



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

KANNATTAAKO KASVU?

Johdon kilpailukyky- ja menestystekijävalintojen vaikutukset kasvavien pk-yritysten taloudelliseen tilanteeseen

Liiketaloustiede, yrittäjyyden pro gradu
-tutkielma

Laatija
Samuli Killström 10086

Ohjaajat
KTT Arto Suominen
KTM Essi Saru

30.1.2008
Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Kasvuyritykset osana yhteiskunnallista keskustelua.....	7
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusongelmat	8
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	9
1.4	Pk-yrityksen määritelmä	10
1.5	Johdatus aikaisempiin tutkimuksiin.....	11
2	PK-YRITYKSEN KASVU JA STRATEGIAPROSESSI.....	13
2.1	Kasvun monet muodot.....	13
2.2	Strategia osana menestystä ja kasvua	14
2.2.1	Kasvustrategiat	14
2.2.2	Pk-yrityksen strategiaprosessi käytännössä	16
2.2.3	Porterin geneeriset kilpailustrategiat	18
2.2.4	Täysin uuden markkinan luominen.....	22
3	PERINTEINEN TILINPÄÄTÖSANALYYSI KASVAVAN PK-YRITYKSEN TALOUDELLISEN TILAN MITTARINA.....	27
3.1	Tilinpäätösanalyysi osana laajempaa kokonaisuutta	27
3.2	Yrityksen kannattavuus.....	31
3.2.1	Totaalikauden kannattavuus.....	31
3.2.2	Kokonaispääoman tuotto prosentti	32
3.2.3	Oman pääoman tuotto prosentti.....	33
3.2.4	Liikevoitto prosentti.....	34
3.3	Vakavaraisuus eli pääomarakenteen terveys.....	35
3.3.1	Oman ja vieraan pääoman suhde	35
3.3.2	Omavaraisuusaste	36
3.3.3	Nettovelkaantumisaste (gearing)	37
3.4	Maksuvalmius osana päivittäistä liiketoimintaa.....	38
3.5	Kiertoaika- eli tehokkuustunnusluvut.....	40
3.5.1	Pääomien sitoutumisen indikaattorit.....	40
3.5.2	Myyntisaamisten kiertoaika	40
3.5.3	Ostovelkojen kiertoaika	41
4	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA	43
4.1	Tutkimuksen otos ja aineiston kuvaus	43
4.2	Kvantitatiivinen tutkimusote.....	51

4.3	Tutkimuksen luotettavuus	55
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	59
5.1	Erot kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten kilpailu- ja menestystekijävalinnoissa	59
5.2	Taloudellinen tilanne tilipääöstunnuslukujen perusteella	60
5.2.1	Kannattavuuden tasot	60
5.2.2	Kasvavan pk-yrityksen rahoituksellinen asema	65
5.2.3	Kasvavan pk-yrityksen selviytyminen lyhytaikaisista velvoitteista	69
5.2.4	Tehokkuustunnuslukujen karu totuus	71
5.3	Strategisten valintojen ja taloudellisen menestymisen välinen suhde	73
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	83
	LÄHTEET	89
	LIITTEET	
LIITE 1	OTE PK-INSTITUUTIN KASVUYRITYSTUTKIMUKSESSA KÄYTTÄMÄSTÄ HAASTATTELULOMAKKEESTA	93
LIITE 2	TOIMIALOJEN KESKEISIÄ TUNNUSLUKUJA VUONNA 2005 (TILASTOT 2007)	94
LIITE 3	TULOSLASKELMAN OIKAISEMINEN	95
LIITE 4	TASEEN OIKAISEMINEN	96

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tutkimuksen kulku ja viitekehys	10
Kuvio 2	Nopeiden kasvajien taloudellinen asema verrattuna muihin Turun seudun yrityksiin (n=1139-1151) (Heinonen 2005, 69).....	12
Kuvio 3	Kolme perusstrategiaa (Porter 1985, 12).....	19
Kuvio 4	Asiakashyötyjen ja/tai kilpailutekijöiden tarkastelun nelikenttä (ns. strategiakanvas) (Kim & Mauborgne 2005b, 29)	25
Kuvio 5	Yritys-, tilinpäätös- ja tunnuslukuanalyysi (Laitinen 1994, 27)	28
Kuvio 6	Tilinpäätösanalyysin tutkimusalueet (Aho & Rantanen 1990, 28).....	29
Kuvio 7	Yrityksen terveyskolmio (Laitinen 1994, 47).....	30
Kuvio 8	Tutkimusjoukon jakautuminen yrityskokoluokkiin henkilöstömäärän mukaisesti (n=200).....	47
Kuvio 9	Tutkimusjoukkoon kuuluvien yritysten liikevaihtojen jakautuminen viimeisimmän tilinpäätöksen mukaisesti (=200)	48
Kuvio 10	Tutkimusjoukon kasvuyritysten liikevaihdon muutos (%) kolmen viimeisen tilikauden aikana (n=93).....	49
Kuvio 11	Tutkimusjoukon pk-yritysten tekemät strategiavalinnat (n=200).....	59
Kuvio 12	Kokonaispääoman tuottoaste kolmelta viimeiseltä tilikaudelta (n=200)	61
Kuvio 13	Oman pääoman tuottoaste kolmen viimeisimmän tilikauden aikana (n=200)	63
Kuvio 14	Liikevoittoprosentti kolmen viimeisimmän tilikauden aikana (n=200)	64
Kuvio 15	Tutkimusjoukon pk-yritysten omavaraisuusasteet kolmen viimeisimmän tilikauden aikana (n=199).....	66
Kuvio 16	Tutkimusjoukon pk-yritysten nettovelkaantuneisuus kolmen viimeisimmän tilikauden osalta (n=199).....	68
Kuvio 17	Maksuvalmius (quick ratio) tutkimusjoukon yritysten osalta viimeisten kolmen tilikauden aikana (n=198)	70

Kuvio 18	Tutkimusjoukon yritysten myyntisaamisten kiertonopeus viimeisimmän kolmen tilikauden aikana (n=198)	71
Kuvio 19	Tutkimusjoukon yritysten ostovelkojen kiertoaika viimeisimmän kolmen tilikauden aikana (n=198)	72
Kuvio 20	Yrityksen talouden perusta (Salmi 2006, 266)	83

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Tutkimusjoukkoon kuuluvien pk-yritysten koon ja kasvun välinen yhteys (n=93)	50
Taulukko 2	Kilpailustrategian vaikutus liikevaihtoon (n=200)	74
Taulukko 3	Strategian vaikutus kokonaispääoman tuottoon (n=200)	75
Taulukko 4	Strategian vaikutus oman pääoman tuottoon (n=200)	76
Taulukko 5	Strategian vaikutus liikevoittoon (n=200)	77
Taulukko 6	Strategian vaikutus omavaraisuusasteeseen (n=200)	77
Taulukko 7	Strategian vaikutus nettovelkaantumisasteeseen (n=199)	78
Taulukko 8	Strategian vaikutus maksuvalmiuteen (n=200)	80
Taulukko 9	Strategian vaikutus myyntisaamisten kiertoaikoihin (n=200)	81
Taulukko 10	Strategian vaikutus ostovelkojen kiertoaikoihin (n=200)	82
Taulukko 11	Oikaistun kululajipohjaisen tuloslaskelman runko (Salmi 2006,137)	95
Taulukko 12	Taseeseen tehtävät oikaisut (Salmi 2006, 138–141)	96

1 JOHDANTO

1.1 Kasvuyritykset osana yhteiskunnallista keskustelua

”Kasvuyrittäjyys on keskeinen tekijä kansantalouden kasvun ja kilpailukyvyn kannalta. Talouden ja työllisyyden kasvu riippuu merkittävästi yrityskannan kasvusta ja uusiutumisesta ja näiden aiheuttamasta tuotannon ja tuottavuuden kasvusta.” (Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmän muistio 2004, 15)

Näillä sanoilla perustelee Finnvera Oyj:n liiketoimintajohtaja Seppo Arvosen johtama Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä muistiossaan (2004) kasvuyritysten merkitystä koko yhteiskunnan kannalta. Suomessa kasvuyritysten ja -yrittäjyyden merkitykseen on alettu kiinnittää erityistä huomiota Matti Vanhasen vuosina 2003–2007 johtaman hallituksen aikana perustamalla erilaisia työryhmiä ja ottamalla yrittäjyys huomioon omana politiikkaohjelmanaan (Hallitusohjelma 2003, 39). Tämän jälkeen kasvuyritysten merkitykseen valtiollisella tasolla on kiinnitetty huomiota muun muassa kevään 2007 eduskuntavaalien kampanjoinnissa ja uuden hallituksen hallitusohjelmaa luotaessa (ks. esim. Keskustapuolueen vaaliohjelma 2007–2011, 11; Neuvottelutulos hallitusohjelmasta 2007, 37). Paljon on vastedes tehtäväkin, sillä Suomessa on kasvuyritysten määrä selvästi yleistä keskiarvoa jäljessä, ja esimerkiksi naapurimaa Ruotsissa kasvuyrityksiä on prosentuaalisesti puolet enemmän (Vanhanen 2007).

Suomi ei ole ainoa maa, jossa on tunnistettu kasvavien yritysten merkitys yhteiskunnan tasolla. Euroopan yhteisöjen komissio on erityisesti 2000-luvulla alkanut kiinnittää poliittisissa ohjelmissaan huomiota yrittäjyyteen ja kasvavien yritysten toimintaedellytysten parantamiseen. Näiden ohjelmien toteuttamista ja merkitystä on pyritty perustelemaan nopeasti kasvavien pienten ja keskisuurien yritysten (pk-yritys) positiivisella vaikutuksella työllisyyteen ja hyvän työllisyystilanteen merkityksellä koko kansantalouden maanrajat ylittävästi. Esimerkiksi Alankomaissa kahdeksan prosenttia nopeasti kasvavista yrityksistä vastasi noin 60 prosentin osuudesta työllisyyden kasvusta jo olemassa olevissa yrityksissä vuosina 1994–1998 (Yrittäjyys Euroopassa... 2003, 7–8). Suomessa vastaavasti kasvavien yritysten merkitys työllistäjänä vuosina 2001–2004 oli myös hyvin merkittävä. Kyseisenä ajanjaksona palkansaajien määrä kasvoi 7,4 prosenttia toimivissa yrityksissä yleisesti, kun nopeasti kasvavissa yrityksissä kasvu oli 106 prosenttia vastaavana ajanjaksona (Yrittäjyyden politiikkaohjelma -loppuraportti 2007, 37).

Pienet ja keskisuuret yritykset ja niiden kasvu on erityisen mielenkiintoinen tutkimuksen kohde jo aiheen kansantaloudellisen merkityksen vuoksi. Aiheesta saatavana

olevaa tietoa ja yleistä tietämystä ei kuitenkaan ole vielä tarpeeksi, vaikka kasvavien pk-yritysten merkitys työllistäjänä on laajalti tunnustettu (Hyrsky & Lipponen 2004, 88). Jatkossakin on pyrittävä tukemaan laadukasta kasvuyritystutkimusta, jotta erityisesti niiden positiivinen kansantaloudellinen vaikutus saataisiin hyödynnettyä ja Suomen asema hyvinvointivaltiona ja maine innovatiivisena maana säilyisi.

Koska kasvuyritysten merkitys on huomioitu maailman laajuisesti, on Suomenkin syytä pysyä tässä kehityksessä mukana ja luotava pitkäntähtäimen toimintaohjelmia, jotka kannustavat ja mahdollistavat kasvun globaalien kilpailun aikana. Vaikka valtiovalta voikin toimillaan parantaa kasvavien yritysten toimintaedellytyksiä, on kasvun ja kasvuhaluuden kuitenkin aina pohjimmiltaan lähdettävä yrityksestä ja yrittäjästä itsestään (Yrittäjyyden politiikkaohjelma -loppuraportti 2007, 28; Heinonen 2005, 119). Jotta kestävä kasvu olisi ylipäänsä mahdollista, on yritysten taloudellisen tilanteen oltava vahva mm. kannattavuuden osalta. Tappiollisen yrityksen kasvurajat tulevat äkkiä vastaan, vaikka poikkeuksia tietysti löytyy esimerkiksi bioalan yritysten keskuudesta. Näissä yrityksissä tuotot voivat realisoitua vasta vuosien tuotekehitystyön ja kasvun jälkeen, mutta tällöin rahoitusrakenteen on oltava vakaalla pohjalla.

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusongelmat

Pk-yritysten yhteiskunnallisen ajankohtaisuuden vuoksi on erittäin mielenkiintoista lähteä tutkimaan kasvavien pk-yritysten taloudellista tilannetta ja yhdistää siihen johtajien tai yrittäjien tekemien strategisten (kilpailukyky ja menestystekijä) ratkaisuiden vaikutukset. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten pk-yritysten kasvua ja tarkoituksena on selvittää, **miten johdon tai yrittäjän strategiset ratkaisut vaikuttavat kasvavan pk-yrityksen taloudelliseen tilanteeseen**. Tähän tutkimusongelmaan tullaan vastaamaan seuraavien osaongelmien avulla:

- Millaisia eroja kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten strategisista ratkaisuista on löydettävissä?
- Onko kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten taloudellisessa tilanteessa eroja perinteisen tilinpäätösanalyysin tunnuslukujen perusteella?
- Vaikuttavatko johdon tekemät strategiset ratkaisut yrityksen taloudelliseen tilanteeseen?

Tutkimuksen taustalla on Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutissa käynnissä oleva kasvuyritystutkimus. Kasvuyritystutkimuksen ensimmäinen osa toteutettiin vuoden 2003 aikana, jolloin haastateltiin 500 suomalaisen pk-yrityksen edustajaa. Vuoden 2007 alkupuolella tutkimus sai jatkoa, ja yrityksiä, jotka olivat jo vuonna 2003 mukana tutkimuksessa, haastateltiin uudelleen hieman muunnellun kyselylomakkeen avulla. Tämä tutkielma perustuu kokonaisuudessaan siihen kasvuyritystutkimuksen osuuteen,

joka on tehty vuoden 2007 aikana, ja sen yhteydessä kerättyyn aineistoon. Näin ollen mahdollisuus pitkittäistutkimukseen on jätetty tässä tutkimuksessa käyttämättä, vaikka sen avulla voisi saada arvokasta tietoa pitkän aikavälin taloudellisen tilanteen kehittymisestä. Aineisto ja sen keruu esitellään tarkemmin alaluvussa 4.1.

Tutkimuksessa etsitään **johtajien tai yrittäjien tekemien strategisten ratkaisuiden ja taloudellisen menestyksen välille yhtäläisyyksiä**. Erilaisia strategisia työkaluja ja mittareita on paljon, ja niiden vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen ja menestykseen olisi syytä tutkia laajasti. Tähän tutkimukseen on valittu kuitenkin Porterin geneeriset kilpailustrategiat (differointi, fokusointi ja kustannusjohtajuus) ja Kimin ja Mauborgnen niin sanottu sinisen meren strategia eli täysin uuden markkinan luominen kilpailustrategiana. Nämä on valittu tähän tutkimukseen niiden suhteellisen laajan tunnettuuden takia ja myös siksi, että ne muodostavat kilpailu- ja menestystekijöitä käsittelevän kokonaisuuden PK-Instituutin käyttämässä kyselylomakkeessa (ks. liite 1). Strateginen suunnittelu nähdään usein ainoastaan osana suurten yritysten toimintaa (Laukkanen 2007, 143), mutta tässä tutkimuksessa strategia-sanaa käytetään yleisesti, mutta myös perustellusti.

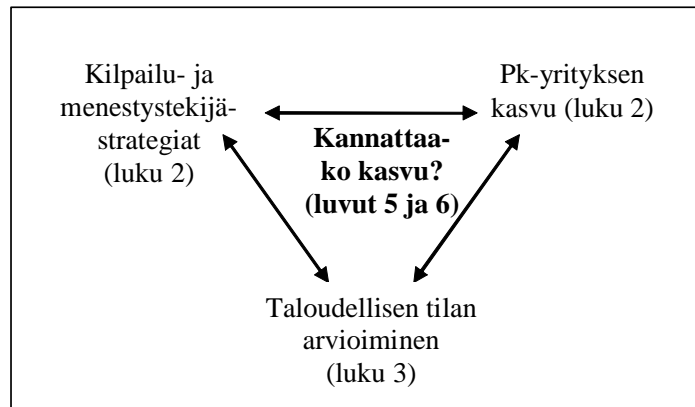
Yritysten taloudellisen tilan arvioimiseen on kehitetty myös huomattava määrä erilaisia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa sovelletaan vain **perinteistä tilinpäätösanalyysiä ja siihen liittyviä erilaisia tunnuslukuja**. Perusteluina perinteisen tilinpäätösanalyysin käyttämiselle on muun muassa se, että sen tunnuslukujen laskentakaavat ovat suhteellisen vakiintuneet tärkeimpien tunnuslukujen osalta ja aineisto on saatavilla helposti ja luotettavasti, jos verrataan esimerkiksi strategiseen yritysanalyysiin. Lisäksi tilinpäätösanalyysi antaa myös hyvin kattavan näkemyksen yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja sen eri osa-alueista.

On myös syytä osoittaa erityiskiitos PK-Instituutille ja sen tutkijoille. He ovat mahdollistaneet tämän tutkimuksen antamalla laadukkaan ja laajan aineiston tutkimuksen pohjaksi ja ovat olleet mukana myös tukena ja neuvojina prosessin aikana.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa esitellään ja perustellaan tutkimuksen aihe ja sidotaan se yhteiskunnalliseen keskusteluun. Lisäksi johdannossa määritellään pieni ja keskisuuri yritys ja luodaan lyhyt katsaus aikaisempien vastaavien tutkimusten tuloksiin.

Tutkimuksessa pyritään luomaan sidos eri lukujen välille ja antamaan laajoille käsitteille tähän tutkimukseen sopiva tiivis merkitys. Näiden lukujen keskinäistä suhdetta ja tutkimuksen painotuksia kuvastaa kuvio 1.



Kuvio 1 Tutkimuksen kulku ja viitekehys

Luvussa kaksi lukijalle kuvaillaan lyhyesti kasvavaan pk-yritykseen liittyviä piirteitä ja luodaan pohja strategiatarkestellulle Porterin kilpailustrategioiden ja Kimin ja Mauborgnen sinisen meren strategian kautta. Luvussa kolme puolestaan selostetaan lukijalle yrityksen taloudellisen tilan arvioiminen perinteisen tilinpäätösanalyysin avustuksella.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset ja vastataan tutkimuksessa esitettäviin kysymyksiin. Luvun painoarvoa lisää sen merkitys laajojen teorialukujen yhdistäjänä. Luvussa kuusi esitetään johtopäätökset ja yhteenveto tutkimuksesta. Luvussa annetaan myös tiivistetty vastaus tutkimuksen varsinaiselle ongelmalle; onko johdon strategiaratkaisuilla merkitystä ja kannattaako kasvu.

1.4 Pk-yrityksen määritelmä

Jotta voisi tutkia erityisesti pieniä tai keskisuuria yrityksiä, on aluksi syytä määritellä, mikä pk-yritys on. Pienen yrityksen määritelmä on muuttunut vuosikymmenien saatossa ja tarkentunut huomattavasti. Yksi varhaisimmista tavoista määritellä pienyritys esitettiin Boltonin raportissa vuonna 1971. Siinä määriteltiin pienyritys seuraavien kolmen kriteerin mukaisesti (Carter & Jones-Evans 2006, 8):

- itsenäinen (ei suuremman yrityksen osa)
- yksinkertainen johto
- pieni markkinaosuus (yritys on ennemminkin hinnanottaja kuin hinnanasettaja)

Samainen raportti määritteli pienyrityksen myös numeerisesti. Nämä luokittelut vaihtelivat kuitenkin merkittävästi toimialojen välillä. Esimerkiksi tuotantoyritys, joka työllisti enimmillään 200 henkilöä, oli pienyritys, mutta vastaavasti rakennusyhtiö, jolla oli yli 25 työntekijää, oli jo pienyritysmääritelmän ulkopuolella (Carter & Jones-Evans 2006, 9).

Kyseinen raportti on ymmärrettävästi saanut myöhemmin huomattavasti kritiikkiä osakseen muun muassa juuri eri toimialojen kohdalla olleiden erilaisten määritelmien takia (Carter & Jones-Evans 2006, 8). Tilanne on muuttunut merkittävästi EU-aikakauden myötä, kun Euroopan unionin komission antama suositus (2003/361/EY) pk-yrityksen määritelmästä tuli voimaan 1.1.2005. Suosituksen voimaantulon jälkeen erilaisten aineistojen vertailtavuus parani huomattavasti niin Suomen rajojen sisällä kuin myös Euroopan mittakaavassa.

Komission suosituksen mukaisesti pk-yrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka työllistää enintään 250 henkilöä ja jonka vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma maksimissaan 43 miljoonaa euroa (Komission suositus 2003, L 124/39). Yritys on määritelmän mukaan aina pk-yritys, kun se täyttää molemmat raja-arvot ja kun sen pääomasta tai äänimäärästä alle 25 prosenttia on toisen yrityksen tai julkisyhteisön hallussa (Komission suositus 2003, L 124/40). Pk-yritys ei silti välttämättä menetä statustaan, vaikka omistajana olisikin suuryritys yli 25 prosentin osuudella (Tekes 2007).

Samaisessa komission suosituksessa määritellään myös pieni ja mikroyritys. Pieni yritys työllistää maksimissaan 50 henkilöä ja vuotuinen liikevaihto tai taseen loppusumma on enimmillään 10 miljoonaa euroa. Vastaavasti mikroyrityksessä on enimmillään 10 työntekijää ja vuotuinen liikevaihto tai taseen loppusumma on kaksi miljoonaa euroa (Komission suositus 2003, L 124/39). *Tässä tutkielmassa pk-yrityksellä tarkoitetaan suomalaista osakeyhtiötä, joka työllistää korkeintaan 250 henkilöä.*

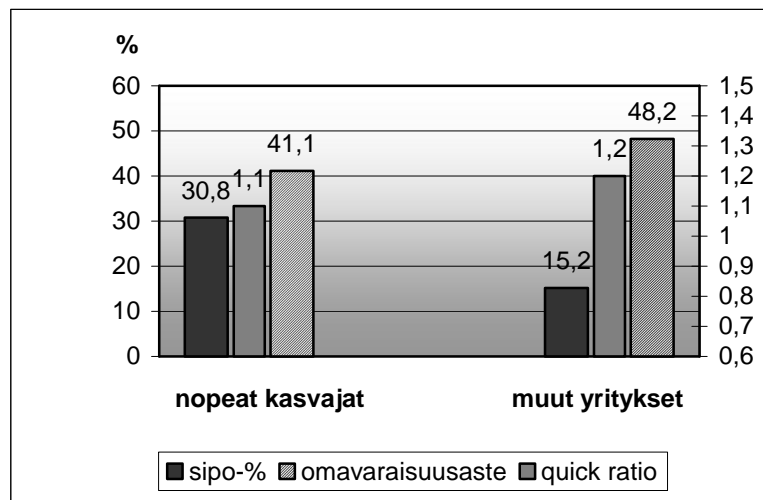
1.5 Johdatus aikaisempiin tutkimuksiin

Tätä tutkimusta voidaan pitää tiettyjen osien osalta uraa uurtavana. Vastaavanlaisia tutkimuksia, joissa olisi tutkittu johdon tai yrittäjän strategisia ratkaisuja ja yritysten taloudellista menestystä yhdessä ja samassa tutkimuksessa kasvavien pk-yritysten osalta Suomessa, ei ole löytynyt käytettävissä olevien hakumenetelmien kautta. Vastaavasti aihetta on tutkittu kansainvälisestikin vielä hyvin vähän (Deakins, Morrison & Galloway 2002, 7). Vaikka kasvavia pk-yrityksiä tutkitaan jatkuvasti enemmän ja enemmän, tutkimuksia, jotka osoittaisivat pk-yritysten taloudellisen menestyksen tai menestymättömyyden, on toistaiseksi melko vähän. Tämän takia olisi erityisen mielenkiintoista ja myös tärkeää tulevaisuudessa nähdä vastaavanlaisia tutkimuksia, jotta pystyttäisiin luotettavasti päättämään, millaiset yritykset menestyvät taloudellisesti parhaiten. Kannattamattoman yritystoiminnan kehittäminen ja tukeminen on turhaa kaikkien sidosryhmien kannalta.

Kasvu tuo usein tullessaan erityisiä haasteita juuri talouden hallintaan. Haasteiden määrä vaihtelee hyvin paljon toimialojen välillä, mutta esimerkiksi sitoutuneen käyttö-

pääoman määrä lisääntyy investointien ja kasvavan varaston myötä, samaten kasvavalle henkilöstölle tulisi pystyä maksamaan kilpailukyistä palkkaa. Kaikki tämä vaatii erityisen kannattavaa liiketoimintaa ja vakaalla pohjalla olevaa rahoitusasemaa. Dun & Bradstreet Finland Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset yritykset ovat oma-varaisuusasteen ja sijoitetun pääoman tuottoasteen osalta erittäin hyvällä tasolla. Tämä mahdollistaisi voimakkaankin kasvun, jos kasvuhaluutta vain löytyisi (Suomalaisilla yrityksillä... 2007). Liitteessä 2 kerrotaan tarkemmin toimialakohtaisista tunnusluvuista, joihin verrataan tämän tutkimuksen tuloksia luvuissa 5 ja 6.

Vastaavasti PK-Instituutissa tehdyn pilottihankeen tulokset osoittavat, että nopeasti kasvavat yritykset ovat erityisesti kannattavuuden osalta parempia kuin muut pk-yritykset. Kyseisessä tutkimuksessa analysoitiin Turun seutukunnan nopeasti kasvavien yritysten taloudellista tilaa kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden osalta. Kannattavuuden ja maksuvalmiuden osalta kasvavien ja ei-kasvavien yritysten välillä ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja, kuten kuvio 2 osoittaa.



Kuvio 2 Nopeiden kasvajien taloudellinen asema verrattuna muihin Turun seudun yrityksiin (n=1139-1151) (Heinonen 2005, 69)

Kuviossa 2 esitettäviin PK-Instituutin saamiin tuloksiin kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden osalta tullaan vertaamaan myös tämän tutkimuksen tuloksia erityisesti luvuissa viisi ja kuusi. Tämän lisäksi tässä tutkimuksessa käytetään muun muassa Kauppalehti Option (21/2007) ja Dan & Bradstreet Finland Oy:n tuoreita tutkimustuloksia yritysten taloudellisesta tilasta vertailuaineistona tulososiossa.

2 PK-YRITYKSEN KASVU JA STRATEGIAPROSESSI

2.1 Kasvun monet muodot

Kasvuyritysten merkitys erityisesti uusien työpaikkojen luojana on olennainen. Suomessa on yrityksiä tällä hetkellä enemmän kuin koskaan aikaisemmin, noin 250 000, jos ei huomioida alkutuotantoa. Suurin osa (noin 93 %) näistä yrityksistä on niin sanottuja mikroyrityksiä eli yrityksiä, jotka työllistävät alle kymmenen henkeä (Tilastokeskus 2007). Suomen ongelmana on kuitenkin varsinaisten kasvuyritysten vähäinen määrä. Kun mitataan kasvuyritysten määrää, tai aloittavien yrittäjien kasvuaikomuksia, Suomi on selvästi eurooppalaista keskiarvoa jäljessä (GEM-tutkimus 2007, 17–22). Vastaavanlaisia tuloksia on tutkimuksissa saanut esimerkiksi Dun & Bradstreet Finland Oy, joka löysi Suomesta vain 250 toimintansa vakiinnuttanutta kasvuyritystä. Nämä yritykset olivat kolmena peräkkäisenä vuotena, vuosina 2004–2006, kasvattaneet liikevaihtoaan yli 20 prosenttia (Suomalaisilla yrityksillä... 2007). Jos kasvuyritysten mittaamiskriteereitä väljennetään, on Suomesta siinä tapauksessa löydettävissä noin 30 000 joitakin kasvun piirteitä omaavaa yritystä (Heinonen 2005, 39), mikä sekkin on vain reilu kymmenen prosenttia koko yrityskannasta. Kasvuyritysten puuttuminen ja kasvuhaluukkuuden vähäisyys on todellinen ongelma Suomessa, mutta miksi? Kasvu ja uusiutuminen ovat kuitenkin loppujen lopuksi yksi yritystoiminnan elinehtoja ja kasvu voi olla myös kannattavaa oikein toteutettuna, kuten tässäkin tutkimuksessa pyritään osoittamaan.

Kasvun määrittely vaihtelee tutkimuksesta toiseen ja pahimmillaan tai parhaimmillaan kasvun määrittelyssä käytettyjä mittareita on tunnistettavissa yli 30 (Brush & Vanderwerf 1992). Samaten nopeasti kasvavien yritysten määrittelyminen on osoittautunut tutkijasta ja tutkimuksesta riippuvaiseksi, kuten esimerkiksi gasellyrityksen eli erittäin nopeasti kasvavan yrityksen määrittely osoittaa. Tutkimuksissa on käytetty muun muassa gasellyritykselle määritelmää, että liikevaihto on kasvanut vähintään 50 tai 80 prosenttia kolmena peräkkäisenä vuotena tai, että palkkojen yhteissumma on kasvanut vähintään 20 tai 50 prosenttia vuodessa (Hyrsky & Lipponen 2004, 11; Yrittäjyyden politiikkaohjelma -loppuraportti 2007, 37). Kaikki tämä johtaa siihen, että aikaisempien tutkimusten vertailu keskenään on lähes mahdotonta. Lisäksi on väitetty, että kasvun määrittelytavalla olisi jopa vaikutusta kulloisenkin tutkimuksen lopputuloksiin ja sitä kautta tutkimusten yleistettävyyteen (Weinzimmer, Nystrom & Freeman 1998, 235). Weinzimmer ym. (1998, 250) ovat osoittaneet, että käytettäessä henkilöstömäärän lisääntymistä kasvun mittarina, analyysit voivat johtaa aivan erilaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin kuin liikevaihdon kasvun ollessa kriteerinä. Vastaavasti nopean liikevaihdon kas-

vun ja kannattavuuden välillä on tutkimuksissa osoitettu olevan vain vähän yhteyttä erityisesti lyhyellä aikavälillä (Markman & Gartner 2002, 65).

Yleisimmin kasvua mitataan liikevaihdon, myynnin tai henkilöstömäärän kasvulla. Näiden lisäksi käytetään yleisesti muun muassa kannattavuuden ja tuloksen kasvua, toiminnallista kasvua, kuten esimerkiksi laajentumista vientimarkkinoille tai uusien tuotteiden määrän kasvua. Lisäksi kasvua voidaan mitata vielä esimerkiksi markkinaosuuden kasvulla, tuotannon määrän lisääntymisellä ja asiakasmäärän lisääntymisellä tai mahdollisilla yhdistelmämittareilla, joihin on pyritty yhdistämään eri muuttujia (Laukanen 2007, 23; Heinonen 2005, 26–34; Weinzimmer 1998, 237). Liikevaihdon muutosten käyttö kasvumittarina selittyy muun muassa sillä, että tiedot ovat helposti saatavilla ja tiedot ovat luotettavia ainakin maissa, joissa kirjanpitolait ovat kehittyneet.

Mitattaessa kasvua liikevaihdon muutoksilla saavutetaan myös suhteellisen hyvä vertailtavuus erilaisten yritysten ja toimialojen välillä, joskin huonona puolena voidaan pitää käytetyn mittarin yksipuolisuutta ja mittarin riippuvuutta inflaatiosta. Yrityksen myyntituotot kasvavat hintojen nousun myötä, vaikka todellisuudessa tuotteita ei ole myyty yhtään enempää aikaisempaan verrattuna (Heinonen 2005, 26; Weinzimmer 1998, 238). Vastaavasti henkilöstömäärän kasvu on erityisen usein käytetty kasvunmittari, joka kertoo usein todellisuudessa paremmin yrityksen kasvusta, ainakin kasvun pysyvyydestä pidempiaikaisena muutoksena. Yritysten on hetkellisesti helppo kasvattaa liikevaihtoa, mutta työntekijöistä ei pääse yhtä helposti eroon, joten henkilöstön lisääminen on usein hyvin harkittu teko ja siten lopullinen kasvun osoitin. Ongelmana mittarin käytölle on erityisesti sen viive. Yritys voi kasvaa huomattavasti käyttämällä vuokratyövoimaa, eikä sen tarvitse kasvun alkuvaiheessa välttämättä palkata uutta työvoimaa (Heinonen 2005, 29). Ongelmana on usein myös todellisten henkilöstömäärien saaminen tutkimuskäyttöön ja kausivaihteluiden aiheuttamat vaihtelut työntekijämäärissä vuoden sisällä.

Tässä tutkimuksessa tullaan monen muun tutkimuksen tapaan käyttämään kasvun mittarina liikevaihdon kasvua kolmena viimeisimpänä tilikautena. Tarkemmin aineiston luokittelusta ja käytettävistä kasvukriteereistä kerrotaan luvussa 4.

2.2 Strategia osana menestystä ja kasvua

2.2.1 Kasvustrategiat

Kestävän toiminnan, kannattavuuden ja strategisen ajattelun merkitys on 2000-luvulla entisestään korostunut myös pk-yritysten parissa toimintaympäristössä jatkuvasti tapah-

tuvien muutosten ja globalisaation myötä, mikä on erityisesti kasvavien ja kansainvälistyvien pk-yritysten arkipäivää nykyään. Perinteisesti strategiatyö on ollut vain osa isojen yritysten arkea, mikä näkyy monin paikoin aiheesta kirjoitetuissa teoksissa ja käytännön työkalujen suuntaamisena juuri isoille organisaatioille (Laukkanen 2007, 143–144). Mutta miksi? Eikö 99 prosenttia yrityskannasta tarvitse minkäänlaista strategiaa menestyäkseen?

Strategia on usein määritelty organisaation pidemmänajan tavoitteina, jotka ohjaavat yrityksen toimia ja pyrkimyksiä saavuttaa kilpailuetua käyttämällä erilaisia resursseja hyödyksi. Yleinen käsitys on, että pk-yrityksissä yrittäjät ja johtajat pyrkivät viimeiseen asti välttämään formaaleita strategioita ja keskittyvät enemmän tapauskohtaisiin, lyhyen aikavälin suunnitelmiin ja toimintatapoihin. Todellisuudessa tulevaisuuteen valmistautuminen yrityksen tilanteen, tavoitteiden ja resurssien mukaisesti pitäisi olla osa jokaisen yrityksen arkea koosta riippumatta (Laukkanen 2007, 144; Hakanen 2004, 16). Strategiatyö on myös pk-yrityksissä erityisesti kilpailukyvyn parantamista, kilpailuetujen luomista, uudistumista, oppimista ja osaamisen kehittämistä (Hakanen 2004, 18). Kaikki nämä osaltaan vaikuttavat yrityksen menestymiseen taloudellisilla mittareilla mitattuna, kuten tässä tutkimuksessa pyritään myös käytännössä osoittamaan.

Kasvu nähdään usein yhtenä osana yrityksen elinkaarta. Perustamisen jälkeen yrityksellä on usein kahdesta kolmeen taloudellisesti vaikeaa vuotta ja yleensä näiden vuosien aikana kestävät liikeideat erottuvat heikoista. Yrityksen selvittyä niin sanotun kuolemanlaakso-vaiheen yli alkaa varsinainen kasvu. Tässä vaiheessa yrityksen asema markkinoilla vakiintuu ja sen kaikki toiminnot kehittyvät ja kasvavat. Samalla yrityksen on myös varmistettava taloudellinen kannattavuutensa (Carter & Jones-Evans 2006, 106). Kasvua voi tietysti tapahtua yrityksen toiminnan eri vaiheissa, jopa vuosikymmeniä kestäneen tasaisen vaiheen jälkeen. Tässä tutkimuksessa ollaan yleisesti kiinnostuneita kasvusta, riippumatta siitä tapahtuiko se heti perustamisen jälkeen¹ vai kaksikymmentä vuotta sen jälkeen.

Pk-yritysten kasvustrategioilla tarkoitetaan yleensä kahta eri asiaa. Kasvustrategiana voi olla pyrkiä lisäämään yrityksen myyntiä ja sitä kautta liikevaihtoa. Yrityksen liikevaihdon kasvattaminen voi tapahtua joko orgaanisesti eli sisäisesti tai ulkoisesti ostamalla kilpailijoita tai fuusioitumalla muihin yrityksiin. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan liikevaihdon kasvua nykyisten tai uusien tuotteiden myyntiä lisäämällä. Toisaalta kasvustrategia voi tarkoittaa ratkaisuita, joilla pk-yritys käytännössä resursoi kasvun (Laukkanen 2007, 167–168).

Aikaisemmin pk-yritysten kasvu on nähty juuri sisäisten resurssien kasvuna ja toimintojen tehostamisena. Tällöin yleensä henkilöstön määrä kasvaa pienellä viiveellä

¹ Käytännössä tässä tutkimuksessa otokseen kuuluvat yritykset ovat toimineet vähintään neljä vuotta, koska kyseessä on 2003 alkaneen tutkimuksen jatkotutkimus.

kysynnän kasvaessa. Tutkimuksissa on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota juuri ulkoisiin resursseihin perustuviin kasvustrategioihin. Tähän vaikuttaa erityisesti se, että pk-yritysten keskuudessa on viime vuosina yleistynyt tapa kasvaa esimerkiksi verkostosuhteiden kautta, portfolioyrittäjyyttä² hyväksikäyttäen, vuokratyövoiman käyttöä lisäämällä tai franchising-toiminnan avulla (Laukkanen 2007, 168; Heinonen 136). Tutkimuksissa on osoitettu, että jopa kolmasosa kasvuyrityksistä käyttää juuri ulkoisia kasvustrategioita hyödyksi (Laukkanen 2007, 168).

Yrityksen sisäiseen kasvustrategiaan voidaan nähdä liittyvän myös tämän tutkimuksen kilpailukyky- ja menestystekijävalinnat. Perinteisesti yrityksellä on mahdollisuus laajentua joko laajentamalla tuotevalikoimaa tai laajentamalla uusille markkinoille. Näiden lisäksi on mahdollisuus myös mennä täysin uusille markkinoille täysin uusilla tuotteilla, mutta tätä ei yleisesti nähdä ainakaan perinteisenä kasvustrategiana (Heinonen 2005, 135). Tästä huolimatta tutkimuksessa yritetään tutkia tätä vaihtoehtoa yhtenä pk-yrityksen kilpailukykyvaihtoehtona.

Kasvaville pk-yrityksille on ominaista erityisesti keskittyminen ja tietyn aseman hallitseminen markkinoilla (Laukkanen 2007, 145). Tämä osoittaa, että Porterin perinteisiä kilpailustrategioita käytetään vahvasti myös pk-yrityksissä ja niiden avulla pyritään luomaan kasvua. Porterilaisessa ajattelussa kasvu perustuu pyrkimykselle olla muita tehokkaampi kustannusten osalta (kustannusjohtajuus), olemalla erilainen kilpailijoihin nähden (differointi) tai keskittymällä esimerkiksi tietylle alueelle (fokusointi) (Porter 1998, 69). Näitä kasvustrategioita tullaan käsittelemään tarkemmin luvussa 2.2.3 ja jatkossa osana koko tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaa.

2.2.2 Pk-yrityksen strategiaprosessi käytännössä

Usein ajatellaan, että pk-yritys ei tarvitse strategiaa mihinkään. Valitettavasti yhä on suuri joukko yrittäjiä ja pk-yritysten johtajia, joiden mielestä strategian ja toiminnan tarkempi suunnittelu on ikävyyttä lisäävää asiakirjan kirjoittamista tai tehtävä, joka on suoritettava, kun liikeidealle haetaan rahoitusta (Sandberg, Robinson & Pearce 2001, 12). Huolimatta siitä, että strategisen johtamisen ja suunnittelun merkitys on yhä valitettavan epäselvä monelle pk-yrityksen johtajalle, strategisen suunnittelun tuoma lisäarvo pienyrityksille on havaittu lukuisissa tutkimuksissa jo reilu kaksi vuosikymmentä sitten (Robinson & Pearce 1984, 133).

Pk-yrityksen johtajan tai yrittäjän mielikuva strategisesta johtamisesta ja strategia-työskentelystä on usein väärä. Suurin osa yrittäjistä ja johtajista suunnittelee päivittäisiä

² Portfolioyrittäjyydessä yrittäjä perustaa uusia yrityksiä sen sijaan, että kasvattaisi olemassa olevaa (Laukkanen 2007, 174).

toimintojaan, mutta eivät silti yhdistä strategian käsitettä ja strategia-sanaa näihin käytännönläheisiin toimiin. Yhä edelleen yrittäjälle ja pk-yrityksen johtajalle strategia ja strateginen suunnittelu merkitsee monimutkaista, monisatasivuista painettua dokumenttia, joita suuret yritykset laativat ja käyttävät, tai sitten he rinnastavat ne projektijohtamisessa käytettäviin hyvin yksityiskohtaisiin ja raskaisiin suunnitelmiin (Sandberg ym. 2001, 13; Hakanen 2004, 16). Muun muassa tämän takia esimerkiksi PK-Instituutin käyttämässä haastattelulomakkeessa on vältetty hankalaksikin mielletyn strategia-sanan käyttöä, jotta vastaajille ei olisi muodostunut siitä väärinkäsityksiä tai ymmärrysvaikeuksia (ks. liite 1).

Pk-yrityksen strategisen suunnittelun ominaispiirteenä on perustavoitteiden huono määrittely kaikissa yrityksen elinkaaren vaiheissa. Pienissä yrityksissä strategia muodostuu usein ongelmatilanteisiin reagoimalla ilman proaktiivista suunnitelmaa. Lisäksi suunnittelu on usein yksin yrittäjän vastuulla olevaa epämuodollista ja satunnaista pohdintaa (Robinson & Pearce 1984, 131). Ajan puute nähdään suurimpana syynä strategisen suunnittelun puuttumiselle, kun yrittäjien ja pk-yritysten johtajien aika kuluu jokapäiväisten rutiinien hoidossa. Toiseksi yleisin syy strategisten suunnitelmien puuttumiselle on koulutuksen tai kokemuksen puute ja kolmanneksi yleisin syy on, että johtaja ei koe tämän kuuluvan hänen tehtäviinsä (Shrader, Mulford & Blackburn 1989, 52–53). Vaikka tämä Shraderin ym. tutkimus on kahden vuosikymmenen takaa, esimerkiksi Hakanen (2004, 15) on näiden väitteiden kanssa samaa mieltä ja korostaa erityisesti rutiinien vaatiman ajan selittävän strategisen suunnittelun vähäisyyttä pk-yrityksissä (Hakanen 2004, 15).

Pk-yrityksen strategiatyö saattaa kuulostaa hyvinkin kaukaiselta ja utopiselta, mutta silti pienten ja keskisuurien yritysten strategiatyöstä voidaan tunnistaa samanlaisia vaiheita kuin suuristakin yrityksistä. Vaiheet eivät vain ole yhtä selkeitä ja ennen kaikkea ei niin hyvin tiedostettuja kuin suurissa yrityksissä (Hakanen 2004, 15). Suuryrityksille ominaiset muodolliset suunnitteluprosessit ja erityisesti niiden valvonta ja käytännöntulosten seuranta ovat vieraita ominaisuuksia pk-yrityksien strategiatyölle (Storey 1994, 149).

Yrityksen koon ja strategisen suunnittelun muodollisuuden ja merkityksen välillä on nähtävissä positiivinen yhteys. On selvää, että yrityksen koon kasvaessa myös samalla yhä useammasta yrityksestä on löydettävissä strategiatyöskentelyä ja suunnittelua. Tämä sama pätee myös kasvuyrityksiin, joiden suunnitteluprosessit ovat useimmiten huomattavasti kehittyneemmät kuin vastaavan kokoisen ei-kasvavan yrityksen (Stratos Group 1990, 89; Laukkanen 2007, 153).

Strategisen suunnittelun tuoma arvo yritykselle, sen koosta riippumatta, on osoitettu useissa tutkimuksissa. Hyvin muodollisen suunnittelun vaikutuksista yrityksen tuloksiin ja menestymiseen markkinoilla kannattavasti ei kuitenkaan ole pystytty antamaan pitäviä todisteita. Enemminkin on aikanaan pystytty osoittamaan, että muodollisten suunni-

telmien puute ei heijastu mitenkään yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn (Gibb & Scott 1985, 620). Tämän takia ei olekaan niin suurta merkitystä sillä, kuinka muodollinen yrittäjän tai pk-yrityksen johtajan strategiaprosessi käytännössä on, vaan ennemminkin riittää, että se toteutetaan johdonmukaisesti, vaikka se olisikin vain ideointia kahvikupin äärellä.

Huolimatta kriittisestäkin pk-yritysten strategiaprosessiin kohdistuvasta pohdinnasta, tässä tutkimuksessa käytetään klassisia Porterin kilpailustrategioita ja näiden vastakohtaksi Kimin ja Mauborgnen kehittämää uuden markkinan luomisen strategiaa. Nämä strategiat soveltuvat hyvin myös pk-yritysten käytäntöihin ja ovat osana jokaisen yrityksen menestystekijävalintoja.

2.2.3 Porterin geneeriset kilpailustrategiat

1980-luvun alussa Michael E. Porter tutki erilaisia kilpailutilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ja toimialoilla vallitsevia kilpailu-uhkia. Porterin näkemyksen mukaan yrityksen ”kilpailustrategian on pohjaututtava toimialan houkuttelevuuteen vaikuttavien pelisääntöjen syvälliseen ymmärtämiseen”. Hänen mielestään ”kilpailustrategian perimmäisenä päämääränä on tulla toimeen näiden sääntöjen kanssa – ja ihannetapauksessa muuttaa niitä siten, että ne hyödyttävät yritystä. Jokaisella toimialalla, olipa kyseessä kotimainen tai kansainvälinen, tuotteita tai palveluja tuottava yritys, sisältyvät kilpailun säännöt viiteen kilpailutekijään: uusien kilpailijoiden alalle tuloon, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhkaan, asiakkaiden neuvotteluvoimaan, hankkijoiden neuvotteluvoimaan ja nykyisten kilpailijoiden keskinäiseen kilpailuun” (ns. viiden kilpailuvoiman malli) (Porter 1985, 4). Porter kehitti kolme perusstrategiaa, joiden avulla yritys pystyy luomaan tietynlaisen puolustusaseman pitkällä aikavälillä ja voittamaan kilpailijoita erityisen kilpailuedun avulla. Nämä strategiat ovat kustannusjohtajuus, tuotteiden tai palveluiden differointi ja keskittyminen eli fokusointi, kuten kuviossa 3 tiivistetysti esitetään. On mahdollista, että yritys yhdistelee menestyksellisesti näitä kaikkiakin, mutta yleisesti yrityksen on syytä keskittyä yhteen toimintamalliin (Porter 1984, 57–58).

		Strateginen kilpailuetu	
		Ainutkertaisuus	Edullisuus
Strategian kohde	Koko ala	Erikoistuminen (differointi)	Kustannusjohtajuus
	Tietty segmentti	Keskittyminen (fokusointi)	

Kuvio 3 Kolme perusstrategiaa (Porter 1985, 12)

Yllä olevaa geneeristen perusstrategioiden matriisia tutkimalla on huomattavissa, että Porterin lähtökohtana, kun pyritään luomaan kilpailuetua, on joko kustannusjohtajuus tai erikoistuminen. *Kustannusjohtajuus* tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii saavuttamaan toimialan alhaisimmat tuotantokustannukset suhteessa kilpailijoihin (Partridge & Perren 1994, 28). Kustannusjohtajuuden edellytys on, että yritys pystyy joka osa-alueella toimimaan kustannustehokkaasti ilman, että laatua, palvelua ja muita vastaavia tekijöitä unohdettaisiin. Kun yritys saavuttaa alhaisen kustannustason, se pystyy saavuttamaan toimialan keskiarvoja korkeampia tuottoja kilpailijoista huolimatta. Alhaisilla kustannuksilla yritys pystyy myös suojautumaan viiden kilpailuvoiman mallin kuvastamia uhkia vastaan, kuten esimerkiksi voimakkaita tavarantoimittajia vastaan. Suuremman joustavuuden turvin yritys kykenee kestäämään hankintamenojen nousun suhteen kilpailijoihin nähden. Täten alhainen kustannustaso suojelee yritystä, koska liiketoiminta voi jatkua hintoja ja voittoja alentaen vain niin kauan, että toiseksi tehokkain kilpailija eliminoiduu tai sen toiminta muuttuu merkittävästi tappiolliseksi. Samalla siis tehottomat kilpailijat kärsivät enemmän kilpailutilanteesta (Porter 1984, 58–59).

Pk-yritysten kannalta kustannusjohtajuudessa on ongelmallista, että sen onnistuminen vaatii usein huomattavan suuria volyymeitä ja korkeaa markkinaosuutta, joita harvoin juuri pk-yrityksiltä löytyy. Samaten kustannusjohtajuus vaatii usein suuria pääomainvestointeja laitteistoihin, aggressiivista hintapolitiikkaa ja mahdollisesti suuriakin käynnistystappioita markkinaosuuden saavuttamiseksi (Porter 1984, 59). Porter myös korostaa, että yrityksen on oltava ainoa kustannusjohtaja kilpailuryhmässä eikä yksi monista samaan pyrkivistä (Porter 1985, 13). Tämä on käytännön tutkimuksissa pystytty osoittamaan osittain vääräksi ja toimialalla voi siis olla monia kustannusjohtajia yhtäaikaaisesti (Partridge & Perren 1994, 28). Tällaisiin panostuksiin on kuitenkin harvalla pk-yrityksellä käytännössä mahdollisuuksia ja varaa.

Kustannusjohtajuutta strategiana on myös yleisesti arvosteltu. Kustannusjohtajuutta voi Partridgen ja Perren (1994, 29) mukaan pitää hyvin näkymättömänä ja siten sen käyttäminen keinona asiakkaiden voittamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi on hyvin hankalaa. On syytä miettiä, onko kustannusjohtajuus yksittäinen strategia vai vain helpottava keino osana erikoistumista. Kustannusjohtajuuden yleisenä riskinä pidetään myös sitä, että se johtaa helposti hintakilpailuun ja tuotteen tai palvelun hyödykkeellistymiseen, jolloin katteet laskevat entisestään (Partridge & Perren 1994, 29). Vastaavasti Murray (1988, 390) on tutkimuksissaan osoittanut, että Porterin strategiat eivät ole toistensa poissulkevia, vaan yhdisteleminen saattaa johtaa jopa kannattavampiin lopputuloksiin.

Toinen perusstrategia on yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun *differointi* eli luodaan jotain, millä pystytään erottumaan kilpailijoista koko toimialalla, mikä on Partridgen ja Perranin (1994) mielestä huomattavasti kustannusjohtajuutta näkyvämpi ja lisäarvon tuottamiseen suuntautuneempi strategia. Parhaimmillaan yritys pystyy erikoistumaan monilla eri tavoilla yhtäaikaaisesti, mutta normaalisti pyritään erottumaan esimerkiksi palvelun, teknologian, erityisominaisuuksien tai imagon avulla. On syytä kuitenkin muistaa, että vaikka yrityksen strategiana olisikin erikoistuminen, niin kustannusten seuraamista ei voi jättää missään olosuhteissa taka-alalle (Porter 1984, 60–61).

Erikoistumista voidaan pitää melko kestäväenä strategiana, kun pyritään saavuttamaan kilpailuetua ja parempia tuottoja. Yhtenä syynä tähän on, että erikoistuminen muodostaa hyvän ja monipuolisen suojan Porterin viittä kilpailuvoimaa vastaan verrattuna kustannusjohtajuuteen. Differointi muun muassa auttaa eristäytymään kilpailusta ja lisää marginaaleja, jotka auttavat hallitsemaan tavarantoimittajia ja vähentämään ostajien valtaa. Lisäksi differointi auttaa varautumaan korvaavien tuotteiden uhkaa vastaan, koska asiakaskollisuus paranee erikoistumisen myötä (Porter 1984, 61). Samalla nämä positiiviset tekijät ovat myös differoinnin riskejä. Hyvin pitkälle viety erikoistuminen voi johtaa asiakkaiden menettämiseen nopeasti vaihtuvien trendien seurauksena. Samaten erikoistumiseen usein liittyvä korkeampi tuotteen tai palvelun hinta voi saada asiakkaita luopumaan tietyistä vaatimuksista ja siten siirtymään halvempien kilpailijoiden asiakkaiksi (Partridge & Perran 1994, 29).

Ongelmana differoinnin käyttämisessä strategiana pk-yrityksessä on sen saavuttamisen edellytykset. Usein aluksi vaaditaan korkea markkinaosuus, jota pk-yrityksellä on harvoin. Samoin vaaditaan usein suuria panostuksia tutkimukseen ja tuotekehitykseen, tuotteen tai palvelun suunnitteluun ja markkinointiin (Gopalakrishna & Subramanian 2001, 64). Nämä tuottavat monesti pk-yritykselle resurssien osalta huomattavia ongelmia, mutta kokonaisuutena differointi sopii kustannusjohtajuutta huomattavasti paremmin pienen yrityksen strategiaksi.

Kolmas Porterin geneerinen perusstrategia, *fokusointi*, perustuu toimenpiteiden kohdistamiseen esimerkiksi tiettyyn asiakasryhmään, segmenttiin tai maantieteelliseen alu-

eseen. Strategia perustuu ajatukseen, että yritys pystyy palvelemaan tiettyä kapea-alaista kohdetta tehokkaammin kuin kilpailijat, jotka toimivat koko toimialan alueelle. Tämä ajatus perustuu siis niin sanotun nichen eli tietyn, pieneksi rajatun kohderyhmän täydelliseen palvelemiseen. Kun yritys valitsee strategiaksi fokuosoinnin, se ei kuitenkaan luovu kustannusjohtajuuden tai differoinnin mahdollisuuksista kokonaan. Voidaankin sanoa, että fokuosoinnin seurauksena yritys saavuttaa joko differoinnin tyydyttämällä tietyn kohderyhmän tarpeet tai alhaisemmat kustannukset palvellessaan tätä kohdetta tehokkaasti (Porter 1984, 61–62). Toimialalla isot yritykset tuottavat usein arvoa asiakkaalle palvelun tai tuotteen avulla joko liian paljon tai liian vähän. Tällöin fokuosojalle jää mahdollisuus juuri tällaisten ristiriitojen poistamiseen. Differoinnin avulla palvellaan jotakin tiettyä ryhmää, joka ei saa markkinoilla tarpeeksi hyötyä nykyisestä tarjonnasta. Vastaavasti karsimalla ominaisuuksia saavutetaan kustannusjohtajuus asiakasryhmässä, joka ei tarvitse kaikkia nykyisen tarjonnan tuottamia ominaisuuksia ja hyötyjä (Porter 1985, 15–16).

Käyttäessään fokuosointia yrityksen on mahdollista saavuttaa toimialan yleisiä keskiarvoja korkeampia tuottoja. Ongelmana fokuosoitumisessa on kuitenkin se, että kannattavuuden ja myyntivolyymien välillä joudutaan aina tekemään jonkinlaisia kompromisseja (Porter 1984, 63). Pienen markkinaraon palveleminen on usein silti hyvä tapa suojautua korvaavien tuotteiden aiheuttamalta uhalta ja kilpailijoilta. Tämä sopiikin erityisen hyvin myös pk-yrityksen strategiaksi. Ongelmana on tietysti sopivan markkinaraon löytäminen, ja usein kasvuyrityksen kohdalla esimerkiksi maantieteellisen lokaalin alueen rajat tulevat nopeastikin vastaan. Verrattuna kuitenkin kahteen koko markkina-alueeseen perustuvaan strategiaan, fokuosointi on huomattavasti käyttö- ja toteuttamiskelpoisempi pk-yrityksen näkökulmasta.

Porter korostaa perusstrategioiden vaihtoehtoisuutta ja elinvoimaisuutta kilpailuvoimien vallitessa. Samalla hän myös painottaa, että yrityksen on ehdottoman tärkeää pyrkiä keskittymään yhteen vaihtoehtoista, muuten tuloksena on keskivaiheille juuttuminen ja huono strateginen asema; yritys ei halua valita, miten kilpailla, vaan kilpailee kaikilla keinoilla ja ei saavuta mitään (Porter 1985, 17). Samalla tästä useimmiten seuraa ainakin kannattavuuden kärsiminen, kilpailijoiden yleisesti parempi menestyminen markkinoilla ja pahimmassa tapauksessa yrityksen ja liiketoiminnan tuhoutuminen (Porter 1984, 65). Tätä on pyritty tutkimaan laajasti ja monet tutkijat ovatkin tulleet siihen tulokseen, että yrityksen ei välttämättä olekaan hyvä panostaa vain yhteen strategiaan tiukasti. Koska monilla toimialoilla erilaisten asiakkaiden toiveet kuten laatu, luotettavuus ja tyyli ovat entuudestaan tyydyttävällä tasolla, pelkkä specialisoitu strategia saattaa karkottaa asiakkaita kilpailijoille. Juuttuminen keskelle perusstrategioita ei siis välttämättä olekaan yrityksen menestyksen kannalta niin kohtalokasta, mitä Porter antaa ymmärtää (Partridge & Perren 1994, 30). On tietysti otettava erityisen tarkasti huomioon erot toimialoilla. Yleishyödykkeiden kohdalla jokainen kilpailija tuottaa yleisesti

samanlaista perustuotetta, jota massakuluttajat haluavat ja tarvitsevat. Tällöin erikoistuminen ja keskittyminen ovat ymmärrettävästi jopa turhia, toisin kuin esimerkiksi luksusautojen kohdalla, jolloin ostajaryhmä on hyvin marginaalinen.

Porterin (1998, 69) mukaan kasvu sotkee monesti yrityksen selkeän kilpailustrategian. Yritys, jonka toiminta on aikaisemmin esimerkiksi perustunut tiukan markkinasegmentin palvelemiseen, ajautuu kasvupäätöksen myötä strategiastaan harhaan, kun etsii uusia asiakkaita. Kun yritys pyrkii kasvamaan, se saattaa ostaa uusia liiketoimia, kehittää uusia tuotteita, jotka eivät tue tuoteportfoliota, tai muuttaa erikoistunutta palvelua niin, että se sopii suuremmalle kohderyhmälle. Kaikki tämä johtaa Porterin mielestä kompromissien tekemiseen, sumentaa yksilöllisyyttä ja loppujen lopuksi vaarantaa yrityksen kilpailuedun ja kannattavuuden. Porterin mielestä kasvuyrityksen tulisikin entisestään syventää olemassa olevaa strategiaa, eikä niinkään laajentaa sitä. Tämän kautta yrityksen pitäisi pystyä myös säilyttämään kannattavuutensa kasvun yhteydessä, kun se tarjoaa yksilöllistä ydinosaamistaan sitä tarvitseville, esimerkiksi globalisaation myötä kotimaan rajojen ulkopuolella sijaitseville markkinoille (Porter 1998, 70).

Huolimatta kritiikistä, jota on esitetty perusstrategioiden soveltuvuudesta pk-yrityksille, tässä tutkimuksessa kasvuyritysten strategioita tutkitaan kyselytutkimuksen avulla. Kukin perusstrategia on otettu huomioon kysymyslomakkeen vastausvaihtoehdoissa (ks. liite 1). Vastausvaihtoehto a käsittelee fokusointia, vastausvaihtoehto b differentiaalia ja vastausvaihtoehto c kustannusjohtajuutta.

2.2.4 Täysin uuden markkinan luominen

Kim ja Mauborgne loivat oman strategisen näkökulmansa eli niin sanotun sinisen meren strategian³ osin Porterin kilpailustrategioiden vastakohtaksi, osin täydentämään näitä. Heidän mielestään yritykset, niin suuret kuin pienetkin, pyrkivät jatkuvasti pärjäämään kilpailussa markkinaosuuksista katteiden kustannuksella. Monilla markkinoilla tilanne on usein se, että markkinoiden kasvu on käytännössä pysähtynyt ja siitä syystä yrityksen, joka haluaa kasvaa, on voitettava markkinaosuuksia muilta yrityksiltä, usein juuri halvempien kustannusten ja hintojen avulla. Markkinoilla vallitsee punaisen meren strategia⁴. Punaisella merellä Kim ja Mauborgne tarkoittavat siis markkinoita, jotka ovat olemassa, joilla on useita toimijoita ja kilpailu on kuvainnollisesti veristä (Kim & Mauborgne 2005a, 105–106).

Sinisen meren strategialla Kim ja Mauborgne tarkoittavat yleisesti markkinoilla vallitsevan tilanteen vastakohtaa. Heidän mielestään se on koskematon markkina-alue, jos-

³ Englanninkielisissä lähteissä blue ocean strategy

⁴ Englanninkielisissä lähteissä red ocean strategy

sa kysyntä täytyy luoda ja joka voi mahdollistaa erittäin kannattavan kasvun ja jolla ennen kaikkea ei ole veristä kilpailua ennestään (Kim & Mauborgne 2005b, 4–5). Tällaisia täysin uusia markkinoita on mahdollista yhä edelleen luoda kauas nykyisistä markkinoista, mutta yleisimmin sellainen löytyy kun nykyisten markkinoiden rajoja laajennetaan jonkinlaisella innovaatiolla tai kuluttajia houkuttelevalla ja hyödyttävällä uutuudella. Tällöin on mahdollista myös hetkellisesti saavuttaa erittäin korkean kannattavuuden suova laillinen monopoliasema ennen kuin muut yritykset huomaavat markkinat ja kiinnostuvat voitoista (Abraham 2006, 53).

Vallitsevien markkinarajojen tutkiminen ja laajentaminen. Ensimmäinen tärkeä asia, kun luodaan uutta liiketoimintaa ja sinisen meren strategiaa on olemassa olevien toimialojen ja markkinoiden rajojen tunnistaminen ja analysoiminen. Jotta kilpailusta eroon pääseminen uusia markkinoita luomalla olisi käytännössä mahdollista, on olemassa olevien markkinoiden ominaisuuksien tunteminen ehdottoman tärkeää. Ongelmaksi nousee usein elinkelpoisimman liikeidean tunnistaminen kaikkien olemassa olevien mahdollisuuksien joukosta (Kim & Mauborgne 2005b, 47). Isolla yrityksellä on joissain tapauksissa varaa pieniin riskialttiisiin kokeiluihin, mutta pk-yritysten ja yrittäjien tapauksessa epäonnistunut strategia johtaa yleensä väistämättä konkurssiin.

Käytännössä markkinoiden rajojen tunnistaminen ja rajojen laajentaminen on hyvin haasteellista. Kim ja Mauborgne (2005b) ovat kuitenkin onnistuneet käytännössä löytämään asioita, joihin yritysten tulisi kiinnittää huomiota uusien markkinoiden kehittämisen yhteydessä. Uusien markkinoiden ja sinisen meren strategian luomisen yhteydessä on erityisesti kiinnitettävä huomiota seuraaviin kuuteen osa-alueeseen, jotka ovat vastakohtia perinteiselle tavalle määrittellä markkinoita ja strategioita ja perustuvat markkinarajojen ulkopuoliseen arviointiin (Kim & Mauborgne 2005b, 48–49):

- tutki vaihtoehtoisia toimialoja
- tutki toimialojen sisällä olevien strategisten ryhmien toimintaa laajasti
- tutki ostajaryhmiä
- tutki toisiaan täydentävää tuote- ja palveluntarjontaa
- tutki toimialalla vallitsevan funktionaalisen-emotionaalisen vetovoiman ulkopuolelle
- tutki tarvittaessa markkinarajoja jopa yli ajan.

Ensinnäkin tutkittaessa uusia vaihtoehtoja on aina tutkittava muita toimialoja, joilla itse ei toimita tai joille perustettava yritys ei varsinaisesti sijoitu. Laajimmin käsitettynä yritys ei nimittäin kilpaile ainoastaan oman toimialan kilpailijoiden kanssa, vaan myös muilta toimialoilta tulevien toimijoiden kanssa, jotka kilpailevat asiakkaiden ajasta ja rahoista (Kim & Mauborgne 2005b, 49–80).

Toimialojen sisällä on usein yrityksiä, joilla on hyvin samanlainen strategia: esimerkiksi autoalalla on luksusautojen tuottajia ja halpojen perheautojen valmistajia. Tällöin puhutaan strategisista ryhmistä toimialan sisällä. Uuden liiketoiminnan luomisen yhtey-

dessä on vertailtava laajakatseisesti eri strategisia ryhmiä toimialan sisällä ja pyrittävä pois niin sanotusta putkiajattelusta, jossa nähdään vain yksi mahdollisuus yrityksen toiminnalle. On myös pyrittävä vastaamaan kysymykseen, miksi asiakkaat vaihtelevat eri strategisten ryhmien välillä (Kim & Mauborgne 2005b, 49–80).

Ostajaryhmiä tutkittaessa on otettava huomioon se, että varsinainen ostaja ei välttämättä ole käyttäjä ja ostotilanteessa voi olla vielä kolmantena osapuolena niin sanottu vaikuttaja, joka pyrkii mielipiteillään vaikuttamaan ostajaan ja loppukäyttäjään. Nämä kolme tekijää muodostavat asiakasryhmän sijaan paremminkin asiakasketjun. Tällaisessa tilanteessa ei riitä, että johtaja tai yrittäjä tutkii vain varsinaisen ostajan käyttäytymistä, vaan tutkimusten on laajennuttava mahdollisuuksien mukaan myös vaikuttajiin ja varsinaisiin käyttäjiin, jolloin näidenkin tarpeet ja arvostukset tulevat huomioitua (Kim & Mauborgne 2005b, 49–80).

On huomioitava myös, että harva tuote tai palvelu on yksistään riittävä. Tarvitaan erilaisia täydentäviä palveluita ja tuotteita, jotta asiakkaan saama lisäarvo olisi mahdollisimman suuri ja jotta tuotteen tai palvelun käyttäminen ylipäänsä mahdollistuisi. Arvioidessa oman tuotteen ominaisuuksia tulee harvoin ajateltua täydentävien tuotteiden tai palveluiden merkitystä, vaikka ne juuri voisivat avata uusia mahdollisuuksia sinisten merien löytämiselle (Kim & Mauborgne 2005b, 49–80).

Toimialalla voi vallita perinteisesti kaksi erilaista vetovoimaa, joihin kilpailu perustuu, funktionaalinen tai emotionaalinen. Ensimmäinen perustuu järkeen ja usein hintaan, kun taas jälkimmäinen perustuu tuotteen tai palvelun tuottamaan tunteeseen. Nämä kaksi nähdään monesti toisensa poissulkevinä ja perustuvan toimialan historialliseen käytäntöön. Uudella, innovatiivisella tavalla tuotettu vetovoima herättää usein asiakkaiden mielenkiinnon ja luo siten uusia mahdollisuuksia (Kim & Mauborgne 2005b, 49–80).

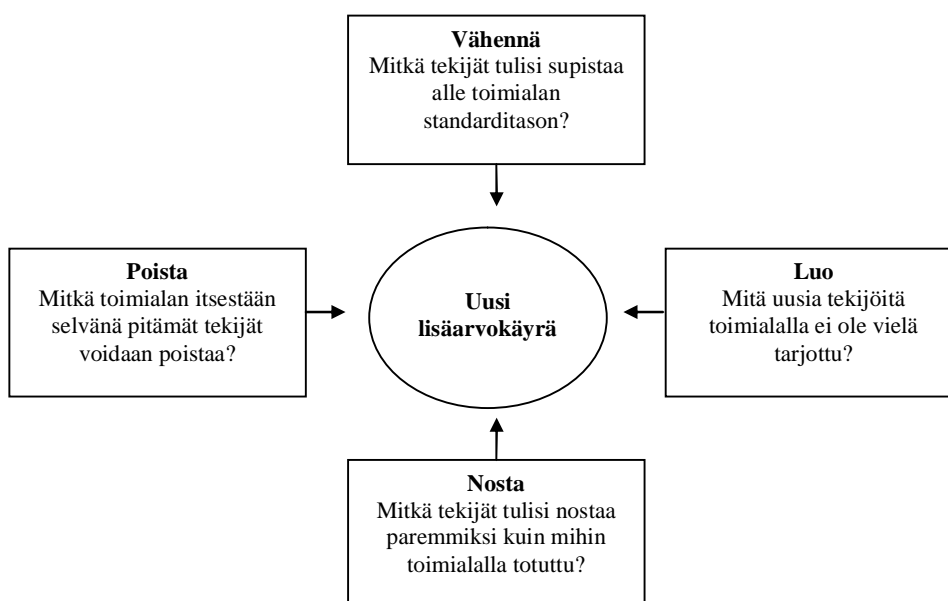
Haasteellisin tapa tutkia markkinarajoja ja niiden mahdollisia laajennuksia, on tutkia niitä niin sanotusti yli ajan. Ei riitä, että yrittäjä tai johtaja pelkästään ennustaa tulevaa kehitystä esimerkiksi teknologian osalta, vaan on pyrittävä tutkimaan ja luomaan mielikuvia siitä, mitä uutta arvoa asiakkaalle voidaan teknologian avulla tulevaisuudessa tuottaa. Pelkkä innovatiivinen toiminta ei riitä, vaan asiakkaalle tuotettava lisäarvo ratkaisee loppujen lopuksi sinisen meren olemassa olon ja yrityksen taloudellisen menestyksen (Kim & Mauborgne 2005b, 49–80).

Kim ja Mauborgne (2005a, 107) ovat myös käytännössä pystyneet osoittamaan uuden markkina-alueen luomisen kannattavuuden. 108 yritystä käsittelevässä tutkimuksessaan 86 prosenttia kaikista uusista liiketoiminnoista käsitti entisten markkinoiden laajentamista palveluita tai tuotteita kehittämällä. Vain siis 14 prosenttia kaikista kehitystyöstä suuntautui täysin uusille markkinoille. Punaisen meren strategioita noudattelevat uudet liiketoiminnot tuottivat 62 prosenttia liikevaihdon lisäyksestä, mutta vain 39 prosenttia voittojen kasvusta. Tällöin siis 14 prosentin investoinnit uusille markkinoille tuottivat 61 prosenttia kaikista uusista voitoista (Kim & Mauborgne 2005a, 107). Sini-

sen meren strategia on kiistämättä tehokas, mutta myös hyvin riskialtis ja vaikea toteuttaa nykypäivän markkinoilla ja vaatii ennen kaikkea innovatiivista otetta liiketoimintaan.

Asiakashyötyjen ja / tai kilpailutekijöiden tarkastelu strategiakanvaksen avulla.

Yrityksen strategian kuvaaminen yksinkertaisesti on erityisen haasteellista yrityksen koosta riippumatta. Monesti isoille yrityksille annetaan ohjeeksi, että sen tuotteen tai tulosyksikön on oltava markkinoiden suurin tai toiseksi suurin. Muussa tapauksessa yrityksen on aina harkittava liiketoiminnasta luopumisesta (Lindroos & Lohivesi 2004, 36). Pk-yritysten kohdalla tämä ei useinkaan ole käytännössä mahdollista joitain harvinaisia poikkeuksia lukuun ottamatta tai hyvin rajallisen markkina-alueen sisällä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö pk-yritysten olisi tarpeellista tutkia omaa ja kilpailijoiden asemaa markkinoilla. Varsinaisen toimialalla vallitsevan kilpailutilanteen tarkastelun lisäksi on syytä pohtia oman liiketoiminnan asemaa markkinoilla yrityksen koosta riippumatta. Tässä auttaa Kimin ja Mauborgnen luoma strategiakanvas. Sen avulla yrityksen oman kilpailustrategian tärkeimmät hyödyt asiakkaalle pyritään yhdistämään yhteen kuvioon kuvion 4 tapaan (Kim & Mauborgne 2005b, 25).



Kuvio 4 Asiakashyötyjen ja/tai kilpailutekijöiden tarkastelun nelikenttä (ns. strategiakanvas) (Kim & Mauborgne 2005b, 29)

Strategiakanvaksen lähtökohtana on luoda kilpailijoista poikkeava asiakkaalle tuotettava lisäarvo- tai hyötykäyrä. Käyrää muodostettaessa on ensiksi tunnistettava toimialan perinteinen arvontuottomalli ja sen jälkeen luotava uudenlainen asiakasarvon malli. Tämä vaatii toimialasta riippumatta innovatiivista otetta liiketoimintaan, jossa kanvaksen kysymykset auttavat hahmottamaan kokonaisuutta (Lindroos & Lohivesi 2004, 36–

37). Ensimmäinen kysymys pakottaa johtajan tai yrittäjän miettimään sellaisten tekijöiden poistamista, joiden kanssa alalla on kauan kilpailtu ilman kunnan katetta. Monesti tällaisia tekijöitä pidetään itsestään selvyutenä, kauan senkin jälkeen, kun niiden kyky luoda lisäarvoa on poistunut. Valitettavan monissa tapauksissa myös tällaiset itsestään selvät tekijät syövät asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa. Toinen kysymys pakottaa johtajan tai yrittäjän miettimään, mitkä tekijät johtavat ylitarjontaan ja lisäävät pelkästään kustannuksia, mutta eivät tarjoa asiakkaille minkäänlaista taloudellista hyötyä. Kolmannen kysymyksen tarkoituksena on paljastaa johtajalle tai yrittäjälle, mitä kompromisseja asiakas joutuu tekemään. Tässä asiakas ei ole tyytyväinen tarjontaan ja siten yrityksen on parannettava alalla vallitsevaa standardia ja erotuttava kilpailijoista. Neljännen kysymyksen tarkoitus on paljastaa johtajalle tai yrittäjälle kokonaan uusia keinoja luoda lisäarvoa asiakkaalle. Samalla se mahdollistaa uuden kysynnän luomisen ja siirtää alalla vallitsevaa hinnoittelua huomattavasti terveemmälle pohjalle (Leavy 2005, 17). Kahden ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena on siis osoittaa johtajalle tai yrittäjälle tekijät, joiden avulla yrityksen kustannusrakennetta voidaan muuttaa ja siten alentaa kustannuksia verrattuna kilpailijoihin. Vastaavasti kaksi jälkimmäistä kysymystä puolestaan osoittavat, miten luoda uutta lisäarvoa asiakkaalle ja kehittää samalla uutta kysyntää. Yhdessä nämä kaikki osatekijät luovat johtajalle tai yrittäjälle näkemyksen asiakkaalle tuotettavasta lisäarvosta samalla, kun kustannukset pidetään alhaisina ja toiminta alan keskiarvoon nähden jatkuvasti tehokkaampana (Lindroos & Lohivesi 2004, 38).

Strategiakanvaksen käytön avulla strategian keskeiset painopistealueet pystytään keräämään tiiviisti yhteen kuvioon. Huolellisesti laaditun kuvion avulla siitä selviää, millä kilpailutekijöillä aiotaan pärjätä ja erottua kilpailijoista. Nelikenttä luo myös ytimekkään tavan havainnollistaa hyötyjä ja lisäarvoa, jota asiakkaalle pyritään luomaan ja siten erottumaan kilpailijoista. Koko toiminnan kattava strategiakanvas on myös erityisen helppo tapa viestiä yrityksen toimintamalli asiakkaille, henkilökunnalle ja muille sidosryhmän jäsenille (Lindroos & Lohivesi 2004, 223).

Haasteena sinisen meren strategian soveltamiseen kasvavassa pk-yrityksessä on johtajan tai yrittäjän käytettävissä olevien innovatiivisten resurssien puute. Käytännössä pk-yrityksessä strategian ja kilpailutekijöiden valitseminen on hyvin pienen joukon käsissä, usein pelkästään yrittäjän. Tällöin erityisenä ongelmana on juuri se, että näkemykset perustuvat vain yhden henkilön arvioihin ja sinisen meren strategian kannalta olennainen laaja-alainen näkemys jää pois. Loppujen lopuksi sinisen meren strategia on vain innovatiivinen ajatteluprosessi, joka soveltuu siten erinomaisesti myös pk-yrityksien käyttöön. Siten onkin erittäin mielenkiintoista tämänkin tutkimuksen yhteydessä selvittää, ovatko nopeimmin kasvaneet yritykset juuri soveltaneet tätä strategiaa ja onko niiden taloudellinen menestys ollut jotenkin poikkeavaa verrattuna Porterin kilpailustrategioiden soveltajiin. Tässä tutkimuksessa sinisen meren strategiaa on kohdeyrityksissä tutkittu liitteessä 1 olevalla d-vastausvaihtoehdolla.

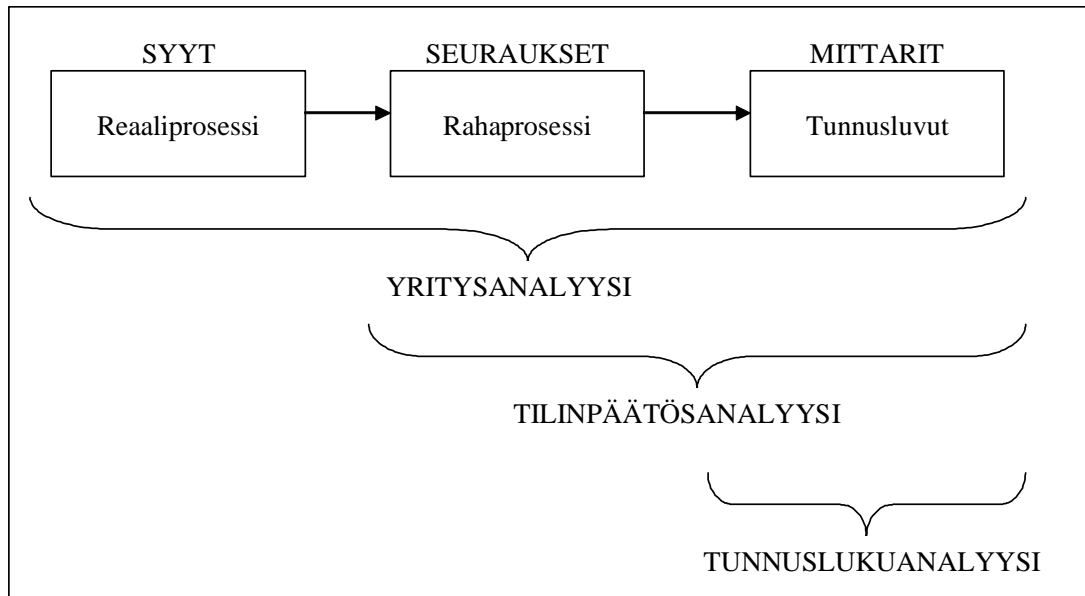
3 PERINTEINEN TILINPÄÄTÖSANALYYSI KASVAVAN PK-YRITYKSEN TALOUDELLISEN TILAN MITTARINA

3.1 Tilinpäätösanalyysi osana laajempaa kokonaisuutta

Kirjanpitolaki (1304/2004, KPL 3:1 §) määrää, että yrityksen tilinpäätöksen on sisällettävä tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma ja näitä tarkentavat liitetiedot. Tuloslaskelman pääasiallinen tehtävä on osoittaa omistajille yrityksen tuottama tilikauden voitto tai tappio sekä tapa, jolla se on muodostunut. Tuloslaskelma on yksinkertainen vähennyslaskelma, jossa tilikauden tuotoista vähennetään niitä vastaavat kulut tietyssä järjestyksessä. Tuloslaskelma on menneeseen tietoon perustuva, mutta siitä voidaan silti tehdä johtopäätöksiä siitä, millainen yrityksen tulevaisuus mahdollisesti voisi olla (Salmi 2006, 30–34). Taseesta puolestaan selviää se mitä omaisuutta yrityksellä on ja miten se on rahoitettu (Niskanen & Niskanen 2003, 17–18).

Perinteinen tilinpäätösanalyysi on ollut käytössä jo vuosikymmenien ajan niin kansainvälisesti kuin myös Suomessa. Analyysissä käytettävien tunnuslukujen perustat ovat pysyneet samoina ja niiden tulkinta on vakiintunut, vaikka jatkuvasti niitä edelleen kehitetään ja erilaisia tunnuslukuja on käytössä kymmenittäin. Yksi perinteisen tilinpäätösanalyysin ehdottomista vahvuuksista on sen yksinkertaisuus. Aineisto, johon tunnusluvut perustuvat eli tilinpäätökset, on hyvin lailla säädelty, ainakin kehittyneissä valtioissa. Siten tunnuslukujen perustana oleva aineisto on aina laadukasta. Lisäksi vakiintuneimpien tunnuslukujen laskentatavat ovat suhteellisen yksinkertaisia ja perustuvat ennen kaikkea tilinpäätöksistä saatavien lukujen sijoittamiseen valmiiseen kaavaan. Tästä yksinkertaisuudesta huolimatta tilinpäätösanalyysi antaa erityisen arvokasta tietoa yrityksen taloudesta sen eri sidosryhmille. Tämän takia tämä menetelmä on erityisen sopiva tähän tutkimukseen; suhteellisen yksinkertainen, mutta kertoo paljon ja laajasti tutkittavien yritysten taloudesta.

Tilinpäätösanalyysi tarkoittaa yleisesti monentasoista tilinpäätöksen pohjalta tehtävää analyysiä yrityksestä. Tarkemmin sanottuna se on analyysimuoto, joka sijoittuu laajuudessaan tunnusluku- ja yritysanalyysin väliin, kuten kuvio 5 osoittaa (Niskanen & Niskanen 2003, 9).



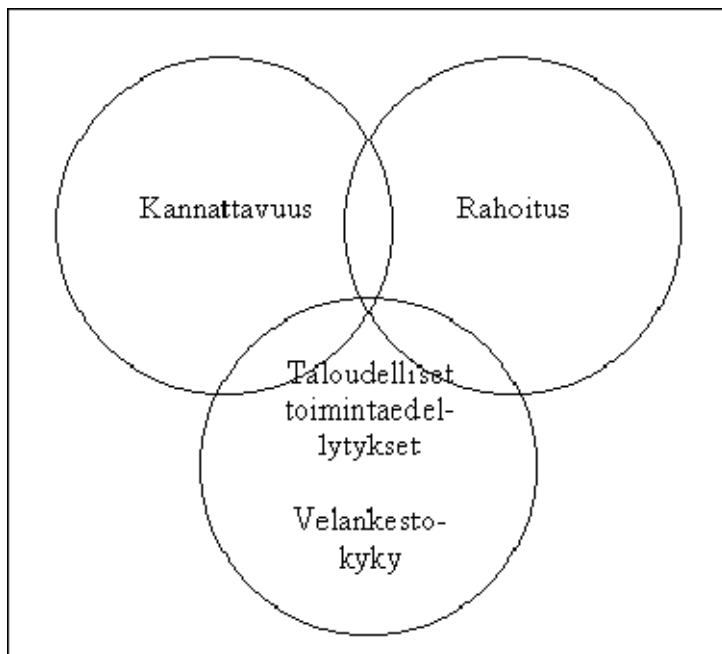
Kuvio 5 Yritys-, tilinpäätös- ja tunnuslukuanalyysi (Laitinen 1994, 27)

Kuten kuviosta huomataan, yritysanalyysiä voidaan pitää analyysimuodoista syväsimppänä. Siinä tutkitaan yrityksen taloudelliseen menestykseen vaikuttaneet syyt liiketoiminnan tasolla eli pyritään ottamaan koko reaali prosessi mahdollisimman tarkasti huomioon. Laajimmillaan yritysanalyysi voi käsittää talouden, johdon, järjestelmät, tuotteet, kilpailuaseman ja myös yrityksen toimintaympäristön ja sen kehitysnäkymien tutkimisen (Salmi 2006, 114). Yritystutkimuksen keskeinen osa-alue on myös tarkastella yrityksen tekemiä strategisia päätöksiä ja niiden vaikutuksia kilpailukykyyn ja taloudelliseen menestykseen (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 98). Vaikka strategiset päätökset ja niiden vaikutukset yrityksen taloudelliseen tilaan muodostavatkin tämän tutkimuksen perustan, niin tässä ei varsinaisesti tehdä yritysanalyysiä, vaan keskitytään lähinnä tilinpäätös- ja tunnuslukuanalyysitasoille.

Tilinpäätösanalyysi tarkoittaa yrityksen taloudellisen menestyksen ja rahaprosessin tutkimista tunnuslukuanalyysiä kattavammin, mutta yritysanalyysiä suppeammin, useiden erilaisten tunnuslukujen ja menetelmien avulla. Siinä pyritään tunnuslukujen lisäksi arvioimaan niihin vaikuttavia tekijöitä ja taustoja. Tämän avulla voidaan analysoida tarkemmin esimerkiksi sitä, onko tunnuslukujen saamat hyvät tai huonot arvot satunnaisia vai ovatko ne osoitus pidemmän ajanjakson muutoksista (Niskanen & Niskanen 2003, 10). Pelkkä tunnuslukuanalyysi on analyysimuodoista suppein ja siinä keskitytään tekemään johtopäätöksiä vain muutamia vakioituja mittareita hyväksikäyttäen. Se myös rajoittuu yleensä vain aikaisemman taloudellisen suorituskyvyn mittaamiseen ja kuvaamiseen, jolloin tulevaisuuden ennustaminen jää tarkempien analyysimuotojen tehtäväksi (Kinnunen ym. 2002, 98).

Tilinpäätösanalyysin päätarkoituksena on antaa tiivistettyä tietoa tarkasteltavan yrityksen taloudellisesta tilasta erilaisille yrityksistä riippuvaisille sidosryhmän jäsenille.

Tärkeimpinä työkaluina toimivat juuri erilaiset tunnusluvut (Lehtonen 2002, 299). Tunnuslukujen avulla tarkastellaan yrityksen kannattavuutta, rahoituksen rakennetta ja taloudellisia toimintaedellytyksiä tilinpäätöksistä saatavien lukujen perusteella, kuten kuvio 6 osoittaa.



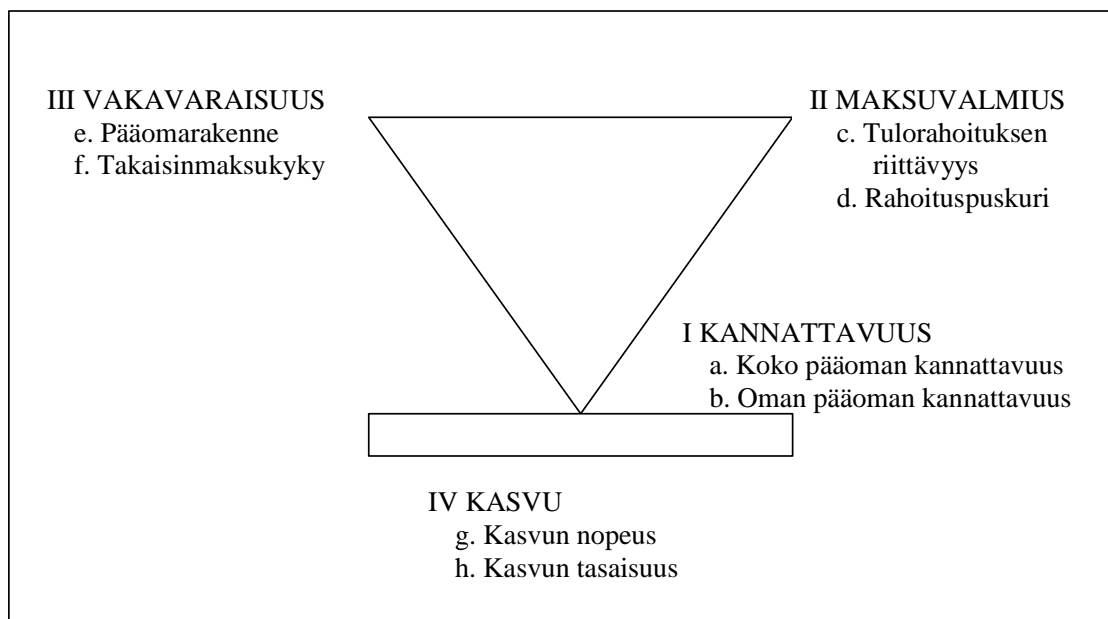
Kuvio 6 Tilinpäätösanalyysin tutkimusalueet (Aho & Rantanen 1990, 28)

Kuviossa esitettävien tutkimuskohteiden kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakaaraisuuden lisäksi on tähän tutkimukseen tutkimuskohteeksi otettu tehokkuustunnusluvut. Ne eivät ole mitenkään irrallinen osa yrityksen taloutta tai tilinpäätösanalyysiä, vaan ovat erityisen tärkeä osa kokonaisvaltaista analyysiä. Samalla ne osoittavat kuinka terveellä pohjalla yrityksen rahoituksellinen asema on ja osoittavat myös miten hyvin pk-yritys pystyy hallitsemaan toimittajien ja ostajien neuvotteluvoimia maksuaikojen suhteen.

Tilinpäätösanalyysiä tehtäessä ja tuloksia analysoitaessa on syytä noudattaa erityistä varovaisuutta ja kriittisyyttä. Vertailukohtana tilinpäätösanalyysissä käytetään analyysin tekijän asettamia tavoitteita ja ohjeistoja tietyille tunnusluville tai samalla toimialalla toimivia yrityksiä ja niiden vastaavia tunnuslukuja (Niskanen & Niskanen 2003, 8). Tunnusluku voi olla joko euromääräinen tai suhdelukumuotoinen. Yleisesti käytetyt tunnusluvut saadaan jakamalla tuloslaskelman tai taseen tietty erä jollakin toisella, yleensä yrityksen kokoa mittaavalla erällä (Kallunki & Kytönen 2002, 73). Tunnuslukuja on valtavat määrät ja suurin piirtein samaa tarkoittavaa tunnuslukua voidaan laskea pienin vivahde-eroin. Tärkeintä on kuitenkin aina tilinpäätösanalyysin tunnuslukuja valittaessa muistaa, että tunnusluvun on oltava validi ja reliabiliteetin on oltava korkea. Validi tunnusluku tarkoittaa sitä, että tunnusluku mittaa juuri sitä mitä sen on tarkoitus-

kin mitata. Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tunnusluku ei ole missään oloissa esimerkiksi mittajaan toiminnasta riippuvainen (Salmi 2006, 127–128). Tutkimuksen ja tunnuslukujen validiudesta ja reliabiliteetista kerrotaan tarkemmin luvussa neljä.

Yksi yrityksen keskeisimmistä tavoitteista on kannattavuuden varmistaminen niin lyhyellä kuin erityisesti pitkällä aikavälillä. Ilman kannattavuutta yrityksen toimintaedellytykset ovat hyvin pienet (pois lukien voittoa tavoittelemattomat yritykset). Kannattavuus yksinään ei kuitenkaan riitä takaamaan yrityksen menestystä ja hengissä pysymistä, vaan lisäksi tarvitaan myös hyvällä tasolla olevaa maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Yhdessä nämä kolme muodostavat niin sanotun yrityksen terveyskolmion, joka usein kuvataan kannattavuuden varaan kuvion 7 tapaan.



Kuvio 7 Yrityksen terveyskolmio (Laitinen 1994, 47)

Kuviossa esitettävän kolmion malli johtuu juuri siitä, että pitkällä aikavälillä kilpailukykyinen kannattavuus on menestyksellisen liiketoiminnan lähtökohta ja samalla myös tasapainoisen kasvun mahdollistaja (Alhola & Lauslahti 2005, 154–155). Tilinpäätösanalyysin tehtävänä on selvittää kuinka vahvat terveyskolmion kärjet ovat ja samalla osoittaa, mikä on yrityksen heikoin osa-alue. Kärkien eli tunnuslukujen vahvuus on sidoksissa yrityksen kasvustrategian onnistumiseen. Liian nopea tai hidaskasvu rasittaa huomattavasti kaikkia yrityksen toimintaedellytystekijöitä ja siten se muodostaa perustan, johon terveyskolmio kulminoituu (Laitinen 1994, 46).

Ennen varsinaisen tilinpäätösanalyysin tekemistä ja tunnuslukujen laskemista tuloslaskelma ja tase on oikaistava. Tilinpäätökset tulee oikaista, jotta harkinnanvaraiset tilinpäätöskäytännöt vaikuttaisivat analyysiin mahdollisimman vähän ja, että tilikauden tulos ja yrityksen taloudellinen tilanne pystyttäisiin selvittämään mahdollisimman to-

tuudenmukaisesti. Yksi tärkeimmistä ehdoista tilinpäätösanalyysin onnistumiselle on juuri vertailukelpoisuus sekä saman yrityksen eri vuosien että eri yritysten välillä (Salmi 2006, 131). Tilinpäätöksen oikaisemista ei tarkastella tässä tutkimuksessa tarkemmin, mutta liitteistä 3 ja 4 löytyvät tuloslaskelman ja taseen tärkeimmät oikaistavat erät.

Tilinpäätösanalyysin tekemiseen liittyy merkittäviä rajoitteita ja ongelmia. Tähän vaikuttaa muun muassa tilinpäätöksen tekemistä säätelevän normiston väljyys eli niin sanottujen harkinnanvaraisten kirjausten tekeminen, joiden määrä on merkittävästi vähentynyt uusien kirjanpito- ja osakeyhtiölakien voimaantulon jälkeen (Kallunki & Kytönen 2002, 31). Tästä syystä analyysi sisältää aina jonkinasteisia tulkinnanvaraisuuksia, joten analyysi voidaan tehdä vain siitä osasta yrityksen taloutta, joka kuuluu kirjanpidon piiriin edes jonkinlaisen luotettavuuden ja yleistettävyyden saavuttamiseksi (Salmi 2006, 128). Joskin tämän edellytyksenä on, että tilinpäätös- ja kirjanpitoaineisto on laadittu vallitsevia lakeja ja asetuksia noudattaen (YTN 2002, 7). Jokaisen tunnusluvun kohdalla esitellään tarkemmin siihen liittyviä ongelmia ja tunnusluvun vertailun erityispiirteitä. Vaikka kirjallisuudessa esitetään joidenkin tässäkin tutkimuksessa käytettyjen tunnuslukujen soveltumattomuudesta toimialojen välisessä vertailussa, niin tässä tutkimuksessa pääpainon ollessa kasvavien ja ei-kasvavien yritysten välisessä vertailussa ongelman ei uskota muodostuvan ylitsepääsemättömäksi.

3.2 Yrityksen kannattavuus

3.2.1 Totaalikauden kannattavuus

Kannattavuus on yritystoiminnan keskeinen tavoite ja edellytys. Markkina- ja ansaintataloudessa toimiva yritys uhraa menoja tulojen aikaansaamiseksi. Tällöin pitkällä aikavälillä kannattavuus tarkoittaa tulojen enemmyyttä menoihin nähden. Periaatteessa yrityksen kannattavuus on varmuudella osoitettavissa vain niin sanotulta totaalikaudelta eli yrityksen koko olemassaoloajalta. Tähän on syynä muun muassa se, että investoinneista syntyvät tulot voivat kertyä vasta useidenkin vuosien päästä menoihin nähden, jolloin tietyn hetken tunnusluvut saattavat vääristyä huomattavastikin suuntaan tai toiseen (Kinnunen ym. 2002, 125). Vasta yritystoiminnan loppumisen jälkeen voidaan varmasti todeta kaikki uhratut menot ja saadut tuotot ja sitä kautta osoittaa kannattavuuskin, mutta käytännössä yrityksen kannattavuutta on tietysti pystyttävä seuraamaan myös sen jo toimiessa.

Kannattavuutta voidaan mitata sekä absoluuttisesti että suhteellisesti. Absoluuttinen kannattavuus on yrityksen tuottojen ja tilikaudelle jaksotettujen menojen erotus ja kan-

nattavuusmittarina voidaan käyttää esimerkiksi liikevoittoa ja nettotulosta. Varsinaiset tilinpäätöstunnusluvut puolestaan ovat suhteellisia kannattavuuslukuja, jotka saadaan laskettua, kun absoluuttinen kannattavuus jaetaan jollain suhteuttavalla tilinpäätöserällä, kuten esimerkiksi liikevaihdolla tai taseen pääomaerällä (Niskanen & Niskanen 2003, 112). Kannattavuuden suhteelliset tilinpäätöksiin perustuvat tunnusluvut voidaan myös jakaa kahteen ryhmään. Yrityksen tuloksen suhteuttaminen liikevaihtoon on huonompi yritysten keskinäisessä vertailussa, mutta antaa usein tarkempia tuloksia. Työlämpi, mutta samalla käyttökelpoisempi tapa on suhteuttaa yrityksen tulos sen käytössä olleisiin resursseihin eli pääomiin. Ensimmäisellä tavalla lasketut ovat voittoprosentti-tunnuslukuja ja jälkimmäisellä tavalla lasketut pääoman tuotto-%-tunnuslukuja (Leppiniemi & Leppiniemi 2000, 180). Näitä molempia tyylejä tullaan käyttämään tässä tutkielmassa rinnakkain. Liikevoittoprosentti-tunnusluku edustaa ensimmäistä ja kokonaispääoman ja oman pääoman tuotto-%-tunnusluvut edustavat jälkimmäistä tapaa tässä tutkielmassa. Erilaisia tunnuslukuja kannattavuudelle on löydettävissä suomalaisesta, mutta erityisesti amerikkalaisesta kirjallisuudesta kymmenittäin. Tähän tutkielmaan valittuja tunnuslukuja voidaan pitää parhaiten sopivina ja yleisimpinä, jolloin niille on ainakin osin vakiintunut tapa esiintyä eri tahojen käytössä.

Vaikka pääoman tuotto on yleisimmin käytetty kannattavuusmittari, ei se tarkoita välttämättä, että se olisi sopiva jokaisen liiketoiminnan kannattavuuden mittaamisessa. Todenmukaisen kuvan mittarit antavat silloin, kun liiketoiminta edellyttää suurta omaisuutta ja sitoo siten huomattavasti pääomia. Ongelmaksi muodostuvat erityisesti sellaiset liiketoimet, jotka perustuvat esimerkiksi osaamiseen eli taseessa näkymättömään varallisuuteen. Tällaisten yritysten vaatimat pääomat ovat yleensä niin vähäisiä ja pääoman kiertäminen on niin nopeaa, etteivät tunnusluvut anna ”järkeviä” vastauksia. Esimerkiksi 150 prosentin pääoman tuotto voi kertoa liiketoiminnan olevan erityisen kannattavaa, mutta todennäköisemmin siitä, että mittari on väärä (Salmi 2006, 166). Tällaisia tuotto-%-prosentteja löytyy tämänkin tutkimuksen aineistosta joitakin, mutta niiden käsittelyyn palataan tarkemmin tutkimuksen tulokset -osiossa.

3.2.2 Kokonaispääoman tuotto-%

Pääoman tuoton laskemiseksi on olemassa lukuisia vaihtoehtoisia laskukaavoja. Kaikkien tuottolaskelmien lähtökohtana voidaan kuitenkin pitää kokonaispääoman tuottoa. Yrityksen rahoitusvaihtoehtoja on tasan kaksi, oma ja vieras pääoma. Näille molemmille pääomaryhmille on ansaittava pitkällä aikavälillä jonkinlaista tuottoa, jotta sijoittajien vaatimista maksuista selvitäisiin ja yrityksen toiminnalle olisi olemassa taloudelliset perustelut (Salmi 2006, 158–159).

Yritystutkimusneuvottelukunta suosittelee laskemaan kokonaispääoman tuotto-%:n jakamalla nettotuloksen, rahoituskulujen ja tilikauden tuloverojen summan yrityksen keskimääräisellä koko pääomalla eli taseen loppusummalla (YTN 2002, 58).

$$\text{KOKONAISPÄÄOMAN TUOTTO-\%} = \frac{\text{Nettotulos} + \text{Rahoituskulut} + \text{Verot (12kk)}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma keskimäärin tilikaudella}} * 100$$

YTN (2002, 60) on määritellyt kokonaispääoman tuotto-%:lle seuraavanlaiset ohjeelliset arvot:

- > 10 % hyvä
- 5–10 % tyydyttävä
- < 5 % heikko

Tunnuslukujen vertailukelpoisuutta heikentää merkittävästi se, että yritykset ovat taseissaan käyttäneet eri tavoin mahdollisuuksia tehdä käyttöomaisuuteen arvonnkorotuksia. Yritykset, jotka ovat tehneet arvonnkorotuksia, saavat heikompia tuotto-%:nteja kuin ne yritykset, jotka käyttävät tasearvojen pohjana vain hankinta-arvoja. Samaten yhden yrityksen eri vuosien välille syntyy vertailtavuuteen epäjatkuvuuskohta sinä vuonna, kun arvonnkorotus tehdään tai puretaan (YTN 2002, 60).

3.2.3 Oman pääoman tuotto-%

Oman pääoman tuotto kuvastaa sitä, kuinka yritys pystyy tyydyttämään omistajan vaatiman tuottovaatimuksen, joka kohdistuu omistajan yrityksen käyttöön sijoittamaan pääomaan. Tunnuksluvun laskemisessa osoittajassa käytettävä nettotulos osoittaa kuinka paljon säännöllisen ja jatkuvan liiketoiminnan tulos lisää yrityksen omaa pääomaa. Tämän takia oman pääoman tuottoa voidaan kutsua myös yrityksen (omistajan) vaurastumisvauhdiksi (Salmi 2006, 164).

Yritystutkimusneuvottelukunta (2002, 61) suosittelee laskemaan oman pääoman tuotto-%:n suhteuttamalla nettotuloksen oikaistuun omaan pääomaan keskimäärin tilikaudella. Tapa ei ole täysin vakiintunut ja kaavalle on useita erilaisia muunnelmia, mutta tätä tapaa voi pitää yhtenä yleisimpänä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin (Kinnunen ym. 2002, 128)

$$\text{OMAN PÄÄOMAN TUOTTO-\%} = \frac{\text{Nettotulos (12kk)}}{\text{Oikaistu oma pääoma keskimäärin tilikaudella}} * 100$$

Omistaja asettaa oman pääoman tuottovaatimuksen hyvin yksilöllisistä lähtökohdista. Yritykseen ja toimialaan liittyvään riskiin jokainen sijoittaja suhtautuu yksilöllisesti ja sitä kautta myös tuottovaade vaihtelee sijoittajien välillä samassakin sijoituskohteessa.

sa. YTN on määritellyt oman pääoman tuotto prosentille seuraavan ohjeellisen arviointiasteikon (Salmi 2006, 165):

- ≥ 20 % hyvä
- 10-19 % tyydyttävä
- < 10 % heikko

Verrattaessa asteikkoa koko pääoman tuotto prosenttien yhteydessä esitettyihin vastaaviin ohjearvoihin huomataan, että omalle pääomalle vaaditaan korkeampaa tuottoa. Tämä johtuu yleisesti oman pääoman korkeammasta riskistä. Omistaja saa joka tilanteessa tuottoa sijoitukselleen vasta velkojan jälkeen, jolla on suojanaan lisäksi muun muassa erilaisia vakuuksia. Tästä johtuen on täysin luonnollista, että omalle pääomalle vaaditaan korkeampaa tuottoa kuin koko pääomalle ja näin tilanteen tulisi olla tunnuslukuja käytännössäkin vertailtaessa (Salmi 2006, 164–165). Tunnuslukua arvioitaessa on hyvä myös muistaa, että mahdolliset arvonkorotukset vaikuttavat juuri tähän tunnuslukuun pääoman tuotto -tunnusluvusta eniten (YTN 2002, 61).

3.2.4 *Liikevoittoprosentti*

Liikevoitto on virallisen tuloslaskelmakaavan ensimmäinen välitulos. Kansainvälisessä kirjallisuudessa liikevoittoa kuvataan tunnetulla EBIT-luvulla (earnings before interests and taxes). Tämä kuvastaa hyvin sitä, että liikevoitto kertoo kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäljellä ennen rahoituskuluja ja veroja. Liikevoittoprosentti saadaan, kun liikevoitto jaetaan kaikilla liiketoiminnan tuottamilla tuotoilla (Niskanen & Niskanen 2003, 112–113).

$$\text{LIIKEVOITTO-\%} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} * 100$$

Liikevoittoprosentin rinnakkainen tunnusluku on liiketulosprosentti. Se eroaa liikevoittoprosentista niin paljon, kun viralliseen tuloslaskelman liikevoittoon on jouduttu tekemään oikaisuita. Näille molemmille tunnusluville on annettu ohjeellisiksi arvoiksi seuraavat prosentit (YTN 2002, 57):

- > 10 % hyvä
- 5–10 % tyydyttävä
- < 5 % heikko

Näihin ohjeellisiin arvoihin on kuitenkin syytä suhtautua hyvinkin suurella varauksella. Arviointia tehtäessä on aina otettava huomioon liiketoiminnan vaatima rakenne ja luonne. Esimerkiksi kaupan alalla tyydytään 2-3 prosentin liiketulokseen, kun energia-alalla tavoitellaan jopa 50 prosentin liikevoittoa. Hyvänä pidettävä taso riippuu näin ollen hyvin pitkälti toimialasta ja sille ominaisesta ansainnan logiikasta eli kuinka paljon liiketoimintaan sisältyy jalostusarvon luontia, kuinka paljon pääomia tarvitaan ja ennen

kaikkea kuinka nopeasti nämä saavat pääoman kiertämään ja vapautumaan (Salmi 2006, 150).

Tunnusluvun vertailtavuudesta esimerkiksi eri yritysten välillä on tarjolla ristiriitaisia näkemyksiä. Esimerkiksi Yritystutkimusneuvottelukunta (2002, 57) suosittelee tunnusluvun käyttöä yksittäisen yrityksen kehityksen seurantaan, toimialan sisäiseen vertailuun ja jopa eri toimialojen väliseen vertailuun. Niskanen & Niskanen (2003, 113) puolestaan suosittelee, että tunnuslukuja, joissa on liikevaihto jakajana, ei tulisi käyttää ainakaan toimialojen välisissä vertailuissa. Eri yritysten välistä vertailua tehtäessä tulee joka tapauksessa olla erityisen varovainen johtopäätöksiä muodostaessa. Voittoprosenttien erot saattavat johtua niin kannattavuuseroista, kuin myös yritysten rakenteellisista eroista (Leppiniemi & Leppiniemi 2000, 182–183). Tässä tutkielmassa nämä tulkinnalliset hankaluudet eivät varsinaisesti aiheuta ongelmia, koska tunnusluvun tehtävänä on lähinnä osoittaa mahdollisia eroavaisuuksia kasvavien ja ei kasvavien pk-yritysten kannattavuuksissa ja eri strategiaratkaisuiden vaikutuksista kannattavuudelle.

3.3 Vakavaraisuus eli pääomarakenteen terveys

3.3.1 Oman ja vieraan pääoman suhde

Yrityksen rahoitusaseman kuvaamisessa keskeisenä tekijänä on vakavaraisuus eli solidi-teetti (Kinnunen ym. 2002, 132). Vakavaraisuus tarkoittaa vieraan ja oman pääoman osuutta koko pääomasta ja se kertoo yrityksen kyvystä suoriutua sitoumuksistaan (koroista, lyhennyksistä ja pääomanpalautuksista) eri rahoitustahoille erityisesti pitkällä aikavälillä. Yleisesti ottaen, mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa taseessa suhteessa vieraaseen pääomaan niin, sitä vakavaraisemmasta yrityksestä on kyse ja yritys pystyy myös selviytymään taloudellisista kriiseistä paremmin (Niskanen & Niskanen 2003, 130).

Vakavaraisuus voidaan jakaa edelleen staattiseen ja dynaamiseen vakavaraisuuteen. Staattinen vakavaraisuus kuvastaa sitä, miten hyvin yrityksen omaisuuden arvo vastaa yrityksen taseessa olevaa vierasta pääomaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän yrityksen omaisuuden arvo ylittää vieraan pääoman arvon, sitä parempi on staattinen vakavaraisuus. Vastaavasti dynaaminen vakavaraisuus kuvastaa sitä, miten hyvin yritys pystyy hoitamaan vieraasta pääomasta aiheutuvat kulut, eli korot ja lyhennykset (Laitinen 1994, 44–45). Tässä tutkielmassa käsiteltävät vakavaraisuuden tunnusluvut edustavat vain staattista vakavaraisuutta.

Vakavaraisuuden tunnuslukujen tulkinta ja arviointi ei ole millään tapaa yksiselitteistä. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että yrityksen on tietyissä tilanteissa kannattavaa kasvattaa velkojensa määrää. Tällainen tilanne on erityisesti silloin, kun toiminnan kannattavuus on hyvällä tasolla. Yrityksen kannattaa käyttää tällöin velkarahoitusta sen pienempien tuottovaatimusten takia, jolloin kaikki kustannusten ylimenevä osuus menee oman pääoman hyödyksi. Tällöin puhutaankin velan vipuvaikutuksen positiivisesta efektistä (Salmi 2006, 176–177). Toisaalta velkaantumisen vipuvaikutuksen ongelmana on rahoitusriskin lisääntyminen velkaantumisen myötä (Niskanen & Niskanen 2003, 130).

Hyvää vakavaraisuutta voidaan pitää myös yhtenä kasvun edellytyksenäkin. Kasvun myötä yrityksen rahoituksellisten resurssien tarve kasvaa lisääntyvän käyttöpääoman sitoutumisen myötä. Yritys, jonka omavaraisuus ja vakavaraisuus yleensäkin ovat kestävällä pohjalla, saa omaa ja vierasta pääomaa huomattavasti helpommin ja halvemmin pääomakustannuksin kuin heikompi yritys (Salmi 2006, 175).

Käytetyimpiä vakavaraisuuden mittareita ovat erilaiset omavaraisuusasteen, velkaantumisasteen ja suhteellisen velkaantuneisuuden tunnusluvut ja näiden eri johdannaiset (Kinnunen ym. 2002, 133; Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 228–229). Tässä tutkimuksessa käytetään vakavaraisuuden tunnuslukuina YTN:n (2002, 62–64) suositusten mukaisesti ja niiden yleisyyden takia omavaraisuusastetta ja nettovelkaantumisastetta eli gearingia.

3.3.2 *Omavaraisuusaste*

Omavaraisuusaste kertoo sen, kuinka suuri osa yrityksen omaisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla ja samalla omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, yrityksen tappionsietokykyä ja myös kertoo kyvystä selvittää rahoitusta koskevista sitoumuksista pitkällä aikavälillä (Salmi 2006, 168; YTN 2002, 62).

Yritystutkimusneuvottelukunta (2002, 62) suosittelee laskemaan omavaraisuusasteen oikaistun oman pääoman suhteena oikaistun taseen loppusummaan, josta on vähennetty saadut ennakot.

$$\text{OMAVARAISUUSASTE} = \frac{\text{Oikaistu oma pääoma}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma - saadut ennakot}} * 100$$

YTN korostaa myös kaavaan liittyvistä yrityskohtaisista ongelmista. Yksittäisen yrityksen valinnat poistojen suhteen ja yleinen inflaatio vaikuttavat käyttöomaisuuden käypiin arvoihin, jotka voivat poiketa merkittävästikin omaisuuden tarkasteluhetken tasearvoista. Jos käyvissä arvoissa ja tasearvoissa on merkittäviä eroavaisuuksia suuntaan tai toiseen, on niistä syytä tehdä korjaukset lukuihin ennen omavaraisuusasteen laskemista.

Samaten käyttöomaisuuteen tehdyt arvonkorotukset vaikuttavat eri vuosien väliseen vertailtavuuteen (YTN 2002, 62).

Omavaraisuusasteelle voidaan antaa erilaisia ohjearvoja esimerkiksi toimialasta riippuen. On otettava myös huomioon, että toinen yritys saattaa tulla vakaan toimintaympäristön vuoksi toimeen huomattavasti pienemmällä omavaraisuusasteella verrattuna sellaiseen yritykseen, joka toimii hyvin suhdanneherkällä alalla. Yritystutkimusneuvottelukunta (2002, 63) on antanut seuraavanlaiset ohjearvot omavaraisuusasteen tulkinnalle:

- > 40 % hyvä
- 20–40 % tyydyttävä
- < 20 % heikko

Vastaavasti Laitinen (1994, 67) suosittelee pienen yrityksen tyydyttäväksi omavaraisuusasteeksi 20–30 %, jolloin yrityksen talous kestää muutamien vuosien tappiotkin, jos ne eivät ole poikkeuksellisen suuria. On myös arvioitu, mikä on sopiva omavaraisuuden yläraja. Tähän ei tietenkään ole mitään yksiselitteistä vastausta, vaan se on täysin omistajista ja heidän riskinottohalukkuudestaan riippuva asia, mutta yleisesti 70 prosentin omavaraisuusastetta kannattavassa yrityksessä pidetään liian korkeana ja toimivaa johtoa kykenemättömänä käyttämään velan vipuvaikutusta hyödyksi pyrkiessään luomaan omistajille taloudellista lisäarvoa (Salmi 2006, 169).

3.3.3 *Nettovelkaantumisaste (gearing)*

Suomessa yleisimpänä vakavaraisuuden tunnuslukuna on pitkään ollut juuri omavaraisuusaste, mutta kansainvälisen vaikutuksen myötä gearingin eli nettovelkaantumisasteen merkitys on kasvanut. Tätä tunnuslukua pidetään ”tarkempana” kuin omavaraisuusastetta, koska se kuvastaa kuinka paljon yrityksellä on sellaista velkaa suhteessa omaan pääomaan mitä se ei kykene välittömästi maksamaan olemassa olevilla, likvideillä kassavaroilla (Salmi 2006, 169–170). Samalla tunnusluku on kuitenkin myös täysin hypoteettinen. Yritys ei nimittäin toiminnan jatkuessa missään olosuhteissa yleensä pysty käyttämään kaikkia olemassa olevia rahavaroja lainojen lyhentämiseen. Yrityksen jokapäiväisen toiminnan pyörittäminen edellyttää yleensä aina jonkin verran esimerkiksi pankkitalletuksia (Kinnunen ym. 2002, 137).

Yritystutkimusneuvottelukunta (2002, 64) suosittelee nettovelkaantumisastetta laskettaessa suhteuttamaan korollisen vieraan pääoman ja rahojen ja rahoitusarvopapereiden erotuksen oikaistuun omaan pääomaan.

$$\text{NETTOVELKAANTUMISASTE} = \frac{\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{rahat ja rahoitusarvopaperit}}{\text{Oikaistu oma pääoma}} * 100$$

Yrityksen taseessa voi olla paljonkin korotonta prosessivelkaa. Samalla yrityksellä voi olla myös paljon likvidejä varoja, jolloin todellisuudessa velka ei huononna yrityk-

sen toimintaedellytyksiä, vaikka omavaraisuusaste näin voisikin osoittaa. Gearingin ylärajana pidetään 100 prosenttia tai kuten YTN (2002, 64) ilmoittaa, että tunnusluvun ollessa alle yhden⁵ voidaan sitä pitää hyvänä. Yleisesti gearingille voidaan antaa seuraavat ohjeelliset arvot (Salmi 2006, 171):

- ≤ 50 % hyvä
- 51–100 % tyydyttävä
- > 100 % heikko

Jos tunnusluku saa miinusmerkkisiä arvoja sen takia, että yrityksen oma pääoma on negatiivinen, niin tunnusluku on luonnollisesti heikko ja yrityksen tilanne tällaisessa tapauksessa kriittinen (YTN 2002, 64).

3.4 Maksuvalmius osana päivittäistä liiketoimintaa

Maksuvalmius eli likviditeetti tarkoittaa yrityksen kykyä suoriutua juoksevista, lyhyen aikavälin velvoitteista ja yllättävistä menoista. Erityisesti velkojat ja tavarantoimittajat ovat yleensä kiinnostuneita asiakkaan maksuvalmiuden tunnusluvuista, mutta yleisesti tämän tutkielman teeman mukaisesti on myös mielenkiintoista nähdä vaikuttaako kasvu jotenkin yrityksen maksuvalmiuteen. Maksuvalmiuden tunnuslukumittareiden perustana ovat taseen lyhytaikaiset erät eli käyttöpääoma, jota erityisesti kasvun yhteydessä sitoutuu yleensä yrityksen toiminnassa lisää (Niskanen & Niskanen 2003, 117).

Likviditeetti on käsitteenä hankala ja sen mittaaminen tarkasti on monissa tilanteissa lähes mahdotonta, koska likvidien maksuvälineiden ja maksuvelvoitteiden määrittäminen ennakkoon on vaikeaa kassastamaksu- ja kassaanmaksukäsitteiden sisällön tulkinnanvaraisuuden takia. Tämän takia likviditeetillä voidaan nähdä olevan kolme eri aspektia: raha-, aika- ja riskiaspekti. Raha-aspekti tarkoittaa sitä, mikä on rahaa likviditeettisuunnittelussa. Aika-aspekti puolestaan hahmottaa sitä, kuinka kauas tulevaisuuteen yritys pyrkii varmistamaan maksuvalmiutensa. Riskiaspekti puolestaan tarkoittaa yrityksen suhtautumista likviditeettisuunnittelussa esiintyviin riskeihin. Näitä kolmea aspektia käsittelemällä yritys voi tarkentaa maksuvalmiuskäsitettä parhaaksi katsottavalla tavalla (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 282–283).

Maksuvalmius voi olla dynaaminen tai staattinen käsite. Dynaaminen eli toiminnallinen maksuvalmius pyrkii mittaamaan tulorahoituksen riittävyyttä maksuvelvoitteiden hoitamiseen. Staattinen eli välitön maksuvalmiusnäkökulma puolestaan pyrkii vertaamaan nopeasti rahaksi muutettavien omaisuserien suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin ja on tasepainotteinen (Salmi 2006, 178). Tässäkin tutkimuksessa käytettävä maksuvalmiuden tunnusluku quick ratio edustaa juuri staattista näkökulmaa.

⁵ Gearing voi saada YTN:n ilmoittamia arvoja silloin, kun sitä ei lasketa prosenttimuotoisena.

Vaikka likviditeetin osoittamiseksi on kehitetty iso joukko erilaisia mittareita, yleisin tapa mitata maksuvalmiutta on käyttää quick ja current ratio tunnuslukuja. Tutkimuksissa on osoitettu, että nämä kaksi tunnuslukua seuraavat hyvin toisiaan, joten niiden molempien käyttöä tässä yhteydessä ei voida pitää tarpeellisena. Quick ratiota voidaan pitää current ratiota paremmin sopivana maksuvalmiusmittarina tähän tutkimukseen, koska siinä ei oteta huomioon varastoa, kuten current ratiossa ja sen arvostukseen liittyvät ongelmat jäävät näin ollen pois (Rees 1990, 134).

Quick ratio eli niin sanottu happotesti (acid test) on välittömän maksuvalmiuden mittari ja se kuvastaa yrityksen likviditeettiä ankarammin kuin current ratio (Salmi 2006, 180). Yritystutkimusneuvottelukunta (2002, 67) suosittelee quick ration laskemiseksi myös kansainvälisesti melko vakiintunutta tapaa, jossa rahoitusomaisuuden ja osatuloutuksen saamisten erotus jaetaan lyhytaikaisten velkojen ja saatujen ennakoiden erotuksella.

$$\text{QUICK RATIO} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} - \text{osatuloutuksen saamiset}}{\text{Lyhytaikaiset velat} - \text{saadut ennakot}}$$

Tällöin tunnusluku ottaa huomioon vain kaikkein likvideimmät omaisuuserät ja se kuvastaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan pelkällä rahoitusomaisuudella (YTN 2002, 67).

Quick ratiolle on annettu seuraavat ohjearvot (YTN 2002, 67):

- $\geq 1,0$ hyvä
- 0,5-0,9 tyydyttävä
- $< 0,5$ heikko

Käytännössä arvo 1,0 tarkoittaa sitä, että yrityksellä on likvidejä varoja yhtä paljon kuin lyhyttä velkaa eli velka on hallinnassa (Salmi 2006, 180).

Quick ration erityisenä ongelmana on, että se kuvaa yrityksen maksuvalmiutta yhtenä hetkenä eli taseen laatimispäivänä. Tämän takia tunnusluku ei missään tilanteessa kerro esimerkiksi sitä, miten yrityksen maksuvalmius on vaihdellut tilikauden aikana (Niskanen & Niskanen 2003, 120–121). Tunnusluvun hyvänä puolena voi tämän tutkimuksen osalta pitää sitä, että se on täysin toimialariippumaton, jokaisen yrityksen on pystyttävä hoitamaan maksunsa liiketoiminnasta riippumatta.

3.5 Kiertoaika- eli tehokkuustunnusluvut

3.5.1 Pääomien sitoutumisen indikaattorit

Kirjallisuudessa tehokkuuden tunnusluvut nähdään usein osana maksuvalmiuden ja pääoman sitoutumisen analysointia (ks. esim. Salmi 2006, 183–190; Niskanen & Niskanen 2003, 117–130; Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 222–224), mutta tässä tutkielmassa kiertoaika- eli tehokkuustunnusluvut ovat erotettu Kallunkin ja Kytösen (2002, 88) tapaan omaksi tutkimusalueekseen. Erilaiset kiertoaikatunnusluvut mittaavat kuinka nopeasti yrityksen tulot ja menot kertyvät ja kuvaavat siten tulorahoituksen riittävyyttä ja maksuvalmiuden taustalla olevia syitä. Kiertoaikatunnuslukujen toinen nimitys eli tehokkuustunnusluvut kuvaavat juuri sitä, että yritys pystyy toimintojaan tehostaen lyhentämään tulojen kertymisen aikaa ja pidentämään menojen kertymisaikaa. (Kallunki & Kytönen 2002, 88).

Tavallisimpia käyttöpääomaerien kiertoaikalukuja ovat ostovelkojen ja myyntisaamisten tunnusluvut sekä erilaiset varaston ja vaihto-omaisuuden kiertoaikojen tunnusluvut (Niskanen & Niskanen 2003, 122). Koska erityisesti varastoon ja vaihto-omaisuuteen sitoutuvan pääoman merkitys vaihtelee toimialoittain hyvinkin merkittävästi, niin tässä tutkielmassa pitäydytään käyttämään vain myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaikoja tutkimuskohteena. Myyntisaamisia ja ostovelkoja kuitenkin suurimmalla osalla pk-yrityksiäkin on käteiskaupasta ja toimialasta huolimatta (Salmi 2006, 189).

Erityisenä mielenkiinnon kohteena on ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoaikojen suhde toisiinsa. Näiden kahden kiertoajan tulisi yleisesti olla sellaiset, että myyntisaamisten keskimääräinen maksuaika on ostovelkojen keskimääräistä maksuaikaa lyhyempi. Tällöin yrityksen varsinainen pääomantarve vähenee, kun hankkijarahoituksella pystytään kattamaan asiakasluotot ja osa juoksevista menoista (Aho & Rantanen 1990, 64). Samalla yritys pystyy hyödyntämään edulliset maksuehdot ja sen maksuvalmius pysyy riittävällä tasolla. Toisaalta taas maksujen lykkääminen yli normaalin maksuajan on hyvin kallis rahoituksen keino (viivästyskorot ja muut perintäkustannukset) ja ovat myös usein merkki yrityksen maksuvalmiusongelmista (Kallunki & Kytönen 2002, 90).

3.5.2 Myyntisaamisten kiertoaika

Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka pitkään myyntitulot ovat saamisina eli käytännössä kuinka monta päivää kestää ennen kuin asiakkaat maksavat laskunsa (Salmi

2006, 189). Yritystutkimusneuvottelukunnan (2002, 65) antaman suosituksen mukaan kiertoaika tulisi laskea myyntisaamisten ja sisäisten myyntisaamisten suhteena liikevaihtoon ja kerrottuna 365.

$$\text{MYYNTISAAMISTEN KIERTOAIKA, pv} = \frac{365 * (\text{Myyntisaamiset} + \text{sisäiset myyntisaamiset})}{\text{Liikevaihto (12kk)}}$$

Myyntisaamisiin saattaa sisältyä myös sellaisia eriä, jotka eivät ole liikevaihtoa. Esimerkiksi arvonlisävero, valmistevero, kuljetukset ja käyttömaksuuden myyntitulot ovat tällaisia eriä. Todelliset kiertoajat, jotka on myyntitulojen perusteella laskettu, ovat siten hieman lyhyempiä kuin yllä esitetyllä kaavalla lasketut (YTN 2002, 65).

Myyntisaamisten kiertoajan muutoksesta voidaan päätellä tiettyjä asioita. Esimerkiksi markkinatilanteen ja myyntiehtojen muuttuminen, asiakkaiden maksukyvyssä tapahtuneet heilahtelut, kilpailutilanne, rahoitustavat ja poikkeukselliset tilanteet (esim. tilinpäätös ja sesonki) saattavat vaikuttaa kiertoaikoihin (Salmi 2006, 189). Toisaalta myyntisaamisten kiertoajan piteneminen voi olla myös merkki heikentyneestä perintätoiminnasta (Aho & Rantanen 1990, 64). Ongelmana kuitenkin tämänkin tunnusluvun tulkin- nalle ovat toimialakohtaiset vaihtelut (Niskanen & Niskanen 2003, 123). Ja on syytä myös muistaa tehtäessä tunnusluvusta johtopäätöksiä, kuten myös ostovelkojen kierto- nopeuden yhteydessä, että tunnusluvut kuvaavat vain tilinpäätöshetken tilannetta ja to- dellinen tilanne saattaa vaihdella vuoden keskimääräisistä arvoista huomattavastikin (YTN 2002, 66).

3.5.3 *Ostovelkojen kiertoaika*

Ostovelat ovat tavaran tai palvelun toimittajan antamaa maksuaikaa ja ostovelkojen kiertoaika kuvastaa käytännössä kuinka monta päivää yrityksen ostovelkojen maksu kestää (Kallunki & Kytönen 2002, 89). Ostovelkojen kiertoaikaa voidaankin tietyllä ta- paa pitää myyntisaamisten kiertoajan peilikuvana. YTN:n (2002, 66) suosituksen mu- kaan tunnusluku lasketaan suhteuttamalla ostovelat ja sisäiset ostovelat ostoihin ja ul- kokuolisiin palveluihin ja kertomalla 365 päivällä.

$$\text{OSTOVELKOJEN KIERTOAIKA, pv} = \frac{365 * (\text{Ostovelat} + \text{sisäiset ostovelat})}{\text{Ostot} + \text{Ulkokuoliset palvelut (12kk)}}$$

Tunnuslukua laskettaessa on syytä varmistua siitä, että ostovelat eivät sisällä muita kuin todellisia aine- ja tarvikeostoja, eikä esimerkiksi investointeihin liittyviä ostovelko- ja, jotka pidentäisivät kiertoaikaa ja siten myös vääristäisivät todellista tilannetta (Kal- lunki & Kytönen 2002, 90). On syytä ottaa myös huomioon, että taseessa ostovelat esi- tetään arvonlisäverottomina ja todellisuudessa toimittajien laskut sisältävät arvonlisäve-

ron, jolloin todellinen käytetty maksuaika on pidempi kuin mitä yllä esitellyllä kaavalla lasketut tunnusluvut antaisivat olettaa. Tulkittaessa tunnuslukua on syytä ottaa myös huomioon toimialan maksukäytännöt, yrityksen rahoitustilanne ja maksupolitiikka sekä tavaroiden ja palveluiden toimittajien joustavuus (Salmi 2006, 190).

4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA

4.1 Tutkimuksen otos ja aineiston kuvaus

Tämä tutkimus on tehty osana Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutin kasvuyritystutkimusta ”Pk-yritysten kasvu ja kansainvälistyminen: Seurantatutkimus pk-yritysten kasvun ja kansainvälistymisen mekanismeista”. Tässä tutkimuksessa on käytetty osin PK-Instituutin tutkimusta varten kerättyä aineistoa ja osin tutkijan itsensä keräämää aineistoa. PK-Instituutin kasvuyritystutkimus on pitkittäistutkimus ja se käsittää hyvin laajasti kasvuyrittäjyyden ja -yritysten osa-alueita. Tässä tutkimuksessa ei ole pyritty käyttämään koko kasvuyritystutkimuksen mahdollistamaa aineistoa, vaan siitä on rajattu kilpailu- ja menestystekijöitä käsittelevä kokonaisuus (ks. liite 1).

Tämän tutkimuksen tekijä ei ole osallistunut kysymysten laatimiseen, vaan sen ovat tehneet PK-Instituutin tutkijat. Tämä ei varmasti heikennä tutkimuksessa käytetyn teorian ja empirian vuoropuhelua. Kysymys ja sen vastausvaihtoehdot pohjautuvat tämän tutkimuksen luvussa kaksi esitettyyn teoriaan. On kuitenkin syytä huomata, että kysymyksen asettelu on yksinkertaistus teoriasta. Kysymyksessä tai vastausvaihtoehdoissa ei ole esimerkiksi käytetty mitään sellaisia sanoja, jotka saattaisivat aiheuttaa vastaajien keskuudessa sekaannusta ja väärinkäsitystä. Yksinkertaistus voi tietysti aina aiheuttaa vääristymiä tutkimuksessa, mutta tässä tapauksessa sen todennäköisyys on hyvin alhainen. Kysymys on laadittu huolella ja se kuvastaa juuri pk-yritysten strategisia kilpailu- ja menestystekijävalintoja ilman ymmärrysvaikeuksia aiheuttavaa strategia-sanan käyttöä.

PK-Instituutin kasvuyritystutkimus alkoi vuonna 2003. Tällöin tutkimuksen *perusjoukoksi* määriteltiin kaikki enintään 250 henkeä työllistävät yritykset⁶. Kaikkien tähän ryhmään kuuluvien yritysten sisällyttäminen tutkimukseen olisi lähes mahdotonta. Tämän takia tutkimus ei olekaan totaalitytö tutkimus vaan *otantatutkimus*. Koska Suomen yrityskanta on hyvin pienyritysvoittoista, yli 93 prosenttia yrityksistä työllistää alle kymmenen henkeä (Tilastokeskus 2007), alkuperäisen aineiston poiminnassa on käytetty *ositettua satunnaisotantaa*. Ositettua otantaa suositellaan käytettävän silloin kun kohdeaineisto jakaantuu erilaisiin ryhmiin taustamuuttujien suhteen. Lisäksi ositettua otantaa suositellaan käytettävän, kun perusjoukko jakaantuu selkeästi erilaisiin ryhmiin ja otannassa halutaan ottaa huomioon eri ryhmien suhteellinen koko. Tässä tutkimuksessa yritykset jakaantuvat eri kokoluokkiin toisistaan poikkeavissa suhteissa. Ositettu otanta

⁶ Konserniyhtiöiden osalta henkilöstömäärän yläraja määräytyi koko organisaation yhteenlasketun henkilöstömäärän mukaan.

varmistaa sen, että myös pienet ryhmät ovat edustettuina otoksessa (Vilkkä 2007, 54). Ositettu otanta mahdollistaa tässä tutkimuksessa sen, että suurempia yrityksiä on mukana enemmän kuin mitä niitä yrityskannan suhteen mukaisesti todellisuudessa pitäisi olla.

Alkuperäisen aineiston keräämisessä on muodostettu aluksi viisi ositetta: alle 5 hengen yritykset, 5–9, 10–49, 50–99 ja 100–249 henkeä työllistävät yritykset. Jokaiseen ositteeseen haluttiin riittävästi havaintoja, jotta monimuuttujamenetelmien käyttö mahdollistuisi analyysivaiheessa. Tämän takia tutkimuksen otoskooksi määräytyi 500 (5 ositetta * 100 havaintoa) yritystä. Lopulliseksi otokseksi muodostui 498 yritystä, jotka olivat vastanneet haastatteluun ja muodostivat siten analysointikelpoisen joukon. Nyt neljä vuotta myöhemmin tutkimus toteutetaan uudestaan samoille yrityksille, jotka olivat jo alkuperäisessä tutkimuksessa mukana ja olivat antaneet suostumuksensa jatkotutkimusten tekemiselle.

Alkuperäisessä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmänä käytettiin *strukturoidua kyselylomaketta* ja käytännössä tiedonkeruu tapahtui *standardoituna puhelinhaastatteluna*. Tätä samaa menetelmää käytetään tässä tutkimuksessa. Perinteisesti haastatteluita käytetään niin kvantitatiivisessa kuin myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä. Kirjallisuudessa esitellään useita erilaisia haastattelumuotoja. Yleensä erotetaan toisistaan ainakin strukturoitu, puolistrukturoitu, teema-, avoin ja syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa on kysymykset laadittu etukäteen ja ne esitetään vastausvaihtoehtojen kanssa jokaiselle haastateltavalle samassa muodossa. Vastaavasti puolistrukturoidussa kysymykset on laadittu etukäteen tarkasti, mutta haastateltavalle ei anneta mitään vastausvaihtoehtoja, vaan tämä saa vastata avoimesti omin sanoin. Teemahaastattelu on hyvin lähellä puolistrukturoitua, joten toiset tukijat eivät edes pyri erottelemaan näitä. Erona näiden kahden välille voidaan kuitenkin nähdä esimerkiksi se, että teemahaastattelussa teemoittain olevilla kysymyksillä on tarkka muoto, mutta järjestystä voidaan vaihdella haastattelutilanteen mukaisesti. Avoimessa ja syvähaastattelussa keskustelu on hyvin avointa ja haastattelijä lähinnä vain johdattelee haastateltavan tiettyihin aihealueisiin. Nämä kaksi muotoa myös vaativat onnistuakseen haastattelijalta hyvin paljon kokemusta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 196–199). Tämän tutkimuksen tekijä ei itse vaikuttanut valittavaan aineistonkeruumenetelmään, mutta strukturoidun haastattelun käyttö on hyvin perusteltua, koska tarkoituksena on saavuttaa suuri otoskoko. Millään muulla haastattelumenetelmällä tämä ei käytännössä olisi mahdollista, jotta vastaukset olisivat yhteismitallisia.

Puhelinhaastattelu on aineiston keruumenetelmänä tehokas ja nopea ja sen käyttäminen tämän tyyppisessä tutkimuksessa on useita hyviä perusteluita. Ensimmäinen varsinaisen kyselylomake on pitkä (51 kysymystä). Tässä tutkimuksessa käytettiin vain yhtä lomakkeen kysymystä hyödyksi. Toiseksi vastausprosentti olisi varmasti jäänyt huomattavasti alhaisemmaksi, jos olisi käytetty esimerkiksi postitettua kyselylomaketta. Lisäksi

puhelinhaastattelun avulla saadaan erittäin todennäköisesti vastaukset kaikkiin lomakkeen kysymyksiin, koska haastattelija voi tarvittaessa täydentää ja selittää kysymyksiä haastateltavalle ja aineiston keruuseen menee huomattavasti lyhyempi aika kuin esimerkiksi perinteistä postikyselyä tai sähköpostikyselyä käytettäessä. Puhelinhaastattelua käyttämällä saadaan myös tutkimukseen vastaamaan juuri halutut henkilöt (Bryman & Bell 2007, 214–216; Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 137–138). Käytännössä haastattelut suoritettiin 21.3–18.5.2007 välisenä aikana. Haastatteluja varten palkattiin 5 opiskelijaa akateemisten opiskelijoiden vuokraukseen erikoistuneesta, Turun kauppa- korkeakoulun ylioppilaskunnan Legioona Oy:stä. Haastattelijat perehdytettiin etukäteen tehtävään ja aineiston keruuseen ja siten heidän vaikutuksensa aineistossa mahdollisesti piileviin virheisiin on vähäinen.

Puhelinhaastatteluja käytetään usein myös sen takia, että saadaan korkea vastausprosentti. Haastateltavan ei ole niin helppo kieltäytyä suorasta yhteydenotosta, kuin esimerkiksi kysymyslomakkeen täyttämistä. Puhelinhaastatteluissa pidetään usein hyvänä vastausprosenttina 90 prosenttia (Alkula ym. 1994, 139). Alkuperäisen aineiston osalta vastausprosentiksi jäi kuitenkin vain 38 prosenttia, jota voi pitää hyvin alhaisena. Muun muassa tämän takia alkuperäinen otos muodostettiin niin suureksi, koska ennakoitiin, että haastatteluiden yhteydessä tulee tapahtumaan katoa. Vastaavasti tämän tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 56 prosenttia. Tätä voidaan pitää kohtalaisena vastausprosenttina näin isossa aineistossa. Kirjallisuudessa vastaamattomuuteen annetaan useita syitä. Tällaisia ovat esimerkiksi se, että jotkut eivät periaatteesta vastaa kyselyihin ja joillekin aihe ei ole mielenkiintoinen (ks. esim. Bryman & Bell 2007 ja Alkula ym. 1994). Tämän tutkimuksen ja alkuperäisen tutkimuksen kadon tärkeimpänä syynä on varmasti kuitenkin aika. Haastattelu vei noin 20–60 minuuttia aikaa, mistä johtuen jotkut pidättäytyivät vastaamasta. Yrittäjän tai pk-yrityksen johtajan työpäivä on hyvin kiireinen ja ajanpuute vaivaa ilman suhteellisen pitkiä puhelinhaastatteluja. Lisäksi tämän tutkimuksen aineistoa kerätessä on huomioitava, että yritys kentässä tapahtuu jatkuvasti järjestelyitä. Toiset yritykset kasvavat pk-yritysmääritelmän ulkopuolelle, toiset ajautuvat konkurssiin tai lopettavat toimintansa muista syistä ja osa yrityksistä joutuu erilaisten yritys järjestelyiden kohteeksi. Onkin siis luonnollista, että alkuperäisestä tutkimuksesta neljä vuotta myöhemmin kaikkia yrityksiä ei enää ole olemassa ja tavoitettavissa.

Tutkimuksessa on aina ensisijaisesti pyritty haastattelemaan yrityksessä työskentelevää omistajaa, toissijaisesti muuta yrityksen johtajaa. Näillä henkilöillä on yleisesti ottaen paras ja uusin tieto yrityksen asioista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Koska haastattelut toteutettiin nyt toiseen kertaan, haastateltavien nimet olivat entuudestaan tiedossa ja heihin pyrittiin ensisijaisesti olemaan yhteydessä.

Alkuperäinen aineisto sisältää yritysmuodoiltaan erilaisia yrityksiä. Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimuskohteina osakeyhtiöitä, koska suomalainen kirjanpito- ja osa-

keyhtiölainsäädäntö velvoittaa ainoastaan osakeyhtiöitä toimittamaan tilinpäätöksen rekisteröitäväksi Patentti- ja rekisterihallitukselle (PRH). Tämän tutkimukseen tekemiseen varattujen resurssien puitteissa ei olisi ollut käytännössä mahdollista kerätä tilinpäätöksiä muista kuin osakeyhtiöistä.

Tutkimuksen aineiston toisen osan muodostavat osakeyhtiöiden tilinpäätökset. Tutkimuksen tekijä keräsi tutkimukseen kuuluvien osakeyhtiöiden tilinpäätökset kolmelta viimeisimmältä tilikaudelta 13.8–24.8.2007 välisenä aikana. Keräämisessä käytettiin pääasiallisesti Amadeus-tietokantaa hyväksi. Tietokanta sisältää eurooppalaisten yritysten tilinpäätöksiä ja yrityksen omistukseen ja hallintaan liittyviä tärkeimpiä tietoja. Vastaavat tiedot suomalaisten yritysten osalta olisi saatavilla Patentti- ja rekisterihallitukselta maksua vastaan. Koska Amadeus-tietokannan käyttö oli tämän tutkimuksen tekijälle entuudestaan tuttua ja käyttö mahdollistui ilmaiseksi PK-Instituutin käyttäjätunnuksilla, oli luonnollista, että PRH:n käyttö jäi tässä yhteydessä pois vaihtoehdoista. Lisäksi aineiston keruussa käytettiin PK-Instituutin käytössä olevaa Voitto-CD ohjelmaa lähinnä täydentämään muutamien osakeyhtiöiden tilinpäätöstietoja.

Aineistonkeruun jälkeen jokainen havainto on tarkistettu tutkijan toimesta niin tilinpäätösaineiston kuin myös haastatteluiden osalta ja aineisto on muokattu prosessoitavampaan muotoon erilaisille Excel-taulukoille. Aineiston tarkastamisella on varmistettu, että virheitä ja puutteita olisi mahdollisimman vähän erityisesti tilinpäätösaineiston ja siihen perustuvien tunnuslukujen kohdalla. Amadeus-tietokanta sisältää joitakin tilinpäätöstunnuslukuja valmiiksi laskettuina. Näitä käytetään tässä työssä mahdollisuuksien mukaisesti hyväksi. Aluksi on kuitenkin testattu jokainen luvussa kolme esitetty laskentakaava, jotta niiden avulla saadut tunnusluvut vastaavat jo tietokannassa valmiina olleita tunnuslukuja. Tämän jälkeen jokainen tunnusluku on käyty yksitellen läpi ja tarkastettu sen oikeellisuus ja tehdyt oikaisut. Mahdollisten puutteiden kohdalla on tehty tarvittavat korjaukset. Tällä on varmistettu se, että aineisto sisältää mahdollisimman vähän virheitä ja siten vääristäisi tuloksia tunnuslukujen osalta.

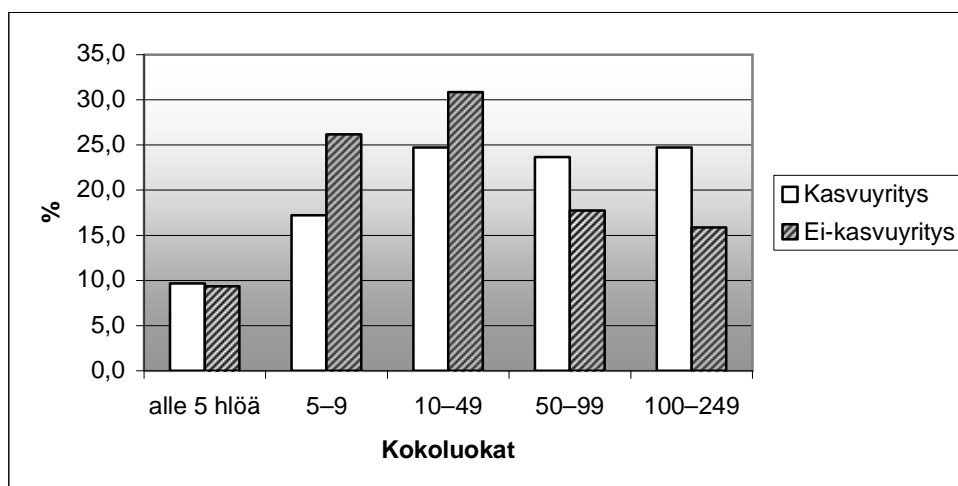
Tässä tutkimuksessa kasvuyrityksellä tarkoitetaan osakeyhtiötä, jonka liikevaihto on kasvanut jokaisena kolmena viimeisenä perättäisenä tilikautena. Vaikka kyseessä on kasvuyritystutkimus, aineisto sisältää vertailuryhmänä ei-kasvavien pk-yritysten joukon. Nämä yritykset on otettu mukaan, jotta aineisto olisi tarpeeksi suuri kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseksi. Yleisesti kirjallisuudessa mainitaan, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa otoksen tulisi sisältää vähintään 100 havaintoyksikköä, jotta tuloksilla olisi jonkinlaista tilastollista merkitsevyyttä ja, että niitä voitaisiin pitää luotettavina (Vilka 2007, 57). Näin ollen tutkimusjoukon sisältäessä sekä kasvavat että ei-kasvavat pk-yritykset tämä vaatimus tulee täytetyksi.

Otoskoon määrään vaikuttavat myös käytettävät analyysimenetelmät: mitä monimutkaisempi on käytettävä menetelmä, sitä suurempi otoksen tulisi olla. Tutkimuksessa on tarkoituksena vertailla eri yritys- ja strategiaryhmiä keskenään ja suorittaa vähintään

erilaisia ristiintaulukointeja. Kirjallisuudessa suositellaan tällöin, että jokaisessa ryhmässä tulisi olla vähintään 30 havaintoa (Vilka 2007, 57). Tämä ehto ei toteudu kaikkien tutkimuksessa käytettävien ryhmien osalta. Kasvavat pk-yritykset -ryhmä sisältää 93 havaintoa, jotka jakautuvat tasaisesti kolmeen alaryhmään: kasvaviin mikroyrityksiin, kasvaviin pieniin yrityksiin ja kasvaviin keskiuuriin yrityksiin. Tältä osin siis vähintään 30 yrityksen otoskoko ryhmää kohden toteutuu. Tutkimuksessa tullaan kuitenkin lisäksi ryhmittelemään edellä mainittuja ryhmiä vielä käytettävien strategioiden mukaan. Tällöin vaadittava otoskoko ei toteudu minkään ryhmän kohdalla⁷. Kaikki edellä mainitut seikat yhdistetään, tämän tutkimuksen *tutkimusjoukko on siis 200 pk-yritysmääritelmän mukaista osakeyhtiötä*. Yritysten määrä vaihtelee joissakin kohdin tutkimusta kahden yrityksen puutteellisten tilinpäätöstietojen vuoksi.

Ennen varsinaisen analysoinnin tekemistä on syytä tarkastella tutkimuksen aineistoa tarkasti. Aineistoa kuvaillaan yleensä ennen analyysiä esimerkiksi frekvenssi- ja keskiarvoesityksien ja erilaisten havaintomatriisien avulla. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät muuttujat ovat yrityksen koko liikevaihdon suhteen ja yritysten käyttämät strategiavaihtoehdot. Lisäksi on tietysti huomioitava toimialan vaikutus, vaikka tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti toimialojen välisiin eroavaisuuksiin kiinnitetäkään huomiota.

Tutkimusjoukko sisältää kaikkiaan 200 osakeyhtiötä, joista kasvuyrityksiä on 93 ja ei-kasvavia pk-yrityksiä on 107. Tutkimusjoukon yritykset jakautuvat kokoluokkiin henkilöstömäärien mukaan kuvion 8 osoittamalla tavalla.

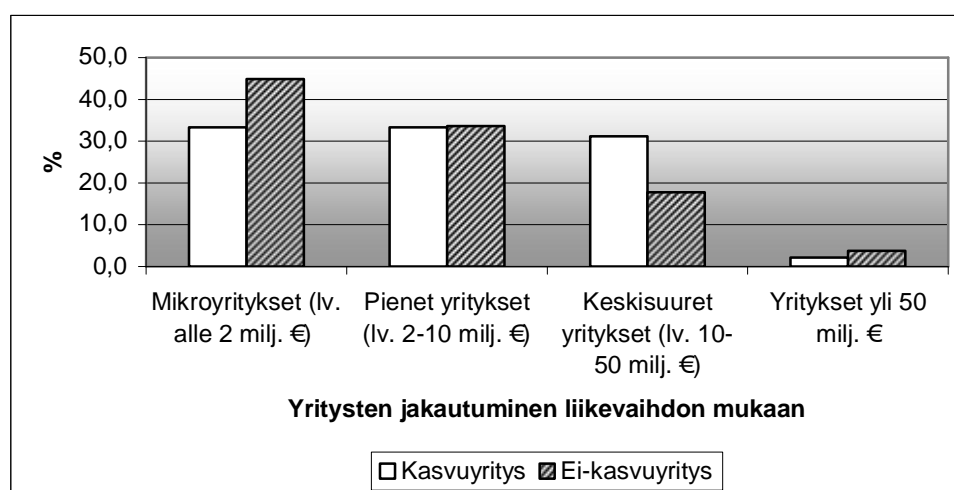


Kuvio 8 Tutkimusjoukon jakautuminen yrityskokoluokkiin henkilöstömäärän mukaisesti (n=200)

⁷ Vain ei-kasvavien pk-yritysten ryhmässä fokusointia ja differointia strategioina soveltavien yritysten ryhmä täyttää ryhmien tutkimiselle asetetun otoskoon rajan (ks. kuvio 11 sivulla 60).

Tutkimusjoukon 200 osakeyhtiöstä henkilöstötiedot on saatavilla kaikista yrityksistä. Kasvavien (93) ja ei-kasvavien yritysten (107) välillä on nähtävissä pientä eroavaisuutta henkilöstömäärien suhteen. Ei-kasvat painottuvat selkeämmin kolmeen pienimpään kokoluokkaan, kun taas kasvaneet yritykset jakautuvat tasaisemmin suurempien luokkien kesken. Alkuperäisessä PK-Instituutin aineistossa jokainen luokka oli lähes tasasuhteisesti edustettuna, mutta tämän jatkotutkimuksen osalta tilanne on huomattavasti toisenlainen. Osaltaan tätä selittää varmasti se, että alkuperäisessä PK-Instituutin aineistossa olivat kaikki yritysmuodot edustettuina, kun taas tämä tutkimus rajautuu käsittelemään vain osakeyhtiöitä. Tilanne olisi varmasti toisenlainen, jos esimerkiksi avoimet yhtiöt ja toiminimet olisivat tutkimuksessa mukana, koska nämä yritysmuodot edustavat yleensä pienimpiä yrityksiä.

Tutkimusjoukko jakautuu Euroopan unionin suositusten mukaisesti mikroyrityksiin sekä pieniin ja keskisuuriin yrityksiin kuvion 9 mukaan. Tämän jakauman lisäksi 6 yritystä ovat liikevaihdoltaan luokituksen ulkopuolella. Nämä yritykset ovat kuitenkin varsinaisessa tutkimuksessa mukana, koska niiden henkilöstömäärä ei ylitä tutkimukselle asetettua 250 työntekijän rajaa.

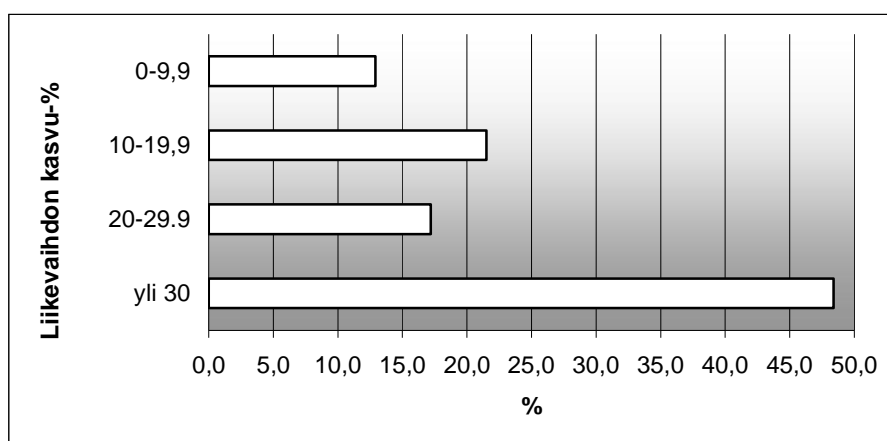


Kuvio 9 Tutkimusjoukkoon kuuluvien yritysten liikevaihtojen jakautuminen viimeisimmän tilinpäätöksen mukaisesti (=200)

Tutkimusjoukon kasvuyrityksistä mikroyrityksiä on 33 % (31), 33 % (31) on pieniä yrityksiä, 31 % (29) keskisuuria yrityksiä ja 2 % (2) liikevaihdoltaan yli 50 miljoonan euron yrityksiä. Tämä merkitsee siis sitä, että jokaisessa kasvuyritysluokassa on tasaisesti havaintoja ja siten aineistossa ei ole vääristymiä. Vastaavasti ei-kasvaneista yrityksistä mikroyrityksiä on 45 % (48), 34 % (36) pieniä yrityksiä, 18 % (19) keskisuuria yrityksiä ja 4 % (4) liikevaihdoltaan yli 50 miljoonan euron yrityksiä. Kasvuyritysten liikevaihto on keskimäärin viimeisen tilikauden aikana 11,2 miljoonaa euroa ja ilman kahden yli viidenkymmenen miljoonan euron liikevaihdon saavuttanutta yritystä keskiarvo

on 9,0 miljoonaa euroa. Vastaavasti ei-kasvavien yritysten tapauksessa liikevaihdon keskiarvo tutkimusjoukossa on 7,9 miljoonaa euroa ja ilman neljää yli viidenkymmenen miljoonan euron liikevaihdon tehnyttä yritystä 5,7 miljoonaa euroa viimeisimmän tilikauden aikana. Jakaumasta on nähtävissä, että tutkimusjoukon sisältävät kasvuyritykset ovat jakaantuneet tasaisemmin kaikkien luokkien kesken, kun taas ei-kasvaneet yritykset painottuvat liikevaihdon osalta pienimpiin yrityksiin. Kasvuyritysten liikevaihto vaihtelee viimeisimmän tilikauden aikana 61 000 ja 128,6 miljoonan euron välillä. Vastaavasti ei-kasvaneiden yritysten liikevaihto vaihtelee 8 000 ja 90 miljoonan euron välillä. Tulos-luvussa ei-kasvavia yrityksiä ei tulla tarkemmin lajittelemaan kokoluokkiin, vaan ne tullaan esittämään yhtenä vertailuryhmänä kokonaisuudessa.

Tutkimuksessa olevien kasvuyritysten jakaantuminen liikevaihdon kasvuprosentin mukaan on esitetty kuviossa 10. Vuonna 2007 liikevaihdon kasvuprosentti oli suomalaisilla pk-yrityksillä keskimäärin 12,2 prosenttia, joten siihen nähden tämän tutkimuksen kasvavat pk-yritykset ovat saavuttaneet huomattavasti nopeamman kasvuvauhdin (Hertsi 2008).



Kuvio 10 Tutkimusjoukon kasvuyritysten liikevaihdon muutos (%) kolmen viimeisen tilikauden aikana (n=93)

Tutkimusjoukon kasvuyritysten jakautuminen liikevaihdon kasvuprosentin mukaisesti on yllättäen painottunut isoihin kasvuprosentteihin. Yli 48 prosentilla (46) yrityksistä liikevaihto on kasvanut yli kolmekymmentä prosenttia viimeisten kolmen viimeisen tilikauden aikana, kun suurin kasvuprosentti on huikeat, noin 58 000 prosenttia. Hitaimpaan kasvuluokkaan kuuluu 12,9 % (12), toiseksi hitaimpaan luokkaan 21,5 % (20) ja toiseksi nopeimpaan luokkaan 17,2 % (15) tutkimusjoukon kasvuyrityksistä. Joukon liikevaihdon kasvuprosentin keskiarvoksi muodostuu erittäin korkea 694 prosenttia ja ilman kahta suurinta kasvuprosenttia (58 061 % ja 2 707 %) keskiarvoksi muodostuu huomattavasti kohtuullisempi 49 prosenttia. On otettava huomioon, että tutkimuksessa käytettävä kasvuyritysmääritelmä vaikuttaa tähän varmasti jonkin verran. Keskiarvo ja

jakauma olisivat varmasti muotoutuneet toisenlaisiksi, jos tutkimuksessa olisi käytetty kasvun kriteerinä vain esimerkiksi kahta viimeistä tilinpäätöstä tai kolmen viimeisen vuoden kasvua ilman kriteeriä, että kasvua olisi pitänyt tapahtua jokaisena kolmena perättäisenä vuotena. Toisaalta tämän tutkimuksen kasvuyrityksiä voi pitää todellisina kasvuyrityksinä, eikä vain yhden tai kahden tilikauden kasvupiikin toimintaansa saaneina satunnaisina kasvuyrityksinä.

Edelleen on syytä tutkia, onko liikevaihdon kasvuprosentilla ja yrityksen koolla jokin merkitystä. Koon ja liikevaihdon kasvun välisiä suhteita arvioidaan taulukossa 1, johon on ristiintaulukoitu kasvuyritysten liikevaihdon kasvuprosentit ja yrityksen kokoluokittelu.

Taulukko 1 Tutkimusjoukkoon kuuluvien pk-yritysten koon ja kasvun välinen yhteys (n=93)

Liikevaihdon kasvu-%	Yrityksen koko				
	Mikroyritys	Pieni yritys	Keskisuuri yritys	Lv. Yli 50 milj. €	yht.
0-9,9	4	3	5	0	12
10-19,9	5	7	8	0	20
20-29,9	5	6	3	1	15
yli 30	17	15	13	1	46
yht.	31	31	29	2	93

Kuten taulukko 1 osoittaa, liikevaihdon kasvuprosentilla ja yrityksen koolla ei näytä olevan tässä aineistossa erityisiä vinoumia. Jokainen liikevaihdon kasvuprosenttiluokka on edustettuna lähes tasasuhteisesti jokaisessa yrityskokoluokassa. Tämän suhteen aineisto on siis tasapainoinen.

Tutkimusjoukko sisältää monen eri toimialan yrityksiä. Varsinaisen aineiston keruuvaiheessa toimialalla ei ollut valintakriteerien osalta merkitystä, siksi tässäkin tutkimuksessa joiltakin toimialoilta on mukana enemmän yrityksiä kuin toisilta. Yritykset on luokiteltu Tilastokeskuksen suosittelman Toimialaluokitus 2002 mukaisesti viiteen eri luokkaan. Tutkimusjoukon yritykset jakaantuvat näihin luokkiin seuraavasti:

- Teollisuudesta on kasvuyrityksiä 29,0 % (27) ja ei-kasvuyrityksiä 33,6 % (36)
- Rakentamisesta on kasvuyrityksiä 14,0 % (13) ja ei-kasvuyrityksiä 15,9 (16)
- Tukku- ja vähittäiskaupasta on kasvuyrityksiä 11,8 % (11) ja ei-kasvuyrityksiä 14,9 (16)

- Kiinteistö-, vuokraus-, ja tutkimuspalvelut; liike-elämän palveluista on kasvuyrityksiä 20,4 % (19) ja ei-kasvuyrityksiä 17,8 (19)
- Muut⁸-aloilta on kasvuyrityksiä 24,7 % (23) ja ei-kasvuyrityksiä 17,8 % (19).

Selkeästi eniten yrityksiä tutkimuksessa on teollisuuden alalta molemmissa yritysryhmissä. Muilta osin aineisto on suhteellisen tasaisesti jakautunut luokkien kesken. Kasvuyritysten suurehkoa määrää muut-luokassa selittää todennäköisesti luokkaan kuuluvien terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluyritysten osuus. Viimeisten vuosien aikana alalla on ollut erityisen suotuisa kehitys ja toimialalla on tapahtunut merkittävää yritysten kasvua muun muassa julkisen sektorin yksityistäessä alan palveluita.

4.2 Kvantitatiivinen tutkimusote

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa pyritään saamaan esiin suuresta aineistosta määrällisiä asioita, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään pienen aineiston syvälliseen tutkimiseen ja ymmärryksen lisäämiseen. Viimeisten 30 vuoden aikana sosiaalitieteissä erityisenä mielenkiinnon kohteena ovat olleet kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot, yhtäläisyydet ja sopivuus erilaisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen välistä asetelmaa ei voida vieläkään pitää selvänä. Yhä edelleen käydään keskustelua siitä, kumman menetelmän tulisi olla dominoivassa asemassa, ja mikä näiden kahden menetelmän keskinäinen suhde on (Silverman 2000, 1). Tilannetta kuvastaa hyvin muun muassa se, että kvalitatiivinen tutkimus nähdään yhä edelleen yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtana (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 24). Koska tässä tutkimuksessa on tarkoitus kuvata ja tutkia kasvun, taloudellisten tunnuslukujen ja strategiaratkaisuiden välistä suhdetta numeerisen aineiston pohjalta, tämän tutkimuksen menetelmäksi sopii luonnollisesti *kvantitatiivinen tutkimus*.

Pieni otos aiheuttaa ongelmia erityisesti erilaisten analyysien tekemisessä ja siksi tässä tutkimuksessa ei voidakaan käyttää kaikkein edistyksellisimpiä määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmiä. Havaintoaineiston havaintojen välillä on erilaisia suhteita ja mitta-asteikoita käytetäänkin näiden erilaisten suhteiden luokittelussa. Mitta-asteikoita luokitellaan sen mukaisesti, minkälaisille suhteille kyseessä oleva mittari tarjoaa järkevän tulkinnan, ei ole esimerkiksi järkevää yrittää muodostaa strategiavaihtoehtojen välille etäisyyksiä. Tässä tutkimuksessa yhdistyvätkin *laatueroasteikolliset muuttujat* eli kilpailukyky- ja menestystekijävalinnat ja *suhdelukuasteikolliset muuttujat* eli yrityksen taloudelliset tunnusluvut. Käytännössä tämä tarkoittaa, että laatueroasteikolli-

⁸ Muut -luokka sisältää tässä tutkimuksessa luokat maatalous, riistatalous, ja metsätalous, sähkö-, kaasun-, ja vesihuolto, majoitus- ja ravitsemistoiminta, kuljetus, varastointi ja tietoliikenne, koulutus, terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut sekä muut yhteiskunnalliset ja henkilökohtaiset palvelut.

sille muuttujille voidaan suorittaa vain muuttujan arvojen luokittelua, kun taas suhdelu-kuasteikollisille muuttujille voidaan suorittaa suhdelukuvertailuja esimerkiksi prosenttilukumuodossa (Kallio, Korhonen & Salo 2003, 75–76). Nämä vaikuttavat myös osaltaan siihen kuinka edistyksellisiä analyysimenetelmiä tässä tutkimuksessa voidaan käyttää.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on yleensä olla joko selittävä, kuvaileva tai ennustava. Selittävän tutkimuksen tarkoitus on ennen kaikkea etsiä selitystä tilanteelle tai ongelmalle ja tutkia mahdollisia kausaalisia suhteita. Kuvaileva tutkimus puolestaan esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista tai tilanteista ja ilmiöstä esiin tulevia näkyviä käyttäytymismuotoja. Ennustavan tutkimuksen tarkoitus on ennen kaikkea ennustaa tapahtumia, jotka ovat seurauksena ilmiöstä, jota tutkitaan (Hirsjärvi ym. 1997, 129–130). Tämän tutkimuksen on tarkoitus olla ennen kaikkea *kuvaileva tutkimus* eli tarkoituksena ei ole luoda uusia käsitteitä tai malleja, vaan pyrkiä esittämään tutkimusongelmana oleva asia mahdollisimman tarkasti ja oikein. Tässä tutkimuksessa on lisäksi piirteitä selittävästä tutkimuksesta, koska tutkimuksessa selvitetään kilpailustrategioiden ja taloudellisen menestyksen välistä mahdollista yhteneväisyyttä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään käyttämään aina sellaista analyysimenetelmää, joka antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Analyysitapa valitaan sen mukaisesti, ollaanko tutkimassa yhtä muuttujaa vai kahden muuttujan välistä riippuvuutta ja niiden vaikutusta toisiinsa. Yksinkertaisimmillaan yhden muuttujan jakaumasta saadaan tietoa sijaintia kuvaavien tunnuslukujen avulla. Yleisimmin määrällisessä tutkimuksessa käytettäviä *sijaintilukuja* ovat keskiarvo ja moodi, joita molempia tullaan hyödyntämään tässä tutkimuksessa. Jos taas tutkitaan sitä kuinka havaintoarvot poikkeavat toisistaan, käytetään analyysissä hyväksi *hajontalukuja*, kuten esimerkiksi vaihteluväliä. Kahden muuttujan välistä riippuvuutta tutkittaessa käytetään hyödyksi edistyksellisempiä analyysimenetelmiä, kuten ristiintaulukointia ja korrelaatiokerrointa (Vilka 2007, 119).

Tutkittaessa kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten välillä käytettävien kilpailustrategioiden eroavaisuuksia parhaimpana menetelmänä on yksinkertaisesti tutkia kunkin tutkittavan strategian yleisyyttä tutkimusryhmissä ja havainnollistaa tätä prosenttiosuuksiin perustuvan pylväsdiagrammin avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sijaintilukujen, tarkemmin moodin, käyttöä. *Moodi* eli *tyyppiluku* tarkoittaa nimensä mukaisesti joukkoon kuuluvaa yleisintä arvoa ja soveltuu parhaiten nominaaliasteikollisille muuttujille (Vilka 2007, 121). Moodi on siis tämän tutkimuksen tapauksessa strategia, jota käyttää eniten pk-yrityksistä hyväksi kussakin tutkittavassa luokassa eli, jonka frekvenssi on suurin.

Kasvuyritysten taloudellisen menestymisen tutkiminen perinteisen tilinpäätösanalyysin avulla, antaa parhaimman tuloksen yritysryhmän kohdalla kulloisestakin tilanteesta tilinpäätöstunnusluvun *aritmeettinen keskiarvo*. Aritmeettinen keskiarvo kuuluu moodin

tapaan sijaintilukuihin, mutta on huomattavasti tätä edistyneempi ja sopii suurien aineistojen käsittelyyn välimatka- ja suhdelukuasteikollisilla muuttujilla. Aritmeettinen keskiarvo saadaan laskemalla havaintojen mittaustulokset yhteen ja jakamalla saatu tulos havaintojen lukumäärällä (Vilka 2007, 122). Tässä tutkimuksessa esimerkiksi kokonaispääoman tuottoasteen keskiarvot jokaisessa yritysryhmässä saadaan laskemalla kunkin havainnon kokonaispääoman tuottoasteet yhteen ja jakamalla ne ryhmään kuuluvien havaintojen (yritysten) lukumäärällä.

Aritmeettisen keskiarvon käyttöä kritisoidaan sen herkkyydestä poikkeavien havaintojen aiheuttamalle vääristymälle. Tämän takia aritmeettinen keskiarvo ei annakaan kovin tarkkaa ja oikeaa kuvaa jakaumasta, jos aineistossa on yksikin hyvin paljon muista havainnoista poikkeava havainto (Vilka 2007, 123). Tässä tutkimuksessa tämä korostuu erityisesti pienen otoskoon seurauksena. Yleensä kun lasketaan pienistä aineistoista keskiarvoja, hyvin poikkeukselliset havainnot jätetään kokonaan pois. Näin on tehty tässäkin tutkimuksessa yksittäisten tunnuslukujen kohdalla⁹. Vaarana havaintojen poistamisessa on, että tulos vääristyy entisestään ja antaakin virheellisen kuvan jakaumasta. Tässä tutkimuksessa tämän ei uskota aiheuttavan erityisen suurta riskiä, koska poikkeavien havaintojen määrä on hyvin pieni otokseen verrattuna.

Aritmeettisen keskiarvon heikkoutta suositellaan vähennettävän käyttämällä rinnakkain tutkimuksessa keskiarvon kanssa *hajontalukuja*. Hajontalukuja ovat esimerkiksi variaatiosuhde, vaihteluväli ja keskihajonta. Tässä tutkimuksessa tutkittaessa kasvuyritysten taloudellista menestystä perinteisen tilinpäätösanalyysin avulla aritmeettisen keskiarvon rinnalla käytetään *vaihteluväliä*. Vaihteluväli kertoo suurimman ja pienimmän havaintoarvon välin, kun havainnot on laitettu suuruusjärjestykseen. Samalla vaihteluvälin käyttö analyysissä kertoo, kuinka suuria ja pieniä arvoja muuttujat saavat otoksessa eli tässä tutkimuksessa yritysryhmän sisällä (Vilka 2007, 124).

Kahden ja useamman muuttujan välistä riippuvuutta tutkittaessa suositellaan usein käytettäväksi analyysimenetelmäksi *ristiintaulukointia*. Riippuvuudella tarkoitetaan, että jokin muuttuja vaikuttaa toiseen muuttujaan. Ristiintaulukointi puolestaan mahdollistaa sen, että havaintojen sijaintia voidaan tarkastella kahdelle taulukoitavalle muuttujalle yhtä aikaisesti (Vilka 2007, 129). Tässä tutkimuksessa kasvuyritysten kilpailustrategioiden vaikutuksia taloudelliseen menestykseen tutkitaan ristiintaulukoinnin avulla. Tämä taulukointi tapahtuu kilpailustrategioiden ja yritysryhmittelyn välillä perinteiseen tilinpäätösanalyysin perustuvien tunnuslukujen aritmeettisten keskiarvojen vastatessa näiden muuttujien välisiä havaintoja.

Kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä tuloksien tilastollista merkittävyyttä tutkitaan usein jollain matemaattisella menetelmällä. Ristiintaulukoinnin yhteydessä monesti

⁹ Mainitaan erikseen kulloisenkin tunnusluvun kohdalla, jos poikkeuksellinen / poikkeuksellisia havaintoja on jätetty pois.

käytetään muuttujien välisen riippuvuuden testaamiseen esimerkiksi Khin neliö –testiä (χ^2) tai kontingenssikerrointa (C) (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2008). Tässä tutkimuksessa näitä tullaan käyttämään hyväksi erityisesti yritysluokituksen ja kilpailustrategioiden välisen mahdollisen riippuvuuden testaamisessa, vaikka tulokset näiden osalta esitetäänkin vain pylvädiagrammin muodossa. Näiden testien avulla pystytään siis tutkimaan onko yrityskokoluokalla merkitystä kilpailustrategiavaihtoehdon valinnassa. Tällainen tutkimusasetanta on lähellä kirjallisuudessa tarkasteltua hypoteesin testausta. Hypoteesin testauksella tarkoitetaan tutkijan tekemän ennakko-oletuksen ja tilastollisen merkitsevyydestaustuksen antamaa tulosta (Vilka 2007, 132; Eskola & Suoranta 1998, 223).

Khin neliö -testi perustuu havaittujen ja odotettujen solufrekvenssien välisen eron tilastollisen merkitsevyyden testaukseen. Testiä käytetään hyväksi riippumattomuustestiä, jolloin tutkitaan sitä, onko muuttujien välillä yhteyttä vai ei. Ristiintaulukoinnin yhteydessä saatavat odotetut frekvenssit ovat niitä frekvenssejä, jotka olisivat todellisia frekvenssejä jos muuttujien välillä ei olisi riippuvuutta. Näin ollen testisuuren arvo on sitä suurempi, mitä suurempi on havaittujen ja odotettujen solufrekvenssien erotus. Tästä puolestaan seuraa se, että mitä suurempi testi suure on, niin sitä pienempi on siihen liittyvä p-arvo (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2008). Tilastolliseen testaukseen on vakiintunut riskitason (p-arvo) arvoiksi 1 % ja 5 %. Alle yhden prosentin riskitason tuloksia pidetään tilastollisesti merkitseväenä ja alle viiden prosentin tasoa puolestaan tilastollisesti melkein merkitseväenä (Vilka 2007, 132–133). Tämän tutkimuksen osalta yrityskoon ja strategiavaihtoehtojen väliseksi χ^2 -arvoksi muodostuu 6,02. Vapausasteiden ollessa 9, χ^2 -jakauma osoittaa, että p:n arvoksi muodostuu peräti 0,74, joten voidaan sanoa, että yrityskoon ja kilpailustrategian välillä ei ole minkäänlaista tilastollista riippuvuutta. Lisäksi testisuure jää niin pieneksi, ettei sen mukaan ryhmien välillä ole havaittavissa eroja, joiden voisi olettaa todennäköisesti esiintyvän myös perusjoukossa.

χ^2 -testin luotettavalle käytölle ristiintaulukoinnissa asetetaan ehdoksi, että korkeintaan 20 prosenttia odotetuista frekvensseistä saa olla alle 5 ja, että jokaisen solun odotetun frekvenssin on oltava yli 1. Tämä ei toteudu tässä tutkimuksessa ristiintaulukoinnin yhteydessä. Tämän takia tilastollista merkitsevyyttä yrityskoon ja kilpailustrategiavaihtoehtojen välillä tutkitaankin lisäksi vielä *kontingenssikertoimen* (C) avulla. Kontingenssikerroin kuvastaa muuttujien välisen riippuvuuden voimakkuutta. Se voi saada arvoja vain 0 ja 1 välistä, jolloin mitä lähempänä 1 ollaan, niin sitä voimakkaammasta muuttujien välisestä riippuvuudesta on kyse. Kontingenssikertoimen tulkinnalle ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta ristiintaulukoinnin rivi- ja sarakemäärät rajaavat kontingenssikertoimen ylärajan kaavan neliöjuuri $(r-1)$ jaettuna $r:n^{10}$ avulla (Menetelmäope-

¹⁰ Kaava edellyttää, että rivi- ja sarakemäärät ovat yhtä suuret, kuten tässä tutkimuksessa yrityskoon ja strategiavaihtoehtojen osalta on.

tuksen tietovaranto 2008). Tämän tutkimuksen osalta kontingenssikertoimen maksimiksi muodostuu 0,866. Yrityskoon ja strategiavaihtoehdon väliseksi kontingenssikertoimeksi muodostuu vain 0,17, joten tässä tutkimuksessa näiden kahden muuttujan välistä yhteyttä voidaan pitää hyvin heikkona.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Miten arvioida kasvuyritystutkimuksen luotettavuutta, kun pelkästään kasvun määritelmät vaihtelevat tutkimuksesta ja tutkielmasta toiseen? Erilaisia kasvu- ja mittaustapoja on kymmeniä ja jokaisen tutkijan on itse valittava kulloiseenkin tutkimukseen parhaiten sopivat ja perusteltava valintansa mahdollisimman vakuuttavasti. Se, että tutkija saa itse valita käyttämänsä mittarit ja tutkimustavat, vaikuttaa aina tutkimusten vertailtavuuteen ja tuo subjektiivisuuden osaksi kvantitatiivista tutkimusta. Tässäkin tutkimuksessa tutkija on itse valinnut omasta mielestä parhaimmat tutkimusmenetelmät käytettävissä olevalle aineistolle. Varmasti toisenlaisilla ratkaisuilla ja valinnoilla olisi päästy erilaisiin tuloksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta on aina pyrittävä arvioimaan, oli sitten kyse kvantitatiivisesta tai kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Kvantitatiiviseen tutkimukseen on arviointikriteereiksi vakiintunut reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet, jotka yhdessä muodostavat kokonaisluotettavuuden mittarin (Vilka 2007, 149). Näiden lisäksi on syytä tutkia kriittisesti tutkimuksen ja tulosten yleistettävyyttä.

Reliabiliteetin tarkastelulla tarkoitetaan tutkimuksen tai mittarin luotettavuuden ja tarkkuuden mittaamista. Jos tietyllä menetelmällä toisistaan riippumattomat, samalle tilastoaineistolle tehdyt mittaukset antavat huomattavasti vaihtelevia tuloksia, sanotaan, että mittarin reliabiliteetti on alhainen. Samaten myös sanotaan, että mitä vähemmän sattuma on vaikuttanut tuloksiin, sitä parempi on tutkimuksen reliabiliteetti. Ongelmat tutkimuksen reliabiliteetin kanssa johtuvatkin useimmiten tutkijan tekemistä satunnaisvirheistä (Vilka 2007, 149; Hirsjärvi ym. 2004, 216).

Tämän tutkimuksen osalta reliabiliteettiin vaikuttavien satunnaisvirheiden mahdollisuus on kohtalaisen suuri. Tutkijan huolimattomuusvirheet ovat mahdollisia esimerkiksi syötettäessä tietoja Excel- taulukkolaskentaohjelmaan, joskin tiedostojen tarkastus useampaan kertaan on vähentänyt tätä riskiä merkittävästi. Haastatteluiden osalta myös ihmisten virheiden mahdollisuus on luonnollisesti olemassa. Haastattelijat tallensivat tiedot suoraan tietokoneelle haastatteluiden aikana, joten virhelyöntien mahdollisuus on olemassa, joskin riskiä tälle voidaan pitää hyvin alhaisena kysymyslomakkeen rakenteellisen yksinkertaisuuden vuoksi.

Tutkimuksessa käytettävien tilinpäätöstunnuslukujen osalta reliabiliteettia voidaan pitää korkeana. Tutkimuksessa on noudatettu huolellisuutta ja tarkkuutta, minkä vuoksi

satunnaisten virheiden todennäköisyys on pieni. Lisäksi alkuperäinen tilinpäätösaineisto perustuu Suomessa käytössä oleviin kirjanpito-, osakeyhtiö- ja tilintarkastuslakeihin, joten siltä osin tilinpäätösaineiston laadukkuus on taattu.

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa voidaan nykyään mitata reliabiliteettia (erityisesti sisäistä reliabiliteettia) myös niin sanotun Cronbachin alfa -kertoimen avulla. Tämän kertoimen avulla tutkitaan mittarin, tässä tapauksessa kilpailustrategioihin liittyvän kysymyksen, sisäistä homogeenisuutta (Bryman & Bell 2007, 164). Tässä tutkimuksessa ei ole kuitenkaan erityistä syytä tämän kertoimen laskemiseen, koska kilpailustrategioihin liittyvän kysymyksen vastausvaihtoehdot on johdettu suoraan eri strategioista. Ja tällöin vastauksiin liittyvä satunnaisvirheen mahdollisuus on olematon ja siten tutkimuksen reliabiliteetti on haastatteluaineiston osalta korkea.

Validiteetti kuvastaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimuksen mittareiden tai tutkimusmenetelmien kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Valitettavasti aina mittarit ja menetelmät eivät vastaa todellisuutta ja sitä, mitä tutkija oli niiden kuvitellut tutkivan (Hirsjärvi ym. 2004, 216).

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa on erityisen tärkeä tarkastella miten tutkimukselle ja aineistolle esitetyt kysymykset toimivat ja millaisia vastauksia ne antavat ja miten vastauksien saamiseen käytetyt mittarit ovat toimineet (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217). Tässä tutkimuksessa kasvun mittaamisessa käytettiin liikevaihdon kasvua kolmena edeltävänä tilikautena. Se on yleisin kasvumittari ja siten kuvastaa ja mittaa varmasti yrityksen kasvua. Kilpailukyky- ja menestystekijä valintojen tutkimisessa käytetty kysymys on puolestaan osa isompaa PK-Instituutin kysymyssarjaa. Haastattelulomakkeen ovat kokonaisuudessaan laatineet ammattitutkijat, joilla on laaja kokemus aiheesta ja siihen liittyvästä teoriasta. Tältä osin voidaan hyvällä syyllä olettaa kysymysten tutkivan juuri oikeita asioita. Joskin haastattelulomakkeella on selvästi vältetty vaikeaselkoisten ja teorialähtöisten sanojen käyttöä, kuten tässäkin tutkimuksessa käytettävää strategia-sanaa. Tämä saattaa heikentää tämän tutkimuksen haastatteluaineiston validiteettia, mutta parantaa kuitenkin yleisesti aineiston luotettavuutta, verrattuna tilanteeseen, jossa haastateltavat olisivat joutuneet arvuuttelemaan strategia-sanan merkitystä haastattelutilanteessa.

Tässä tutkimuksessa on käytetty myös kahdeksaa erilaista tilinpäätöstunnuslukua kuvaamaan pk-yrityksen taloudellisesta tilasta. Nämä tunnusluvut ovat yleisimpiä ja niiden laskentatavat ovat ainakin Suomessa suhteellisen vakiintuneet Yritystutkimusneuvottelulautakunnan suositusten ansiosta. Tästä johtuen myös näiden mittareiden validiteettia voidaan pitää korkeana. Jokainen mittari on valittu harkiten ja jokainen käytettävä tunnusluku mittaa ehdottomasti juuri sitä talouden osa-aluetta tarkasti ja yksinkertaisesti, mitä kulloisellakin tunnusluvulla halutaankin mitata.

Tutkimusta pidetään yleisesti myös validina, mikäli se ei sisällä systemaattista virhetä. Systemaattisen virheen arvioiminen on hyvin hankalaa ja sen suuruutta tutkimukses-

sa on vaikea käytännössä arvioida (Vilkkä 2007, 150). Tutkimuksessa käytettävän haastattelun osalta systemaattisen virheen mahdollisuus on vähäinen. Yleensä systemaattista virhettä voi aiheuttaa vastaajien valehteleväminen (Alkula ym. 1994, 90). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole kysytty henkilökohtaista tai arkaluontoista asiaa, joten vastaajilla ei ole ollut syytä valehdella tai kaunistella totuutta, varsinkaan kun vastaukset käsitellään anonymisti. Lisäksi totuuden kaunisteleminen on ollut tässä tapauksessa myös lähes mahdotonta, koska haastateltaville on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Tässä tutkimuksessa haastateltavat ovatkin lähinnä voineet väärillä vastauksilla vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin satunnaisvirheen kautta.

Systemaattista virhettä voi aiheuttaa myös se, että haastateltavat eivät ymmärrä kysymyksessä olevia käsitteitä tai ymmärtävät ne eri tavalla kuin tutkija (Alkula ym. 1994, 90). Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat yrityksen johtohenkilöitä tai yrittäjiä, joten haastattelun aiheen pitäisi olla heille entuudestaan tuttu. Haastattelukysymyksen asettelussa on myös selvästi vältetty vaikeiden tai tulkinnanvaraisten käsitteiden käyttöä. Sitä kautta ei ole mitään perusteltua syytä epäillä vastaajien aiheuttaneen systemaattista virhettä.

Tutkimuksessa käytettävien tilinpäätöstunnuslukujen osalta mahdollisen systemaattisen virheen arvioiminen on hyvin hankalaa. On tietysti käytännössä mahdollista, että jokainen tunnusluku on laskettu järjestelmällisesti väärin, mutta tämä on tarkastuksista ja käytetystä tarkkuudesta johtuen hyvin epätodennäköistä. Enemminkin tämä voi vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin satunnaisvirheen kautta. Tutkimukseen valikoituneet laskukaavat ovat yleisesti tutkimuksissa havaittu hyväksi ja siten on erittäin epätodennäköistä ja jopa mahdotonta, että ne sisältäisivät systemaattisen virheen mahdollisuuden.

Tutkimuksen tulosten *yleistettävyyden* arviointi on myös hankalaa. Tulokset ovat useasti tilannesidonnaisia ja riippuvaisia ulkoisista tekijöistä. On myös mahdollista tulkita saatuja tuloksia eri tavoin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistot ovat yleensä aina niin suuria, että jonkinlaiseen yleistettävyyteenkin pyritään (Alkula ym. 1994, 298–299).

Tämä tutkimus käsittelee ennen kaikkea suomalaisia pk-yrityksiä. Tämän takia yleistysten tekeminen laajemmin on mahdotonta, joskin vertailu muiden maiden vastaavien tutkimusten kanssa voi antaa hyvinkin mielenkiintoisia tuloksia. Tutkimuksessa käytetty otos edustaa vain murto-osaa suomalaisista pk-yrityksistä ja tutkimuksessa käytettävät ryhmittelyt eivät kaikki täytä otoskoon osalta kirjallisuudessa annettuja ohjeistuksia sopivasta otoskoosta. Tämä heikentää myös huomattavasti tulosten luotettavuutta ja tulosten yleistettävyyttä luotettavasti. Suhteellisen pienestä otoskoosta huolimatta joukko edustaa kohtalaisen hyvin suomalaisia pk-yrityksiä, mikä puolestaan tukee yleistettävyyttä.

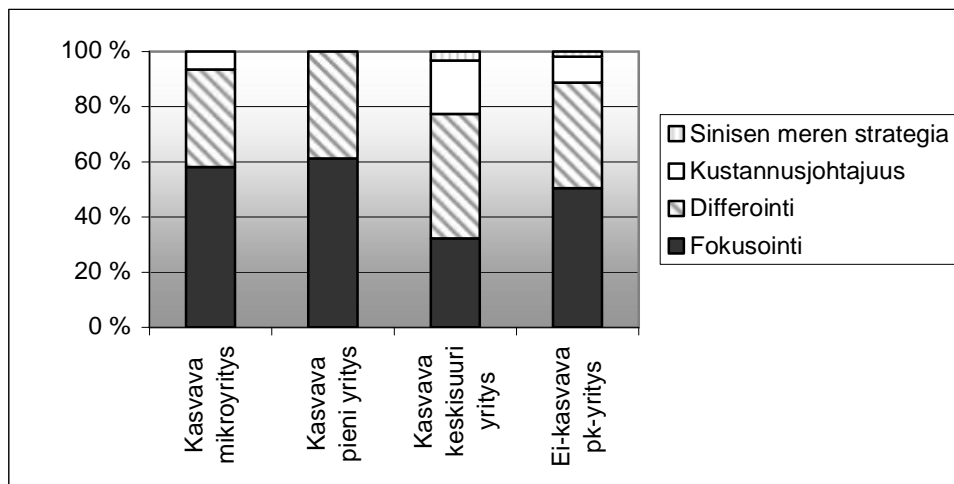
Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tutkimustapaa ja objektiivisuutta. Kvantitatiivisen tutkimuksen etuna on juuri helposti saavutettava objektiivisuus eli tutkimuksen puo-

lueettomuus. Tutkijan on pyrittävä aina pitämään omat mielipiteensä erossa muusta tutkimuksesta ja ne eivät saa vaikuttaa varsinaiseen tutkimusprosessiin (Vilka 2007, 154). Tässä tutkimuksessa tutkijan omat mielipiteet rajoittuvat lähinnä johtopäätösten tekemiseen ja siinäkin ne erotetaan selvästi muiden mielipiteistä ja objektiivisista tuloksista. Tällöin vältetään siltä, että lukijan kuva aiheesta vääristyisi ja tämä helpottaa myös tutkimuksen toistettavuutta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Erot kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten kilpailu- ja menestystekijävalinnoissa

Tässä tutkimuksessa pk-yrityksen johtajan tai yrittäjän kilpailukyky- ja menestystekijävalintoja eli strategiaratkaisuja edustavat Porterin generiset kilpailustrategiat fokusointi, differointi ja kustannusjohtajuus ja Kimin ja Mauborgnen sinisen meren strategia. Yksi tämän tutkimuksen tarkoituksista on vastata kysymykseen onko kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten strategiaratkaisuissa mahdollisesti eroavuuksia. Tähän kysymykseen kuvio 11 antaa vastauksen kasvuyritysten osalta EU:n komission yritysokoluokittelun mukaisesti ei-kasvavien pk-yritysten ollessa vertailuryhmänä.



Kuvio 11 Tutkimusjoukon pk-yritysten tekemät strategiavalinnat (n=200)

Kuten kuvio 11 osoittaa, fokusointi on kaikissa tutkimusjoukon yritysryhmissä selvästi yleisin strategia differoinnin eli erikoistumisen kanssa. Tutkimusjoukkoon kuuluvissa kasvavissa mikroyrityksissä 58,1 % (18) on käytössä fokusointi strategiana eli ryhmän moodi on siis fokusointi. Vastaavasti 35,5 % (11) mikroyrityksistä käytössä on differointi ja 6,5 % (2) käytössä on kustannusjohtajuus, sinisen meren strategia ei ole käytössä tutkimusjoukon edustamissa mikroyrityksissä yhdessäkään. Kasvavissa pienissä yrityksissä fokusointi on mikroyritysten tapaan moodi. Fokusointi on käytössä 61,3 % (19) tutkimusjoukon yrityksistä ja differointi 38,7 % (12). Näin ollen tutkimusjoukon sisältämissä kasvavissa pienissä yrityksissä ei ole käytössä yhdessäkään kustannusjohtajuus tai sinisen meren strategia kilpailu- ja menestystekijänä.

Kuvion 11 osoittamalla tavalla kasvavissa keskisuurissa yrityksissä on käytössä kaikkia tutkimuksessa esiteltäviä strategiavaihtoehtoja. Keskisuurissa yrityksissä differointi on yleisin kilpailustrategia eli ryhmän moodi. Sitä soveltaa 45,2 % (14) tutkimusjoukon kasvavista keskisuurista yrityksistä. Toiseksi yleisin vaihtoehto on fokusointi, joka on 32,3 % (10) tutkimusjoukon yrityksistä käytössä. Kustannusjohtajuus on puolestaan 19,4 % (6) yrityksistä käytössä ja sinisen meren strategiaa ilmoittaa käyttävän 3,2 % eli yksi tutkimusjoukon keskisuurista kasvuyrityksistä.

Vertailtaessa kasvavia ja ei-kasvavia pk-yrityksiä strategiavalintojen osalta, ei niissä havaita tässä tutkimuksessa suuria eroavaisuuksia kuvion 11 osoittamalla tavalla. Tutkimusjoukossa olevien ei-kasvavien pk-yritysten yleisin kilpailustrategia on fokusointi. Sitä käyttää tutkimusjoukosta 50,5 % (54). Vastaavasti differointia käyttäviä yrityksiä on 38,3 % (41) ja kustannusjohtajuutta käyttäviä on 9,4 % (10) ei-kasvavissa yrityksissä. Kuten kasvavien, myös ei-kasvavien pk-yritysten joukossa sinisen meren strategia on hyvin harvassa yrityksessä käytössä, tutkimusjoukossa vain 1,9 % (2) ei-kasvavista.

Tämän tutkimuksen osalta voidaan sanoa, että fokusointi ja differointi ovat selvästi yleisimmät kilpailustrategiat pk-yritysten keskuudessa riippumatta siitä onko kyseessä kasvava tai ei-kasvava yritys. Molemmissa ryhmissä nämä kaksi strategiaa on yli 75 prosentissa yrityksistä käytössä, joten ne muodostavat huomattavan selvän enemmistön ainakin tämän tutkimuksen edustamassa otoksessa. Tämä tukee hyvin esimerkiksi Laukkasen (2007, 145) näkemystä, jonka mukaan kasvaville pk-yrityksille on tyypillistä erityisesti keskittyminen ja tietyn aseman hallitseminen markkinoilla. Samaten tämä tulos osoittaa, että pk-yritykset pyrkivät menestymään perinteisillä kilpailustrategioilla, eikä niinkään uusilla ja innovatiivisilla ja samalla korkean riskin omaavilla uuden markkinan luontistrategioilla.

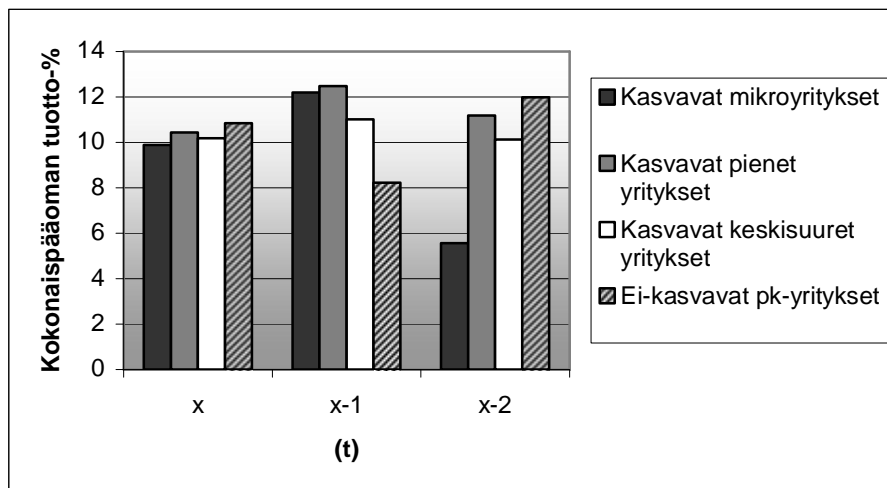
5.2 Taloudellinen tilanne tilinpäätöstunnuslukujen perusteella

5.2.1 Kannattavuuden tasot

Toisena osaongelmana tämä tutkimus pyrkii selvittämään mahdollisia eroavaisuuksia kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten taloudellisessa tilassa. Perinteiseen tilinpäätösanalyysiin kuuluvien kannattavuuden, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden ja tehokkuuden tunnuslukujen käyttäminen vastaa monipuolisesti tähän kysymykseen ja mahdollistaa selkeän ja helpon vertailun kokoluokkien ja kasvavien ja ei-kasvavien yritysten välillä ja myös vertailun aikaisempiin tutkimuksiin.

Kasvun ja kannattavuuden yhdistämistä pidetään usein hyvin haasteellisena. Kauppa-lehti Option (21/2007) tekemässä tutkimuksessa onnistuttiin kuitenkin osoittamaan, että kasvavat yritykset ovat itse asiassa muita yrityksiä kannattavampia. Tutkimuksessa kasvuyritysten pääoman tuottoaste oli noin 27 prosenttia vuonna 2006, kun vastaavasti suomalaisyrityksillä tuottoaste on keskimäärin ollut 20 prosenttia (Jurvelin 2007, 53). Tässä tutkimuksessa ei päästy kokonaispääoman tuottoasteen osalta näin korkeisiin prosenttilukuihin kasvavien yritysten, eikä myöskään vertailuryhmänä olevien ei-kasvavien pk-yritysten kohdalla, mutta oman pääoman tuottoasteen osalta osa tutkimusryhmistä tukee Kauppa-lehti Option tutkimustuloksia.

Kuten kuvio 12 osoittaa kaikkien kasvuyritysluokkien ja ei-kasvavien pk-yritysten kokonaispääoman tuottoaste on jäänyt alle 15 prosentin kolmen viimeisimmän tilikauden aikana.



Kuvio 12 Kokonaispääoman tuottoaste kolmelta viimeiseltä tilikaudelta (n=200)¹¹

Tutkimusjoukkoon kuuluvien kasvavien mikroyritysten kokonaispääoman tuottoaste on kehittynyt tutkimusajanjakson aikana 5,6 prosentista 9,9 prosenttiin, ollen toisena tilikautena parhaimmillaan 12,2 prosenttia. Kehitys on ollut myönteistä, mutta kasvavien mikroyritysten kokonaispääoman tuottoaste viimeisimmän tilikauden osalta on silti vain tyydyttävällä tasolla Yritystutkimusneuvottelukunnan suositusten mukaisesti, kun vaihteluväli on viimeisimpänä tilikautena -58,3–50,3 prosenttia. Jotta tuottoaste olisi hyvällä tasolla, olisi sen oltava vähintään 10 prosenttia, johon mikroyritykset eivät tässä tutkimuksessa keskimäärin aivan yllä.

Kuten kuvio 12 osoittaa, kasvavien pienten yritysten kokonaispääoman tuottoaste on ollut koko tutkimusajanjakson ajan kasvuyrityksistä paras, vaihteluvälin -19,9–32,8 pro-

¹¹ Kuviossa x viittaa viimeisimpään tilinpäätökseen, x-1 sitä edeltävään ja x-2 sitä edeltävään. Jatkossa tällä on kaikissa kuvioissa sama merkitys.

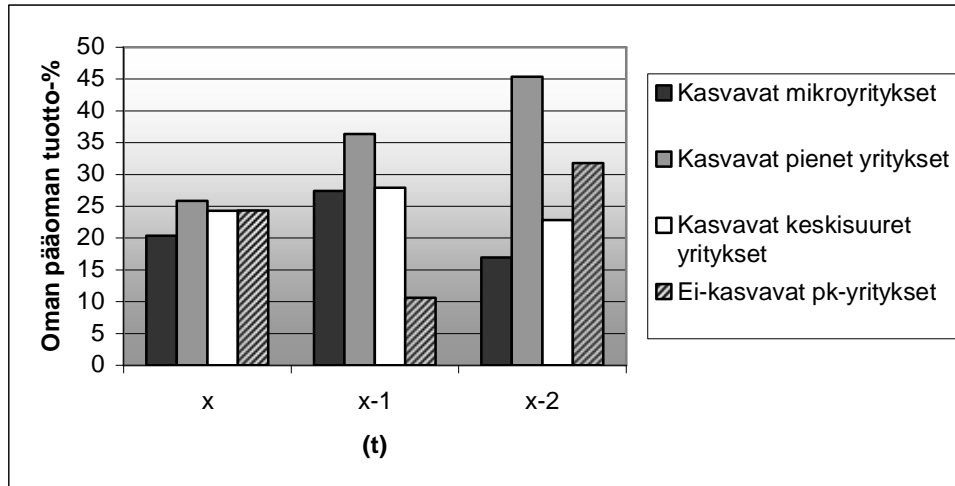
senttia ollessa myös kohtalaisen kapea. Luokan kokonaispääoman tuottoaste on silti heikentynyt hieman tutkimusjakson aikana, 11,2 prosentista 10,4 prosenttiin, kun se toisena tutkimusjaksona on parhaimmillaan 12,5 prosenttia. Kasvavien pienten yritysten kokonaispääoman tuottoaste on ollut siis hyvällä tasolla koko tutkimusajanjakson ajan YTN:n luokituksiin verrattuna.

Kasvavien keskisuurten yritysten kokonaispääoman tuottoaste on pysynyt lähes muuttumattomana koko tutkimusajanjakson ajan. Tuottoaste on parantunut vain nimellisesti 10,1 prosentista 10,2 prosenttiin, kun toisena tilikautena se on parhaimmillaan 11,0 prosenttia. Vaihteluväli on puolestaan -6,3–38,3 prosenttia. Tämän takia myös kasvavat keskisuuret yritykset saavuttavat, joskin niukasti, YTN:n luokituksessa hyvän tason kokonaispääoman tuotolle.

Kun verrataan kasvavia pk-yrityksiä ei-kasvaviin, ei tutkimusjoukossa ole nähtävissä merkittäviä eroavaisuuksia kokonaispääoman tuottoasteen osalta viimeisimpien kolmen tilikauden ajalta. Ei-kasvavien pk-yritysten tuottoaste on laskenut jonkin verran, 12,0 prosentista 10,8 prosenttiin, kun se on toisena tarkasteltavana tilikautena heikoimmillaan 8,2 prosenttia. Vaihteluväli on puolestaan viimeisimpänä tilikautena -30,4–52,6 prosenttia. Viimeisimmän tilikauden aikana ei-kasvat pk-yritykset olivat parhaiten kannattavia yrityksiä, mutta vain marginaalisella erolla kasvuyrityksiin verrattuna.

PK-Instituutin tekemässä tutkimuksessa Turun seutukunnan nopeasti kasvavat pk-yritykset olivat huomattavasti tämän tutkimuksen kasvuyrityksiä kannattavampia (Heinonen 2005, 69). PK-Instituutin tutkimuksessa kasvuyritykset saavuttivat yli kolmenkymmenen prosentin tuoton sijoitetulle pääomalla ja muut tutkimuksen yrityksistä ylittivät keskimäärin viidentoista prosentin tuottoasteen. Tämän tutkimuksen yritykset ovat siis huomattavasti heikommin kannattavia, kun verrataan myös PK-Instituutin tutkimukseen, joskin tuottoasteiden välillä on laskennallinen ero näiden kahden tutkimuksen välillä.

Oman pääoman tuottoasteen osalta tutkimusjoukossa on löydettävissä huomattavasti kokonaispääoman tuottoastetta suurempia eroavaisuuksia eri tutkimusryhmien välillä, kuten kuvio 13 osoittaa.



Kuvio 13 Oman pääoman tuottoaste kolmen viimeisimmän tilikauden aikana (n=200)

Yritystutkimusneuvottelukunta asettaa hyvän oman pääoman tuoton raja-arvoksi 20 prosenttia. Suurin osa tutkimusjoukon yritysryhmistä ylittää tälle tasolle, mutta kolmen viimeisimmän tilikauden trendi osoittaa huolestuttavasti heikkenevää kannattavuutta, kuten kuviosta 13 on nähtävissä. Kasvavien mikroyritysten oman pääoman tuottoaste on kehittynyt tarkastelujaksoilla positiivisesti 17,0 prosentista 20,4 prosenttiin, kun se on parhaimmillaan toisena tarkasteltavana tilikautena 27,4 prosenttia. Vaihteluväli tarkasteltavalla ajanjaksolla on ollut leveä, -233,3–80,9 prosenttia. Onkin hyvä huomata, että kaikkein pienimmätkin kasvuyritykset pystyvät keskimäärin tuottamaan omistajien sijoituksille tuottoa. Tilinpäätösanalyysiteoriassa mainitaan usein, että oman pääoman tuottoasteen tulee olla korkeampi kuin koko pääoman tuottoasteen omistajan ottaman korkeamman riskin vuoksi. Tämä suositus toteutuu tässä tutkimuksessa kaikkien yritysryhmien osalta kiitettävästi.

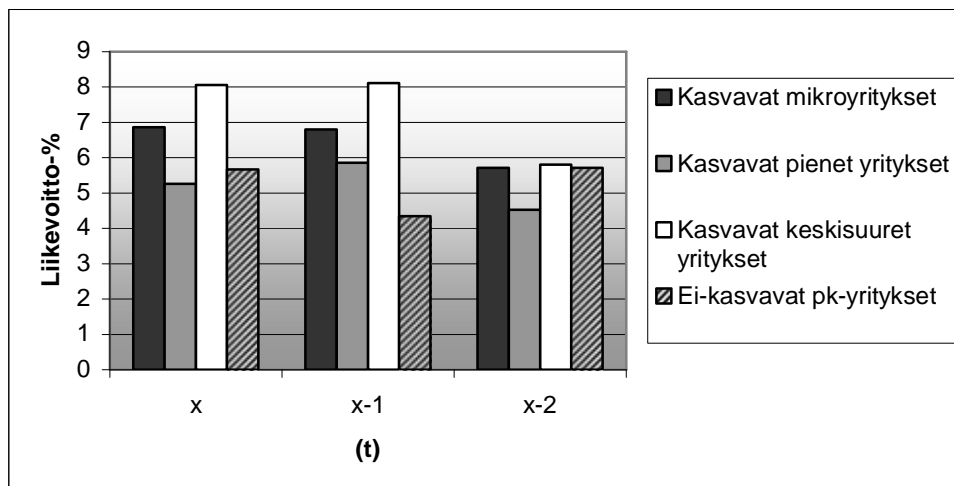
Kasvavien pienten yritysten ryhmä on oman pääoman tuottoasteella mitaten kaikkein kannattavin koko tutkimusajanjakson ajan. Kehitys on ollut kuitenkin huolestuttavasti laskeva positiivisesta suhdanteesta huolimatta. Parhaimmillaan pienet yritykset saavuttivat 45,4 prosentin tuoton omalle pääomalle, mutta viimeisimmällä tilikaudella tuottoaste on enää 25,9 prosenttia. Toisena tarkasteltavana tilikautena tuottoaste on 36,4, joten lasku on tasaista koko tarkastelujakson ajan. Pienten yritysten osalta vaihteluväli on -62,8–86,1 prosenttia. Yhtä yksittäistä syytä tuottojen heikkenemiselle on mahdotonta sanoa, mutta yleinen kustannustason nouseminen ja mahdollinen runsaampi oman pääoman käyttö vaikuttavat varmasti tunnuslukuun. Joskin näiden pitäisi kyllä vaikuttaa samansuuntaisesti kaikkiin tutkimusryhmiin, mitä tässä ei ole nähtävissä.

Kuten kuvio 13 osoittaa, tutkittavalla ajanjaksolla kasvavien keski-suurten yritysten oman pääoman tuottoasteen vaihtelu on ollut kaikkein pienintä. Kolmen viimeisimmän tilikauden aikana tuottoaste on kehittynyt positiivisesti 22,8 prosentista 24,3 prosenttiin,

ollen parhaimmillaan kuitenkin toisena tarkasteltavana tilikautena 27,9 prosenttia, kun vastaavasti vaihteluväli on -16,3–170,3 prosenttia. Tuottoaste on kaikin puolin hyvällä tasolla ja vähäinen heilunta osoittaa tiettyä toiminnan vakautta, minkä keskiuuret yritykset ovat saavuttaneet koon avulla.

Kun vertaillaan kasvavia ja ei-kasvavia pk-yrityksiä oman pääoman tuottoasteen osalta suurin eroavaisuus on siinä, että ei-kasvavien pk-yritysten tuottoasteet ovat vaihdelleet kaikkein voimakkaimmin tutkimusjaksolla, kun vaihteluväli on peräti -358,6–662,5 prosenttia viimeisimmän tilikauden aikana. Kehitys on myös ollut ei-kasvavien osalta negatiivista. Parhaimmillaan keskimääräinen tuottoaste on 31,8 prosenttia, mutta viimeisellä tilikaudella enää 24,3 %. Heikoimmillaan se on toisena tilikautena vain 10,6 %, joka on hyvin lähellä YTN:n antamissa suosituksissa vain tyydyttävän (10 %) alarajaa. Vertailtaessa muuten kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten kannattavuutta oman pääoman tuottoasteella, ei viimeisimmällä tilikaudella ole havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia minkään ryhmän välillä.

Yritystutkimusneuvottelukunta antaa hyvänä pidettävän liikevoittoprosentin tasoksi 10 prosenttia. Kuten kuviosta 14 on nähtävissä, yksikään tutkimusjoukon yritysryhmä ei yllä tälle tasolle kolmen viimeisimmän tilikauden aikana. Pk-yritysten kannattavuus ei olekaan siis niin hyvällä tasolla kuin, mitä tuottoasteet antoivat odottaa. Verrattaessa kuitenkin Balance Consultingin viimeisimpään pk-yritysten kannattavuutta käsittelevään tutkimukseen, jossa keskimääräiseksi nettotulosprosentiksi saatiin vain 4,8 prosenttia, tämän tutkimuksen kasvuyritykset ovat keskimäärin tätä kannattavampia (Hertsu 2008).



Kuvio 14 Liikevoittoprosentti kolmen viimeisimmän tilikauden aikana (n=200)

Kasvavien mikroyritysten kannattavuus on kehittynyt positiivisesti koko tarkastelujakson ajan, kuten kuvio 14 osoittaa. Silti liikevoittoprosentti on vain tyydyttävällä ta-

solla, koska se on noussut tasaisesti 5,7 prosentista vain 6,9 prosenttiin, vaihteluvälin ollessa viimeisimmän tilikauden aikana -12,7–34,2 prosenttia.

On mielenkiintoista huomata, että kasvavien pienten yritysten liikevoittoprosentti on tutkimusjoukon kasvuyrityksistä heikoin, vaikka pääoman tuottoasteilla mitattaessa sen taso on hyvä ja muita ryhmiä parempi. Kaikenlisäksi pienten yritysten kannattavuus on laskenut viimeisen tarkasteltavan tilikauden aikana, vaikka vaihteluväli onkin kohtalaisen kapea -4,9–27,6 prosenttia. YTN:n suosituksissa heikkona liikevoittoprosenttina pidetään alle 5 prosentin tuottoa. Tähän pienet yritykset ovat jääneet ensimmäisellä tarkasteltavalla tilikaudella, kun voittoprosentin on vain 4,5 prosenttia. Tämän jälkeen tunnusluku on kehittynyt vain vähäisesti 5,9 prosenttiin ja viimeisimpänä tilikautena laskien hivenen 5,3 prosenttiin.

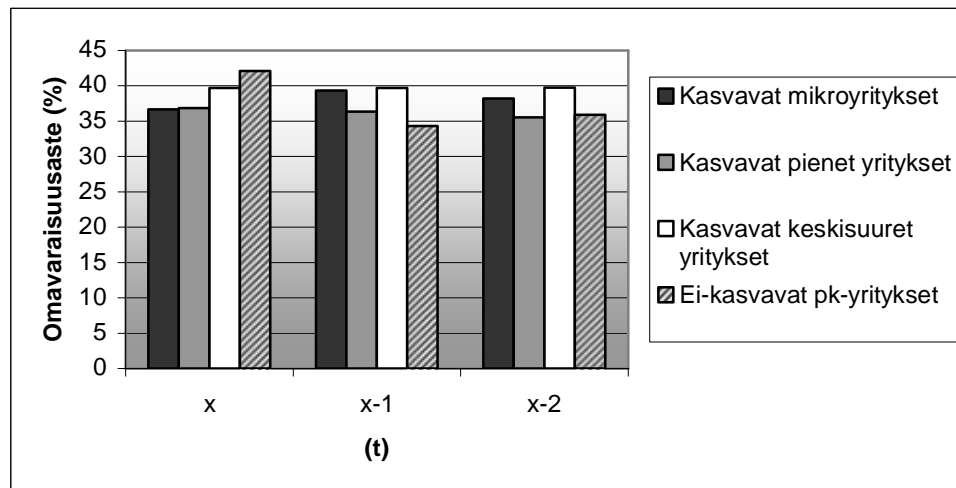
Kasvat keskisuuret yritykset ovat selvästi muita tutkittavia yritysryhmiä kannattavampia. Tämä näkyy jo voittoprosenttien vaihteluvälissä viimeisimpänä tilikautena, kun se on -1,6–62,9 prosenttia, vaikka silti voittoprosenttien keskiarvo ei yllä hyvälle tasolle. Heikoimmillaan keskisuurten yritysten liikevoittoprosentti on 5,8 prosenttia, josta se on kohtuullisesti noussut 8,1 prosenttiin.

Vertailtaessa kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten kannattavuutta liikevoittoprosentin avulla, ei tutkimusjoukossa ole tämänkään tunnusluvun osalta havaittavissa suuria eroavaisuuksia, jos keskisuuria kasvuyrityksiä ei oteta kahden viimeisimmän tilikauden osalta huomioon ja jos ei-kasvavien suuri vaihteluväli, -41,1–44,2 prosenttia jätetään huomioimatta. Ei-kasvavien pk-yritysten kannattavuus on tarkastelujaksolla kehittynyt negatiivisesti 5,7 prosenttiin, kun se toisena tarkasteltavana tilikautena on heikoimmillaan 4,4 prosenttia. Tässä tutkimuksessa voidaan siis sanoa, että kasvavat pk-yritykset ovat liikevoittoprosentilla mitattuna kannattavampia, kuin ei-kasvat pk-yritykset, mutta ero on hyvin pieni ja kaikilla ryhmillä on huomattavasti parannettavaa kannattavuudessa. Tässä tutkimuksessa ei oteta huomioon eri toimialojen vaikutuksia tunnuslukuihin. Tämän takia liikevoittoprosentin antamat tulokset ovatkin vain hyvin pitkälle keskimääräisestä tilanteesta suuntaa antavia, kun eri toimialojen välillä hyvän kannattavuuden tasot vaihtelevat merkittävästi. Esimerkiksi kaupan alalla tyydytään 2–3 prosentin liiketulokseen, kun energia-alalla tavoitellaan jopa 50 prosentin liikevoittoa (Salmi 2006, 150).

5.2.2 Kasvavan pk-yrityksen rahoituksellinen asema

Kauppalehti Option syksyllä 2007 tekemässä tutkimuksessa kasvuyritysten omavaraisuusasteeksi saatiin 30 prosenttia, kun suomalaisilla yrityksillä se on yleensä noin 40 prosenttia (Jurvelin 2007, 53). Tämä tutkimus myötäilee hyvin Kauppalehden tekemää tutkimusta pk-yritysten omavaraisuusasteista. Verrattaessa PK-Instituutin tekemään tut-

kimukseen Turun seutukunnan kasvuyrityksistä, sekä tämä tutkimus, että myös Kauppa-lehti Option tekemä tutkimus sai huonommat omavaraisuusasteet sekä kasvaville, että muilla yrityksille. PK-Insituutin tutkimuksessa molemmille ryhmille saatiin yli 40 prosentin omavaraisuusasteet, kun tässä tutkimuksessa ei päästä niin korkeisiin omavaraisuusasteisiin kuin ei-kasvavien pk-yritysten ryhmässä viimeisimmän tilikauden aikana. Kaikkien näiden tutkimusten tulokset omavaraisuusasteen osalta jäävät huomattavasti heikommaksi, kun verrataan toimialatutkimuksen yleiseen keskiarvoon, joka on vuonna 2005 ollut lähellä 50 prosentin rajaa (ks. liite 2). Ja verrattaessa vielä uusimpaan Balance Consultingin pk-yritystutkimukseen, jossa omavaraisuusasteeksi saatiin 46,4 prosenttia, tämän tutkimuksen pk-yritykset jäävät tästä keskimäärin lähes kymmenen prosenttia heikommiksi, kuten kuvio 15 osoittaa (Hertsi 2008).



Kuvio 15 Tutkimusjoukon pk-yritysten omavaraisuusasteet kolmen viimeisimmän tilikauden aikana (n=199)

Yritystutkimusneuvottelukunnan antamissa ohjeistuksissa hyvänä omavaraisuutena pidetään yli 40 prosentin tasoa. Tässä tutkimuksessa kaikki tutkimusryhmät jäävät tämän suosituksen alle, lukuun ottamatta viimeisimmän tilikauden omavaraisuusastetta ei-kasvavien pk-yritysten osalta. Puolestaan jos käytetään hyvän omavaraisuusasteen rajana Laitisen (1994, 67) rajoja, minkä mielestä pk-yritykselle riittää 20–30 prosentin omavaraisuusaste, tämän tutkimuksen kaikki yritysryhmät saavuttavat hyvän rajan.

Omavaraisuusasteissa on havaittavissa hyvin pieniä eroja eri tutkimusryhmien välillä, kuten kuvio 15 osoittaa. Kasvavien mikroyritysten omavaraisuusasteessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia tutkimusajanjakson aikana. Omavaraisuusaste on heikentynyt 38,2 prosentista 36,7 prosenttiin, kun se toisena tutkittavana tilikautena on

parhaimmillaan 39,3 prosenttia. Vaihteluväli kasvavien mikroyritysten omavaraisuusasteille on melko leveä, -25,4–91,3¹² prosenttia.

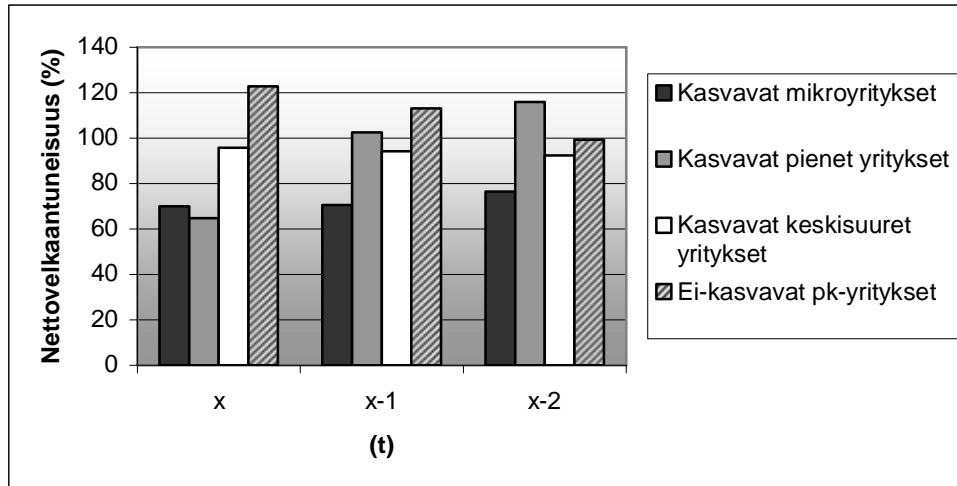
Kasvavien pienten yritysten ryhmässä ei myöskään ole havaittavissa suuria muutoksia tai eroavaisuuksia omavaraisuusasteessa. Omavaraisuusaste on parantunut nimellisesti 35,6 prosentista 36,8 prosenttiin. Pienten yritysten omavaraisuuden vaihteluväli on tässä tutkimuksessa -2,9–86,3 %.

Kasvavien keskisuurten yritysten omavaraisuusaste on pysynyt lähes muuttumattomana kolmen viimeisimmän tilikauden aikana. Omavaraisuusaste on heikentynyt marginaalisesti 39,8 prosentista 39,7 prosenttiin ja vaihteluvälikin on tutkimusjoukon pienin, 13,7–89,6 prosenttia.

Verrattaessa kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten omavaraisuusasteita, ei tässä tutkimuksessa ole nähtävissä yhtä suuria eroja, kuin esimerkiksi Kauppalehti Option tai PK-Instituutin tutkimuksissa. Omavaraisuusaste on parantunut tutkittavan ajanjakson aikana ei-kasvavissa yrityksissä 35,9 prosentista 42,1 prosenttiin, kun se toisena tarkasteltavana tilikautena on heikoimmillaan 34,3 prosenttia. Vaihteluväli on puolestaan kohtuullisen leveä, -9,6–92,2 prosenttia. Näin ollen ei voidakaan sanoa tämän tutkimuksen aineiston pohjalta, että jonkin ryhmän toiminta olisi kestävämmällä pohjalla kuin toisen. Kaikki tutkimusryhmät ovat omavaraisuusasteella mitattuna keskimäärin lähellä hyvää tasoa ja kestävät siten huonompiakin taloudellisia aikoja ja lisävelkaantumista kohtuullisen hyvin.

Nettovelkaantuneisuuden tunnuslukuja tutkittaessa tässä tutkimuksessa on havaittavissa suurempia eroavaisuuksia kuin omavaraisuudessa, kuten kuvio 16 osoittaa. Yleisesti nettovelkaantuneisuuden hyvänä tasona voidaan pitää 50 prosenttia ja heikon rajana 100 prosenttia (Salmi 2006, 171). Kuten kuvio 16 osoittaa, yksikään yritysryhmä ei pääse hyvään luokkaan nettovelkaantuneisuudella mitattuna, ei-kasvavien pk-yritysten kuuluessa jopa heikoimpaan luokkaan kahden viimeisimmän tilikauden aikana.

¹² Negatiivinen omavaraisuusaste tarkoittaa, että yhtiön oma pääoma on negatiivinen ja menetetty ja yleensä, että toiminnan jatkuminen edellyttää oman pääoman ehtoista sijoitusta omistajilta tai positiivista tulosta kuluvalta tilikaudelta tilanteen korjaamiseksi ilman selvitystilaan joutumista.



Kuvio 16 Tutkimusjoukon pk-yritysten nettovelkaantuneisuus kolmen viimeisimmän tilikauden osalta (n=199)

Kasvavien mikroyritysten nettovelkaantuneisuusaste on paras katsottaessa koko tutkimusajanjaksoa. Niiden tilanne on parantunut hieman, 76,4 prosentista 70,0 prosenttiin, ollen toisena tilikautena 70,1 prosenttia. Nettovelkaantuneisuuden vaihteluväli on mikroyritysten kohdalla hurja 0–2 858,0 prosenttia. Jos suurinta havaintoa ei jätettäisi pois keskiarvoa laskettaessa, esimerkiksi viimeisimmän tilikauden nettovelkaantuneisuus olisi 159 prosenttia. Koska otos on pieni, yksi hyvin paljon muusta joukosta poikkeava havainto vaikuttaa keskiarvoon huomattavasti, joten tutkimuksen kannalta on parempi jättää poikkeava havainto kokonaan pois jokaisesta tutkittavasta tilikaudesta.

Kasvavien pienten yritysten nettovelkaantuneisuusasteet ovat parantuneet merkittävästi tutkimusajanjaksona. Huonoimmillaan pienten yritysten nettovelkaantuneisuus on 115,9 prosenttia, josta se on parantunut viimeisimpään tilikauteen mennessä 64,8 prosenttiin, ollen toisena tarkasteltavana tilikautena 102,5 prosenttia. Vaihteluväli on myös pienten yritysten ryhmässä suuri, 0–1 509,2 prosenttia. Koska tässäkin otoskoko on niin pieni, yksi merkittävästi muista poikkeava havainto vaikuttaa huomattavasti keskiarvoon (nettovelkaantuneisuusaste olisi viimeisen tilikauden aikana 113 prosenttia jos havaintoa ei jätettäisi pois) ja siksi on parempi jättää havainto pois kokonaan kaikkien tutkittavien tilikausien otoksesta.

Keskisuurten kasvavien yritysten nettovelkaantuneisuusaste on selvästi kahta muuta kasvuyrityksryhmää heikempi, mutta merkittäviä muutoksia siinä ei ole tapahtunut tutkimusajanjakson aikana. Nettovelkaantuneisuus on heikentynyt 92,4 prosentista 95,8

prosenttiin, kun se toisena tarkasteltavana tilikautena on 94,2 prosenttia. Vaihteluväli on tutkimusjoukon kapein tässä ryhmässä, 0–1 493,1 prosenttia, mutta silti hyvin leveä¹³.

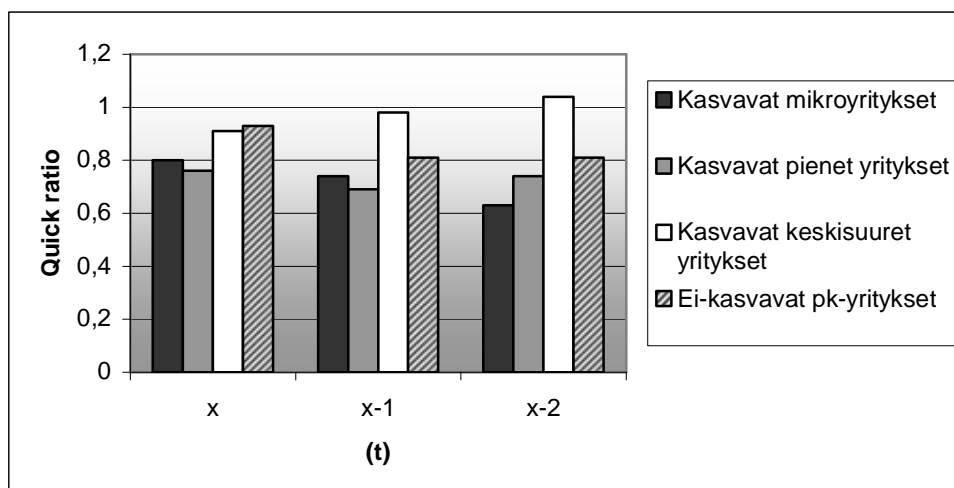
Vertailtaessa kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten vakavaraisuutta nettovelkaantuneisuutta hyväksikäyttäen huomataan, että ei-kasvavien tilanne on heikompi ja se on myös heikentynyt tasaisesti kolmen viimeisimmän tilikauden aikana 99,4 prosentista 122,8¹⁴ prosenttiin. Vaihteluväli on myös tutkittavista ryhmistä huomattavasti levein, 0–6 125,8 prosenttia. Tämän tutkimuksen aineistossa on siis nähtävissä, että kasvavien pk-yritysten vakavaraisuus on parempi kuin ei-kasvavien, mutta silti yhdenkään ryhmän tunnusluvut eivät ole suositusten mukaisella hyvällä tasolla.

5.2.3 *Kasvavan pk-yrityksen selviytyminen lyhytaikaisista velvoitteista*

Maksuvalmiuden merkitys osakeyhtiölle ja yrityksille laajemminkin on kiistaton toiminnan jatkuvuuden ja lyhytaikaisista velvoitteista selviämisen vuoksi. PK-Instituutin tekemässä kasvuyritystutkimuksessa Turun seutukunnan nopeasti kasvavien yritysten maksuvalmiutta mitattiin quick ratio -tunnusluvun avulla. Siinä tutkimuksessa kasvavien ja muiden yritysten maksuvalmiuden välille ei löydetty suurta eroa, kun quick ratio oli 1,1 kasvuyrityksillä ja 1,2 muilla yrityksillä (Heinonen 205, 69). Kaikkein parhaimmat maksuvalmiuden arvot on saatu laajassa toimialatutkimuksessa, josta yhteenlasketuna quick ration keskiarvoksi saatiin 1,3 (ks. liite 2), joskaan tässä tutkimuksessa ei ole varsinaisesti tutkittu kasvuyritysten ja ei-kasvavien pk-yritysten eroja. Yritystutkimusneuvottelukunnan antamissa suosituksissa hyvänä quick rationa pidetään yli yhden arvoja. PK-Instituutin tutkimuksessa siis molemmat tutkimusryhmät saavuttivat hyvän tason. Tässä tutkimuksessa puolestaan kasvavat ja ei-kasvat pk-yritykset eivät saavuta quick ratiolle asetettua hyvän rajaa, kuin kasvavien keskisuurten yritysten osalta ensimmäisen tutkittavan tilikauden aikana, kuten kuvio 17 osoittaa.

¹³ Myös kasvavien keskisuurten yritysten otoksesta on jätetty yksi, huomattavasti muista poikkeava havainto kokonaan pois kaikista tarkasteltavista tilikausista. Poikkeavan havainnon kanssa nettovelkaantuneisuuden keskiarvo olisi viimeisimmän tilikauden osalta 143 prosenttia.

¹⁴ Ilman, että otoksesta olisi jätetty neljä huomattavasti poikkeavaa havaintoarvoa pois, olisi keskiarvo ollut esimerkiksi viimeisimmän tilikauden osalta peräti 229,36.



Kuvio 17 Maksuvalmius (quick ratio) tutkimusjoukon yritysten osalta viimeisten kolmen tilikauden aikana (n=198)

Kasvavien mikroyritysten maksuvalmius on kehittynyt positiivisesti kolmen viimeisimmän tilikauden aikana 0,6:sta 0,8:aan, ollen keskimmäisenä tarkasteltavana tilikautena 0,7. Vaihteluväli quick ratiolle on otoksessa erittäin leveä, 0,4–0,2. Tämän takia yksi poikkeuksellinen havainto on jätetty koko aineistosta pois, jotta keskiarvo ei vääristyisi pienen aineiston vuoksi. Vaikka mikroyritysten maksuvalmius on kehittynyt tarkastelujaksolla positiivisesti on se silti YTN:n luokittelun mukaan vain tyydyttävällä tasolla.

Kasvavien pienten yritysten maksuvalmius on tutkimusjoukon heikoin. Quick ratiosa ei myöskään ole tapahtunut merkittäviä muutoksia kolmen viimeisimmän tilikauden aikana. Tunnusluku on parantunut nimellisesti 0,7:stä 0,8:aan. Vaihteluväli ryhmän quick ratioille on normaalilla tasolla, 0,4–0,4, joten keskiarvoa vääristeleviä yksittäisiä havaintoja ei tässä ryhmässä ole.

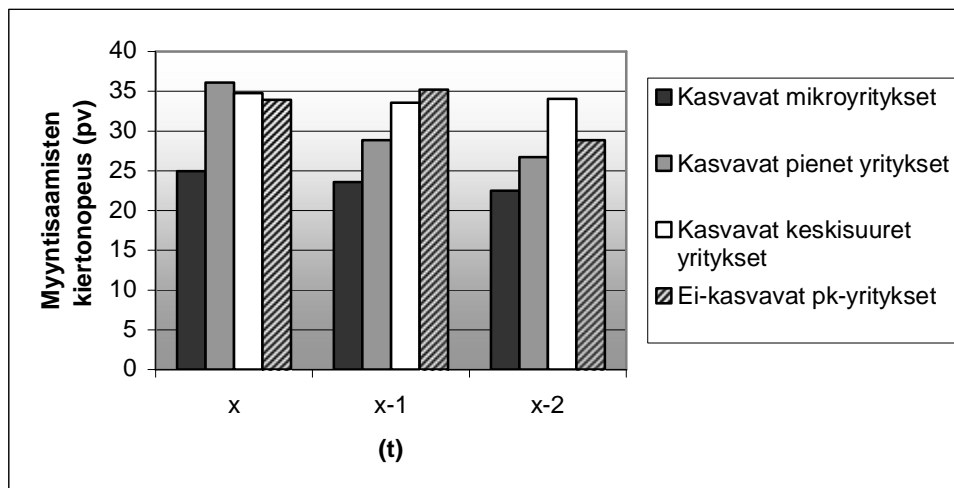
Kasvavien keskiuurten yritysten maksuvalmius on kuvion 17 osoittamalla tavalla paras, mutta kehitys on tutkittavalla ajanjaksolla ollut negatiivista. Quick ratio on parhaimmillaan ollut 1,0, kun viimeisimmän tilikauden aikana se on laskenut tyydyttävälle tasolle 0,9. Keskiuurten kasvuyritysten quick ration vaihteluväli on viimeisimmän tilikauden aikana myös tutkimusjoukon kapein, 0,5–0,4.

Verrattaessa kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten maksuvalmiutta tämän tutkimuksen aineiston pohjalta, ei niissä ole nähtävissä suurta eroa suuntaan tai toiseen. Ei-kasvavien pk-yritysten maksuvalmiuden kehitys on ollut positiivista, quick ration noustessa 0,8:stä 0,9:aan. Vaihteluväli on myös tutkimusjoukon laajin, 0,1–0,1, jos jätetään huomioimatta mikroyrityksryhmässä oleva poikkeuksellinen havaintoarvo.

5.2.4 Tehokkuustunnuslukujen karu totuus

Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajat osoittavat ennen kaikkea yrityksen tehokkuutta käyttää ostojen ja myyntien maksuaikojen jaksottamista ja näiden tarjoamaa lyhytaikaista rahoitusta. Yritys, jonka myyntisaamiset kertyvät kassaan nopeammin kuin ostovelat erääntyvät, on yleensä lyhyen aikavälin rahoituksen suhteen kestäväällä pohjalalla ja yrityksen jokapäiväinen toiminta on rutiininomaista ja tehokasta.

Yritysten neuvotteluvoima vaihtelee koon ja merkityksen mukaan. Mitä tärkeämpi yritys on asiakkaalle tai toimittajalle sitä helpompaa on neuvottelu maksuajoista yleisesti. Kuten kuvio 18 osoittaa, eivät tutkimusjoukon yritykset ole onnistuneet lyhentämään myyntisaamisten kiertoaikoja, vaan kaikkien tutkittavien yritysryhmien kiertoajat ovat pidentyneet kolmen viimeisimmän tilikauden aikana.



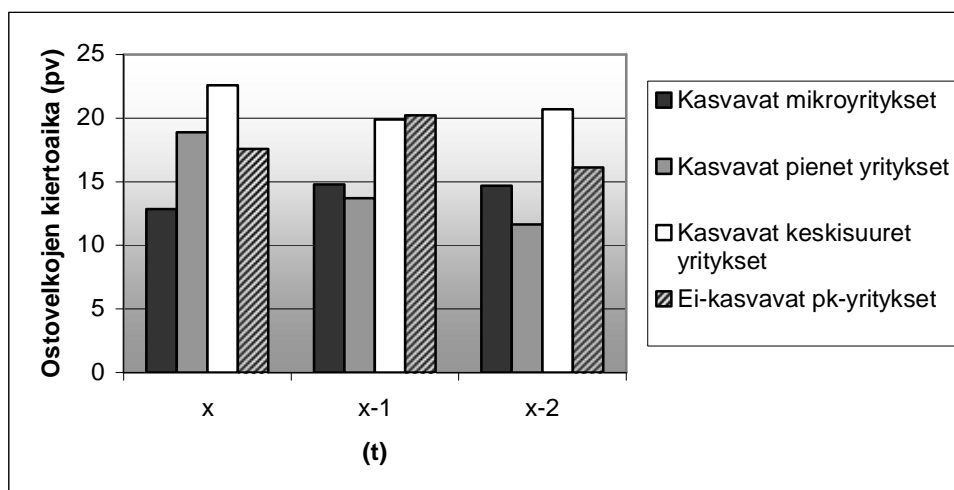
Kuvio 18 Tutkimusjoukon yritysten myyntisaamisten kiertonopeus viimeisimmän kolmen tilikauden aikana (n=198)

Kasvavien mikroyritysten myyntisaamisten kiertoajat ovat pidentyneet tutkittavan ajanjakson aikana kahdella vuorokaudella 23 päivästä 25 päivään. Vaihteluväli mikroyritysten kiertonopeudelle on tutkimusjoukossa 2-61 päivää. Vastaavasti kasvavien pienten yritysten myyntisaamisten kiertoajat ovat pidentyneet tarkastelujaksolla peräti yhdeksällä vuorokaudella ja ovat huomattavasti vielä mikroyrityksiä pidempiä. Pienten yritysten myyntisaamisten kiertonopeuksien vaihteluväli tutkimusjoukossa on 2-63 päivää. Tehokkuus on laskenut huomattavasti pienten yritysten kohdalla, kiertonopeus on pidentynyt 27 vuorokaudesta 36 vuorokauteen, joka on tutkittavien yritysryhmien heikoin viimeisimmän tilikauden aikana.

Kasvavien keskiuurten pk-yritysten kiertonopeudet ovat pysyneet koko ajanjakson lähes ennallaan 34–35 vuorokaudessa, kun vaihteluvälin on 4–87 vuorokautta viimeisimmän tilikauden aikana. Keskiuuret yritykset kärsivät melko pitkistä myyntisaamis-

ten maksuajoista, mutta toisaalta toiminnan tehokkuudessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksiakaan kolmen viimeisimmän tilikauden aikana. Verrattaessa kasvavia pk-yrityksiä ei-kasvaviin myyntisaamisten kiertoajain kiertonopeuksissa ei ole nähtävissä merkittäviä eroja. Ei-kasvavien osalta tilanne on myös heikentynyt tutkimusjakson aikana 29 vuorokaudesta 34 vuorokauteen, vaihteluvälin ollessa tutkimusjoukon levin, 1-102 vuorokautta.

Vastaavasti yritysten tulisi saada mahdollisimman pitkiä maksuaikoja omille ostovelkoille. Kuten kuvio 19 osoittaa, osa yritysryhmistä on onnistunut pidentämään ostovelkojen maksuaikoja, mutta kaikkien ryhmien ostovelkojen kiertoajat ovat huomattavasti lyhyempiä verrattuna myyntisaamisten kiertonopeuksiin. Tämän takia tutkimusjoukon pk-yritykset joutuvat rahoittamaan ostojaan jollain muulla rahoitusmuodolla kuin oman toiminnan tuotoilla, kuten esimerkiksi lyhytaikaisilla pankkilainoilla tai tietyn suuruisella limiitillä varustetuilla kassatileillä.



Kuvio 19 Tutkimusjoukon yritysten ostovelkojen kiertoaika viimeisimmän kolmen tilikauden aikana (n=198)

Kasvavien mikroyritysten tilanne on kaikkein heikoin ostovelkojen kiertoajalla mitattuna, kun verrataan muihin yritysryhmiin tutkimusjoukossa. Mikroyritysten osalta kiertoajat ovat lyhentyneet 15 vuorokaudesta 13 vuorokauteen ja ovat keskimäärin kymmenen vuorokautta lyhyempiä kuin myyntisaamisten kiertonopeudet. Mikroyrityksillä ostovelkojen kiertoaikojen vaihteluväli on 1-64 vuorokautta, mikä on melkein sama kuin myyntisaamisten kiertoajoilla.

Kasvavat pienet yritykset ovat onnistuneet pidentämään ostovelkojen kiertoaikoja tutkimusajanjaksolla seitsemällä vuorokaudella, 12 vuorokaudesta 19 vuorokauteen, vaihteluvälin ollessa viimeisimmällä tilikaudella hyvin leveä, 4-114 vuorokautta. Vaikka tilanne on jonkin verran parantunut, niin kiertoajat ovat lähes puolet lyhyempiä verrattuna myyntisaamisten kiertonopeuksiin.

Kasvavien keskiuurten yritysten tilanne on tutkittavista ryhmistä paras niin keskiarvojen kuin vaihteluvälinkin osalta, vaikka niilläkin on huomattavasti matkaa myyntisaamisten kiertonopeuksiin verrattuna. Keskiuurten yritysten ostovelkojen kiertoaika on pidentynyt 21 vuorokaudesta 23 vuorokauteen, vaihteluvälin ollessa 4-56 vuorokautta. Verrattaessa kasvavia ja ei-kasvavia pk-yrityksiä ostovelkojen kiertoaikojen osalta ei tutkimusjoukossa ole havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia. Ei-kasvavien pk-yritysten kiertoajat ovat pidentyneet kahdella vuorokaudella 16 vuorokaudesta 18 vuorokauteen, vaihteluvälin ollessa 1-69 vuorokautta. Tämän tutkimuksen aineiston pohjalta voidaan sanoa, että myyntisaamisten kiertonopeuksissa ja ostovelkojen kiertoajoissa ei ole merkittäviä eroavaisuuksia kasvavien ja ei-kasvavien välillä, mutta molemmat ryhmät kärsivät huomattavasta tehottomuudesta myyntisaamisten kiertonopeuksien heikoista arvoista johtuen.

5.3 Strategisten valintojen ja taloudellisen menestymisen välinen suhde

Kolmantena osaongelmana tässä tutkimuksessa tutkitaan onko strategiavalinnalla ja yrityksen taloudellisella menetyksellä jonkinlaista yhteneväisyyttä. Samalla tämä osaongelma antaa vastauksen koko tutkimuksen tutkimusongelmalle ja yhdistää kaksi ensimmäistä osaongelmaa kokonaisuudeksi.

Ongelmana tämän osion luotettavuudelle ja eräiden tunnuslukujen ristiintaulukoinnille on otoksen pieni koko. Periaatteessa vain ei-kasvavista yrityksistä on havaintoja tarpeeksi fokuksinnin ja differoinnin kohdalla (yli 30 havaintoa kummassakin). Tästä huolimatta ristiintaulukointi on suoritettu kaikkien neljän strategiavaihtoehdon ja kahdeksan tilinpäätöstunnusluvun kanssa jokaisessa tutkimusryhmässä¹⁵. Tulokset eivät suurimalta osin ole millään tavalla siis yleistettäviä, mutta antavat ainakin jonkinlaista suuntaa strategiavalintojen merkityksestä yrityksen taloudelliseen menestykseen tutkimusjoukon sisällä.

Taulukossa 2 on nähtävissä miten strategiavaihtoehdot jakaantuvat eri yritysryhmissä ja miten liikevaihdot ovat kehittyneet kolmen viimeisimmän tilikauden aikana eri strategian valinneissa yrityksissä.

¹⁵ Tutkimuksessa oletetaan, että yrityksen valitsema kilpailustrategia on ollut sen käytössä koko tarkasteltavan ajanjakson.

Taulukko 2 Kilpailustrategian vaikutus liikevaihtoon (n=200)

Selite	n				Liikevaihdon ka. X				Liikevaihdon ka. X-1			
	1*	2**	3***	4****	1	2	3	4	1	2	3	4
Strategiavaihto												
Fokusointi	18	19	10	54	855 591	4 875 231	22 522 491	4 687 310	679 229	3 664 366	19 052 501	3 857 788
Differointi	11	12	14	41	803 646	5 080 270	21 904 624	6 865 251	709 439	4 468 066	18 912 514	6 562 083
Kustannusjohtajuus	2	0	6	10	122 477	–	24 710 563	7 004 754	97 419	–	21 201 522	6 423 500
Sinisen meren strategia	0	0	1	2	–	–	15 080 000	5 393 251	–	–	13 673 000	4 609 940
Yht.	31	31	31	107								

*Kasvava mikroyritys

**Kasvava pieni yritys

***Kasvava keskisuuri yritys

****Ei-kasvava pk-yritys

Selite	Liikevaihdon ka. X-2			
	1	2	3	4
Strategiavaihto				
Fokusointi	559 621	3 354 106	16 467 507	4 090 529
Differointi	617 199	4 078 048	15 826 578	6 572 318
Kustannusjohtajuus	94 198	–	19 910 113	6 695 465
Sinisen meren strategia	–	–	12 106 000	5 649 306

Kasvavien mikroyritysten liikevaihdon kehityksessä ei ole nähtävissä merkittäviä eroja fokusoinnin ja differoinnin valinneiden yritysten välillä. Fokusoinnin valinneiden yritysten liikevaihto on kasvanut differointia käyttäneitä yrityksiä nopeammin, noin 43 prosenttia tarkastelujaksolla. Vastaavasti differoinnin valinneiden liikevaihto on kasvanut noin 30 prosenttia tarkastelujaksolla. Mikroyritysten kohdalla kustannusjohtajuus näyttää tuottavan huomattavasti kahta muuta strategiavalintaa heikomman liikevaihdon, ollen viimeisimmällä tilikaudellakin vain noin 122 000 euroa, mutta koska havaintoja on vain kaksi, ei tätä voi pitää millään tapaa luotettavana tuloksena.

Kasvavien pienten yritysten ryhmässä differointi vaikuttaa paremmalta ratkaisulta, jos yritys tähtää korkeampaan liikevaihtoon, joskin ero on hyvin pieni verrattuna fokusoinnin valinneisiin yrityksiin. Kasvunopeutta tutkittaessa fokusointi vaikuttaa paremmalta ratkaisulta. Liikevaihto on differoinnin valinneissa yrityksissä kasvanut kolmen viimeisimmän tilikauden aikana noin 25 prosenttia, kun fokusoinnin valinneissa se on kasvanut noin 45 prosenttia.

Kasvavissa keskisuurissa yrityksissä kustannusjohtajuus näyttää tuottavan suurimman liikevaihdon. Parhaimman kasvunopeuden puolestaan antaa differointi. Sen valinneiden yritysten liikevaihto on kasvanut keskimäärin 38 prosenttia. Toiseksi korkeimman kasvunopeuden näyttää tuottavan fokusointi (37 %), kolmanneksi sinisen meren strategia (25 %) ja neljänneksi kustannusjohtajuus (24 %). Kahden viimeisen strategian osalta vähäinen määrä havaintoja vaikeuttaa tulosten tutkittavuutta merkittävästi.

Ei-kasvavien pk-yritysten ryhmässä kustannusjohtajuus näyttää tuottavan suurimman liikevaihdon kasvavien keskisuurten yritysten tapaan. Ei-kasvavien pk-yritysten ryhmässä fokusoinnin valinneissa yrityksissä näyttää olevan pienin liikevaihto koko tutkimusjakson ajan. Ero on huomattava, noin 50 prosenttia pienempi liikevaihto, jos verrataan esimerkiksi kustannusjohtajuuteen. Tätä selittää osaltaan varmasti juuri fokusoinnin tarkoitus palvella tiettyä, rajattua kohderyhmää tehokkaasti, jolloin yrityksen koko usein jääkin melko pieneksi, varsinkin jos kasvuhaluukkuus vielä puuttuu.

Tutkimuksessa on löydettävissä merkittäviä eroja kannattavuudessa eri strategioita soveltavien yritysten välillä (ks. kuvio 3) kokonaispääoman tuotto prosentilla mitattuna.

Taulukko 3 Strategian vaikutus kokonaispääoman tuottoon (n=200)

Selite	Kokonaispääoman tuotto-% x-x-2												
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Strategiavaihtoehto													
Fokusointi	14,71	7,89	15,26	8,41	16,24	9,21	15,42	7,33	5,28	7,74	10,35	10,12	
Differointi	9,93	14,45	9,52	10,61	6,73	17,67	11,13	5,92	5,35	16,64	14,61	9,71	
Kustannusjohtajuus	-28,74	-	3,49	9,48	11,95	-	5,42	3,04	11,94	-	2,83	7,45	
Sinisen meren strategia	-	-	0,33	12,16	-	-	0,20	12,14	-	-	0,26	16,92	

Kasvavien mikroyritysten ryhmässä fokusointia strategiana soveltavien yritysten kannattavuus on ehdottomasti paras. Näiden yritysten kokonaispääoman tuotto prosentti on lisäksi parantunut merkittävästi tutkimusjakson aikana 5,3 prosentista 14,7 prosenttiin. Myös differointia strategiana soveltavien mikroyritysten tilanne on parantunut, 5,4 prosentista 9,9 prosenttiin, mutta on silti YTN:n luokitusten mukaisesti vain tyydyttävällä tasolla. Kustannusjohtajuutta soveltavien yritysten tuottoaste on romahtanut viimeisimmällä tilikaudella, mutta koska havaintoja on tässä ryhmässä vain kaksi, niin toisen yrityksen heikon vuoden merkitys korostuu hyvin voimakkaasti, joten tuloksella ei ole minkäänlaista tilastollista merkitsevyyttä.

Kasvavien pienten yritysten kohdalla puolestaan differointi on tuottoasteella mitattuna paras vaihtoehto strategiaksi, vaikkakin sen arvot ovat heikentyneet tutkimusjakson aikana 16,6 prosentista 14,5 prosenttiin. Vastaavasti fokusointia strategiana käyttävissä pienissä kasvuyrityksissä tuottoaste jää vain tyydyttävälle tasolle koko tutkimusjakson aikana, ollen keskimäärin 9,2 prosentin ja 7,7 prosentin välillä.

Kasvavien keskisuurten yritysten joukossa fokusointi on jälleen ylivoimaisesti paras strategia. Fokusointia strategiana soveltavien yritysten tuottoaste on parantunut tutkimusjaksolla 10,4 prosentista 15,3 prosenttiin, mikä on siis YTN:n luokituksissa hyvällä tasolla. Vastaavasti differointiin keskittyvien yritysten tuottoaste on laskenut huomattavasti jakson aikana, 14,6 prosentista 9,5 prosenttiin. Kustannusjohtajuutta ja sinisen meren strategiaa soveltavien yritysten tuottoasteet ovat olleet koko tutkimusjakson hyvin alhaisella tasolla, ollen parhaimmillaankin kustannusjohtajuutta käyttävissä yrityksissä vain 5,4 prosenttia.

Kun verrataan kasvavien ja ei-kasvavien yritysten tilannetta toisiinsa merkittävin ero on, että ei-kasvavien yritysten strategiavaihtoehtojen välillä ei ole niin suuria tuottoaste eroja kuin kasvavien yritysten joukossa on nähtävissä. Toisena erona on myös se, että ei-kasvavien yritysten joukossa sinisen meren strategia on tuottoasteella mitattuna paras vaihtoehto, vaikka senkin tunnusluvun arvot ovat laskeneet 16,9 prosentista 12,2 prosenttiin tutkimusjakson aikana. Muiden strategiavaihtoehtojen osalta tuottoasteet ovat vaihdelleet melko voimakkaasti eri tilikausien välillä. Mitään yksiselitteisesti parasta

strategiavaihtoehtoa ei näin ollen ainakaan tuottoasteella mitattuna voida tunnistaa eri yritysryhmien välillä.

Oman pääoman tuottoprosentilla mitattaessa tulokset vahvistavat kokonaispääoman tuottoasteella saatuja tuloksia strategiavaihtoehtojen ja tuottoasteiden välillä, kuten taulukko 4 osoittaa. Tämä on tietysti täysin luonnollista, koska yleisesti kokonaispääoman ja oman pääoman tuottoasteet seuraavat toisiaan, oman pääoman tuottoasteen vaihteluiden ollessa voimakkaampia.

Taulukko 4 Strategian vaikutus oman pääoman tuottoon (n=200)

Selite	Oman pääoman tuotto-% x-x-2															
	1				2				3				4			
Strategiavaihtoehto	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fokusointi	31,65	23,43	42,84	25,72	32,30	33,30	43,22	8,64	12,09	51,21	31,27	27,81				
Differointi	17,09	29,72	13,45	26,56	23,95	41,19	20,74	9,98	15,92	36,11	23,99	30,09				
Kustannusjohtajuus	-52,87	-	11,64	-19,43	15,00	-	14,37	-14,73	74,91	-	8,08	19,57				
Sinisen meren strategia	-	-	1,56	15,38	-	-	0,92	16,76	-	-	1,22	23,29				

Ainoa merkittävä poikkeus oman pääoman tuottoasteiden tuloksissa verrattuna kokonaispääoman tuottoasteeseen on ei-kasvavien pk-yritysten voimakas negatiivinen kehitys kustannusjohtajuutta käyttävissä yrityksissä. On tietysti otettava huomioon havaintojen vähäinen määrä (10), mutta siitä huolimatta kehitys on ollut huomattavan negatiivista ja poikkeavaa kokonaispääoman tuottoasteen vastaaviin lukuihin verrattuna.

Toinen huomattava tulos on fokusointia käyttäneiden pienten kasvavien yritysten oman pääoman tuottoasteen heikentyminen tutkimusjakson aikana 51,2 prosentista 23,4 prosenttiin. On kuitenkin huomattava, että tunnusluku on laskusta huolimatta YTN:n suositusten mukaisesti hyvällä tasolla (>20 %). Differointi ja fokusointi strategioina näyttävät tuottavan oman pääoman tuottoasteella mitattaessa YTN:n suositusten osalta hyviä tuottoasteita.

Kokonaispääoman ja omanpääoman tuottoasteet ovat luonnollisesti täysin riippuvaisia yrityksen yleiseen kannattavuuteen eli liikevoittoprosentteihin. Kuten taulukko 5 osoittaa, yritysten kannattavuus on vain tyydyttävällä tasolla riippumatta strategiavaihtoehdosta ja yritysluokasta. Porterin väite, että fokusointia kilpailustrategianaan käyttävät yritykset pystyvät saavuttamaan kilpailijoita suurempia voittoja, ei toteudu kuin kasvavien mikroyritysten kohdalla (Porter 1984, 63).

Taulukko 5 Strategian vaikutus liikevoittoon (n=200)

Selite	Liikevoitto-% x-x-2																		
	Strategiavaihtoehto				1				2				3				4		
Fokusointi	10,23	3,66	7,33	3,00	9,11	4,74	7,05	3,21	7,03	3,87	4,66	4,39	7,03	3,87	4,66	4,39			
Differointi	4,17	7,80	10,88	6,98	3,80	7,63	11,51	4,11	3,74	5,58	7,62	5,29	3,74	5,58	7,62	5,29			
Kustannusjohtajuus	-5,30	-	3,84	4,35	5,91	-	4,06	0,88	7,50	-	3,21	3,12	7,50	-	3,21	3,12			
Sinisen meren strategia	-	-	2,12	7,60	-	-	1,35	6,57	-	-	1,84	9,72	-	-	1,84	9,72			

Fokusointia strategianaan käyttävät kasvavat mikroyritykset ovat onnistuneet parantamaan keskimääräistä kannattavuuttaan tutkimusjakson aikana 7,0 prosentista 10,2 prosenttiin. Kasvavat pienet yritykset kärsivät puolestaan melko heikosta kannattavuudesta strategiavaihtoehdosta riippumatta. Tässä ryhmässä differointia strategianaan soveltavien yritysten liikevoittoprosentti on ollut jonkin verran fokusointia käyttäviä parempi, ollen 5,6 prosentin ja 7,8 prosentin välillä keskimäärin. Kasvavien keski suurten yritysten kohdalla differointi vaikuttaa olevan kannattavin strategiavaihtoehto, vaikka pääomien tuottoasteilla mitattaessa fokusointi olikin kannattavin. Tätä selittää toimintaan tarvittavien pääomien määrälliset vaihtelut eri strategioita soveltavien yritysten välillä, jolloin alhaisella kannattavuudella saavutetaan kuitenkin korkea tuottoaste, toimintaan sitoutuneen pääoman määrän ollessa alhainen.

Ei-kasvavien pk-yritysten tapauksessa käytettävällä strategiavaihtoehdolla ei näytä olevaan suurtakaan vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Esimerkiksi viimeisimmän tilikauden aikana liikevoittoprosenttien keskiarvot vaihtelevat välillä 7,6 ja 3,0 %, ollen siis YTN:n suosituksissa vain heikon ja tyydyttävän tason välillä.

Yritysten omavaraisuuden ja strategiavaihtoehtojen välillä näyttää olevan samansuuntaisia tuloksia kuin aikaisemmillä kannattavuuden ja tuottoasteiden välisillä tuloksilla, kuten taulukko 6 osoittaa.

Taulukko 6 Strategian vaikutus omavaraisuusasteeseen (n=200)

Selite	Omavaraisuusaste x-x-2																		
	Strategiavaihtoehto				1				2				3				4		
Fokusointi	47,09	29,90	40,67	33,44	50,38	30,05	38,58	28,87	46,20	27,77	37,77	30,31	46,20	27,77	37,77	30,31			
Differointi	27,35	47,82	50,13	42,55	25,44	46,35	50,47	30,96	26,42	47,89	49,91	31,31	26,42	47,89	49,91	31,31			
Kustannusjohtajuus	12,84	-	22,68	35,40	35,71	-	27,17	24,97	50,17	-	28,84	32,80	50,17	-	28,84	32,80			
Sinisen meren strategia	-	-	20,99	74,02	-	-	21,77	72,02	-	-	21,30	73,09	-	-	21,30	73,09			

Kasvavien mikroyritysten ryhmässä parhaimman omavaraisuusasteen omaavat fokusointia käyttävät yritykset. Fokusointia strategianaan soveltavien yritysten omavaraisuusaste on ollut koko tutkimusjakson ajan YTN:n suositusten mukaisella hyvällä tasolla (>40 %), keskimäärin 50,4 ja 46,2 prosentin välissä. Differointia strategianaan käyttävät mikroyritykset kärsivät huomattavasti heikommasta omavaraisuusasteesta. Näiden yritysten omavaraisuus on vain tyydyttävällä tasolla, koska se on keskimäärin 25,4 ja 27,4 prosentin välissä. Vastaavasti kustannusjohtajuutta soveltavien mikroyritysten

omavaraisuusaste on heikentynyt merkittävästi tutkimusjakson aikana, kun se viimeisellä tilikaudella on enää 12,8 prosenttia ja siten huolestuttavan heikolla tasolla.

Kasvavien pienten yritysten ryhmässä differointia soveltavilla yrityksillä on korkeampi omavaraisuusaste, kuin fokusointia käyttävät. Tämä tukee yllä esiteltyjä muita tuloksia siitä, että differointia käyttävät pienet yritykset olisivat fokusointia käyttäviä menestyvämpiä. Pienten kasvavien yritysten omavaraisuusasteissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia tutkimusjaksolla, differointia soveltavien yritysten tunnusluku on pysynyt noin 47 prosentin paikkeilla ja fokusointia soveltavien 30 prosentin molemmin puolin.

Myös kasvavien keskisuurten yritysten osalta differointia soveltavien yritysten omavaraisuus on huomattavasti muita strategiavaihtoehtoja käyttäviä yrityksiä korkeampi, ollen 50 prosentin tasolla koko tutkimusjakson ajan. Fokusointia soveltavien keskisuurten yritysten omavaraisuusaste on parantunut hieman 37,8 prosentista 40,7 prosenttiin, ollen siis viimeisimmällä tilikaudella YTN:n suositusten mukaisesti hyvällä tasolla. Kustannusjohtajuutta ja sinisen meren strategiaa soveltavien yritysten omavaraisuusasteet ovat keskimäärin tyydyttävällä tasolla, vaikka kustannusjohtajuuden kohdalla luvut ovatkin laskeneet 28,8 prosentista 22,7 prosenttiin.

Verrattaessa kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten omavaraisuusasteiden ja strategiavaihtoehtojen välistä suhdetta, merkittävin poikkeus näyttää jälleen olevan siinä, että sinisen meren strategiaa soveltavat ei-kasvat yritykset saavat korkeimman omavaraisuusasteen tässä tutkimusjoukossa. Muilta osin ei-kasvavien pk-yritysten omavaraisuusasteet ovat tyydyttävällä tasolla kaikkien strategiavaihtoehtojen osalta, joskin differointia käyttävien yritysten omavaraisuusaste on parantunut tutkimusjaksolla 31,3 prosentista 42,6 prosenttiin.

Nettovelkaantuneisuuden tulokset ovat hieman ristiriitaiset tiettyjen strategiavaihtoehtojen kohdalla verrattaessa omavaraisuusasteen osoittamiin tuloksiin, kuten taulukko 7 osoittaa.

Taulukko 7 Strategian vaikutus nettovelkaantumisasteeseen (n=199)

Selite	Nettovelkaantumisaste $x-x-2$														
	1				2				3				4		
Fokusointi	103,14	156,47	26,22	131,18	90,99	131,48	39,12	105,31	227,68	231,74	46,18	69,24			
Differointi	34,91	45,34	83,42	355,07	56,54	56,56	73,10	384,08	89,52	59,31	74,98	263,01			
Kustannusjohtajuus	-	-	444,92	271,41	-	-	445,38	168,51	-	-	402,65	80,64			
Sinisen meren strategia	-	-	365,64	-	-	-	351,38	-	-	-	360,90	-			

Yritystutkimusneuvottelukunnan suosituksissa yli 100 prosentin arvo on heikko nettovelkaantuneisuudelle. Näin ollen esimerkiksi kasvavat mikroyritykset, jotka käyttävät fokusointia strategianaan ovat heikossa asemassa, vaikka aikaisemmilla mittareilla arviotuna fokusointi on juuri ollut differointia parempi strategia mikroyrityksille. Nettovelkaantuneisuudella mitattuna differointia soveltavien yritysten tilanne on myös parantu-

nut merkittävästi tutkimusjaksolla 89,5 prosentista 34,9 prosenttiin, joka on YTN:n luokituksissa jo hyvä taso.

Kasvavien pienten yritysten kohdalla nettovelkaantuneisuuden tulokset myötäilevät aikaisemmin esitettyjä tuloksia. Differointia strategianaan soveltavien yritysten tilanne on parantunut tutkimusjaksolla 59,3 prosentista 45,3 prosenttiin ja on huomattavasti parempi kuin fokusointia soveltavien yritysten tilanne, vaikka näidenkin kohdalla kehitys on ollut positiivista 231,7 prosentista 156,5 prosenttiin.

Kasvavien keskisuurien yritysten kohdalla tilanne ei täysin myötäile tuloksia, jotka saatiin omavaraisuusasteella mitattuna. Nettovelkaantuneisuuden osalta fokusointi näyttäisi olevan paras strategia keskisuurelle yritykselle, vaikka arvot ovatkin heilahdelleet melko voimakkaasti tutkimusjakson aikana, ollen viimeisimpänä tilikautena 26,2 prosenttia. Differointia soveltavien yritysten kohdalla tilanne ei ole merkittävästi muuttunut, vaan luvut ovat pysyneet tyydyttävällä tasolla 73,1 prosentin ja 83,4 prosentin välillä. Kustannusjohtajuutta ja sinisen meren strategiaa soveltavien yritysten kohdalla tilannetta voi nettovelkaantuneisuuden, kuten omavaraisuusasteenkin, osalta pitää huolestuttavana. Molempien strategioiden tapauksessa nettovelkaantuneisuuden luvut ovat hyvin heikkoja, ollen pienimmilläänkin yli 350 prosenttia. On toki muistettava, että havaintoja on näissä ryhmissä niin vähän, että jo muutama poikkeuksellinen havainto vääristää tuloksia merkittävästi.

Verrattaessa kasvavien ja ei-kasvavien välistä tilannetta nettovelkaantumisasteella mitattuna, merkittävin huomio on se, että ei-kasvavien yritysten tilanne on strategiasta riippumatta heikko. Ei-kasvavien pk-yritysten tilanne on myös heikentynyt tutkimusjaksolla merkittävästi. Heikoin tilanne näyttää olevan differointia strategianaan käyttävillä yrityksillä. Näiden yritysten tilanne on nettovelkaantuneisuuden osalta huolestuttava, tunnusluvun heikentyen tutkimusjaksolla 263,0 prosentista 355,1 prosenttiin. Paras tilanne ei-kasvavien pk-yritysten ryhmässä näyttäisi olevan niillä yrityksillä, jotka luottavat fokusointiin, joskin niidenkin nettovelkaantuneisuuden keskiarvot ovat heikentyneet 69,2 prosentista 131,2 prosenttiin tutkimusjakson aikana.

Kun tutkitaan kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten strategisten ratkaisuiden vaikutusta yritysten maksuvalmiuteen quick ration avulla, nämä tulokset näyttäisivät myötäilevän suurimmalta osin yllä esitettyjä aikaisempia tuloksia eri strategioiden menestyskellisyydestä, kuten taulukko 8 osoittaa.

Taulukko 8 Strategian vaikutus maksuvalmiuteen (n=200)

Selite	Quick ratio x-x-2											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Strategiavaihtoehto												
Fokusointi	1,08	0,69	0,76	0,69	0,89	0,69	0,82	0,60	0,72	0,74	0,79	0,56
Differointi	0,52	0,87	1,25	0,97	0,56	1,37	1,23	0,87	0,62	1,41	1,33	0,86
Kustannusjohtajuus	0,34	–	0,60	0,72	0,67	–	0,76	0,59	0,62	–	0,92	0,73
Sinisen meren strategia	–	–	0,63	1,89	–	–	1,23	1,71	–	–	1,26	1,90

Kasvavien mikroyritysten osalta maksuvalmiudellakin mitattuna fokusointi vaikuttaa parhaimmalta vaihtoehdolta tämän ryhmän strategiana. Fokusointia strategianaan käyttävien mikroyritysten maksuvalmius on parantunut tutkimusjaksolla 0,7:sta 1,1:een, ollen siis viimeisimmällä tilikaudella jo YTN:n luokitusten mukaisesti hyvällä tasolla. Differointia ja kustannusjohtajuutta strategioinaan soveltavien yritysten maksuvalmius on ollut vain tyydyttävällä tasolla, joskin kustannusjohtajuutta soveltavien yritysten maksuvalmius on pudonnut viimeisimpänä tilikautena heikolle tasolle 0,3.

Kasvavien pienten yritysten ryhmässä maksuvalmiuden osoittamat tulokset vahvistavat differoinnin paremmuutta strategiana verrattuna fokusointiin. Differoinnin kohdalla on kuitenkin huomattava, että tilanne on kehittynyt negatiivisesti tutkimusjakson aikana 1,4:stä 0,9:ään ja näin ollen tunnusluku on enää tyydyttävällä tasolla YTN:n luokitusten mukaisesti. Fokusointia strategianaan soveltavien pienten yritysten maksuvalmiudessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia tutkimusjakson aikana keskiarvon ollessa 0,7.

Kasvavien keskisuurten yritysten osalta differointi vaikuttaa selvästi parhaimmalta strategialta maksuvalmiudella mitattuna. Tunnusluku on pysynyt tasaisesti hyvällä tasolla koko tarkastelu jakson, keskiarvon ollessa 1,3 ja 1,2 välillä. Fokusointia strategianaan soveltavien yritysten tunnusluvussa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia, toisin kuin kustannusjohtajuutta soveltavien, kun niiden tunnusluku on laskenut 0,9:sta 0,6:n. Sinisen meren strategiaa soveltavien keskisuurten yritysten kohdalla tunnusluvun keskiarvo on myös laskenut viimeisimmällä tilikaudella huomattavasti 1,2:sta 0,6:n ja siten tyydyttävälle tasolle, joskin on otettava huomioon havaintojen vähäisyys tässä ryhmässä ja siten poikkeuksellisten arvojen aiheuttamat virheet.

Ei-kasvavien pk-yritysten tilanne on jälleen se, että sinisen meren strategiaa soveltavien maksuvalmius on paras. Tässä ryhmässä tunnusluku on koko tarkastelujakson ajan YTN:n luokitusten mukaisella hyvällä tasolla, ollen tasaisesti 1,9 tuntumassa¹⁶. Huomattavasti luotettavampi tulos on differoinnin ja fokusoinnin osalta, joissa havaintoja on merkittävästi enemmän. Differointia soveltavien ei-kasvavien pk-yritysten maksuvalmius on kehittynyt positiivisesti tutkimusjakson aikana noin 0,9:sta 1,0:een, ollen siis lähellä YTN:n luokitusten mukaista hyvää tasoa (>1). Fokusointia ja kustannusjohtajuutta soveltavien ei-kasvavien pk-yritysten kohdalla maksuvalmiudessa ei ole tapahtunut

¹⁶ Tuloksen luotettavuus erittäin heikko, koska havaintojen määrä vähäinen (2 havaintoa)

merkittäviä muutoksia tunnuslukujen keskiarvon pysyessä tyydyttävällä tasolla koko tutkimusjakson ajan.

Tutkittaessa kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten tehokkuuden ja strategiavaihtoehtojen välistä suhdetta taulukot 9 ja 10 osoittavat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta toiminnan tehostumusta kaikissa yritysryhmissä strategiavaihtoehdosta riippumatta. Kuten huomataan erityisesti kahta yleisintä strategiaa eli fokusointia ja differointia soveltavien pk-yritysten toiminta on myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajoilla mitattuna tehotonta.

Taulukko 9 Strategian vaikutus myyntisaamisten kiertoaikoihin (n=200)

Selite	Myyntisaamisten kiertoaika $x-x-2$											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Strategiavaihtoehto												
Fokusointi	26	26	39	42	24	28	36	44	20	26	40	41
Differointi	26	52	27	30	24	30	30	38	29	29	28	26
Kustannusjohtajuus	26	–	37	27	28	–	29	22	23	–	30	25
Sinisen meren strategia	–	–	25	21	–	–	14	29	–	–	19	28

Kasvavien mikroyritysten ryhmässä ei ole huomattavissa eroja strategiavaihtoehtojen välillä myyntisaamisten kiertonopeuksilla mitattuna koko tutkimusjakson aikana. On kuitenkin huomattava, että kustannusjohtajuutta soveltavien yritysten toiminta on muita strategiavaihtoehtoja tehokkaampaa, koska tässä tapauksessa ostovelkojen kiertoaika on myyntisaamisten kiertonopeutta pidempiä koko tutkimusjakson ajan.

Kasvavien pienten yritysten tilanne on mikroyritysten kaltainen, joskin differointia strategianaan soveltavien yritysten myyntisaamisten kiertonopeudet ovat huolestuttavan pitkät ja tilanne on heikentynyt tutkimusjaksolla 29 päivästä 52 päivään. Tätä voidaan pitää pienten yritysten maksuvalmiuden kannalta huolestuttavana kehityksenä, varsinkin kun ostovelkojen kiertoajoissa ei ole tapahtunut vastaavanlaisia maksuaikojen pitenemisiä.

Kasvat keskisuuret yritykset kärsivät kaikkein pisimmistä myyntisaamisten maksuajoista kasvuyritysten joukossa. Toisaalta taulukon 10 osoittamalla tavalla nämä yritykset ovat onnistuneet saamaan myös ostovelkoihin hieman muita kasvuyrityksiä pidemmät maksuajat, mutta silti ero on keskimäärin noin kymmenen vuorokautta negatiivinen eli ostovelkojen kiertoaika on myyntisaamisten kiertoaikoja lyhyempi. Poikkeuksena on sinisen meren strategiaa käyttävät yritykset, joiden tilanne on päinvastainen, mutta havainnot rajoittuvat yhteen yritykseen, joten siltä osin tulos voi olla täysin satumanvarainen.

Taulukko 10 Strategian vaikutus ostovelkojen kiertoaikoihin (n=200)

Selite	Ostovelkojen kiertoaika $x-x-2$											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Strategiavaihtoehto												
Fokusointi	10	18	20	25	11	14	18	15	11	12	18	32
Differointi	16	21	21	18	14	14	21	24	19	11	18	15
Kustannusjohtajuus	32	–	22	16	61	–	21	26	38	–	24	23
Sinisen meren strategia	–	–	40	11	–	–	29	10	–	–	30	14

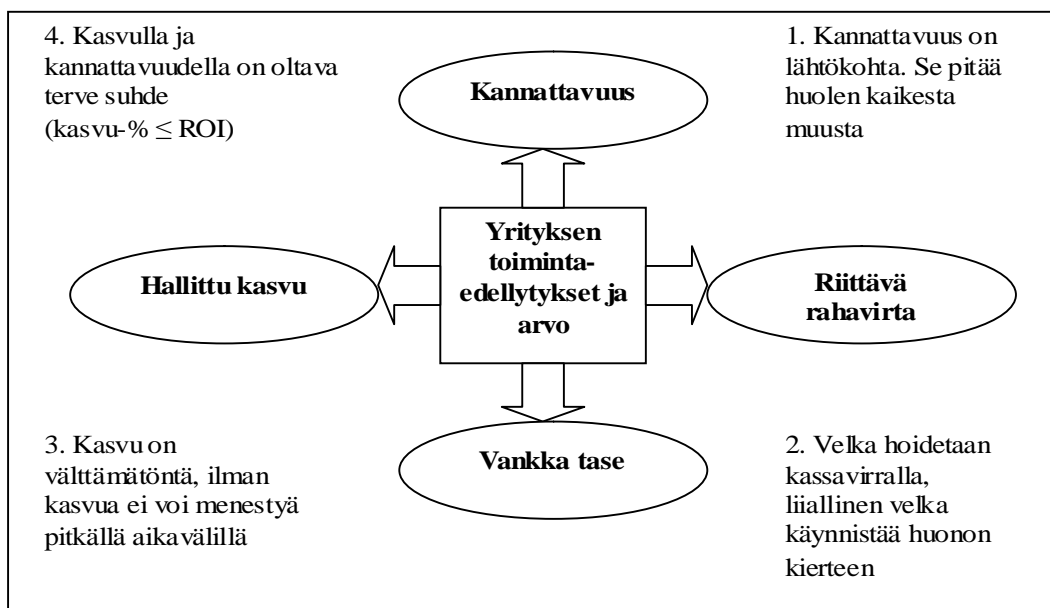
Kun tutkitaan ei-kasvavien pk-yritysten tehokkuutta, ainoa merkittävä ero kasvuyrityksiin verrattuna on, että fokusointia strategianaan soveltavien yritysten myyntisaamisten kiertonopeus on selvästi muita strategioita pidempi, kuten taulukosta 9 näkyy. On myös huomioitava, että ei-kasvavien pk-yritysten ostovelkojen kiertoaajat ovat lyhentyneet merkittävästi, jos tutkitaan koko tutkimusjaksoa kaikkien strategiavaihtoehtojen osalta taulukon 10 osoittamalla tavalla. Kehitys on ollut siis ei-kasvavienkin yritysten kohdalla huolestuttava ja voidaanakin sanoa, että pk-yritysten tehokkuus ja neuvotteluvoima ei ainakaan maksuajoilla mitattaessa tämän tutkimuksen yrityksissä ole erityisen hyvällä tasolla.

Tiivistyksenä yllä olevasta strategioiden ja taloudellisten tunnuslukujen välisestä analyysistä voidaan varauksellisesti havaintojen vähäisyyden vuoksi sanoa, että menestyvät kasvavat mikroyritykset käyttävät onnistuneesti fokusointia strategianaan, kun taas parhaat kasvavat pienet yritykset käyttävät joidenkin tunnuslukujen mukaan differointia hyväkseen. Kasvavien keskiuurten yritysten kohdalla tilanne on paljon tasaisempi fokusointia ja differointia strategioina soveltavien yritysten välillä. Nämä eivät poikkea merkittävästi ei-kasvavien pk-yritysten osoittamista vertailutuloksista, vaikka ei-kasvavien yritysten keskuudessa sinisen meren strategia osoittautuikin monen tunnusluvun kohdalla parhaaksi strategiavaihtoehdoksi. Tässä kohtaa on kuitenkin muistettava havaintojen vähäinen määrä erityisesti juuri sinisen meren strategian kohdalla ja suhtautettava näihin tuloksiin erityisellä varauksella.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Pk-yritysten yhteiskunnallinen merkitys on vahvistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittävästi erityisesti uusien työpaikkojen luoja. Kasvuyritykset työllistävät uusia työntekijöitä yleistä keskiarvoa nopeammin. Parhaimmillaan nopeasti kasvavissa yrityksissä palkansaajien määrä kasvoi 106 prosenttia vuosina 2001–2004, kun vastaavana aikana kaikissa yrityksissä määrä kasvoi ainoastaan 7,4 prosenttia (Yrittäjyyden politiikkaohjelma -loppuraportti 2007, 37). Vaikka kasvuyritykset Suomessa luovatkin jatkuvasti uusia työpaikkoja, kasvuyritysten määrässä ja kasvuhalukkuudessa Suomi on huolestuttavasti jäljessä yleistä eurooppalaista keskiarvoa. Kasvuhalukkuus on kaikista valtion ja muiden tahojen ponnisteluista huolimatta aina lähdeittä yrittäjistä, yrityksen johtajasta ja yrityksestä itsestään.

Yrityksen kasvun ja pysyvien työpaikkojen luomisen edellytyksenä on toiminnan kannattavuus myös pk-yrityksissä. Yrityksellä ei ole toiminnallisia perusteita, jos sen toiminta ei tuota edes pitkällä aikavälillä enemmän kuin, mitä omistajat ja muut sijoittajat ovat toimintaan uhranneet pääomia. Kasvu, kannattavuus ja yrityksen yleinen taloudellinen asema luovat kuvion 20 osoittamalla tavalla yhtenäisen kokonaisuuden, jossa osien on oltava tasapainossa.



Kuvio 20 Yrityksen talouden perusta (Salmi 2006, 266)

Yritystoiminnan lähtökohtana on aina kannattavuus (pois lukien voittoa tavoittelemattomat yritykset), kuten kuvio 20 osoittaa. Tämä sama ajatus on tämän tutkimuksen perusolettamuksena ja tutkimuksen kohteena. Kannattava liiketoiminta puolestaan mahdollistaa riittävän maksuvalmiuden ja yleisesti velvoitteista selviämisen, kuten lainojen

lyhennyksen. Taloudellisesti vakaalla pohjalla olevalla yrityksellä on puolestaan mahdollisuus kasvaa ja uusiutua, mikä nähdään toiminnan jatkumisen edellytyksenä kilpailuilla markkinoilla. Kasvun on kuitenkin oltava mahdollisimman tasaista. Liian nopea, hidas tai epätasainen kasvuvauhti rasittaa yrityksen taloutta ja menestysmahdollisuudet heikkenevät. Esimerkiksi Salmi (2006, 266) suosittaa, että kasvuyrityksen kannattavuuden (sijoitetun pääoman tuottoasteen, ROI) tulisi olla suurempi kuin kasvunopeuden. Vaikka tässä tutkimuksessa ei käytetäkään ROI:ta tunnuslukuna, kokonaispääoman tuottoasteen arvot osoittavat, että läheskään kaikilla kasvuyrityksillä tämä suhde ei toteudu ainakaan tämän tutkimuksen yritysten kohdalla.

Yrityksen kasvu ja taloudellinen menestys pohjautuu yrittäjän tai johtajan tekemiin valintoihin, strategiaan ratkaisuihin. Halu kasvaa yhdessä erilaisten kilpailu- ja menestystekijävalintojen avulla luovat kasvuyrityksen strategian pohjan. Erilaisia kilpailustrategioita on huomattavasti. Tässä tutkimuksessa käytetään ehkä tunnetuimpia niistä, Porterin geneerisiä kilpailustrategioita ja näitä täydentämässä Kimin ja Mauborgnen sinisen meren strategiaa.

Porterin geneerisiä kilpailustrategioita ovat fokusointi, differointi ja kustannusjohtajuus. Fokusointi eli keskittyminen perustuu ajatukseen, että palvellaan ja kohdistetaan toimenpiteet jotain tiettyä asiakasryhmää, segmenttiä tai maantieteellisesti rajattua aluetta kohtaan. Fokusointi myös perustuu ajatukseen, että yritys pystyy palvelemaan tiettyä kapea-alaista kohdetta tehokkaammin kuin kilpailijat, jotka ovat suuntautuneet koko toimialan alueelle. Differointi puolestaan perustuu ajatukseen, että erottaudutaan kilpailijoista, jonkin tuotteeseen tai palveluun liittyvän ominaisuuden avulla. Kustannusjohtajuus on pk-yrityksen kannalta hyvin haasteellinen kilpailustrategia. Strategiaa soveltavalla tulisi olla suuri markkina-asema ja massatuotantoon perustuva kustannustehokkuus, joita pk-yritys pystyy harvoin saavuttamaan. Juuri tehokkuuden avulla pitäisi saavuttaa toimialan alhaisimmat tuotantokustannukset ja siten paras kannattavuus alenevien myyntihintojen tilanteessa (Porter 1984, 57–62; Partridge & Perran 1994, 28–29).

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että fokusointi ja differointi ovat yleisimpiä pk-yritysten soveltamia strategioita, riippumatta siitä, onko kyseessä kasvuyritys vai ei-kasvava pk-yritys. Kasvuyritysten koolla ei ole nähtävissä merkittävää vaikutusta kilpailustrategiavalintoihin. Ainoa eroavaisuus on se, että suuremmilla kasvuyrityksillä on hieman monipuolisemmin käytössään eri strategiavaihtoehtoja. Pk-yritykset luottavat yksinkertaisiin strategiavaihtoehtoihin ja riskialttiimpien, kuten sinisen meren strategian, käyttö on lähes olematonta. Tämän voidaan nähdä olevan yleisesti vallitseva tilanne pk-yritysten keskuudessa. On täysin ymmärrettävää, että rajallisilla resursseilla toimiva pk-yritys pyrkii saavuttamaan menestystä tietyllä sektorille (fokusoitumalla) tai erikoistumalla ja erottumalla kilpailijoista (differointi). Uuden markkinan luominen tai laaja, toimialan kattava kustannusjohtajuus on harvoin pk-yrityksen saavutettavissa. Ja siten tutkimuksen tulokset ovatkin hyvin perusteltuja strategiavalintojen suhteen.

Perinteinen tilinpäätösanalyysi tarkoittaa monentasoista tilinpäätöksen pohjalta laadittavaa analyysiä yrityksen taloudellisesta tilasta. Tilinpäätösanalyysiin kuuluu tunnuslukuanalyysin lisäksi näiden tunnuslukuihin vaikuttavien tekijöiden ja taustojen analysointia mahdollisimman laajasti. Perinteisesti tilinpäätösanalyysi kattaa tutkittavan yrityksen osalta ainakin kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden. Monesti tämän lisäksi tutkitaan vielä erikseen toiminnan tehokkuutta esimerkiksi varaston ja myyntisaamisten kiertonopeuksien avulla (Niskanen & Niskanen 2003, 112–117).

Kannattavuus on kaiken yritystoiminnan perusedellytys. Kannattavuutta voidaan mitata sekä absoluuttisesti että suhteellisesti. Suhteelliset kannattavuuden tunnusluvut ovat yleensä prosenttimuotoisia ja pohjautuvat joko liikevaihtoon tai taseen pääomaeraan. Vakavaraisuuden tunnuslukujen tehtävänä on puolestaan tarkastella oman ja vieraan pääoman osuutta koko pääomasta ja kertoa yrityksen kyvystä suoriutua sitoumuksistaan pääomia sijoittaneille. Maksuvalmius eli likviditeetti puolestaan kuvastaa yrityksen kykyä suoriutua juoksevista, lyhyen aikavälin velvoitteista ja yllättävistä menoista. Maksuvalmius kertoo ennen kaikkea yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, kuten tavarantoimittajille, yrityksen luotettavuudesta pitkäaikaisena ostajana ja yhteistyökumppanina (Niskanen & Niskanen 2003, 112–117). Yrityksen toiminnallinen tehokkuus tarkoittaa montaa eri asiaa. Taloudellista analyysiä ja perinteistä tilinpäätösanalyysiä tehtäessä tehokkuuden tunnusluvut osoittavat kuinka tehokkaasti yritys käyttää kierrossa olevia sitoutuneita pääomia rahoituksellisesti hyödyksi. Yritys joka pystyy lyhyillä myyntisaamisten kiertoajoilla kattamaan ostovelkojen maksut, on taloudellisesti kestäväällä pohjalla ja huomattavasti riippumattomampi ulkopuolisesta lyhytaikaisesta rahoituksesta verrattuna yritykseen, jonka tilanne on päin vastainen (Kallunki & Kytönen 2002, 88).

Perinteisen tilinpäätösanalyysin käyttäminen yritysten ja toimialojen välisessä taloudellisessa vertailussa herättää ristiriitaisia näkemyksiä tutkijoissa. Analyysin luotettavuus on täysin riippuvainen aineiston luotettavuudesta. Suomessa kirjanpitolainsäädäntö on hyvin tarkkaa, vaikka se yhä edelleen sisältääkin analyysiä heikentäviä harkinnanvaraisia tilinpäätöseriä. Monien tunnuslukujen kohdalla suosituksena on, että niitä vertailaan korkeintaan samalla toimialalla olevien yritysten kesken. Tässä tutkimuksessa on käytetty perinteisen tilinpäätösanalyysin sisältämiä tunnuslukuja tästä kritiikistä huolimatta eri toimialoilla olevien yritystenkin välisessä vertailussa. Tästä huolimatta tulokset ovat tunnuslukujen osalta ainakin suuntaa antavia ja voidaan hyvällä syyllä todeta, että suomalaiset kasvavat pk-yritykset ovat keskimäärin taloudellisesti kestävässä kunnossa ja kannattavia.

Tämä ei ole ainoa tutkimus, jossa on pystytty osoittamaan, että kasvuyritykset ovat muita yrityksiä kannattavampia. Muun muassa PK-Instituutin tekemässä tutkimuksessa Turun seutukunnan alueella kasvavat pk-yritykset olivat muita yrityksiä kannattavampia (Heinonen 2005, 69). Lisäksi muun muassa Kauppalehti Option (21/2007) tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että kasvuyritykset ovat muita yrityksiä kannattavampia. Tä-

män pohjalta voidaankin sanoa, että tässä tutkimuksessa saadut tulokset eivät ole mitenkään poikkeuksellisia ja kasvu todellakin kannattaa. On kuitenkin huomattava, että tutkimuksen kasvavien ja ei-kasvavien yritysten kannattavuus on Yritystutkimusneuvottelukunnan suosituksiin verrattuna vain tyydyttävällä tasolla. Tämä ei voi ainakaan johtua taloudellisista suhdanteista, koska koko tutkimusjakson ajan Suomessa on vallinnut vahva noususuhdanne, jonka pitäisi ehdottomasti näkyä myös pk-yritysten tuloksissa. Toisaalta positiivisesta taloudellisesta kehityksestä huolimatta pk-yritykset ovat mahdollisesti joutuneet yhä kovenevan kilpailun ja kansainvälisten suuryritysten markkinoille tulon myötä laskemaan katteitaan, jotta tuotteet ja palvelut ylipäänsä menisivät kaupaksi. Samalla jatkuvasti nousevat kustannukset aiheuttavat jatkossa myös pk-yrityksille suuria haasteita juuri kannattavuuden osalta.

Kun tutkitaan erikokoisten kasvavien pk-yritysten taloudellista tilaa, erot ryhmien välillä ovat hyvin pieniä. Voisi kuvitella, että mitä isompi yritys on kyseessä, sitä vaakaampaa toiminta olisi, mutta tämän tutkimuksen tulokset eivät täysin vahvista tätä näkemystä. Kasvavien pienten yritysten ryhmä oli monella mittarilla mitattuna heikompi kuin mikroyritykset. Tätä osaltaan varmasti selittää se, että pienet kasvuyritykset ovat juuri kriittisessä vaiheessa monen tekijän suhteen. Kasvu voi olla hyvinkin voimakasta, joka osaltaan varmasti heijastuu myös taloudellisiin tunnuslukuihin. Koosta on nähtävissä selvästi hyötyä ennen kaikkea tunnuslukujen tasaisuudessa koko tutkimusjakson ajan. Keskisuurten kasvuyritysten tunnusluvut vaihtelevat selvästi vähiten muihin ryhmiin verrattuna koko tutkimusjaksolla. Tätä varmasti selittää juuri se, että toiminta on saavuttanut jo tietyn koon ja siksi tilikausien väliset vaihtelut ovat vähäisempiä, vaikka kasvu edelleen jatkuu. Tämä näkyy selvästi juuri kannattavuudessa, jossa vaihtelut ovat keskisuurten yritysten osalta hyvin vähäisiä. Vaikka kasvuyrityksen koolla on jonkinlaista vaikutusta taloudelliseen menestykseen, ovat erot hyvin pieniä ja siten voidaankin sanoa, että koosta huolimatta kasvu kannattaa pk-yritykselle.

Tutkimuksessa käytetyt muut kriteerit taloudellisen menestyksen arvioinnille osoittavat myös, että kasvuyritykset ovat hyvässä tai ainakin tyydyttävässä kunnossa. Monesti sanotaan, että kasvun myötä toimintaan sitoutuva käyttöpääoma rasittaa yrityksen rahoitusasemaa. Tätä ei kyllä ole varsinaisesti nähtävissä. Sekä kasvavat että ei-kasvavat pk-yritykset selviävät hyvin niin lyhytaikaisista kuin myös pitkäaikaisista velvoitteista, vaikka vakavaraisuuden osalta molemmilla yritysryhmillä onkin tehtävää myös verrattaessa muiden vastaavien tutkimusten tuloksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että pk-yritysten taloudellinen tilanne on suhteellisen vakaa ja niiden selviäminen taloudellisesti heikommistakin vuosista on melko varmaa. Samalla tämä takaa myös työpaikkojen säilyvyyden pk-sektorilla tulevaisuudessa, mikäli ei tapahdu taloudellisesti mitään hyvin poikkeavaa, kuten 1990-luvun ennätyksellisen syvän laman toisintoa.

On kuitenkin huomattava, että pk-yritysten toiminta on koosta ja kasvusta riippumatta rahoituksellisesti tehotonta. Tämä osoittaa sen, että pk-yritykset kärsivät yleisesti hei-

kosta neuvotteluvoimasta, joka näkyy pitkinä myyntisaamisten kiertoaikoina ja lyhyinä ostovelkojen kiertoaikoina. Samalla tämä aiheuttaa rasitetta yritysten jokapäiväisen rahoitusaseman hoitamiseen. Yrityksen on jatkuvasti hyödynnettävä erilaisia lyhytaikaisia rahoitusmuotoja, kuten tililimiittiä, jotta toiminta pysyisi käynnissä tehottomuudesta huolimatta. On mahdotonta sanoa, että onko tämä vain pk-yritysten ongelma, koska vastaavia tutkimuksia isoista yrityksistä ei ole löydettävissä, mutta olettaa kuitenkin voi, että suurilla yrityksillä tilanne on positiivisempi, muun muassa tehokkaan perintätönnän ansiosta.

Strategian vaikutusta suoraan yrityksen taloudelliseen menestykseen on yksiselitteisesti ja tyhjentävästi hyvin vaikea tutkia. Tässä tutkimuksessa strategian vaikutusta yrityksen menestykseen tutkittiin kahdeksan perinteisen tilinpäätöstunnusluvun avulla, niin kasvavien kuin myös ei-kasvavien pk-yritysten kohdalla. Menestys ja strategian onnistuminen on kuitenkin aina tilanteesta ja yrityksestä riippuvaista ja siksi yhtä yksiselitteisesti parasta kilpailustrategiaa ei voidakaan nimetä. Koska otos on pieni, niin tutkimuksen luotettavuus on osittain kyseenalainen, mutta silti sovellettavan strategian voidaan nähdä vaikuttavan kasvavan ja ei-kasvavan pk-yrityksen taloudelliseen menestykseen. Kasvavien mikroyritysten tapauksessa keskimäärin parhaimpana strategiavaihtoehtona voidaan pitää fokusointia. Tämä tuntuu hyvin luonnolliselta vaihtoehdolta, että resursseiltaan hyvin rajallinen yritys keskittyy ainakin mikroyritysvaiheessa palvelemaan vain tiettyä segmenttiä toimialalla parhaalla mahdollisella tavalla.

Kasvavissa pienissä yrityksissä differointi näyttää olevan taloudellisesti jonkin verran kannattavampaa kuin fokusointi. Pienillä yrityksillä on usein mikroyrityksiä paremmat resurssit erikoistua ja kehittää tuotetta tai palvelua ja erottua siten toimialalla olevista kilpailijoista. Usein tämä näkyy juuri parempana taloudellisena menestyksenä ja mahdollistaa korkeamman kannattavuuden. Kasvuyritysten koon kasvaessa myös strategian vaikutus taloudelliseen menestymiseen näyttäisi vähenevän entisestään. Kasvavilla keskisuurilla yrityksillä ei juurikaan ole keskimäärin taloudellisesti merkitystä käyttävätkö ne kilpailustrategianaan fokusointia vai differointia. Kustannusjohtajuutta ja sinisen meren strategiaa kilpailustrategianaan soveltavien kasvuyritysten taloudellinen tilanne on keskimäärin heikko. Osittain tämä varmasti selittyy sillä, että kustannusjohtajuus vaatii erityisen suuria tuotantoeriä ja markkinaosuutta ja sinisen meren strategia puolestaan innovatiivista otetta markkinoihin, joita harvoin on kuitenkaan pk-yrityksillä. Kasvavien ja ei-kasvavien pk-yritysten välillä on hyvin pienet erot kilpailustrategioiden vaikutuksessa taloudelliseen menestykseen. Differointia soveltavien ei-kasvavien pk-yritysten taloudellinen menestys näyttää olevan keskimäärin parhainta, mikä selittyy juuri erikoistumisen tuomien taloudellisten hyötyjen maksimoimisella.

Strategia-analyysiin tulokset eivät ole millään tavalla yllättäviä. Pk-yritysten strategiat ovat usein yksinkertaisia. Vähäiset resurssit eivät mahdollista laajoja ja monimutkaisia toimintamalleja, vaan yrityksessä kaikki pyritään pitämään mahdollisimman yksin-

kertaisena tuotannosta hallintoon asti (Laukkanen 2007). Tämän takia on myös luonnollista, että pk-yritykset, niin kasvavat kuin myös ei-kasvat, käyttävät yksinkertaisimpia kilpailustrategioita, differointia ja fokusointia hyödyksi. Näin ne pystyvät erikoistumaan tietyllä erityisosaamisellaan ja keskittymään tehokkaasti rajatun markkinan palvelemaan ja olemaan ennen kaikkea taloudellisesti menestyksekkäitä tämän takia.

Jatkossakin on syytä tutkia pk-yritysten, niin kasvavien kuin myös muiden, taloudellista tilaa ja muun muassa erilaisia strategia- ja kilpailuvalintoja ja näiden mahdollisia riippuvuuksia toisistaan. Tämä tutkimus on vain pintaraapaisu hyvin laajaa ja ajankoh- taista aihetta, kasvuyritysten menestystä. Aiheen tutkimista on jatkettava mahdollisim- man laajasti ja monipuolisesti, jotta jatkossa erityisesti yhteiskunnan tuki kasvuyrityksiä kohtaan olisi tarkemmin suuntautunut menestyksellisten ratkaisuiden tukemiseen ja mahdollistamiseen. Tämän myötä yleinen taloudellinen kehitys pysyisi kasvuyritysten menetyksen johdosta positiivisena ja kasvuyritysten asema vahvistuisi entisestään.

Tulevaisuudessa on syytä tehdä vastaavanlaisia tutkimuksia, mutta huomattavasti suuremmalla otoskoollla, käsittäen myös eri yhtiömuotoja. Tämä mahdollistaisi parem- min johtopäätösten luotettavan tekemisen ja jopa tilannesidonnaisten parhaiden käytän- töjen löytämisen. Erilaisten kilpailustrategioiden ja menestystekijävalintojen vaikutusta yritysten, niin pienten ja keskisuurten kuin myös globaalien suuryritystenkin, taloudelli- seen tilanteeseen on syytä tutkia, jotta tulevat yrittäjät ja yritysjohtajat voisivat löytää omien ratkaisuidensa tekemiseen apua näistä tuloksista. Jatkotutkimuksissa on ehdotto- masti otettava huomioon myös toimialan vaikutus taloudelliseen tilanteeseen ja strate- gearatkaisuihin. Tämän kautta eri toimialojen vaikutus tunnuslukuihin poistuisi ja tulosten yleistettävyyden paranisi huomattavasti. Mielenkiintoista olisi myös nähdä, miten käy- tettävä kasvukriteeri mahdollisesti vaikuttaisi taloudellisiin tunnuslukuihin. Kuten Weinzimmer ym. (1998, 250) ovat tutkimuksissaan osoittaneet, käytettäessä henkilös- tömäärän lisääntymistä kasvun mittarina se voi johtaa aivan erilaisiin tuloksiin ja johto- päätöksiin kuin liikevaihdon kasvun ollessa kriteerinä. Ja koska kasvavat pk-yritykset eivät ole vain suomalainen ilmiö, jatkossa olisi mielenkiintoista tehdä vertailua kansain- välisten kasvuyritysten kanssa. Tämä voisi mahdollistaa myös sen, että suomalaiset op- pisivat uusia, tehokkaita tapoja kasvuyritysten luomisessa ja niiden menestyksen mah- dollistamisessa ja sitä kautta suomalaisten asema kansainvälisissä kasvuyrityksissä ja - halukkuustutkimuksissa voisi parantua.

Loppujen lopuksi tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että kasvu kannattaa taloudellisesti yrittäjän ja omistajien kannalta, kuin myös kansantaloudellises- ti uusien työpaikkojen muodostumisen myötä. Kannattavaa ja taloudellisesti menesty- vää kasvuyrittäjyyttä tarvitaan Suomessa jatkossa entistä enemmän suurten yritysten vähentäessään toimintojaan täällä.

LÄHTEET

- Abraham, Stan (2006) Blue oceans, temporary monopolies, and lessons from practice. *Strategy & Leadership*, Vol. 34, No: 5, 52–57.
- Aho, Teemu – Rantanen, Hannu (1990) *Yrityksen tilinpäätösanalyysi*. Hakapaino Oy: Helsinki.
- Alhola, Kari – Lauslahti, Sanna (2005) *Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Alkula, Tapani – Pönttinen, Seppo – Ylöstalo, Pekka (1994) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY: Helsinki.
- Brush, Candida G. – Vanderwerf, Pieter A. (1992) A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No: 2, 157–170.
- Bryman, Alan – Bell, Emma (2007) *Business research methods*. Oxford University Press Inc.: New York.
- Carter, Sara – Jones-Evans, Dylan (2006) *Enterprise and Small Business. Principles, Practice and Policy*. Henry Ling Ltd: Iso-Britania.
- Deakins, David – Morrison, Alana – Galloway, Laura (2002) Evolution, financial management and learning in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No: 1, 7–16.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- GEM-tutkimus (2007) 2007 Global Report on High-Growth Entrepreneurship. <<http://www.gemconsortium.org/download/1193841756375/GEM%20High%20Growth%20Report%2007b.pdf>>, haettu 30.10.2007.
- Gibb, Allan – Scott, Mike (1985) Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 6, 597–631.
- Gopalakrishna, Pradeep – Subramanian, Ram (2001) Revisiting the Pure Versus Hybrid Dilemma: Porter's Generic Strategies in a Developing Economy. *Journal of Global Marketing*, Vol. 15, No: 2, 61–79.
- Hakanen, Matti (2004) *Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen*. Multiprint: Helsinki.
- Hallitusohjelma* (2003) Pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelma 24.6.2003. <<http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/ohjelma/fi.jsp>>, haettu 13.8.2007.

- Heinonen, Jarna (toim.) (2005) *Kasvun olemus ja reitit – fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. Kirjapaino Esa Print: Tampere.
- Hertsi, Anneli (2008) Pk-yritykset kannattavat entistä paremmin. *Kauppalehti* 7.1.2008, 9.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Hyrsky, Kimmo – Lipponen, Hannu (2004) *Yrittäjyyskatsaus 2004*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 18/2004. Edita Oyj: Helsinki.
- Jurvelin, Kyösti (2007) Ohjelmistoyritykset rynnistävät kasvulistalle. *Kauppalehti Optio* 22.11.2007, 53–55.
- Kallio, Markku – Korhonen, Pekka – Salo, Seppo (2003) *Johdatus kvantitatiiviseen analyysiin taloustieteissä*. Hakapaino: Helsinki.
- Kallunki, Juha-Pekka – Kytönen, Erkki (2002) *Uusi tilinpäätösanalyysi*. Talentum: Helsinki.
- Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmän muistio* (2004) Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuita 34/2004. <[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/6102E6CC665B4CB8C2256F2D003663E3/\\$file/jul34elo_2004.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/6102E6CC665B4CB8C2256F2D003663E3/$file/jul34elo_2004.pdf)>, haettu 22.8.2007.
- Keskustapuolueen vaaliohjelma 2007-2011*. Keskustan tavoitteet vaalikaudelle 2007-2011. <<http://www.keskusta.fi/includes/loader.aspx?id=6b6636d7-f713-410e-8f58-acd1b84fb928>>, haettu 13.8.2007.
- Kim, Chan W. – Mauborgne, Renée (2005a) Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, Vol. 47, No: 3, 105–121.
- Kim, Chan W. – Mauborgne, Renée (2005b) *Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press: Boston.
- Kinnunen, Juha – Leppiniemi, Jarmo – Puttonen, Vesa – Virtanen, Kalervo (2002) *Tietoa yrityksen taloudesta*. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.
- Kirjanpitolaki (1304/2004) <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20041304>>, haettu 18.10.2007.
- Komission suositus (2003) Komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. *Euroopan unionin virallinen lehti*. <http://europa.eu.int/eur-lex/pri/fi/oj/dat/2003/l_124/l_1_2420030520fi00360041.pdf>, haettu 29.8.2007.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Laitinen, Erkki K. (1994) *Tilinpäätöstä arvioimaan*. MaxiCopy Ky: Vaasa.

- Laukkanen, Mauri (toim.) (2007) *Kasvuyritys*. Talentum: Helsinki.
- Leavy, Brian (2005) Value pioneering – how to discover your own "blue ocean": interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne. *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No: 6, 13–20.
- Lehtonen, Reino (2002) *Taloustiedolla tulosta*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Leppiniemi, Jarmo & Leppiniemi, Raili (2000) *Tilinpäätöksen tulkinta*. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Leppiniemi, Jarmo – Leppiniemi, Raili (1997) *Tilinpäätöksen tulkinta*. WSOY - Kirjapainoyksikkö: Porvoo.
- Lindroos, Jan-Erik – Lohivesi, Kari (2004) *Onnistu strategiassa*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Helsinki.
- Markman, Gideon D. – Gartner, William B. (2002) Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High-Growth Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2002, 65–75.
- Menetelmäopetuksen tietovaranto 2008 <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html>>, haettu 7.1.2008.
- Murray, Alan I. (1988) A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No: 3, 390–400.
- Neilimo, Kari – Uusi-Rauva, Erkki (2005) *Johdon laskentatoimi*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Neuvottelutulos hallitusohjelmasta* (2007) <<http://www.vn.fi/tiedostot/julkinen/hallitusneuvottelut/fi190670.pdf>>, haettu 13.8.2007.
- Niskanen, Jyrki – Niskanen, Mervi (2003) *Tilinpäätösanalyysi*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Partridge, Mike – Perren, Lew (1994) Developing strategic direction: Can generic strategies help?. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol. 72, No: 5, 28–30.
- Porter, Michael E. (1984) *Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Oy Rastos Ab: Helsinki.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. THE FREE PRESS: New York.
- Porter, Michael E. (1998) *On Competition*. Harvard Business Review.
- Rees, Bill (1990) *Financial analysis*. Prentice Hall International.
- Robinson, Richard B. Jr. – Pearce, John A. II (1984) Research thrusts in small firm strategic planning. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No: 1, 128–137.

- Salmi, Ilari (2006) *Mitä tilinpäätös kertoo?*. Edita Prima Oy.
- Sandberg, William R. – Robinson, Richard B. Jr. – Pearce, John A. II (2001) Why small businesses need a strategic plan. *Business and Economic Review*, Vol. 48, No: 1, 12–15.
- Shrader, Charles B. – Mulfors, Charles L. – Blackburn, Virginia L (1984) Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 27, No: 4, 45–60.
- Silverman, David (2000) *Doing Qualitative Research – A Practical Handbook*. SAGE Publications: Lontoo.
- Storey, D. J. (1994) *Understanding the small business sector*. Routledge: Lontoo.
- Stratos Group (1990) *Strategic orientations of small European businesses*. Avebury: Aldershot.
- Suomalaisilla yrityksillä on varaa kasvaa (2007). *Kasvuyritykset* lokakuu 2007, 4.
- Tekes 2007. Pk-yrityksen määritelmä. <<http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk.html>>, haettu 29.8.2007.
- Tilastokeskus (2007). <http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html>, haettu 30.10.2007.
- Tilastot 2007. <<http://dbfinland.dnb.com/Finnish/default.htm>>, haettu 29.10.2007.
- Vanhanen, Rauno (2007) Yritysten kasvulle kannusteita. *Kasvuyritykset* lokakuu 2007, 2.
- Vilka, Hanna (2007) *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Gummerus Kirjapaino: Jyväskylä.
- Weinzimmer, Laurence G. – Nystrom, Paul C. – Freeman, Sarah J. (1998) Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences, and Guidelines. *Journal of Management*, Vol. 24, No: 2, 235–262.
- Yrittäjyyden politiikkaohjelma-loppuraportti (2007)* Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuita 7/2007. <<http://www.vn.fi/tietoarkisto/politiikkaohjelmat/yrityksyyys/loppuraportti/fi.pdf>>, haettu 22.8.2007.
- Yrittäjyys Euroopassa: Vihreä kirja (2003)* Euroopan yhteisöjen komissio. <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_fi.pdf>, haettu 22.8.2007.
- Yritystutkimusneuvottelukunta (YTN) (2002) *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. Tammer-Paino Oy: Tampere.

**LIITE 1 OTE PK-INSTITUUTIN
KASVUYRITYSTUTKIMUKSESSA KÄYTTÄMÄSTÄ
HAASTATTELULOMAKKEESTA**

Kilpailukyky- ja menestystekijät

- 30) Arvioikaa mihin seuraavista seikoista yrityksenne kilpailukyky ensisijaisesti perustuu markkinoilla?**
- a) keskitymme palvelemaan tiettyä kohderyhmää kokonaisvaltaisesti ja tunnemme tämän ryhmän tarpeet paremmin kuin kukaan toinen
 - b) pyrimme erikoistumaan ja erilaistamaan toimintaamme siten, että voimme tarjota asiakkaillemme jonkin ainutkertaisen tuotteen, palvelun tai edun jota ei löydy kilpailijoiltamme
 - c) olemme hintajohtaja alallamme ja tarjoamme asiakkaalle aina vähintään yhtä edullisen ratkaisun kuin muut
 - d) olemme luoneet kokonaan uudet markkinat, eikä meillä ole juurikaan kilpailijoita

LIITE 2 TOIMIALOJEN KESKEISIÄ TUNNUSLUKUJA VUONNA 2005 (TILASTOT 2007)

Toimialojen keskeisiä tunnuslukuja vuonna 2005

	Sipo %	Quick ratio	Omararaisuus %
Alkutuotanto			
Maa- ja riistatalous	8,70	1,40	56,30
Metsätalous	9,30	1,00	34,90
Kalatalous	9,75	1,25	59,65
Muu alkutuotanto	9,80	1,10	45,90
Valmistus			
Elintarvikkeiden ja nautintoaineiden valmistus	10,50	1,00	43,20
Tekstiili- ja vaateteollisuus	10,70	1,00	45,10
Jalkineiden ja nahkatuotteiden valmistus	6,95	0,80	46,60
Puutavaran ja puutuotteiden valmistus	9,10	1,00	33,10
Paperin ja paperituotteiden valmistus	7,80	1,00	45,10
Kustannuksen ja graafisen teollisuuden	9,85	1,30	48,75
Polttoaineiden ja kemiallisten tuotteiden valmistus	12,60	1,20	44,40
Kumi- ja muovituotteiden valmistus	14,55	1,20	48,35
Mineeraustuotteiden valmistus	14,40	1,00	48,50
Metallien valmistus	18,45	1,10	44,95
Metallituotteiden valmistus	16,10	1,20	45,70
Koneiden ja laitteiden valmistus	15,90	1,30	46,40
Sähkötekniikan ja optisten laitteiden valmistus	12,55	1,40	49,65
Kulkuneuvojen valmistus	15,20	1,20	44,60
Huonekalujen valmistus	11,15	1,00	39,80
Muu valmistus	3,00	2,10	58,55
Rakentaminen			
Maanrakennus	13,80	1,10	40,65
Talojen ja rakennelmien rakentaminen	17,45	1,30	45,10
Rakennusasennus ja -konevuokraus	18,00	1,40	50,00
Tukkukauppa			
Agentuuritoiminta	16,90	1,80	55,35
Päivittäistavaroiden tukkukauppa	9,60	1,20	43,20
Tekstiilien ja jalkineiden tukkukauppa	14,35	1,20	49,25
Kodinkoneiden ja viihde-elektronikan tukkukauppa	13,15	1,10	42,50
Muiden kotitaloustavaroitten tukkukauppa	17,05	1,10	41,00
Lääkkeiden ja sairaalavälineiden tukkukauppa	23,10	1,30	45,10
Huonekalujen ja sisustustarvikkeiden tukkukauppa	12,10	1,30	45,80
Kirjojen sekä paperi- ja toimistotarvikkeiden tukkukauppa	9,00	1,20	41,40
Valokuvaus- ja optisen alan tukkukauppa	15,85	1,10	47,35
Kellojen ja jalometallituotteiden tukkukauppa	9,85	1,35	52,20
Vapaa-ajan tarvikkeiden tukkukauppa	12,70	1,00	41,10
Poltto-, raaka- ja kemiallisten aineiden tukkukauppa	14,20	1,30	46,40
Rakennustarvikkeiden tukkukauppa	15,30	1,20	49,20
Koneiden ja laitteiden tukkukauppa	16,80	1,30	47,80
Moottoriajoneuvojen ja -varusteiden tukkukauppa	12,15	0,90	41,10
Muu tukkukauppa	12,95	1,30	48,50
Vähittäiskauppa			
Päivittäistavaroiden vähittäiskauppa	12,50	0,90	44,50
Lääkkeiden ja hygieniatuotteiden vähittäiskauppa	13,65	1,20	50,55
Tekstiilien vähittäiskauppa	8,30	0,40	36,80
Vaatteiden ja asusteiden vähittäiskauppa	9,60	0,60	35,60
Jalkineiden ja nahkatavaroitten vähittäiskauppa	15,05	0,50	40,85
Huonekalujen ja kotitaloustarvikkeiden vähittäiskauppa	12,65	0,80	39,75
Kodinkoneiden ja vapaa-ajan tarvikkeiden vähittäiskauppa	12,70	0,80	45,40
Rauta- ja rakennustarvikkeiden vähittäiskauppa	16,70	0,90	43,80
Kirjojen sekä paperi- ja toimistotarvikkeiden vähittäiskauppa	8,80	1,00	45,85
Moottoriajoneuvojen ja -varusteiden vähittäiskauppa	16,40	0,70	41,75
Polttoainemyynti ja huoltamoiminta	10,90	0,80	36,70
Kukkien ja puutarhatuotteiden vähittäiskauppa	10,90	0,90	28,50
Taide- ja kultasepän tuotteiden vähittäiskauppa	13,30	0,40	43,80
Valokuvaus- ja optisen alan vähittäiskauppa	17,00	1,00	58,40
Urheilutarvikkeiden vähittäiskauppa	12,60	0,60	34,60
Tietoliikennevälineiden ja toimistokoneiden vähittäiskauppa	12,50	1,40	47,50
Muu vähittäiskauppa	10,60	0,95	38,50
Palvelu			
Hotellit ja majoituspalvelut	5,15	1,00	33,90
Ravintolat ja muut ravitsemuspalvelut	12,75	1,00	34,75
Kiinteistöalan palvelut	10,70	1,40	47,40
Kulkuneuvo- ja laitevuokraus	8,30	0,80	41,20
Tietojenkäsittelypalvelu	14,30	2,00	58,30
Kotitalousesineiden korjaus	13,50	1,30	50,45
Moottoriajoneuvojen huolto ja korjaus	15,90	1,20	46,10
Matkatoimistot	11,70	1,80	30,70
Lainopillinen ja taloudellinen konsultointi	16,70	2,20	64,70
Tekninen palvelu	18,60	1,90	59,30
Mainospalvelu	16,70	1,70	52,95
Muut palvelut liike-elämälle	14,30	1,50	50,00
Koulutuspalvelu	12,50	2,20	66,70
Terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelu	23,20	1,70	57,90
Virkistyspalvelut	4,70	1,40	51,30
Muut palvelut	9,95	1,10	41,85
Liikenne			
Maaliikenne	11,40	1,10	34,10
Vesiliikenne	7,00	1,30	37,50
Ilmaliikenne	6,00	1,35	34,85
Liikennettä palveleva toiminta	12,10	1,30	37,50
Posti- ja teleliikenne	7,30	1,70	55,20
Muu toiminta			
	8,00	2,00	66,35
Kaikki toimialat	13,40	1,30	48,60

LIITE 3 TULOSLASKELMAN OIKAISEMINEN

Taulukko 11 Oikaistun kululajipohjaisen tuloslaskelman runko (Salmi 2006,137)

Oikaistu tuloslaskelma, kululajipohjainen	
Liikevaihto	Varsinaisen liiketoiminnan tuotot. Liiketoiminnan rakennemuutokset saattavat muuttaa liikevaihdon sisältöä.
Valmisteveraston muutos	Puolivalmisteet ja valmiit tuotteet, joita yritys on jalostanut
Valmistus omaan käyttöön	Ei tarvitse esittää, kulut voidaan aktivoida suoraan taseeseen. Jos esitetään, esitetään myös kulut tuloslaskelmassa
Liiketoiminnan muut tuotot	Usein pysyvien vastaavien myyntivoittoja. Kertaluonteiset ja olennaiset erät eliminoidaan
Aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostot	Bruttoperuste, korjataan varaston muutoksella vastaamaan liikevaihtoa. Kiinteiden kulujen aktivointi vaikuttaa.
Varaston muutos	Epäkuranttius ja markkinahinnat saattavat vaikuttaa. Kiinteiden kulujen aktivointi mahdollista.
Ulkopuolisten palveluiden ostot	Läheisesti liiketoimintaan liittyviä palveluita. Ulkoistus saattaa nostaa tasoa kertaluonteisesti.
Henkilöstökulut	Tarvittaessa tehtävä palkkorjaus. Eläkevastuut katettava kokonaisuudessaan.
Liiketoiminnan muut kulut	Kertaluonteiset ja olennaiset erät eliminoidava
Käyttökate (EBITDA)	Kannattavuus lyhytvaikutteisten kulujen jälkeen. Ei ole riippuvainen taseen koosta eikä rahoitusrakenteesta.
Poistot ja arvonalentumiset	Suunnitelman mukaisten poistojen vastattava kuluvan omaisuuden todellista teknis-taloudellista pitoaikaa.
Liiketulos (EBIT)	Liiketoiminnan kannattavuuden perusrivi. Oikaistuna vertailukelpoinen eri tilikausien ja yritysten välillä.
Rahoitustuotot	Rahoitustoiminnan tuotot (korkotuotot, sijoitusten realisointivoitot). Varovaisuus edellyttää voittojen realisoitumista.
Rahoituskulut	Rahoitustoiminnan kulut (korkokulut, sijoitustoiminnan realisointitappiot). Varovaisuuden vuoksi laskennalliset kurssitappiot huomioidaan
Tulos ennen veroja (PTP)	Kertoo kaudelta syntyneen tuloksen, josta yritystä verotetaan. Jos kauden verot poikkeasvat paljon veroprosentin mukaisesta, syy selvitettävä.
Oikaistut tuloverot	Lasketaan oikaistua tulosta vastaavat verot. Liitetiedoissa tarkistetaan verojen erittely.
Nettotulos	Analysoijan käsitys säännöllisen ja jatkuvan liiketoiminnan tuloksesta.
Ei-säännölliset, eliminoidut erät	Kertaluonteiset tuotot ja kulut, tilinpäätösjärjestelyt, vähemmistöosuus. Olennaisuus tärkeä.
Eliminoiteja vastaavat verot	Veroja oikaistaan sikäli, kun eliminoinnit ovat verovaihteisia. Vähemmistöosuus ja tietyt myyntivoitot ja -tappiot eivät ole (esim. käyttöomaisuusosakkeiden luovutukset).
Tilikauden voitto/tappio	Tilikauden "virallinen" tulos, yrityksen vaurastuminen/köyhtyminen. Vaikuttaa omaan pääomaan.

LIITE 4 TASEEN OIKAISEMINEN

Taulukko 12 Taseeseen tehtävät oikaisut (Salmi 2006, 138–141)

Taseen oikaiseminen		
Vastaavaa		
	Perustamismenot	Ei itsenäistä tulontuottamiskykyä, poistetaan vastaavista ja omasta pääomasta.
	Liikearvo	Liikearvo tulee poistaa pääsääntöisesti viidessä vuodessa tai kerralla, jos se osoittautuu arvottomaksi. Omaa pääomaa vähennetään vastaavasti.
	Muut aineettomat hyödykkeet	Jos ei liity tulo-odotuksia, eliminoidaan ja vähennetään omasta pääomasta.
	Aineelliset hyödykkeet	Jos liitetiedoista selviää, että omaisuudessa on olennaista yliarvoa suhteessa käypiin arvoihin, tasearvo korjataan ja vastaavasti vähennetään omaa pääomaa.
	Sijoitukset	Saattaa olla konserni- tai omistusyhteisyrittäjiä, joiden oma pääoma on menetetty, eikä niillä käytännössä ole arvoa. Tällaiset poistetaan taseesta ja vähennetään omasta pääomasta.
	Saamiset omistajilta	Eryteisesti pienillä yrityksillä. Ovat luonteeltaan yksityiskäyttöä ja niitä ei todellisuudessa aiota maksaa takaisin.
	Vaihto-omaisuuden arvostus	Varovaisuuden periaate. Ilman yrityksestä saatavaa lisätietoa sen korjaaminen lähes mahdotonta. Laskentaperusteiden muutos esimerkiksi muuttaa arvoa.
	Myynti- ja muut saamiset	Pitää olla oikeita saamisia. Todennäköiset luottotappiot vähennetään saamisista ja omasta pääomasta.
Vastattavaa		
	Oma pääoma	Tilikauden voittoa tai tappiota ei korvata nettotuloksella.
	Pääomalainat	Pääsääntöisesti vierasta pääomaa.
	Kertyneet tilinpäätösjärjestelyt	Ovat yritykseen pidätettyä tulosta siltä, osin kuin niihin ei liity maksamatta olevia veroja.
	Pakolliset varaukset	Korotonta vierasta pääomaa, koska maksuvelvollisuus, mutta ei tiedossa olevaa eräpäivää.
	Lakennallinen verovelka	Tilinpäätösjärjestelyihin liittyvä maksamatta oleva vero, korotonta pitkäaikaista velkaa.
	Pitkäaikaiset joukkolainat, lainat rahoituslaitoksilta ja eläkelainat	Korollista vierasta pääomaa.
	Saadut ennakkomaksut	Voivat olla lyhyt- tai pitkäaikaisia. Jos kohdistuvat keskeneräisiin töihin, niin niitä ei oteta velkoina laskettaessa tunnuslukuja.
	Muut pitkäaikaiset velat	Korollista velkaa.
	Muut lyhytaikaiset velat ja siirtovelat	Korotonta velkaa.