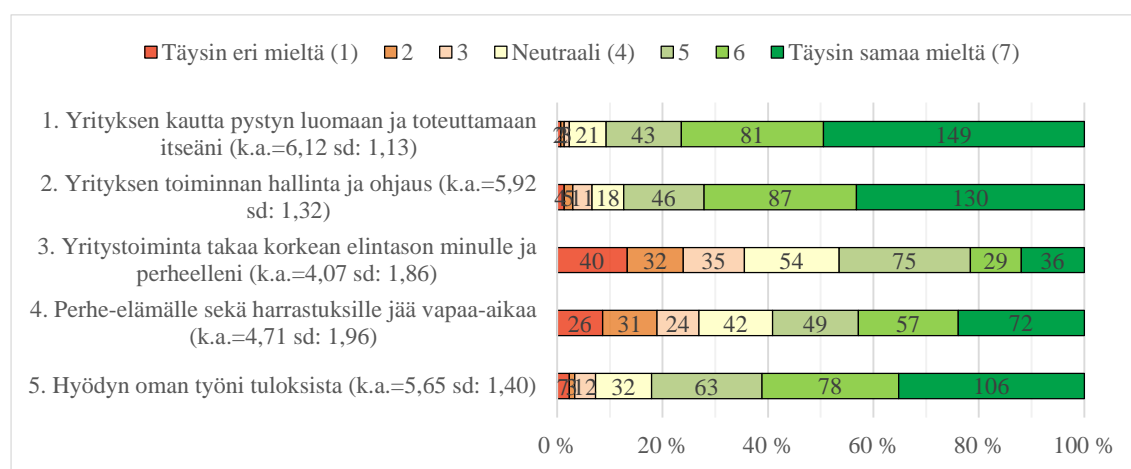
Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan, miten tärkeiksi he kokevat henkilökohtaiset tavoitteet* (41), mitä yritystoiminnan jatkuvuus edellyttää* (42), mikä on valta-

aseman merkitys* (43) sekä mikä merkitys yrityksen kehittämisessä on liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvulla* (44).

4.9.1 Henkilökohtaiset tavoitteet

Henkilökohtaisesti tärkeitä asioita kartoitettiin viidellä väittämällä. Vastaaajista peräti 91 % oli sitä mieltä, että yrityksen kautta he pystyvät luomaan ja toteuttamaan itseään. Yrityksen toiminnan hallinta ja ohjaus olivat tärkeitä 87 prosentille vastanneista. Väittämä yritystoiminta takaa korkean elintason minulle ja perheelleni jakoi mielipiteitä niin, että samaa mieltä oli 47 % ja eri mieltä oli 36 %. Asiaan ei ollut selvää kantaa 18 %:lla vastanneista.

Se, että perhe-elämälle sekä harrastuksille jää vapaa-aikaa on henkilökohtaisesti tärkeää 59 %:lle vastanneista. Vastanneista 82 % oli sitä mieltä, että hyöty oman työn tuloksista on henkilökohtaisesti tärkeää (Kuva 57).



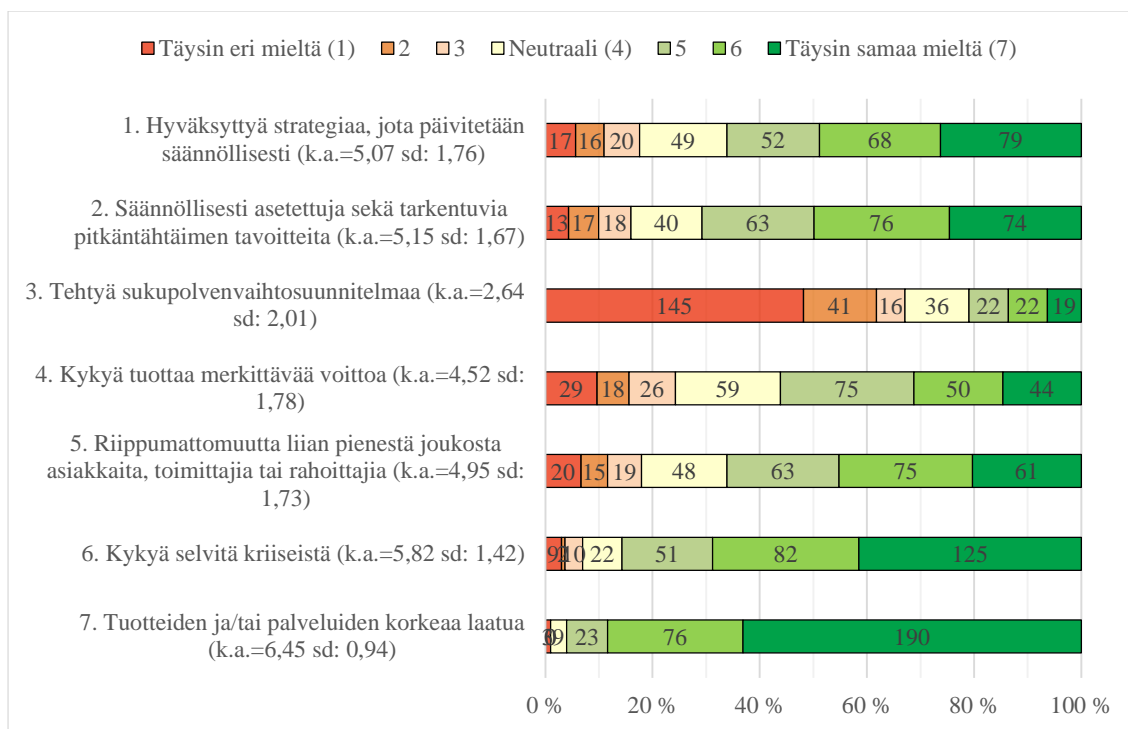
Kuva 57. Henkilökohtaisesti tärkeitä asioita ovat.

4.9.2 Yritystoiminnan jatkuvuus

Yritystoiminnan jatkuvuuden edellytyksiä kartoitettiin seitsemällä väittämällä (Kuva 58). Vastanneista yrityksistä 66 % pitää hyväksytyä ja päivittyvää strategiaa yritystoiminnan jatkuvuuden edellytyksenä. Samoin säännöllisesti asetetut sekä tarkentuvat pitkäjänteisen tavoitteet olivat 71 prosentin mielestä tärkeänä yritystoiminnan jatkuvuuden edellytyksenä.

Vastanneista yrityksistä vain 21 % piti tehtyä sukupolvenvaihtosuunnitelmaa edellytyksenä yritystoiminnan jatkuvuudelle. Yli puolet vastanneista (56 %) pitää kykyä tuottaa merkittävää voittoa jatkuvuuden edellytyksenä. Vastaavasti 66 % vastaajista on sitä mieltä, että riippumattomuus liian pienestä joukosta asiakkaita, toimittajia tai rahoittajia on yritystoiminnan jatkuvuuden tae.

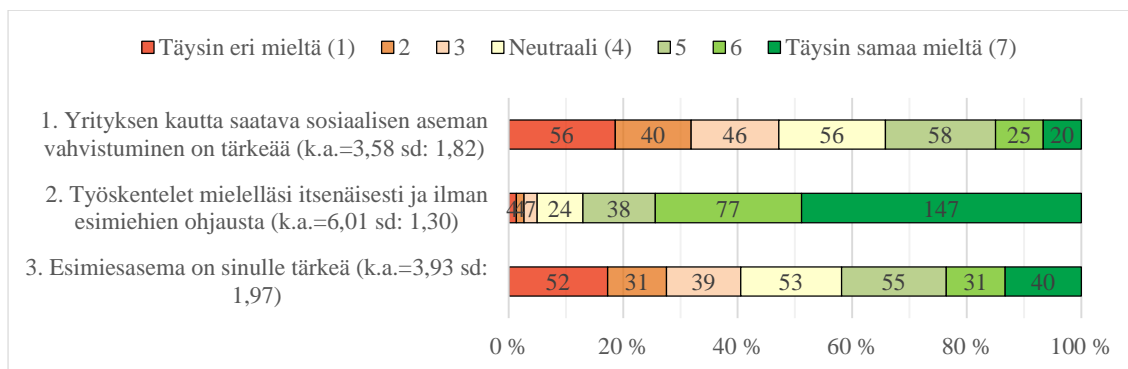
Yrityksen kyky selvitä kriiseistä on ilman muuta jatkuvuuden edellytys ja sitä mieltä oli myös 86 % vastanneista. Tärkein yritystoiminnan jatkuvuuden edellytys vastanneiden yritysten mielestä oli kuitenkin tuotteiden ja/tai palveluiden korkea laatu (96 %).



Kuva 58. Mitä yritystoiminnan jatkuvuus edellyttää.

4.9.3 Valta-asema

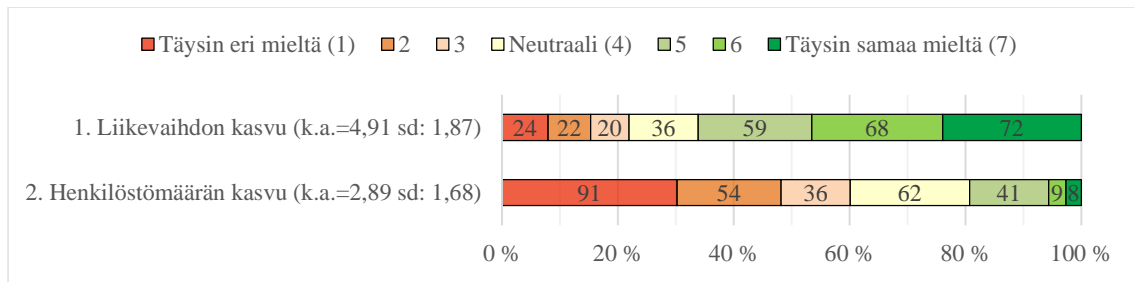
Yrityksen kautta saatava sosiaalisen aseman vahvistuminen on tärkeää 34 prosentille vastanneista. Peräti 88 % vastanneista työskentelee mielellään itsenäisesti ja ilman esimiesohjausta. Esimiesasema on myös tärkeä 41 prosentille vastanneista (Kuva 59).



Kuva 59. Valta-aseman merkitys.

4.9.4 Yrityksen kehittyminen

Vastanneista yrityksistä 67 % pitää liikevaihdon kasvua tärkeänä yrityksen kehityksessä (Kuva 60). Viidennes yrityksistä ei pidä liikevaihdon kasvua yrityksen kehittämisen kannalta tärkeänä. Henkilöstömäärän kasvua pitää tärkeänä 20 % vastanneista yrityksistä. Vastaavasti lähes kaksi kolmannesta on sitä mieltä, ettei henkilöstön kasvu ole tärkeää.

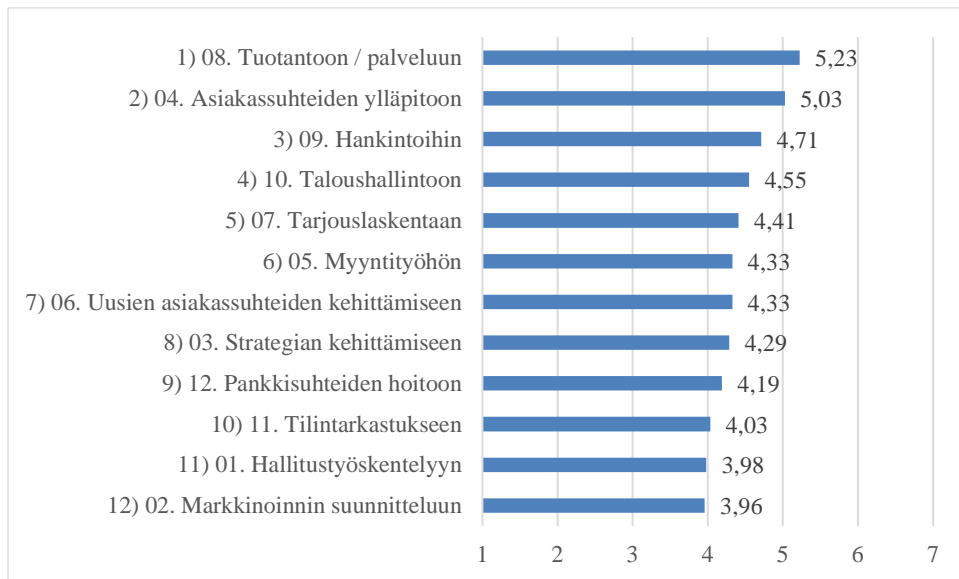


Kuva 60. Liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvun merkitys yrityksen kehittymisessä.

4.10 Ajankäyttö

Yrittäjien panostus ajankäytön hallintaa on perusteltua. Työhyvinvointia edistää tunne, että on ollut mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa eri työtehtäviin. Ajankäytön hallintaa kartoitettiin pyytämällä vastaajia arvoimaan 12 eri tehtävään käytetyn työajan riittävydestä. Kysymys 45 oli pakollinen.

Annettujen vastausten (N=301) perusteella vastaajat kokevat käyttävänsä riittävästi työaikaa erityisesti tuotantoon/ palveluun, asiakassuhteiden hoitoon ja hankintoihin (Kuva 61). Käytetyn työajan järjestys on saatu käyttämällä annettujen vastausten keskiarvoja Likert-asteikolla 1-7. Vastaavasti kolme työtehtävää, joihin vastaajat vähiten kokevat käyttävänsä riittävästi työaikaa ovat markkinoinnin suunnittelu, hallitustyöskentely ja tilintarkastus.

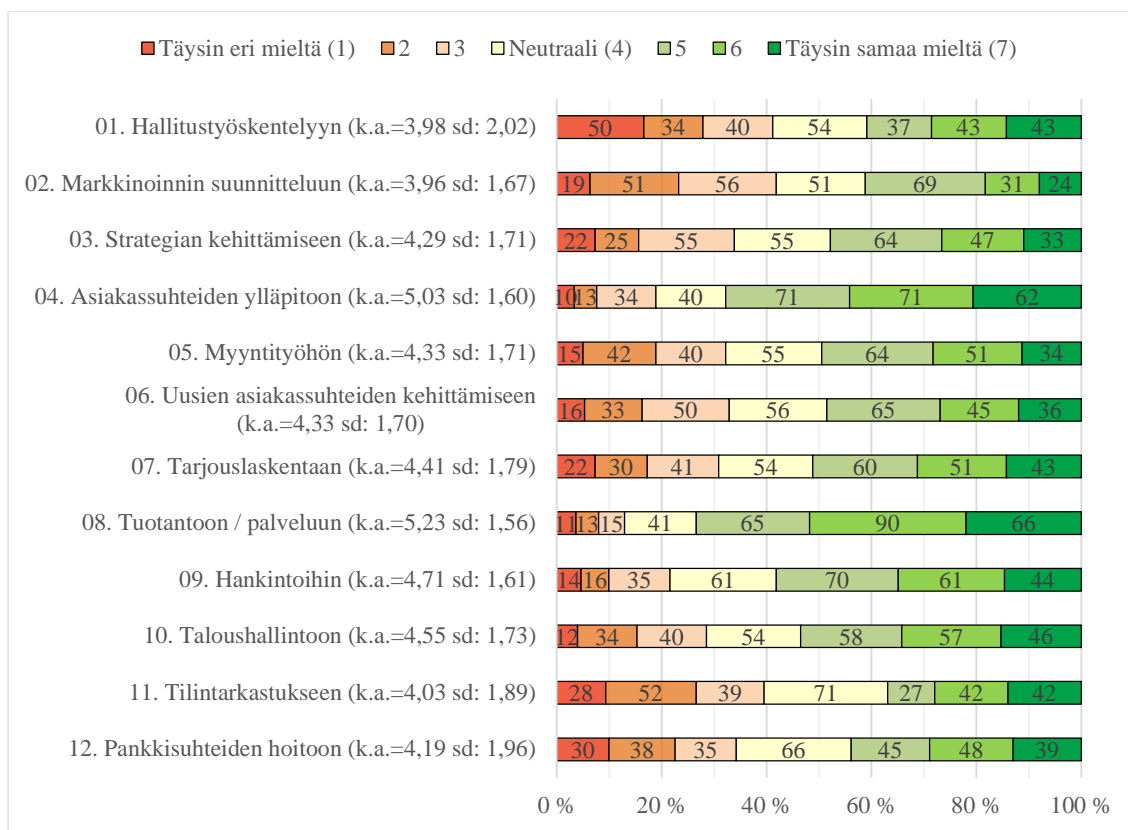


Kuva 61. Työajan riittävyden keskiarvo eri tehtävien hoitamisessa.

Lähes puolet (48 %) kokee, että he käyttävät riittävästi työaikaa strategian kehittämiseen. Omaan ajankäyttöön pankkisuhteiden hoidossa on tyytyväisiä 44 %. Vastaavasti tilintarkastukseen käytettyyn työaikaan on tyytyväisiä 37 % vastanneista.

Noin puolet vastanneista pitää riittävänä omaa ajankäyttöä myyntityöhön, uusien asiakassuhteiden kehittämiseen, taloushallintoon ja tarjouslaskentaan. Lähes 60 % on tyytyväinen hankintoihin käytettyyn työaikaan.

Asiakassuhteiden ylläpitoon käytettyyn työaikaan on tyytyväisiä 68 % vastanneista. Tuotantoon / palveluun käytettyä työaikaa piti riittävänä 68 % (Kuva 62).



Kuva 62. Kokemus työajan riittävydestä eri työtehtäviin.

4.11 Yrityksen kasvun vaikutukset

Yritysten kasvulla on tärkeä kansantalouden ja yhteiskunnan hyvinvointia ylläpitävä vaikutus. Tutkimuksessa selvitettiin, miten yrittäjä kokee mahdollisen kasvun vaikuttavan yrittämiseen ja yrityksen toimintaedellytyksiin. Oleellista on, että yrityksen kasvu nähdään mahdollisuutena eikä uhkana. Hyvin usein kasvua ei tapahdu ilman pitkäjänteistä suunnittelua ja yrityksen kehittämistä. Liikevaihdon mahdollisen kaksinkertaistumisen vaikutuksia* (46), yrityksen kasvuhakuisuutta* (47) ja omistussuhteiden muutoksia*(48) koskevat kysymykset olivat pakollisia.

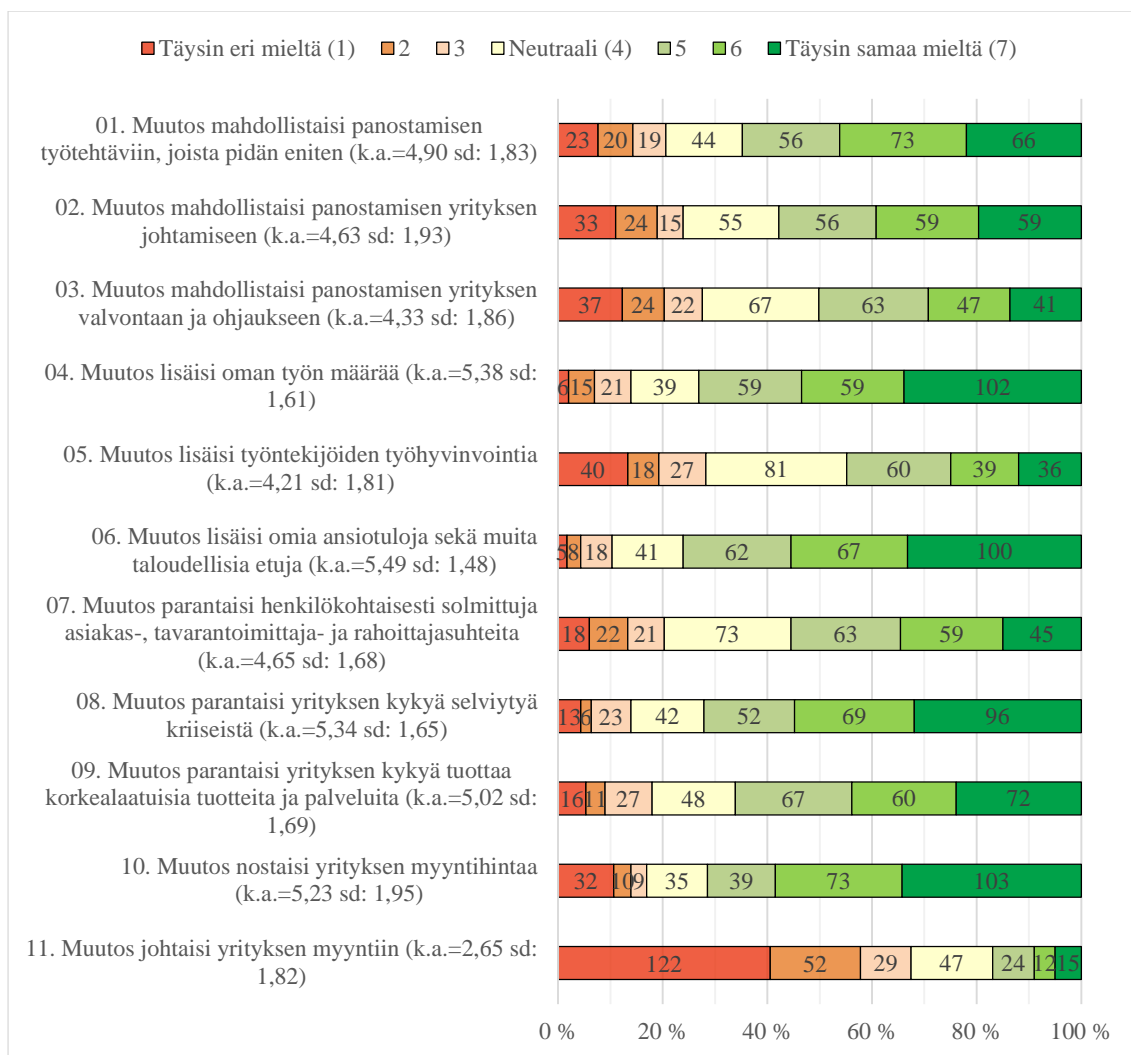
4.11.1 Liikevaihdon mahdollisen kaksinkertaistumisen vaikutukset

Yritysten käsityksiä omasta tai yrityksen tilanteen kehittymiseen liikevaihdon kaksinkertaistuessa kartoitettiin 11 väittämällä. Vastanneiden mukaan yrityksen liikevaihdon kaksinkertaistuminen mahdollistaisi panostamisen työtehtäviin, joista vastaaja pitää eniten (65 %). Samanaikaisesti oman työmäärän uskotaan kasvavan (74 %). Yrityksen kannalta liikevaihdon kaksinkertaistuminen olisi mahdollisuus panostaa yrityksen johtamiseen (59 %) sekä valvontaan ja ohjaukseen (51 %).

Työntekijöiden työhyvinvointia liikevaihdon kaksinkertaistuminen parantaisi vastaajien mukaan 45 %:ssa yrityksissä. Vastaajista 76 % kokee, että muutoksella olisi omia ansiotuloja sekä muita taloudellisia etuja lisäävä vaikutus. Muutos parantaisi myös henkilökohtaisesti solmittuja asiakas-, tavarantoimittaja- ja rahoittajasuhteita (56 %).

72 %:lla vastanneista yrityksistä on sitä mieltä, että liikevaihdon kaksinkertaistumien parantaisi kykyä selviytyä kriiseistä. Liikevaihdon kaksinkertaistuminen parantaisi yrityksen kykyä tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluita (66 %).

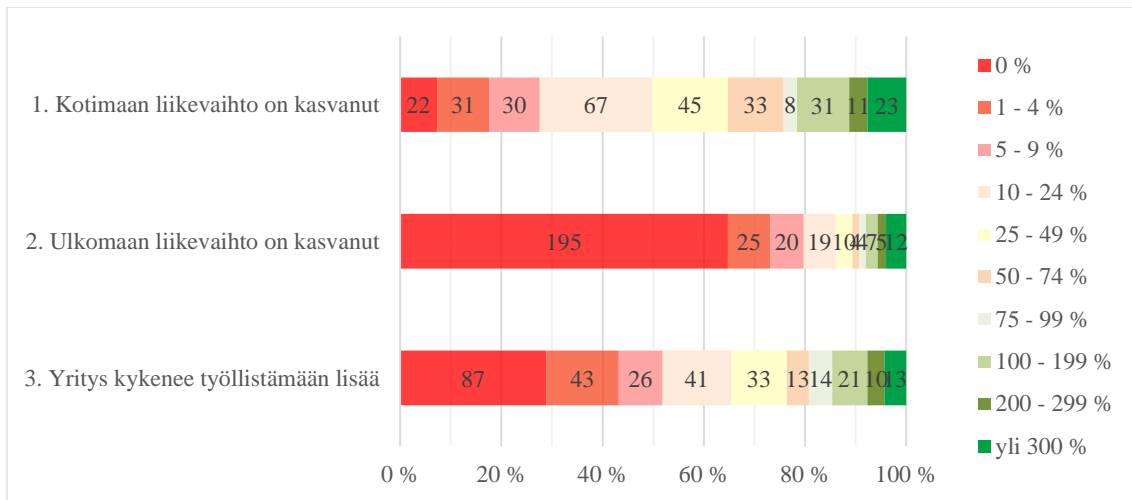
Vastaajat arvioivat, että muutos nostaisi yrityksen myyntihintaa (71 %) ja mutta ei johtaisi yrityksen myyntiin (68 %) (Kuva 63).



Kuva 63. Liikevaihdon kaksinkertaistumisen vaikutuksia.

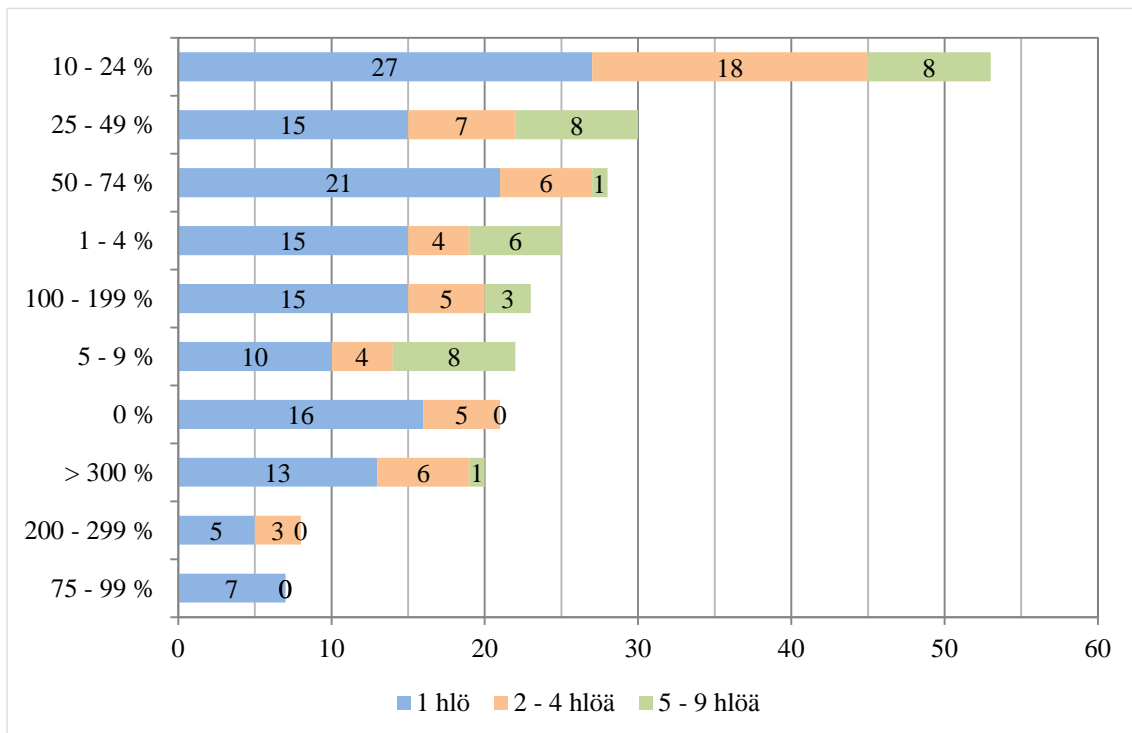
4.11.2 Kasvuhakuisuus

Vastanneista yrityksistä seitsemän prosenttia ei tavoittele seuraavalle viidelle vuodelle kotimaan liikevaihdon kasvua. Yli puolet vastanneista yrityksistä (51 %) arvioi, että kotimaan liikevaihto tulee kasvamaan vähintään 25 %. Viennin osalta 65 %:lla ei ole kasvutavoitteita ja 13 % arvioi ulkomaan liikevaihdon kasvun ylittävän 25 %. Yrityksistä 29 % arvioi, ettei se tule työllistämään yhtään lisää uusia työntekijöitä. Vastavasti yrityksiä, jotka arvioivat kykenevänsä työllistämään yli 25 % lisää oli 34 % (Kuva 64).



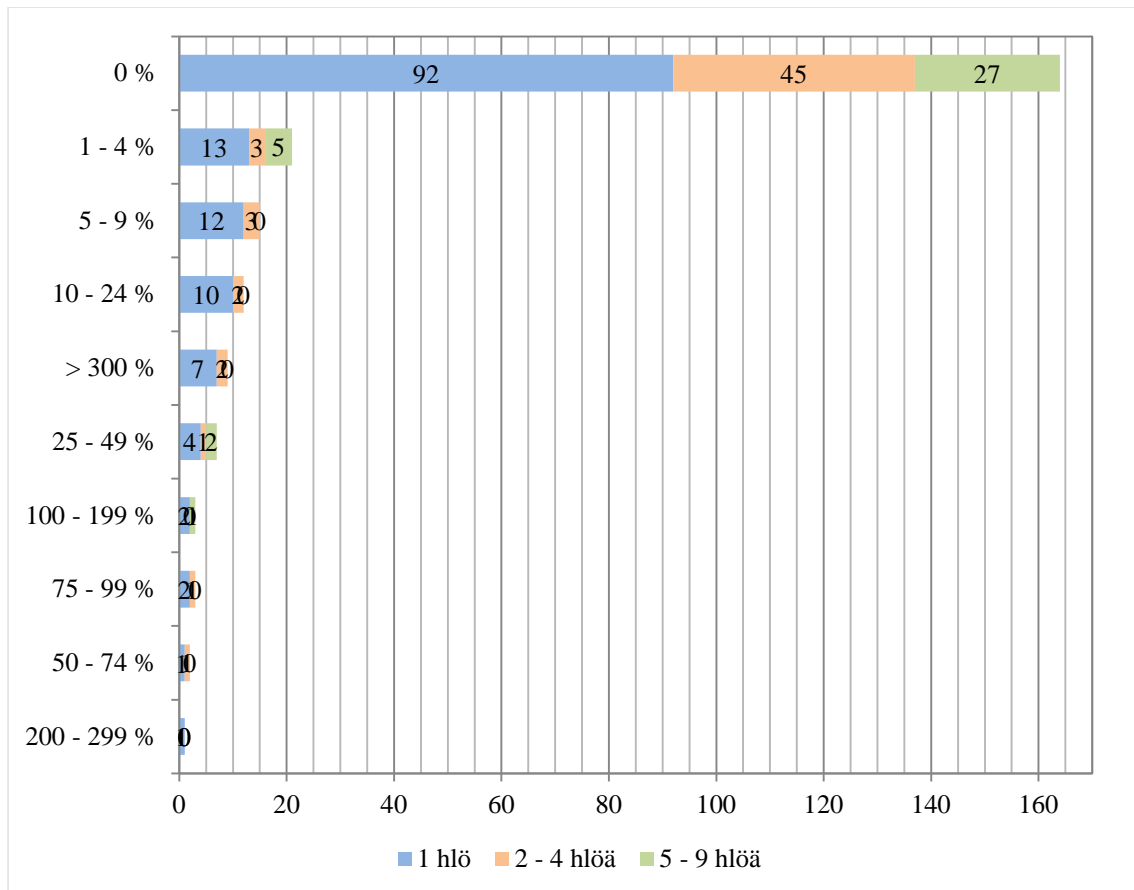
Kuva 64. Yrityksen kasvuhakuisuus.

Enemmistö (27,4 %) mikroyrityksistä arvioi, että seuraavien viiden vuoden aikana suunniteltu kotimaan liikevaihto kasvu on 25 - 99 %. Yli 100 % liikevaihdon kasvukehitystä ennakoiti 21,5 %. 22,4 % mikroyrityksistä arvioi liikevaihdon kehityksen olevan 10 - 24 %. Alle 10 % kasvumahdollisuuksiin arvio 19,8 % mikroyrityksistä. Vastanneista mikroyrityksistä 8,9 % ei nähnyt kasvumahdollisuuksia seuraavan viiden vuoden aikana (Kuva 65).



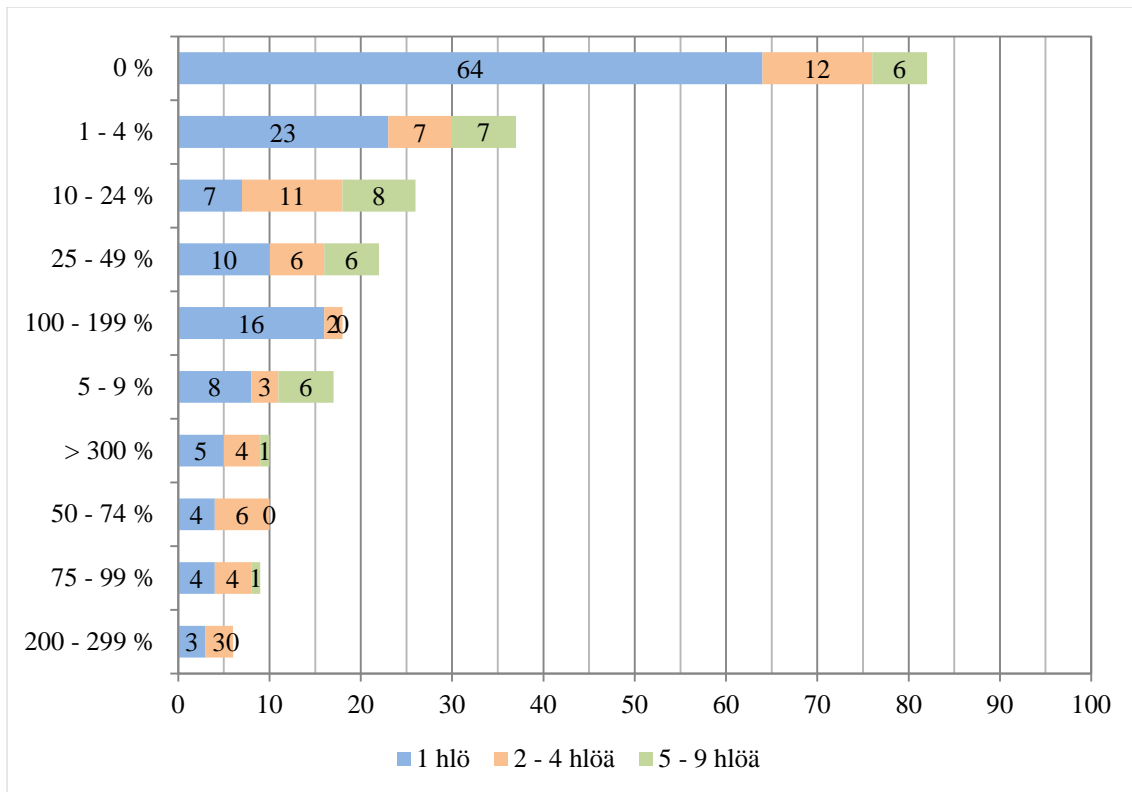
Kuva 65. Mikroyritysten kotimaan liikevaihdon suunniteltu kehitys.

Vastanneista mikroyrityksistä 69,2 % ei nähnyt seuraavien viiden vuoden aikana liikevaihdon kasvumahdollisuuksia viennissä (Kuva 66).



Kuva 66. Mikroyritykset ulkomaan liikevaihdon mahdollinen kehitys.

Noin puolessa (50,2 %) vastanneista mikroyrityksistä henkilöstömäärä kasvaa seuraavien viiden vuoden aikana 1 - 99 %. Yli 100 % henkilöstömäärän kasvua ennakoii 14,6 % vastanneista. Toisaalta 35,2 % ei ole näköpiirissä tarvetta lisätä henkilöstöä (Kuva 67).

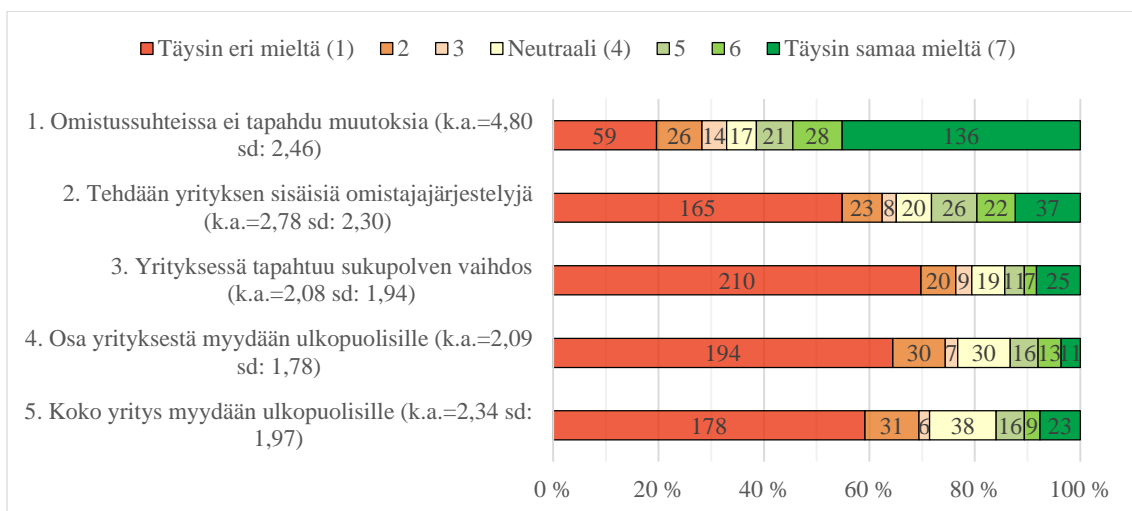


Kuva 67. Mikroyritykset henkilöstömäärän mahdollinen kehitys.

4.11.3 Omistussuhteiden muutokset

Vastaajilta tiedusteltiin viiden vuoden kuluessa yrityksen omistussuhteissa mahdollisesti tapahtuvia muutoksia. Yrityksistä 61 % oli sitä mieltä, ettei omistussuhteissa tule tapahtumaan muutoksia. Kuudella prosentilla ei ollut kantaa asiaan. Noin kolmannes ennustaa jonkinlaisia muutoksia seuraavien viiden vuoden kuluessa.

Vastausten perusteella yrityksen sisäisiä omistajajärjestelyjä tulee luultavasti tapahtumaan noin 28 %:ssa vastanneista yrityksistä, koko yritys myydään ulkopuolisille 16 %:ssa, sukupolven vaihdos voisi olla ajankohtainen 14 %:ssa ja 13 %:ssa osa yrityksestä myydään ulkopuolisille (Kuva 68).



Kuva 68. Yrityksen omistussuhteiden muutokset seuraavien viiden vuoden aikana.

4.12 Vastaajien palaute

Kysely päätettiin avoimeen kysymykseen (49) vapaamuotoisesta palautteesta. Mahdollisuutta käytti hyväksi 69 vastaajaa. Annettu palaute on jaettu yhdeksään alaryhmän, jotka ovat yritystoiminnan jatkaminen eläkkeellä, vasta aloitettu yritystoiminta, sivutoimisuus, panostus ja kehittyminen, kasvu, mikroyrittäjyys, kritiikkiä päättäjille, kehitysehdotuksia ja palautetta itse kyselyyn.

Osa vastaajista oli jo siirtynyt eläkkeelle, mutta siitä huolimatta yritystoiminta koettiin ”mielekkäänä tekemisenä”. Yritystoiminta voi olla sivutoimista ja harrastuksen pohjalta lähtenyttä. Tässä tilanteessa yritys ei tavoittele liikevaihdon tai toiminnan kasvua (Taulukko 10).

Taulukko 10. Yhteenveto vapaamuotoisesta palautteesta tutkijoille.

Ryhmä	Palaute
Yritystoiminta eläkkeellä	<ul style="list-style-type: none"> Olen nyt eläkkeellä, mutta en silti ole malttanut luopua yrityksestäni. Yritys ajetaan hallitusti alas lähivuosien aikana. Ikä yli 70 vuotta. Nostan vapaaehtoista eläkevakuumusta, joten en ole taloudellisesti riippuvainen yrityksen menestyksestä.
Vasta aloitettu yritystoiminta	<ul style="list-style-type: none"> Kysymysten muotoilu oli haasteellinen, koska olen toiminut yrityksessä vasta 5 kk ja muutoksia on paljon tulossa mutta ei vielä implementoitu Parivuotiaalle nuorelle startupille osa kysymyksistä irrelevantteja sekä % -luvut eivät ole tarpeeksi kuvaavia (liian pieniä).
Sivutoimisuus	<ul style="list-style-type: none"> Haaveena on pystyä työllistämään itseni täyspäiväisesti seuraavan viiden vuoden aikana. Yrittäjyyteni omalla toiminimellä on sivutoimista ja asiakkaat lähinnä kavereita ja tuttavuuksia. Liikevaihto n. 6000 EUR. Eli toimin osa-aikaisena ammatinharjoittajana terveysalalla ja saan pääsääntöisen toimeentuloni palkollisena. Yrittäjyys sivutoimista ja harrastuspohjalla, pelkkä verkkokauppa toiminnassa tällä hetkellä. En uskalla ottaa vastaan kaikkia tarjottuja töitä, sillä olen myös osa-aikainen opiskelija ja voin menettää turvaverkon -eli työttömyysrahan. Yhteistyökumppaneiden kanssa kehittämälläni uudelle palvelulle on kysyntää ja liiketoiminnalla olisi edellytykset kasvaa hyvinkin, mutta tuoreen lakimuutoksen myötä ovat kätemme sidotut
Panostus ja kehittyminen	<ul style="list-style-type: none"> Yritykseni on ollut toiminnassa vasta vajaan vuoden. Tulevaisuuteni on vielä aika avoin, mutta kyselylomakkeenne herätteli miettimään, että entä jos nyt alkaisikin panostaa enemmän markkinointiin ja yrityksen kasvamiseen. Olisi mielenkiintoista nähdä kuinka tämä voisi kehittyä. Toiminimellä yksin toimiessa tiukassa taloustilanteessa on ollut suorittamista ja yrityksen toiminnan suunnittelu on jäänyt todella vähälle. Olen myynyt yritykseni 5.2015 ja jatkan työsuhteisena tj:na. Kärsin huomattavasti siitä, että nykyisellä omistajalla ei ole hallitusta eikä pitkän tähtäimen suunnitelmia noudateta vaan poukkoillaan useissa asioissa. Suosittelen kaikille oikeaa hallitustyöskentelyä, opin sen itse viimeisen viiden yrittäjävuoteni aikana.
Kasvu	<ul style="list-style-type: none"> Ala millä työskentelen on tarkkaan säädelyä jolloin tulosta ei saa nostaa osaamisensa puitteissa koska tulokseen mahdollistavaa palvelun lisämyyntiä ei saa kasvattaa sosiaalilakiin perustuen. Osa-aikaisessa yrittämisessä kasvuhalu ei ole ensisijainen tavoite. Mikäli liiketoimintaan keskitytään kokopäiväisesti, kasvuhalu olisi huomattavasti houkuttelevampaa. Kasvua haetaan vasta, kun jään normaalista työstäni eläkkeelle n. 8 vuoden päästä. Vastaaja on töissä kunnan konserniin 100 % kuuluvassa kaukolämpöyhtiössä. Liikevaihdon kasvu riippuu ensisijaisesti kunnan asukasmäärän kasvusta ja sitä kautta rakentamisesta. Yritykseni ei ole pystynyt maksamaan minulle palkkaa ja olen jo osa-aikaeläkeläinen eli teen työtä vain yrityksen juoksevien kustannusten peittämiseksi. Erittäin pieni liikevaihto hyvä ottaa huomioon, edes liikevaihdon kaksinkertaistuminen ei johtaisi yrityksen saamiseksi kannattavaksi. Päätoimiseksi yrittäjäksi edes itseni työllistämiseen tarvittaisiin vähintäänkin liikevaihdon kymmenkertaistuminen.
Mikroyrittäjyys	<ul style="list-style-type: none"> Mikroyrityksen perustaminen ei sovi kaikille, pitää olla hyvä itsetunto, luottaa vahvuksiinsa ja oltava erittäin joustava ja muuntautumiskykyinen. Ja ennen kaikkea, oma talous on oltava kunnossa. Suurin osa etenkin pohjoisen ja idän haja-alueen yrittäjistä kärsivät pakkoyrittäjyydestä. Kun ei oikeita töitäkään ole, niin on pakko perustaa yritys. Tällaisessa nyrkkipajoissa vain kituutetaan päivästä toiseen, eikä hypätä johtajakoulutuksessa ja strategiapalaverissa.
Kritiikkiä päättäjille	<ul style="list-style-type: none"> Olen yrittänyt kouluttaa jatkajaa, mutta en ole onnistunut löytämään kiinnostunutta - todennäköisesti vain lopetan hommat Tästä tutkimuksesta puuttuu olennaisena tekijänä Keksintösäätiön lakkauttamisesta johtuva innovaatioiden ja patenttien tekemisen vaikeuttaminen valtion ja aikoinaan TEM:in Jyri Häkämiehen päätöksellä. Kanta-arkisto on katastrofi pienille innovatiivisille ohjelmisto-yrityksille. Promeda ja KELA kouluttaa asiakkaitamme.

Kehitysehdotuksia	<ul style="list-style-type: none"> - Keksintöjen tukemisen notkahdus tarkoittaa, ettei kannata enää innovoida mitään tai patentoida, koska se tulee niin kalliiksi pienille firmoille. Ja keksijänä ei voi olla enää yksityishenkilö vaan pitää perustaa yritys. Samalla keksijä joutuu yrittäjäksi, ja menettää normi työntekijän ansioturvan, jos omat rahat menevät vielä innovointiin niin uusi yrittäjä jää puille paljaille. - Alvittoman tulon ylärajan nostaminen antaisi intoa tehdä enemmän "hommia" - Yritystukea voisi maksaa vientiin suuntautuville kuljetuksille esim. laivalippujen perusteella -30 %. Kuljetuskustannus Ruotsi-Suomi välillä on noin 850 euroa. Näin voitaisiin välttyä taksojen korkotuloista, mikä osaltaan parantaisi vientikauppaa. - Työvoima kokonaiskustannukset unhotuvat julkisissa keskusteluissa, jos työntekijälle 10€ niin kokonaiskustannus työnantajalle liki 17€ tämä vie kilpailukykyä työvoimavaltaisella alalla. ainoakeino on kehittää automaatiota jolloin henkilömäärä ei kehity jatkossa samalla suhteella kuin 20 vuotta sitten liikevaihdon kehitykseen verrattuna. tuohon 1,7 kertoimeen kuuluu sotu, eläke, lomat, loma-korvaus, työajanlyhennys, palvelusvuosilisät, sairaspäivät ym. tässä on se haaste johon pitäisi AY, EK ja hallituksen keskittyä työntekijälle voi maksaa vaikka 12 jos kokonaiskulu samalla laskisi saman 2€ tällä muutoksella tulisi työpaikkoja, verotuloja ja hyvinvointia lisää.
Palautetta itse kyselyyn	<ul style="list-style-type: none"> - Nämä kysymykset eivät oikein sopineet kunnan omistamaan vesi- ja viemärlaitokseen. - Monenlaisiin kyselyihin olen vastannut, mutta tämä on ainutlaatuinen. Hyvä! - Ihan hyvä kysely - Osa kysymyksistä ei ollut relevantteja metalliverstasta pyörittävän yksityisyrityksen arkitodellisuuden näkökulmasta, mutta jospa vastauksistani kuitenkin on hyötyä tutkimuksellesi. - Kysely ei soveltunut juuri lainkaan yhden henkilön arkkitehtisuunnitteluyritykseen. - Tällaiselle omaa työtä myyvälle nämä kysymykset olivat pääosin haastavia vastata. - Kysymykset eivät sovellu kaikilta osin osuustoiminnalliselle pankkitoiminnalle, tämä kannattaa huomioida analysoinnissa - Huonosti laaditut kysymykset. Eivät sovellu kaikille yhtäläisesti - Kysely oli suunnattu liikaa yrittäjille ja siihen oli palkkajohtajan hankala vastailla. - Vasta aloittaneena terveydenhuoltoalan yksityisyrityksenä oli paikoin vaikea ymmärtää kysymyksiä, koska liiketalouden käsitteet ovat vieraita. - Tämän kaltainen kysely saattaa vääristää tuloksia, jos se tehdään todella pienille 1–3 ihmisen yrityksille.

5 Tulokset

Tässä kappaleessa on yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta taustasta, tuloksista ja pohdintoja siitä, miten nyt saatuja tuloksia tulisi hyödyntää yritysten kasvun edistämässä.

5.1 Kasvutekijöiden mittaus

Yhteiskunta tarvitsee toimiakseen ja kehittyäkseen tietoa (Pahkinen 2012). Tutkimuksessa selvitettiin pohjoissuomalaisten yritysten kasvua selittäviä tekijöitä. Kyselyyn vastasi 301 yritystä, jotka jakautuivat henkilömäärän ja liikevaihdon mukaan luokiteltuna seuraavasti: mikroyrityksiä 230 (76,4 %), pieniä yrityksiä 45 (15,0 %), keskisuuria yrityksiä 19 (6,3 %) ja suuria yrityksiä 7 (2,3 %). Mikroyrityksillä tarkoitetaan alle kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä, joiden liikevaihto tai taseen loppusumma jää alle 2 miljoonaan euron. Vastanneista mikroyrityksistä yksinyrittäjiä oli 143 (62,2 %), kahdesta neljään työllistäviä yrityksiä oli 57 (24,8 %) ja viidestä yhdeksään työllistäviä yrityksiä oli 30 (13,0 %).

Tutkimuksessa kasvua selittävät tekijät ovat: 1) yrittäjäsuuntautuneisuus, 2) liike-toimintaympäristön vaikutus, 3) yrityksen resursointi, 4) johdon asenteet, 5) mieleiset työtehtävät, 6) kasvun vaikutukset ja 7) kasvuhakuisuus (Taulukko 11).

Yrittäjäsuuntautuneisuutta tarkastellaan yrityksen riskinoton, ennakoimisen ja innovatiivisuuden avulla. Yrittäjäsuuntautumisesta puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen strategista suuntautumista sekä yrittäjyyden eri näkökulmia kuten päätöksenteon tyynejä, menetelmiä ja käytänteitä. Yrittäjäsuuntautuneisuus kuvaa ennemminkin sitä, miten yritys toimii, kuin sitä mitä se tekee.

Liiketoimintaympäristön vaikutusta arvioidaan ympäristön dynaamisuuden, vihamielisyyden ja eriarvoisuuden perusteella. Lisäksi mahdolliset muutokset dynamiikassa, vihamielisyydessä ja eriarvoisuudessa huomioidaan.

Yrityksen resursointi jakautuu kolmeen osatekijään: käytettävissä olevaan henkiseen (inhimillinen) pääomaan, hyödynnettäviin verkostoihin (ammattilaiset, päivittäiset ja arvoketjun neuvonantajat) ja yrityksen ulkopuolisiin hallituksen jäseniin. Johdon asenne kohdassa mitataan neljän tekijän avulla, joita ovat: asetetut tavoitteet, johdon mieleiset työtehtävät, kasvun mahdolliset seuraukset ja asetetut kasvutavoitteet.

Asetettuja tavoitteita mitattaessa huomio kiinnitettiin seuraaviin tekijöihin: luovuus, henkilökohtaisen hyödyn tärkeys, pyrkimys vakauteen, valta-asema sekä myynnin ja henkilöstön kasvu. Mieleiset työtehtävät jakautuivat seuraaviin tehtäväosa-alueisiin: strategia, markkinointi, liiketoiminta ja kirjanpito.

Kasvun mahdollisia vaikutuksia pyydettiin arvioimaan työolosuhteiden muutoksina ja niiden vaikutusta yrityksen luonteenpiirteisiin. Kasvuhalukkuutta mitattiin myynnin ja henkilöstön kasvulla.

Taulukko 11. Tutkimuksessa käytetyt kasvutekijät ja niiden mittaus.

Kasvutekijä	Mittarit
1) Yrittäjäsuuntautuneisuus	Riskinotto, ennakointi ja innovatiivisuus
2) Liiketoimintaympäristön vaikutus	Dynaamisuus, vihamielisyys ja eriarvoisuus. Lisäksi liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset
3) Yrityksen resursointi	Resursointi, hallituksen jäsenmäärä, henkinen pääoma, ammatilliset verkostot ja neuvonantajat
4) Johdon asenteet	Luovuus, henkilökohtainen hyöty, pysyvyys, voimavara sekä myynnin ja henkilöstön kasvu
5) Mieleiset työtehtävät	Strategia, markkinointi, operatiivinen liiketoiminta ja kirjanpito
6) Yrityksen kasvun vaikutukset	Omiin työolosuhteisiin sekä yrityksen luonteenpiirteisiin
7) Yrityksen kasvuhakuisuus	Liikevaihdon kasvutavoite alle 10 %, 10 – 24 %, yli 25 % mutta alle 100 % ja yli 100 %

5.2 Yrittäjäsuuntautuneisuus

Kasvutekijänä yrittäjäsuuntautuneisuus jaettiin kolmeen mittariin riskinotto, ennakointi ja innovatiivisuus. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että yritykset tutkivat uusia liiketoimintamahdollisuuksia varovasti. Potentiaalia löytyy, sillä merkittävän liiketoiminnan muutoksen voisi tarvittaessa toteuttaa 2/3 vastanneista yrityksistä. Toisaalta vastausten perusteella näyttää, että yritykset välttelevät selvästi hankkeita, joihin liittyy korkea riski. Tämä siitakin huolimatta, että ne usein mahdollistavat korkean tuotto-odotuksen.

Kilpailijoiden innovaatiot sekä uudet tuotteet kiinnostavat ja niiden tuloa pyritään mahdollisuuksien mukaan myös ennakoimaan. Kuitenkin osa yrityksistä hyväksyy kilpailijoiden teknisen etumatkan ja antaa heidän julkaista ensin uudet innovaatiot ja pitää markkinajohtajuuden. Tämän seurauksena 60 % vastanneista yrityksiä ei panosta voimakkaasti uusiin innovaatioihin ja tuotekehitystoimintaan. Vain pieni osa vastanneista yrityksistä ilmoitti panostavan voimakkaasti teknologiajohtajuuteen (Taulukko 12).

Taulukko 12. Kasvutekijänä yrittäjäsuuntautuneisuus.

Mittari	Tulos
Riskinotto	<ul style="list-style-type: none">– Peräti kolmannes yrityksistä oli sitä mieltä, etteivät suuret liiketoiminnan muutokset ole heille mahdollisia– Yrityksien riskinottokyky ei voi pitää kovinkaan korkeana ja ne välttelevät hankkeita joihin tiedetään liittyvän kokea riski
Ennakointi	<ul style="list-style-type: none">– Valtaosa vastanneista yrityksistä pyrkii ennakoimaan kilpailijoiden innovaatiot ja uudet tuotteet– Toisaalta osa yrityksistä antaa kilpailijoille vapaat kädet ja päästää heidät julkaisemaan ensimmäisenä uudet innovaatiot– Yli puolet vastanneista yrityksistä ei tavoittele markkinajohtajuutta uusilla tuotteilla– Yrityksistä reilusti yli puolet hyödyntää pääsääntöisesti jo toimiviksi havaittuja ratkaisuja– Suurinta osaa vastanneista yrityksiä ei tunneta voimakkaasti innovaatio- ja kehitystoimintaan suuntautuneena– Yritykset pyrkivät toiminaan kilpailijoiden kanssa hyvässä yhteisymmärryksessä ja pyrkivät omilla toimillaan minimoimaan kilpailijoiden vaikutukset liiketoimintaan
Innovatiivisuus	<ul style="list-style-type: none">– Yrityksistä noin 40 % oli panostanut voimakkaasti tuotekehitykseen. Huolestuttavaa sen sijaan on, että 40 % ei ollut tehnyt panostuksia tuotekehitykseen. Lisäksi noin 20 % yrityksistä oli enemmän tai vähemmän ylläpitomoodissa tuotekehittelyn osalta– Viimeisten kolmen vuoden aikana yrityksiltä on puuttunut halua panostaa voimakkaasti teknologiajohtajuuteen. Ainoastaan pieni osa yrityksistä ilmoitti tehneensä voimakkaita panostuksia teknologiajohtajuuden eteen– Alle puolet yrityksistä oli panostanut voimakkaasti uusiin innovaatioihin. Merkittävä joukko yrityksiä ei ole ollut panostusta ollenkaan uusiin innovaatioihin viimeisen kolmen vuoden aikana– Markkinointiin panostaminen jakautui melko tasaisesti yrityksiin, jotka olivat panostaneet voimakasta markkinointiin ja niihin, jotka etteivät olleet tehneet markkinointiin liittyviä voimakkaita panostuksia– Yli puolet yrityksistä on panostanut voimakkaasti viimeisen kolmen vuoden aikana uusien tuotteiden ja/tai palveluiden tuottamiseen. Noin kolmannes yrityksistä kertoi, etteivät he ole panostaneet voimakkaasti uusien tuotteiden ja/tai palveluiden tuottamiseen– Uusien tuotteiden tai palveluiden sijaan yli puolet yrityksistä oli panostanut päivityksiin, joilla ylläpidetään tuotteiden ja/tai palveluiden myyntiä

5.2.1 Yrityksen riskinottokyvyn ja innovatiivisuuden kehittäminen

Tulosten perusteella on ilmeistä, että yritysten pitäisi kehittää valmiuksia riskinottoon. Vaikka valtaosa yrityksistä kertoo pyrkivänsä ennakoimaan kilpailijoiden innovaatiot ja uudet tuotteet niin vähemmistö yrityksistä on valmis panostamaan voimakkaasti teknologian kehittämiseen. Yli puolella yrityksistä tuotekehitys on mukautunut kehittämään tuotteiden päivityksiä eikä uusien innovaatioiden kehittämiseen. Tästä seuraa, että suurin osa yrityksistä ei edes tavoittele tuotteilleen markkinajohtajuutta.

5.3 Liiketoimintaympäristö

Ympäristötekijöiden vaikutusta kasvuun on tarkasteltu mittarilla yrityksen dynaamisuus, liiketoimintaympäristön vihamielisyys ja eriarvoisuus sekä niiden muutoksien avulla.

Huolestuttavaa on se, että puolet vastanneista yrityksistä ei pidä tarpeellisenä myyntimenetelmien jatkuvaa päivittämistä asiakastarpeiden muuttuessa. Isolle osalle yrityksiä kilpailijat eivät aiheuta tarvetta myyntimenetelmien muuttamiselle. Vastanneista yrityksistä vain alle 1/3 kehittää nopeasti myyntimenetelmiä tilanteen muuttuessa.

Yli puolet koki liiketoimintaympäristön haasteelliseksi, jota selittänee ainakin osaksi kovaksi koettu hintakilpailu. Omien tuotteiden ja/tai palveluiden kysynnän kasvuun uskoi yli puolet vastanneista. Vastaavasti kysynnän vähentymiseen uskoi alle kolmannes vastanneista yrityksistä.

Liiketoimintaympäristön muutokset ovat tarjonneet yrityksille myös uusia kasvumahdollisuuksia. Viimeisen kolmen vuoden aikana suurimmalle osalle yrityksiä muutokset liiketoimintaympäristössä eivät ole mahdollistaneet voimakasta panostamista T&K toimintaan. Noin puolet vastanneista yrityksistä koki kilpailijoiden toiminnan muuttuneen entistä aggressiivisemmaksi viimeisten kolmen vuoden aikana.

Asiakastarpeiden erilaistuminen viimeisen kolmen vuoden aikana on monipuolistanut yli puolella yrityksiä tuotanto- ja/tai palveluprosesseja (Taulukko 13).

Taulukko 13. Kasvutekijänä liiketoimintaympäristö.

Mittari	Tulos
Yrityksen dynaamisuus	<ul style="list-style-type: none">- Puolet yrityksistä ei näe tarvetta muuttaa myyntimenetelmiä jatkuvasti vastaamaan asiakkaiden tarpeita- Alle kolmannes ilmoitti reagoivansa nopeasti asiakastarpeista lähteviin myyntimenetelmien muutostarpeisiin- Viidennes yrityksistä päivittää aktiivisesti yrityksen myyntimenetelmiä kilpailijoiden vaikutuksesta. Isolle osalle yrityksiä kilpailijat eivät aiheuta aktiivista myyntimenetelmien muutostarvetta- Valtaosa vastanneista yrityksistä uskoo siihen, etteivät heidän tuotteet ja/tai palvelut vanhene hyvin nopeasti- Noin kymmenes yrityksistä pitää tuotteita ja/tai palveluita hyvin nopeasti vanhentuvina- Kilpailijoiden toimien ennakoimista ei pidä vaikeana yli puolet yrityksistä. Viidesosalle yrityksistä kilpailijoiden toimien ennakoimista tuottaa hankaluuksia. Yli puolet yrityksistä pystyy ennakoimaan asiakkaiden kysyntään ja mieltymyksiin. Neljäsosalle yrityksistä ennakoimista tuotti hankaluuksia- Kilpailusysteistä noin kolmas osa yrityksistä oli tehnyt muutoksia tuote- ja/tai palveluteknologiaan- Yli puolelle yrityksistä kilpailu sen sijaan ei ollut aiheuttanut muutostarpeita tuote- ja/tai palveluteknologiaan
Ympäristön vihamielisyys	<ul style="list-style-type: none">- Erityisen haastava liiketoimintaympäristö oli yli puolella vastanneista yrityksistä- Alle kolmannes yrityksistä ei pitänyt liiketoimintaympäristöä erityisen haastavana- Liiketoimintaympäristön haastavuutta selittänee mahdollisesti kova hintakilpailu, jota yli puolet vastanneista yrityksistä piti liian kovan- Toisaalta yli puolelle yrityksistä ei ollut tarvetta käydä kovaa kilpailua tuoteinnovaatioista- Tuotteiden ja/tai palveluiden kasvavaan kysyntään uskoi yli puolet vastanneista yrityksistä- Liiketoimintaympäristöstä johtuvaa kysynnän vähentymistä ennakoivat alle kolmannes yrityksistä
Ympäristön eriarvoisuus	<ul style="list-style-type: none">- Liiketoimintaympäristö asetti noin kolmasosalle yrityksistä sen eri tuotteet ja/tai palvelut eriarvoiseen kilpailutilanteeseen- Reilun kolmanneksen osalta eri tuotteiden ja/tai palveluiden kilpailutilanteessa ei ollut eroa- Loppu noin kolmannes yrityksistä ei tunnistanut eroa yrityksen eri tuotteiden ja/tai palveluiden kilpailutilanteen välillä
Muutokset dynamiikassa	<ul style="list-style-type: none">- Lähes puolet vastanneista yrityksistä ei nähnyt muutoksia kilpailijoiden markkinakäyttäytymisen ennakoitavuudessa viimeisen kolmen vuoden aikana- Liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat tarjonneet uusia kasvumahdollisuuksia 43 prosentille vastanneista yrityksistä- Tapahtuneet muutokset ovat myös pakottaneet yli puolet yrityksiä kehittämään uusia toimintaprosesseja, tuotteita tai palveluita- Yli puolelle yrityksistä liiketoimintaympäristön muutokset eivät ole aiheuttaneet tarvetta tutkimus- ja kehitystoiminnan lisäresursoinneille- Viimeisen kolmen vuoden aikana tutkimus- ja kehitystoimintaan oli resursoinut alle kolmannes yrityksistä

Mittari	Tulos
Muutokset vihamielisyydessä	<ul style="list-style-type: none"> – Lähelle puolet yrityksistä koki, että kilpailijoiden toiminta oli muuttunut aggressiivisemmäksi viimeisten kolmen vuoden aikana – Muutosta kilpailijoiden toiminnassa ei ollut nähnyt noin kolmannes yrityksistä – Vastanneista yrityksistä reilu kolmannes oli sitä mieltä, ettei kilpailijoiden toimintaa ollut muuttunut epäyhtenäisemmäksi viimeisten kolmen vuoden aikana
Muutokset eriarvoisuudessa	<ul style="list-style-type: none"> – Asiakastarpeiden erilaistumisesta johtuen viimeisen kolmen vuoden aikana yli puolet yrityksistä oli joutunut monipuolistamaan tuotanto- ja/tai palveluprosessejaan – Yrityksistä noin kolmanneksella asiakastarpeista johtuneita muutostarpeita ei ollut – Erilaiset asiakastarpeet ovat aiheuttaneet lähes puolella yrityksistä markkinointitapojen monipuolistumista – Samaan aikaan noin puolella yrityksistä markkinointitapoja ei ole tarvinnut muuttaa kuluneiden kolmen vuoden aikana asiakastarpeiden erilaistumisesta johtuen

5.3.1 Yrityksen toimintaympäristön vaikutus

Lähes puolet vastanneista kokee, että yrityksen liiketoimintaympäristö on haastava. Osittain tätä voi selittää hintakilpailulla, josta johtuen kilpailijoiden toiminnan koettiin muuttuneen aggressiivisemmäksi. Tilanne on johtamassa siihen, että valtaosa vastanneista uskoo yrityksen tuotteiden ja/tai palveluiden olevan ajattomia. Tämä tarkoittaa, että yrityksissä ei nähdä tarvetta tuotekehitykselle. Tätä tukee myös tutkimustulos, jonka mukaan viimeisen kolmen vuoden aikana tutkimus- ja kehitystoimintaan oli resursoinut alle kolmannes vastanneista yrityksistä. Kuitenkin kysynnän vähentymistä ennakoiti noin kolmannes vastanneista yrityksistä. Voidaan kysyä panostavatko yritykset riittävästi liiketoimintaympäristön vaatimuksiin.

5.4 Resursointi

Yrityksen käytettävissä olevia resursseja kasvun tekijänä on tarkasteltu resursoinnin, hallituksen jäsenmäärän, henkisen pääoman, ammatillisten ja neuvonantajaverkostojen avulla. Noin 60 % vastanneista yrityksistä uskoi liikevaihdon kasvun parantavan yrityksen taloudellisia resursseja. Johtoryhmätyöskentelyn tuomat mahdollisuudet on erityisen huonosti hyödynnetty resurssi. Yrityksen pitkäjänteiseen strategiatyöskentelyyn vaikuttaa se tosiasia, että kolmasosalla vastanneista yrityksistä ei ole toimivaa hallitusta. Yrityksen ulkopuolinen hallitusjäsen on harvinaisuus, sillä sellainen löytyy vain joka 10. hallituksesta.

Yrityksissä ei ole koettu ammatillisten ja neuvonantajaverkostojen tarjoavan oikeanlaista apua tärkeiden päätöksien teon tukena. Tulosten perusteella konsulttien palveluun on tyytyväisiä vain 20 % vastanneista yrityksistä. Vastaavasti lakitoimistojen antamaan palveluun päätöksenteon tukena on tyytyväisiä noin 25 % vastanneista. 28 % vastanneista koki, ettei pankin neuvonantajilta saanut tärkeitä päätöksiä tukevia ideoita tai neuvoja. Noin 33 % vastanneista oli tyytyväisiä alueellisten kehitystoiminnan rahoittajien ja elinkeinotoimistojen tarjoamaan apuun tärkeiden päätöksien ideoinnissa tai neuvonnassa. Noin puolet vastanneista ei ollut tyytyväinen tilitoimistojen antamaan tukeen päätöksenteossa (Taulukko 14).

Taulukko 14. Kasvutekijänä yrityksen resursointi.

Mittari	Tulos
Resursointi	<ul style="list-style-type: none"> – Taloudellisia resursseja arvioitaessa liikevaihdon kasvua ennakoiti lähes 58 % yrityksistä, liikevaihdon säilymiseen ennallaan 16 % yrityksistä ja liikevaihdon laskuun 26 % yrityksistä – Mikroyrityksiä, jopa 73 % ei ole toimivaa johtoryhmää – Myös kolmannes pienyrityksistä ilmoitti johtoryhmän jäsenmäärän olevan 0 -1 – Kolmanneksella vastanneista yrityksistä ei ole henkilökunnassa korkea-asteen koulutuksen saaneita – Vastaavasti noin viidenneksellä oli yrityksen kaikilla työntekijöillä suoritettuna korkea-asteen koulutus

Mittari	Tulos
Hallituksen jäsenmäärä	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksistä lähes kolmanneksella ei ollut hallituksessa yhtään jäsentä - Yhden henkilön hallituksia oli 27 % vastanneista yrityksistä - Yrityksistä 76 % ei ole hallitustyöskentelyssä mukana ainuttakaan yrityksen ulkopuolista jäsentä. Yksi ulkopuolinen jäsen löytyi 11 % vastanneista yrityksistä
Henkinen pääoma	<ul style="list-style-type: none"> - Vastanneista reilulla kolmanneksella oli opisto- tai ammattikoulututkinnon, neljänneksellä oli ammattikorkeatutkinto ja yliopistotasaisen tutkinnon oli suorittanut vajaa kolmannes - Liikkeenjohdon täydennyskoulutukseen oli osallistunut reilusti yli puolet vastanneista - Kokemusta yli vuoden kestäneistä johtotehtävistä useista eri yrityksistä löytyy lähes puolelta vastanneista - Lähiesimieskokemus puuttui noin 12 % vastanneista - Noin neljäsosalla vastanneista on työkokemusta nopeasti kasvavasta yrityksestä, jonka liikevaihdon vuosikasvu oli ollut vähintään 20 % - Vastanneista noin alle kolmasosalla oli suvussa tai perheessä kokemusta sekä yrityksen perustamisesta, että sen johtamisesta - Noin 30 % vastanneista oli perustanut myös muita yrityksiä - Kolmanneksella vastanneista oli kokemusta yrityksen liiketoiminnasta ennen yritykseen tuloa ja 13 % oli ollut mukana myös muissa yrityksissä tosin ilman johtovastuuta
Ammatilliset verkostot:	<ul style="list-style-type: none"> - Vastanneista yrityksistä lähes 80 % kokee, etteivät he pysty hyödyntämään konsulttien ideointi- tai neuvontapalveluita yritykselle tärkeiden päätöksien teossa - Lakimiehiltä saatavaan palveluun oli tyytyväisiä noin neljännes vastanneista - Alueellisten kehitystoiminnan rahoittajien ja elinkeinotoimistojen tarjoamaan apuun tärkeiden päätöksien ideoinnissa tai neuvonnassa tyytyväisiä oli noin kolmannes vastanneista
Päivittäiset neuvonantajat:	<ul style="list-style-type: none"> - Peräti 72 % vastanneita kokee, etteivät he ole saaneet pankin neuvonantajilta tärkeitä päätöksiä tukevia ideoita tai neuvoja - Noin puolet vastanneista ei ole myöskään tyytyväisiä tiloimistoilta saatuun tukeen päätöksenteossa - Lähes puolet vastanneista pitää puolison ja perheen roolia oleellisena tärkeiden päätöksine ideoinnissa ja neuvonnassa
Arvoketjun neuvonantajat:	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaiden mukanaolo tärkeiden päätöksien ideoinnissa tai neuvonnassa oli tärkeää 76 % yrityksistä - Yli puolet yrityksistä piti työntekijöiden roolia merkittävänä tukena tärkeiden päätöksien ideoinnissa ja neuvonnassa - Tavarantoimittajat ja alihankkijat muodostavat yli kolmannekselle yrityksistä päätöksientekoa tukevan verkoston

5.4.1 Kaikkea ei kannata tehdä yksin

Mikroyritysten toimintaedellytysten tehostaminen ei välttämättä vaadi suuria toimenpiteitä. Avainasemassa ovat yrittäjän omat näkemykset siitä, mitkä ovat yrityksen tulevaisuuden tarpeet. Yrittäjä tarvitsee aikaa ja mielenkiintoa kehittää yritystä niin, että sillä on edellytykset kasvaa ja kansainvälistyä.

Useat ammatilliset verkostot eivät vastausten perusteella ole kyenneet tarjoamaan apua tärkeiden päätöksien teossa. Tutkimuksessa nousi voimakkaasti esiin myös aliresursoitu johtoryhmä- ja hallitustyöskentely. Käytännössä hyvin harvassa mikroyrityksessä on yrittäjän apuna ulkopuolisia henkilöitä, jotka tukisivat yrityksen kehittymistä. Jokaisessa yrityksessä on varmasti tarve ja käyttöä ulkopuoliselle asiantuntemukselle.

Eryityisesti mikroyrityksien kannattaa panostaa toimivaan ja mielellään yrityksen ulkopuolisista jäsenistä muodostettuun hallitukseen. Varsinkin, kuin vastausten perusteella selviää, että strategiatyö ei ole yrityksissä sitä kaikkein mieluisinta työtä. Strategiatyöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan hallitustyöskentelyä, markkinoinnin suunnittelua ja strategian kehittämistä. Ei riitä, että yrityksen strategiatyö saadaan valmiiksi. Haasteita voi aiheuttaa myös sen käytännön toteuttaminen, jolloin sillä tavoiteltu hyöty myös jää saavuttamatta.

On tärkeää, että alueelliset kehitystoiminnan rahoittajat ja elinkeinotoimistojen palvelut kohtaavat yrittäjät. Myös toimet, joiden avulla mikroyrittäjät ja ulkopuolista apua valtakunnallisesti tarjoavat toimijat (esim. Yrityskummit ry ja Hallituspartnerit) saadaan kohtaamaan, edistävät asiaa.

5.5 Johdon asenne

Liike-elämässä onnistuminen edellyttää myös johdolta oikeita toimia. Hyvällä johtajalla pitää olla oikeanlainen asenne, jotta hän kykenee asettamaan selkeät, toteutuskelpoiset tavoitteet. Tutkimuksessa johdon asenteen vaikutusta kasvuun mitattiin luovuuden, henkilökohtaisen hyödyn, pysyvyyden, voimavaran sekä myynnin ja henkilöstön kasvun avulla. Lähes kaikki vastaajat kokivat ja pitivät tärkeänä sitä, että yritystoiminta pystyy antamaan heille mahdollisuudet luovaan toimintaan.

Yritystoiminnan vaikutus henkilökohtaisiin hyötyihin, joita ovat esim. korkeampi elintaso ja lisääntynyt vapaa-aika, koettiin niin ikään tärkeäksi. Itsestään selvänä voidaan pitää tulosta, jonka mukaan oman työn tuloksista pitää hyötyä.

Myös yrityksen pysyvyyteen vaikuttavat tekijät koettiin johdon asenteissa välttämättömmiksi. Pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. hyvä taloudellinen tulos sekä riittävän laaja asiakaspohja, toimittajajoukko ja rahoittajat. Tärkeää on myös ylläpitää valmiutta selvittää mahdollisista kriisitilanteista. Tärkeimmäksi pysyvyyden takeeksi nousi kuitenkin vastauksissa yrityksen tuotteiden ja/tai palveluiden laatu.

Suurin osa vastaajista työskenteli itsenäisesti ilman esimiehen ohjausta ja noin puolet ei kokenut esimiesasemaa tärkeäksi.

Liikevaihdon kasvu nähtiin yrityksen kehittymisen mahdollistajan, mutta liikevaihdon kasvu ei välttämättä johda yrityksen henkilöstömäärän kasvun (Taulukko 15).

Taulukko 15. Johdon asenteet osana yrityksen kasvua.

Mittari	Tulos
Luovuus	<ul style="list-style-type: none">– Lähes kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että heillä on yritystoiminnan kautta mahdollisuus toteuttaa ja uudistaa itseään– Suurin osa vastaajista piti tärkeänä, että heillä oli mahdollisuus itsenäiseen yrityksen toiminnan hallintaan ja ohjaamiseen
Henkilökohtainen hyöty	<ul style="list-style-type: none">– Lähes puolet vastanneista oli sitä mieltä, että yritystoiminnan takaamalla korkealla elintasolla on suuri merkitys– Reilusti yli puolet vastanneista piti tärkeänä perhe-elämälle ja harrastuksille jäävää vapaa-aika– Suurimmalle osalle vastaajista oli selvää, että oman työn tuloksista pitää hyötyä
Pysyvyys	<ul style="list-style-type: none">– Yli puolet vastaajista piti tärkeänä yrityksen kykyä tuottaa merkittävää voittoa– Yritys ei saa olla myöskään liian riippuvainen pienestä joukosta asiakkaita, toimittajia tai rahoittajia (66 %)– Niin ikään yrityksillä pitää olla kyvykkyyttä selviytyä mahdollisista kriiseistä (86 %)– Lähes kaikkien vastaajien mielestä yrityksen pysyvyyden tärkein tae voidaan saavuttaa tuotteiden ja/tai palveluiden korkealla laadulla
Voimavara	<ul style="list-style-type: none">– Lähes puolet vastanneista ei pidä yrityksen kautta saatavan sosiaalisen aseman vahvistumista tärkeänä– Vastaajista suuri osa työskenteli mielellään itsenäisesti ja ilman esimiehen ohjausta– Esimiesaseman tärkeäksi koki vähän alle puolet vastanneista
Myynnin ja henkilöstön kasvu	<ul style="list-style-type: none">– Vastanneiden mielestä yrityksen kehittymisessä tärkeää oli liikevaihdon kasvu (66 %)– Yrityksen kehitystoimet eivät kuitenkaan välttämättä johda henkilöstömäärän kasvuun (60 %)

5.6 Työtehtävät

Yrittäminen on hauskaa ja palkitsevaa ainakin, jos on mahdollisuus tehdä itselle mieleisiä työtehtäviä. Tutkimuksessa mieleiset työtehtävät jaettiin neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat strategia, markkinointi, operatiivinen liiketoiminta ja kirjanpito.

Yrityksen kehittämisessä pitkän tähtäimen strategialla on merkittävä rooli. Noin puolella vastanneista on käytettävissä strategiatyöhön riittävästi työaika. Ajankäytön tilanne ei ole yhtä hyvä hallitustyöskentelyssä ja markkinoinnin suunnittelussa. Vastanneista noin puolet piti omaa työaikapanostustaan sopivana markkinointiin, myyntiin ja asiakassuhteiden hoitoon.

Operatiivisen liiketoiminnan eri alueiden työtehtävät kuten tarjouslaskenta, tuotanto ja palvelut sekä hankinnat koettiin mielekkäiksi ja niihin oltiin valmiita panostamaan työaika, joka näkyi myös vastauksissa. Kirjanpitoon käytetystä työajasta ei oltu aivan yhtä tyytyväisiä (Taulukko 16).

Taulukko 16. Ajankäyttö eri työtehtäviin.

Mittari	Tulos
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> Noin puolet vastanneita oli sitä mieltä, että strategiaan kehittämiseen oli käytettävissä riittävästi työaika Vastanneiden mielestä hallitustyöskentelyyn ja markkinoinnin suunnitteluun olisi hyvä käyttää enemmän aikaa
Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen markkinointiin käytettyä työaika vastajat pitivät kutakuinkin riittävänä Vastanneista reilusti yli puolet oli sitä mieltä, että asiakassuhteiden hoitoon käytetään riittävästi aikaa Myyntityöhön panostus oli sopivaa puolella vastanneista Noin puolet vastaajista oli tyytyväinen uusien asiakassuhteiden panostuksen kehittämiseen käytetyn työaikaan
Operatiivinen liiketoiminta	<ul style="list-style-type: none"> Eniten tyytyväisyyttä omaan työajan kohdistamisessa sai operatiivinen liiketoiminta, johon kuuluivat tarjouslaskenta, tuotanto ja palvelut sekä hankinnat Kaikkein tyytyväisimpiä oltiin työajan kohdistamisessa tuotantoon ja palveluun (73 %) Yli puolet vastanneista piti hankintoihin käytettyä työaika riittävänä Puolet vastanneista oli tyytyväisiä tarjouslaskentaan käyttämästään työajasta
Kirjanpito	<ul style="list-style-type: none"> Reilut puolet vastanneista piti taloushallintoon käytettyä aikaa kohtuullisen riittävänä Tilintarkastus oli tehtävä, johon käytettyä työaika ei pidetty aivan riittävänä Myös pankkisuhteiden hoitoon toivottiin jäävän enemmän työaika

5.7 Kasvun vaikutus ja kasvuhakuisuus

Yrityksen kasvuun tai kasvuhakuisuuteen ei ole löytynyt yhtä selittävää tekijää. Kasvu syntyy useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tässä kyselyssä yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä mitattiin kahdella tekijällä: vaikutus yrittäjän omiin työolosuhteisiin ja kasvun vaikutuksella itse yritykseen.

Yrityksen liikevaihdon kaksinkertaistumisen koetaan parantavan omia työskentelyolosuhteita, mutta tuovan myös haasteita omaan ajankäytön hallintaan. Lähes puolet vastanneista uskoi liikevaihdon kaksinkertaistumisen lisäävän henkilökunnan hyvinvointia. Toisaalta kolmasosa vastanneista on asiasta eri mieltä.

Hyvin vahvasti uskottiin, että liikevaihdon kaksinkertaistuminen parantaa yrityksen kriisien sietokykyä. Se edistäisi myös yrityksen mahdollisuuksia tuottaa korkealatuista tuotetta ja/tai palveluita. Mahdollisessa myyntitilanteessa liikevaihdon kaksinkertaistumisen myös nostaa yrityksen myyntihintaa (Taulukko 17).

Taulukko 17. Yrityksen kasvun aiheuttamat vaikutukset.

Mittari	Tulos
Omiin työolosuhteisiin	<ul style="list-style-type: none"> Yli puolet vastaajista kokee, että yrityksen liikevaihdon kaksinkertaistuminen parantaa heidän henkilökohtaisia työskentelyolosuhteita Suurimpana haasteena koetaan kuitenkin se, että muutos tulisi lisäämään omaa työmäärää (73 %) Eryteisesti muutos mahdollistaisi ajankäytön työtehtäviin, joista vastajat eniten pitävät (65 %) Muutos myös antaisi mahdollisuuden panostaa enemmän myös yrityksen johtamiseen (58 %) ja yrityksen valvontaan ja ohjaamiseen (50 %)
Yrityksen luonteenpiirteisiin	<ul style="list-style-type: none"> Lähes puolet vastanneista on sitä mieltä, että liikevaihdon kaksinkertaistuminen tulisi lisäämään työntekijöiden hyvinvointia (45 %) Toisaalta lähes 30 % on sitä mieltä, että muutos vähentäisi työntekijöiden hyvinvointia Vastajat uskovat liikevaihdon kaksinkertaistumisen lisäävän heidän omia ansiotuloja sekä muita etuja (76 %) Muutoksella olisi myös selvä parantava vaikutus henkilökohtaisesti solmittuihin asiakas-, tavarantomittaja- ja rahoittajasuhteisiin (55 %) Hyvin selvästi vastajat uskovat siihen, että liikevaihdon kaksinkertaistuminen parantaisi yrityksen kykyä selviytyä mahdollisista kriiseistä (72 %) Muutos parantaisi myös yrityksen kykyä tuottaa korkealatuista tuotetta ja palveluita (66 %)

Mittari	Tulos
	- Suurin osa vastanneista uskoo, että liikevaihdon kaksinkertaistumisella nostaisi yrityksen myyntihintaa (71 %)

Yrityksen kasvuhakuisuutta on mahdollista kehittää, sillä vastanneista reilusti yli puolet (61 %) oli sitä mieltä, ettei heidän edustamaansa yritystä tunneta voimakkaasti kasvuun suuntautuneena (Taulukko 18).

Taulukko 18. Yritysten kasvuhakuisuus.

Kasvun painopiste	Tavoite	Osuus
Kotimaan liikevaihto	alle 10 %	28 %
	10 – 24 %	22 %
	yli 25 %, mutta alle 100 %	22 %
	yli 100 %	21 %
Ulkomaan liikevaihto	alle 10 %	80 %
	0 – 24 %	6 %
	yli 25 %, mutta alle 100 %	6 %
	yli 100 %	8 %
Henkilöstö	alle 10 %	52 %
	10 – 24 %	14 %
	yli 25 %, mutta alle 100 %	20 %
	yli 100 %	15 %

5.7.1 Miten kasvu vaikuttaa ja onko yrityksissä kasvupaluuta

Tässä tutkimuksessa yritys luokiteltiin kasvuhakuiseksi, jos sen ilmoittama kasvutavoite on vähintäänkin 25 %. Yrityksistä kotimaan liiketoiminnan kasvua tavoittelee 43 %, viennin kasvua 14 % ja henkilöstön kasvua 35 % vastanneista. Kasvumahdollisuuksia osaltaan heikentää se, että vastausten perusteella yritykset tutkivat varovasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Yrittäjä kokee isona haasteena liikevaihdon kasvusta aiheutuvan lisäkuorman. Toisaalta yrittäjät ovat sitä mieltä, että liikevaihdon kasvu antaa paremmat edellytykset panostaa yrityksen ohjaamiseen, valvontaan ja johtamiseen. Sinänsä mielenkiintoista on, että yrityksissä työntekijöiden määrän kasvua ei nähty tärkeäksi yrityksen kehittämiseksi. Kolmasosa vastanneista ajattelee, että liikevaihdon kaksinkertaistaminen ei ole hyvä asia henkilöstön hyvinvoinnin kannalta.

Vastaavasti liikevaihdon kasvu oli erityisen tärkeä yrityksen kehittämiseksi niin, että liikevaihdon ja yrityksen arvon pitäisi kehittyä jopa kilpailijoita paremmin.

Kiitokset

Tutkimuksen toteuttanut Oulun yliopiston Mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä MicroENTRE kiittää tutkimukseen osallistuneita yrityksiä. Vastajaat antoivat arvokasta tietoa ja aikaansa. Kiitämme tutkimuksen mahdollistaneen Mikroyritysten kasvualusta –hankkeen päärahoittajaa Pohjois-Pohjanmaan liittoa, jonka kautta hanke on saanut Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) rahoitusta. Kiitämme myös tutkimuksen taustalla olevan hankkeen muita rahoittajia, Kerttu Saalasti säätiötä, Haapaveden-Siikalatvan, Nivala-Haapajärven, Raahen ja Ylivieskan seutukuntia, Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymää, Raahen koulutuskuntayhtymää, Raahen Aikuiskoulutuskeskusta, Raahen kaupunkia, Raahen porvari- ja kauppakoulua sekä Centria ammattikorkeakoulua.

Lähdeluettelo

- Alkula T, Pöntinen S & Ylöstalo P (1999) Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset perusteet. WSOY.
- Alvarez SA & Busenitz LW (2001) The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27: 755–775.
- Andrews KR (1987) *The concept of corporate strategy*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Audretsch DB & Mahmood T (1994) Firm selection and industry evolution: The post-entry performance of new firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 4: 243–260.
- Baldwin J & Gellatly G (2003) *Innovation strategies and performance in small firms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Beck T, Demirguc-Kunt A & Levine R (2005) SMEs, growth, and poverty: cross-country evidence, *Journal of Economic Growth*, 10(3): 199–229.
- Bellu RR & Sherman H (1995) Predicting firm success from task motivation and attributional style. A longitudinal study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7: 349–363.
- Bosna N, van Praag M, Thurik R & de Wit G (2004) The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23: 227–236.
- Churchill NC & Lewis VL (1983) The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, 61(3): 30–50.
- Coase RH (1937) The nature of the firm, *Economica*, 4(16): 386–405.
- Conner KR (1991) A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of management*, 17(1): 121–154.
- Covin JG & Slevin DP (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10: 75–87.
- Covin JG & Slevin DP (1991) A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16: 7–25.
- Davidsson P (1989) Entrepreneurship – and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4: 211–226.
- Delmar F (1996) *Entrepreneurial behavior and business performance*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- EK (2006) *Palvelut 2020. Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa Loppuraportti Elinkeinoelämän keskusliitto*.
- EK (2013) *Kasvuyritysten lukumäärä lisääntyy yrityskantaa nopeammin*. Tiedote 5.11.2013. Elinkeinoelämän keskusliitto.
- EU SME määritelmä, http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en (katsottu 1.8.2017).
- Falk M, Gavin M, Siedschlag L, Hagsten E, Vessel J & Mirza D (2014) *Drivers of SME Internationalisation: Implications for Firm Growth and Competitiveness: Background Study for chapter 3, European Competitiveness Report 2014: Helping Firms Grow 2014*.
- Gibrat R (1931) *Les inégalités économiques*, 1st ed., Recueil Sirey, Paris.
- Greiner L (1972) Evolution and revolution as organisations grow. *Harvard Business Review*, 50(4): 37–46.
- Hannan MT & Freeman J (1977) The population ecology of organizations, *The American Journal of Sociology*, 82(5): 929–964.
- Heikkinen E (2007) *Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five-teorian mukaan tarkasteltuna*. Jyväskylän yliopisto.
- Holopainen M & Pulkkinen P (2014) *Tilastolliset menetelmät*, Sanoma Pro, Helsinki.
- Järvi M-L & Oinas T (2009) *Mikroyrityksen kasvu. Oppimisen näkökulma*. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Juva K & Hynynen A (2011) *Oivallus Loppuraportti Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2011*.
- Kolvareid L & Bullvag E (1996) Growth intentions and actual growth: The impact of entrepreneurial choice. *Journal of enterprising Culture*, 4(01): 1–17.
- Laiho J, Pietilä P & Djert K (2007) *Laatua tilastoissa, 2. uudistettu painos*, Tilastokeskus, käsikirjoja 43, issn 0355-2063, Yliopistopaino, Helsinki.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–172.

- Madsen, E. L. (2007) The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 185–204.
- Mäki-Fränki P (2007) Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus. Tutkimus suomalaisella yrityskyselyaineistolla, KTM julkaisuja 41/2006, Edita Publishing Oy, Helsinki.
- McClelland DC (1961) *The Achieving Society*, 1st ed., Van Nostrand, Princeton.
- Miner JB, Smith NR & Bracker JS (1994) Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms: interpretations from follow-up data. *Journal of Applied Psychology*, 79: 627–630.
- Monahan M, Shah A & Mattare M (2011) The road ahead: Micro enterprise perspectives on success and challenge factors. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(4): 113.
- Müller, P., Caliandro, C., Peycheva, V., Gagliardi, D., Marzocchi, C., Ramlogan, R. and Cox, D. (2015), *Annual Report on European SMEs 2014/2015, SMEs Start Hiring Again. Final Report*, Hope, K. A., (Ed.), European Commission Publication Office, Brussels.
- Müller, P., D. Gagliardi, C. Caliandro, N.U. Bohn, and D. Klitou (2014). “Annual Report on European SMEs 2013/2014 - A Partial and Fragile Recovery,” Final Report, Ed. Zakai, H., Vidal, D., Probst, L., Schiersch, A. and Mattes, A. European Commission Publication Office, Brussels.
- Namen JL & Slevin DP (1993) Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14: 137–153.
- Nelson RR & Winter SG (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, 1st ed., Harvard Business School Press, Cambridge.
- Pahkinen E (2012) *Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi*. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Penrose ET (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, 1st ed., John Wiley & Sons, New York.
- Pk-barometri (2017) https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_yritysbaremetri_syksy_2017.pdf.
- Reynolds P (1997) New and small firms in expanding markets, *Small Business Economics*, 9 (1): 79–84.
- Robson P & Bennett R (2000) SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration, *Small Business Economics*, 15(3): 193–208.
- Roper S (1999) Modeling small business growth and profitability. *Small Business Economics*, 13: 235–252.
- Sandberg WR & Hofer CW (1982) A strategic management perspective on the determinants of new venture success, in Vesper, K.H. (Ed.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1st ed., Babson College, Wellesley, pp.204–237.
- Saunders NK, Lewis P & Thornhill A (2012) *Research methods for business students*, 6/ed. Pearson Education Limited, England.
- Sexton DL & Bowman-Upton NB (1991) *Entrepreneurship: Creativity and growth*. MacMillan Pub Co.
- Stevenson HH & Jarillo JC (1990) A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11: 17–27.
- Storey DJ (1994) *Understanding the small business sector*. Routledge, London.
- Suomen virallinen tilasto (SVT 1) Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto [verkkojulkaisu]. ISSN=2342-6217. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 30.8.2017]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/yrti/tau.html>
- Suomen virallinen tilasto (SVT 2) Alueellinen yritystoimintatilasto [verkkojulkaisu]. ISSN=2342-6241. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 30.8.2017]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/alyr/tau.html>
- Teece DJ, Pisano G & Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.
- TEM (2011) *Kasvuyrityskatsaus 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*. ISBN: 978-951-628-519-4, Unigrafia Oy.
- TEM (2012) *Kasvuyrityskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*. Innovaatio 20/2012. Edita Publishing Oy. ISBN 978-952-227-649-0
- TEM kasvu (2016) *Voimakkaasti kasvuhakuiset pk-yritykset TEM oppaat ja muut julkaisut 1/2016* ISSN 2342-7922 (verkkojulkaisu) ISBN 978-952-327-103-6.
- Tornikoski E, Saarakkala M, Varamäki M & Kohtamäki M (2011) Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 1(1).
- Vehkalahti K (2008) *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Tammi, 2(4).
- Wiklund J & Shepherd DA (2003) Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40: 1919–1942.

- Wiklund J, Davidsson P & Delmar F (2003) What do they think and feel about growth: An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20: 247–270.
- Wiklund J, Patzelt H & Shepherd DA (2009) Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4): 351-374.
- Williamson OE (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, 1st ed., Free Press, New York.
- Zahra S & Covin J (1995) Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10: 43–58.
- Zucker LG, Darby MR & Armstrong JS (2002) Commercializing knowledge: University science, knowledge capture, and firm performance in biotechnology. *Management Science*, 48: 138–153.



**KERTTU SAALASTI
INSTITUUTTI**
**OULUN
YLIOPISTO**

