



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Yrityskasvu haasteellisissa toimintaympäristöissä

Yrittäjyys, Johtamisen ja yrittäjyyden laitos

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Laura Peltonen

Ohjaajat:

KTT Sanna Ilonen

KTT Tommi Pukkinen

28.4.2026

Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Yrittäjyys

Tekijä: Laura Peltonen

Otsikko: Yrityskasvu haasteellisissa toimintaympäristöissä

Ohjaaja(t): KTT Sanna Ilonen, KTT Tommi Pukkinen

Sivumäärä: 58 sivua + liitteet 6 sivua

Päivämäärä: 28.4.2026

Tiivistelmä

Pk-yritykset ovat Suomessa yksi suurimmista työllisyyden ja talouskasvun ajureista, minkä vuoksi niiden kasvun edellytyksiä on tärkeä tutkia etenkin haasteellisissa toimintaympäristöissä. Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee toimintaympäristön tuomia haasteita ja mahdollisuuksia sekä yrityksen ulkoisten että sisäisten tekijöiden kautta. Tutkimus on toteutettu toimeksiantona Suomen Yrittäjät ry:lle osana uutta aluekehityksen ja resurssitalouden poliittista ohjelmaa.

Aiempi aiheeseen liittyvä tutkimus on tarkastellut pk-yritysten kasvua muun muassa taloudellisten tekijöiden ja yrittäjien omien ominaisuuksien näkökulmasta. Vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt se, miten yritykset itse kokevat toimintaympäristön haasteiden ja mahdollisuuksien merkityksen yrityskasvuun. Tämä tutkimus täydentää olemassa olevaa tutkimusta tuomalla esiin yrittäjien omia kokemuksia ja tulkintoja yrityskasvusta haasteellisissa toimintaympäristöissä.

Aihetta lähestytään päätutkimuskysymyksen sekä kahden alakysymyksen kautta. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on *“Miten yrityksissä koetaan kasvu haasteellisissa toimintaympäristöissä?”* Kysymystä tarkentavat alakysymykset ovat *“Millaiseksi yrityksissä koetaan haasteellisen toimintaympäristön merkitys yrityskasvulle?”* ja *“Miten yritykset rakentavat liiketoimintamahdollisuuksia haasteellisissa toimintaympäristöissä?”* Tarkastelun kohteena ovat pk-yritykset eri alueilta ja toimialoilta.

Tutkimuksen aihetta lähestytään yrittäjyyskosysteemin ja dynaamisten kyvykkyysien teoreettisten mallien kautta, jotta pystytään havainnoimaan sekä ulkoisia toimintaympäristöjä että sisäisiä tekijöitä. Yrittäjyyskosysteemimalli pitää sisällään kaikki ne toimijat, jotka mahdollistavat ja rajoittavat yrittäjyyttä tietyllä alueella. Dynaamiset kyvykkyudet selittävät yrityksen kykyä kehittää ja mukauttaa sen tapoja hoitaa päivittäistä liiketoimintaansa. Yrittäjyyskosysteemimallin avulla tutkitaan ulkoisia tekijöitä ja dynaamisten kyvykkyysien kautta tarkastellaan sisäisiä tekijöitä.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä seitsemää eri pk-yrittäjää. Tutkimusalueiksi valittiin neljä eri aluetta: Uusimaa, Lappi, Pohjois-Karjala ja Etelä-Pohjanmaa. Haastattelut analysoitiin temaattista analyysia avuksi käyttäen. Menetelmä soveltuu hyvin yrittäjien kokemusten syvälliseen ymmärtämiseen.

Tulosten perusteella yritysten ulkoinen toimintaympäristö ja sisäiset tekijät vaikuttavat merkittävästi pk-yritysten kasvuun. Haastava talous- ja maailmantilanne heijastui yritysten toimintaan erityisesti politiikan, sääntelyn ja rahoituksen saatavuuden kautta, kun taas julkiset toimijat, verkostot ja inhimillinen pääoma koettiin pääasiassa kasvua tukevinä tekijöinä. Yritykset rakensivat kasvua hyödyntämällä dynaamisten kyvykkyysien kolmea osa-aluetta. Kasvumahdollisuuksien hyödyntäminen edellytti jatkuvaa toimintaympäristön tarkkailua, suunnitelmallisuutta sekä valmiutta kehittää ja uudistaa yrityksen toimintaa.

Avainsanat: yrityskasvu, toimintaympäristö, yrittäjyyskosysteemi, dynaamiset kyvykkyudet, pk-yritykset

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen toteutus	8
1.4	Tutkimuksen rakenne	10
2	Teoreettinen viitekehys	11
2.1	Yrityskasvu ja haasteellinen toimintaympäristö	11
2.2	Yrittäjyys ekosysteemimalli	13
2.3	Dynaamiset kyvykkyydet	21
2.4	Tutkielman viitekehys	24
3	Tutkimuksen metodologia	25
3.1	Tutkimusote	25
3.2	Tutkimusaineiston hankinta	25
3.3	Aineiston analysointi	28
3.4	Luotettavuus	29
3.5	Tutkimusetiikka ja tietosuoja	30
4	Tutkimustulokset	31
4.1	Tulosten yleiskuva	31
4.2	Institutionaaliset järjestelyt	31
4.3	Resurssivarannot	37
4.4	Dynaamiset kyvykkyydet	46
5	Johtopäätökset	50
5.1	Tulosten tulkinta	50
5.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	53
	Lähteet	55
	Liitteet	59
	Liite 1 Haastattelukysymykset	59

Liite 2 Tietosuojaseloste	62
Liite 3 Temaattisen analyysin mallinnos resurssivarannoista	63
Liite 4 Temaattisen analyysin mallinnus dynaamisista kyvykkyyksistä	63
Liite 5 Selvitys tekoälyn käytöstä	64

KUVIOT

Kuvio 1 Yrittäjyyskosysteemin osat ja tuotokset	14
Kuvio 2 Dynaamisten kyvykkyyksien kolme osa-aluetta	22
Kuvio 3 Temaattisen analyysin mallinnos institutionaalisista järjestelyistä	29

TAULUKOT

Taulukko 1 Haastateltavien taustatiedot	27
Taulukko 2 Yhteenveto tuloksista	50

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Yrittäjyyden tutkimuksen laajentuessa myös yritysten kasvu on noussut merkittäväksi tutkimustemaksi. Useat tutkijat ovat korostaneet kasvun ja yrittäjyyden välistä yhteyttä, ja kasvu nähdään olennaisena osana yrittäjyyttä. (Davidsson 2006.) Kasvu ei ole pelkästään yksittäisen yrityksen indikaattori menestyksestä, vaan sillä on suuria vaikutuksia aluekehitykseen, työllisyyteen ja talouteen. (Garcia-Martinez ym. 2023). Yritysten kasvun ymmärtäminen on tärkeää niin yrittäjille itselleen, kuin poliittisille päättäjillekin.

Suomessa toteutetaan aktiivista yrittäjyyspolitiikkaa ja yrittäjyyden puitetekijät ovat pääosin kunnossa. Tästä huolimatta yritysten perustamismäärät ovat vertailussa keskitasoa Eurooppaan nähden, ja kansainvälisessä vertailussa etenkin kasvuhakuinen yrittäjyys on harvinaista. Suomessa tarvitaan enemmän yrittäjyyttä, sillä se on keskeinen osa yhteiskunnan toimivuutta. (Pukkinen ym. 2023.) Yritysten matalien perustamismäärien vuoksi on erittäin tärkeää ymmärtää, miten toimintaympäristöä voidaan kehittää niin, että yritykset voivat kasvaa ja menestyä.

Tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat pienet ja keskisuuret (pk) yritykset. Kasvavat yritykset ovat niiden koosta riippumatta tärkeä uusien työpaikkojen ja terveen talouden luoja. Pk-yritykset ovat suuressa roolissa työpaikkojen luojana. (Davidsson ym. 2006.) Viime vuosina niin pk-yritysten kannattavuusodotukset kuin yleinen luottamus talouteen ovat laskeneet. Tästä huolimatta odotukset liikevaihdon kehityksestä ovat nousseet vuoden 2025 aikana. Yritysten tiukentunut taloustilanne on vähentänyt mahdollisuuksia aktiiviseen innovointiin ja tuotekehitykseen. Viime vuosien monista kriiseistä huolimatta yritysten kasvuhalukkuus ei ole merkittävästi vähentynyt, sillä edelleen yli kolmannes pk-yrityksistä on kasvuhakuisia. (Suomen Yrittäjät ym. 2025.) Yrittäjyys on keskeinen osa yhteiskunnan toimivuutta ja kannattavuutta. On siis oleellista tutkia, miten pk-yritysten kasvua voidaan tukea ja viedä eteenpäin.

Yrityskasvua ja yritysten selviytymisestä on tehty laajasti tutkimusta, mutta tutkimus on keskittynyt pääasiassa yritysten sisäisiin tekijöihin, kuten resursseihin ja kyvykkyyksiin (esim. Barney 1991). Toimintaympäristön roolia yritysten kasvussa on tarkasteltu vähemmän, etenkin pk-yritysten näkökulmasta. Yrittäjyyskosysteemien tutkimus on korostanut toimintaympäristön merkitystä yritystoiminnan ja kasvun mahdollistajan. Lisäksi pk-yritysten kasvua Suomessa on tarkasteltu verrattain rajallisesti, vaikka se on keskeinen osa kansantaloutta. Tämän korostaa tarvetta kontekstuaaliselle

tutkimukselle, joka huomioi sekä yritysten sisäiset kyvykkyydet että niiden toimintaympäristöiden piirteet. (Isenberg 2010; Stam & Van de Ven 2021; Wallin ym. 2016.)

Maailemanpoliittinen tilanne on muuttunut radikaalisti lähivuosina, joka on suoraan yhteydessä yritysten toimintaan. Tämänhetkinen kriisien värittävä maailmantilanne hidastaa kasvua, koska se aiheuttaa nousevia kustannuksia, inflaatiopainetta sekä valtioiden velkataakkaa. Yritysten on kyettävä toimimaan monimutkaisessa riskien ja mahdollisuuksien verkossa, jonka vuoksi toimintaympäristön merkitystä yrityskasvuun on merkityksellistä tutkia. (OECD 2025.)

Erityisesti geopolitiittisten jännitteiden kiristyminen, kuten Lähi-idän konfliktien kärjistymisen, on lisännyt geopolitiittisen riskin tasoa merkittävästi. Konfliktit ovat tuoneet esiin yritysten riippuvuuden tietyistä maantieteellisistä alueista sekä fossiilisista energialähteistä. Lisäksi energian hinnan nousu ja toimitusketjujen häiriöt nostavat huomattavasti liiketoiminnan kustannuksia, samalla kun inflaatio heikentää kysyntää ja yritysten kasvumahdollisuuksia. Tämä tilanne johtaa myös rahoitusolosuhteiden tiukentumiseen, millä voi olla vaikutusta rahoituksen saamiseen. Nämä tekijät luovat yhdessä epävarman toimintaympäristön, jossa tulevaisuutta on hankala ennustaa. (OECD 2026.)

Tieto siitä, miten yritykset ovat onnistuneet kasvamaan hankalista olosuhteista huolimatta, on ensisijaisen arvokasta. Tämä tieto auttaa tunnistamaan ja löytämään keinoja, joilla yrityksiä voidaan tukea entistä paremmin.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen pääkysymyksenä on: *“Miten yrityksissä koetaan kasvu haasteellisissa toimintaympäristöissä?”* Tutkimuskysymystä tarkastellaan kahden alakysymyksen avulla:

- *Millaiseksi yrityksissä koetaan haasteellisen toimintaympäristön merkitys yrityskasvulle?*
- *Miten yritykset rakentavat liiketoimintamahdollisuuksia haasteellisissa toimintaympäristöissä?*

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu toimeksiantona Suomen Yrittäjät ry:lle osana järjestön uutta aluekehityksen ja resurssitalouden poliittista ohjelmaa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ajankohtaista ja syvällistä tietoa yritysten toimintaympäristöistä sekä kasvuun vaikuttavista tekijöistä eri puolilla Suomea. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia yritykset kohtaavat sekä millaisia sisäisiä valmiuksia ne tarvitsevat kasvaakseen ja

sopeutuakseen. Tutkimus tarjoaa sekä toimeksiantajalle että laajemmalle yhteiskunnalliselle keskustelulle tietoa, jonka avulla voidaan tukea yritysten toimintaa ja alueellista elinvoimaa.

Tutkimuksen kohteena ovat pk-yritykset. Ne ovat EU:ssa työllisyyden sekä bruttokansantuotteen (BKT) suurimpia ajureita. Yrityksen koko määritellään työntekijöiden määrän, liikevaihdon sekä pääoman mukaan. Pk-yritykseksi luokitellaan yritys, jonka henkilöstömäärä on alle 250 henkilöä ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. (Garcia-Martinez ym. 2023; Tilastokeskus 2025b.) Pk-yritysten määrä koko Suomen yrityskannasta oli vuonna 2025 99,9 prosenttia (Suomen Yrittäjät ym. 2025).

Tutkimuksessa haasteellisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan liiketoimintaympäristöä, jossa on tutkittavien yritysten kannalta haasteita tai puutteita. Haasteellista toimintaympäristöä avataan lisää luvussa 2.1. Yrityskasvu ja haasteellinen toimintaympäristö. Tämä rajaus määrittää tutkimuksen näkökulman ja ohjaa aineiston tulkintaa. Koska tutkimuksen tavoitteena on tarkastella pk-yritysten kasvuun vaikuttavia toimintaympäristötekijöitä, yrittäjyyskosysteemimalli tarjoaa sille kokonaisvaltaisen viitekehyksen. Toimintaympäristöön liittyvät haastattelukysymykset perustuvat yrittäjyyskosysteemimallin osa-alueisiin.

Tässä tutkimuksessa sisäisten tekijöiden tarkastelu rajataan dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan, sillä se tarjoaa kokonaisvaltaisen näkökulman pk-yritysten kykyyn sopeutua, uudistua ja kasvaa haastavissa toimintaympäristöissä. Haastatteluihin otetaan kysymyksiä jokaisesta kolmesta dynaamisten kyvykkyyksien osa-alueesta: havainnoinnista, tarttumisesta sekä transformaatiosta ja uhkien hallinnasta. Osa-alueet toimivat siten osana tutkimuksen analyysin rakenteellista perustaa.

Teoriaosuudessa esiin nousseet tiedot yrityksen toimintaympäristötekijöistä sekä sisäisistä tekijöistä muodostavat lähtökohdat tutkimukselle. Näiden pohjalta lähdetään selvittämään, millä tavoin toimintaympäristön haasteet vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kasvuun sekä, miten sisäiset kyvykkyydet tukevat yrityksen kasvua haasteellisissa toimintaympäristöissä. Tämä taustoitus luo kehyksen, jonka kautta haastatteluaineistosta esiin nousseita kokemuksia tulkitaan.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen ja perustuu aineistoon, joka on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Tutkimusalueiksi valittiin keskenään erilaisia alueita, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman monipuolisia tuloksia. Valittuja alueita on neljä, jotka ovat Uusimaa, Lappi, Pohjois-Karjala ja Etelä-Pohjanmaa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielmassa käydään johdannon (luku 1) jälkeen läpi tutkimuksen teoriaosuus (luku 2), jossa perehdytään yrityskasvuun ja haasteelliseen toimintaympäristöön, yritysten toimintaympäristötekijöihin yrittäjyyskosysteemimallin kautta sekä dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan. Kolmannessa luvussa kuvaillaan tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu. Luvun tarkoitus on analysoida yksityiskohdaisesti sitä, miten tähän tutkimusmenetelmään päädyttiin sekä miten aineistoa kerättiin ja analysoitiin. Siinä käydään läpi myös tutkimuksen luotettavuus, tutkimusetiikka ja tietosuoja. Luvussa 4 analysoidaan tutkimustuloksia ja vastataan tutkimuskysymykseen. Alaluvut 4.2 ja 4.3 vastaavat ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen, kun taas alaluku 4.4 käsittelee toista alatutkimuskysymystä. Luvussa 5 käsitellään tutkimuksen tulkinta, jatkotutkimusehdotukset sekä tutkimuksen rajoitteet.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Yrityskasvu ja haasteellinen toimintaympäristö

Kasvu voidaan määritellä tilanteena, jossa jonkin ilmiön koko tai merkitys kasvaa. Yrittäjyys taas voidaan ymmärtää toimintana, jonka tarkoituksena on käynnistää, ylläpitää ja kasvattaa voittoa tavoittelevaa liiketoimintaa. Kasvu ei ole pelkästään seurausta yrittäjyydestä, vaan olennainen osa sitä. Yrittäjyys sisältää aina pyrkimyksen luoda uutta arvoa ja hyödyntää mahdollisuuksia. (Garcia-Martinez ym. 2023; Davidsson ym. 2006.)

Yksi keskeisistä tavoitteista yrityksen perustamisen takana on kasvun ja jatkuvuuden varmistaminen (Mensah ym. 2025). Tieteellinen keskustelu yrityksen suorituskykyyn vaikuttavista tekijöistä keskittyy pääasiassa kahteen lähestymistapaan: toimintaympäristöön ja yrityskohtaisiin ominaisuuksiin. Näiden tekijöiden tarkastelu liittyy vahvasti yrityksen kasvun analyysiin, ja on tärkeää huomioida niiden välinen suhde. Nämä kaksi näkökulmaa eivät ole toisistaan erillisiä, vaan yrityksen sisäiset rakenteet kehittyvät yhdessä ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Sisäiset tekijät ovat keskeinen osa yrittäjien omia kokemuksia ja usein edellytys sille, miten yritys kykenee hallitsemaan ulkoisia mahdollisuuksia ja haasteita. Toimintaympäristölliset ja sisäiset tekijät ovat usein myös kietoutuneet toisiinsa. (Bini ym. 2023.)

Garcia-Martinez ym. (2023) tekemässä kirjallisuuskatsauksessa tunnistettiin seitsemän keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat pk-yritysten kasvuun. Nämä tekijät ovat yrityksen koko, ikä, kansainvälistyminen ja vienti, verkostot, innovaatio, julkiset instituutiot sekä pääomarakenne. Toimintaympäristöllä on merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun. Partalan ym. (2024) tutkimuksessa Etelä-Savon mikroyrityksistä tunnistettiin kolme pääasiallista kasvuestettä: ajan puute, kynnys uusien työntekijöiden palkkaamiseen ja rahoituksen riittävyys. Tutkimuksessa kävi ilmi myös se, että harvaan asutuilla alueilla verkostoiden tärkeys kasvun ajurina on korostunut.

Haasteellinen toimintaympäristö on institutionaalisesti epävarma, monitulkintainen tai levoton tila. Tämän kaltaisessa ympäristössä voi olla muun muassa puutteellisia muodollisia rakenteita, epävarma oikeudellinen tilanne ja ristiriitoja lakien sekä yhteiskunnan epävirallisten normien välillä. Tällaisessa toimintaympäristössä yrittäjyys ei ole pelkkää taloudellista toimintaa, vaan se vaatii jatkuvaa sopeutumista ja navigointia. (Welter & Smallbone 2011.)

Haasteellisessa toimintaympäristössä yritysten toimintaa muovaavat vahvasti sekä muodolliset että epäviralliset instituutiot. Niillä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan ja kasvumahdollisuuksiin.

Muodolliset instituutiot ovat kirjoitettuja sääntöjä, kuten lakeja. Epämuodolliset instituutiot puolestaan viittaavat kirjoittamattomiin sääntöihin, kuten arvoihin ja normeihin. (Welter & Smallbone 2011.)

Vaikka muodolliset instituutiot loisivat uusia mahdollisuuksia yrittäjyydelle, niin epäviralliset instituutiot vaikuttavat siihen, miten mahdollisuuksia havaitaan ja tulkitaan. Epäviralliset instituutiot ovat juurtuneet syväälle yhteiskuntaan, joten ne muuntautuvat usein virallisia hitaammin. Vaikka muodolliset säännöt muuttuisivat yhdessä yössä poliittisten päätösten seurauksena, niin epävirallisten instituutioiden muovautuminen näihin kestää yleensä paljon pidempään. Tämä voi johtaa ristiriitoihin muodollisten ja epävirallisten instituutioiden välillä, mikä vaikuttaa yritysten toimintaan ja luo haasteita toimintaympäristöön. Se saattaa aiheuttaa tilanteita, joissa yrittäjät valitsevat toimivia, mutta eivät välttämättä parhaita mahdollisia toimintatapoja. Yrittäjät pystyvät vaikuttamaan instituutioiden kehitykseen omalla toiminnallaan. Nämä ovat vahvasti yhteydessä toimintaympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Welter & Smallbone 2011.)

Yrityksillä on monia keinoja kasvaa, joista yksi keskeinen on kansainvälistyminen. Se nähdään nykyisessä dynaamisessa ja kilpailussa markkinaympäristössä usein kriittisenä osana yrityksen strategiaa kasvun ja paremman suorituskyvyn saavuttamiseen. Kansainvälistyminen tuo yrityksille parempaa myyntitulosta, voittoa sekä suorituskykyä. Vientiryityksillä on myös usein korkeampi myyntitaso ja parempi tuottavuus. Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yrityksen toimintoja mukautetaan kansainvälisiin ympäristöihin ja jossa osallistutaan kansainvälisiin toimintoihin. Kyse on yritystoiminnan laajentamisesta oman maan rajojen ulkopuolelle. (Kuivalainen & Sundqvist 2007.)

Suora vienti on yleisin kansainvälistymisen muoto ja muut kansainvälistymisen muodot, kuten yhteisyritykset, ovat huomattavasti harvinaisempia (Suomen Yrittäjät ym. 2025). Yritysten ikä vaikuttaa sen kansainvälistymistavoitteisiin, sillä nuoremmat yritykset lähtevät iäkkäämpiä todennäköisemmin kansainvälisille markkinoille (Garcia-Martinez ym. 2023). Vuonna 2025 suomalaisten pk-yritysten vientiodotuksiin on vaikuttanut merkittävästi Yhdysvaltojen tullipolitiikan tuoma kauppasuhteiden kiristyminen (Suomen Yrittäjät ym. 2025).

Yrityksen kasvuun vaikuttavat sisäiset tekijät kytkeytyvät usein yrittäjän omiin tavoitteisiin, kykyihin ja käsityksiin siitä, mitä kasvu oikeastaan merkitsee. Achtenhagen ym. (2010) mukaan akateemiset mittarit ja käsitykset poikkeavat selvästi siitä, miten yrittäjät itse kokevat kasvun käytännön liiketoiminnassaan. Akateemisia mittareita ovat muun muassa liikevaihto ja henkilöstön määrä, kun taas yrittäjät itse painottavat näiden lisäksi yrityksen arvon, aseman ja toimintakyvyn kehitystä. Näiden kahden kasvun käsityksen välille muodostuu kuilu.

Yrittäjyyskyvykkyys (eng. entrepreneurial capability) on keskeinen tekijä yrityksen orgaanisen kasvun kannalta (Davidsson ym. 2006). Sillä tarkoitetaan yrityksen kykyä havaita, valita ja muokata liiketoimintamahdollisuuksia, sekä sovittaa yhteen strategisia siirtoja ja resursseja, joilla näitä mahdollisuuksia voidaan tavoitella. Kyvykkyys koostuu sekä yrittäjän että yrityksen ominaisuuksista ja kyvyistä. Yrittäjyyskyvykkyys konkretisoi sitä, miten yrittäjien omat vahvuudet, tulkinnat ja kokemukset vaikuttavat yrityksen perustamiseen ja kasvuun. (Abdelgawad ym. 2013; Lewis 2011.)

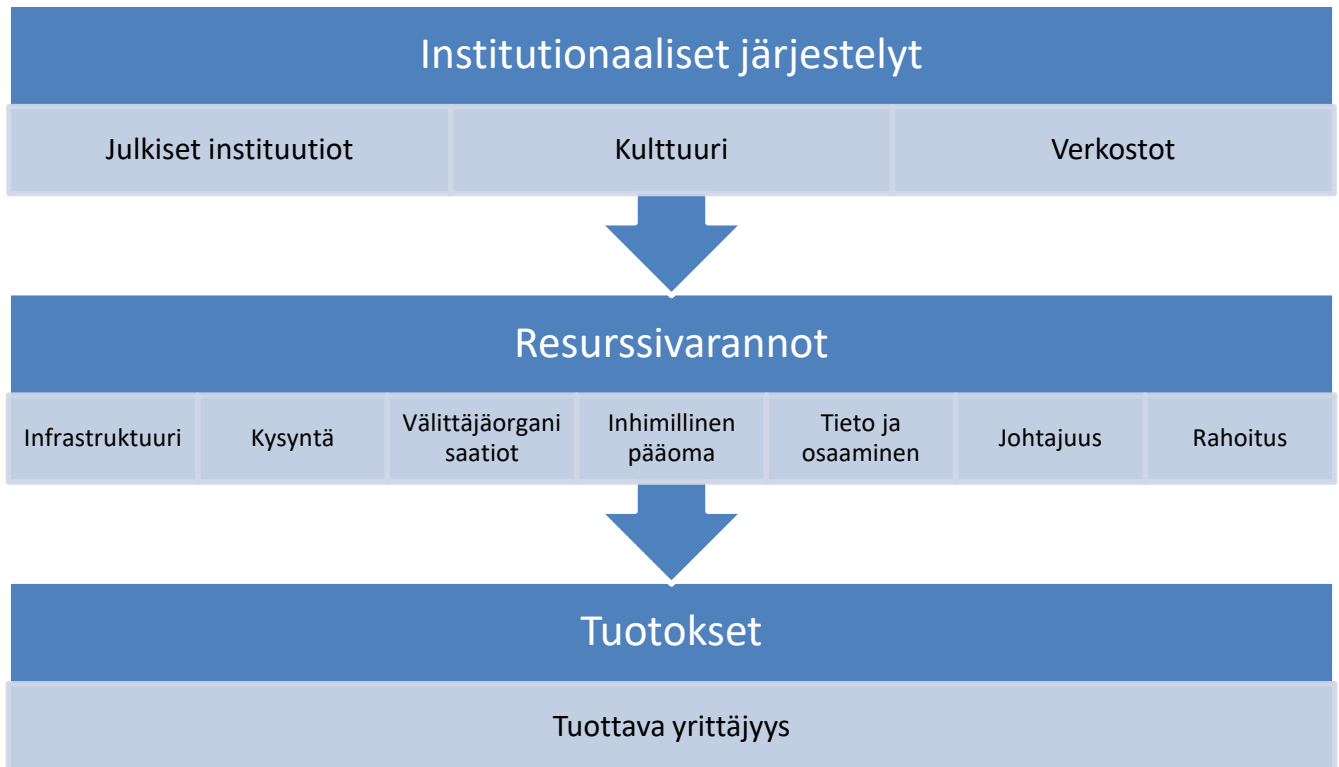
2.2 Yrittäjyyskosysteemimalli

Yrityksen toimintaympäristöä voi kutsua myös yrittäjyyskosysteemiksi. Se muodostuu kahdesta eri termistä: (1) yrittäjyydestä, joka tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden luomisen mahdollisuuksien hyödyntämistä, sekä (2) ekosysteemistä, joka on biologiasta lainattu sana ja tarkoittaa “bioottista yhteisöä, sen fyysistä ympäristöä ja kaikkia mahdollisia vuorovaikutuksia elävien ja elottomien komponenttien välillä”. Yrittäjyyskosysteemi on siis kaikki ne toimijat, jotka mahdollistavat ja rajoittavat yrittäjyyttä tietyllä alueella. Se perustuu sekä yhteistyöhön että kilpailuun. (Stam & Van de Ven 2021.)

Yrittäjyyskosysteemimallin avulla voidaan jäsenellä yritysten toimintaympäristöä ja se auttaa tunnistamaan yrityksen kasvuun yhteydessä olevia tekijöitä. Stam & Van de Venin (2021) luoma yrittäjyyskosysteemimalli koostuu kymmenestä elementistä, jotka kuvaavat ekosysteemin keskeisiä instituutioita ja resursseja. Yrittäjyyskosysteemin kymmenen elementtiä ovat julkiset instituutiot, kulttuuri, verkostot, infrastruktuuri, kysyntä, välittäjäorganisaatiot, inhimillinen pääoma, tieto ja osaaminen, johtajuus sekä rahoitus. Nämä elementit voidaan jäsentää kahteen kokonaisuuteen: institutionaalisiin järjestelyihin ja resurssivarantoihin (kuvio 1). Institutionaaliset järjestelyt muodostavat ekosysteemin perusrakenteen ja toimintaa ohjaavat säännöt, kun taas resurssivarannot ovat konkreettisia tekijöitä, jotka mahdollistavat ekosysteemin toiminnan ja yritysten kasvun. (Stam & Van de Ven 2021.)

Yrittäjyyskosysteemit ovat hyperpaikallisia, eli ne syntyvät aina paikallisten olosuhteiden, toimijoiden ja vuorovaikutusten pohjalta. Tuottava yrittäjyys on toimivan yrittäjyyskosysteemin tuotos. Ekosysteemin kokonaislaatu määrittää lopputuloksen, sillä menestystä ei selitä mikään yksittäinen tekijä, vaan se on kaikkien kymmenen elementin yhteisvaikutus. Kun yritys menestyy se synnyttää ympärilleen uutta yrittäjyyttä, osaamista ja sijoittajia, mikä puolestaan vahvistaa koko ekosysteemiä. Kun alueelle syntyy kasvuyrityksiä, ne eivät ole pelkästään ekosysteemin lopputulos, vaan ne alkavat aktiivisesti muokata ja parantaa järjestelmää ympärillään. Yhden yrityksen menestys voi

hyödyttää koko aluetta ja vahvistaa ekosysteemiä itseään, jolloin menestys ruokkii menestystä. (Stam & Van de Ven 2021.)



Kuvio 1 Yrittäjyys ekosysteemin osat ja tuotokset (mukaan Stam & Van de Ven 2021)

Institutionaaliset järjestelyt

Institutionaaliset järjestelyt (institutional arrangements) muodostavat ekosysteemin perusrakenteen ja niitä ohjaavat säännöt, normit ja toimintatavat, jotka määrittävät yritystoiminnan reunaehdot. Näihin kuuluvat julkiset instituutiot, kulttuuri ja verkostot. Ne muovaavat yrittäjyyden mahdollisuuksia ja rajoitteita alueella. (Stam & Van de Ven 2021.)

Julkiset instituutiot

Viimeisen vuosikymmenen aikana monet hallitukset ovat huomioineet yrittäjyyttä aiempaa enemmän ja toteuttaneet toiminnassaan sitä edistävää politiikkaa, koska yrittäjyyden vaikutus talouteen on lisääntynyt. Tilastokeskus (2025) määrittelee julkisen sektorin koostuvan valtiosta ja kunnista, joihin kuuluvat muun muassa valtion hallinto, yliopistot, Kansaneläkelaitos, liikelaitokset, sosiaaliturvarahastot, kuntien hallinto, koululaitokset ja kuntien sekä kuntayhtymien palvelulaitokset. Julkisilla instituutioilla on täten suora yhteys yrittäjyyteen. (Minniti 2008; Tilastokeskus 2025.)

Julkiset instituutiot määräävät yrittäjyyden pelisäännöt, jotka ohjaavat sen lopullista vaikutusta yhteiskunnan talouteen. Ne ovat keskeisessä asemassa yrittäjäkäyttäytymisen määrittämisessä, sillä institutionaalinen ympäristö määrittää muodolliset ja epämuodolliset säännöt, asettaa rajoitteita ihmilliselle toiminnalle ja voi vähentää epävarmuutta. Yrittäjyys toimii välineenä, jonka kautta talouskasvu syntyy, kun taas instituutiot vaikuttavat siihen, ovatko yrittäjäponnistelut tuottavia vai tuottamattomia. On siis selvää, että valtion politiikalla on valtaa vaikuttaa yrittäjyyteen. Poliittinen keskustelu on pyörinyt sen ajatuksen ympärillä, että jos hallitukset haluavat piristää talouttaan niiden tulisi vähentää yrittäjyyteen kohdistuvia rajoituksia. Hallitus voi vaikuttaa yrittäjyyteen niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. (Minniti 2008.)

Virallisten instituutioiden laadulla ja tehokkuudella on suuri vaikutus yrittäjyyteen muun muassa koetun korruption tason ja sääntelyn kautta. Kaupan esteet ja sääntely nähdään erityisen haitallisina yrittäjyydelle, koska ne voivat rajoittaa yritystoimintaa ja etenkin globaaleja markkinamahdollisuuksia. Tutkimukset osoittavat taloudellisten integraatiopolitiikkojen, kuten yhteismarkkinoiden ja yhteisen valuutan, lisäävän esimerkiksi sijoituksia. Muun muassa Euroopan unioniin kuulumisen helpottaa yrittäjien globaalia toimintaa. (Stam & Van de Ven 2021; Minniti 2008.)

Yksi yleinen yrittäjyyspolitiikan muoto on keskittynyt paikallisiin toimenpiteisiin, joita toteutetaan alue- ja paikallistasolla. Näistä tunnetuimpia ovat epävirallisten tukimekanismien luominen, kuten kauppakamarit, yrityshautomot sekä tiede- teknologia- ja tutkimuspuistot. Paikalliset yrittäjyyspolitiikat ovat yhä kehitysvaiheessa, mutta niiden merkitys ja vaikutus on selkeässä kasvussa. (Minniti 2008.)

Yrityksillä on merkittävä vaikutus kuntien ja kaupunkien toimintaan, mutta myös kunnilla ja kaupungeilla on keskeinen rooli yrittäjyyden edellytysten luomisessa. Paikallinen päätöksenteko vaikuttaa suoraan siihen, millaiset toimintaedellytykset yrityksillä on. Yrittäjille erityisen tärkeää on vakaa ja ennakoitava päätöksenteko, lupa-asioiden sujuvuus, yrityspalvelut sekä yrittäjyysmyönteinen politiikka. Kaikkia yrityksiä tulisi kohdella tasa-arvoisesti ja kilpailun tulisi olla reilua. Kunnat voivat edistää yrittäjyyttä tekemällä yhteistyötä alueen yrittäjien kanssa sekä huomioimalla yrittäjät päätöksenteossa. Kuntien ja kaupunkien tulisi luoda vahva kasvualusta yrityksille, jotta alueen ekosysteemi olisi mahdollisimman hyvä. (Wirén 2025.)

Kulttuuri

Kulttuuri on yhteydessä yrittäjyyteen muun muassa yhteisössä vallitsevien asenteiden kautta. Se heijastaa sitä, kuinka arvostettuna yrittäjyyttä pidetään tietyllä alueella. Kulttuuri on keskeinen

tekijä yrittäjyystoiminnan edistämässä, ja sillä on merkittävä vaikutus etenkin tuottavaan yrittäjyyteen. Kulttuurit, jotka sallivat itsenäisen ajattelun ja edistävät muutosta sekä innovaatiota, kannustavat yrittäjyyttä. Sen sijaan kulttuurit, jotka korostavat johdonmukaisuutta ja selkeitä sääntöjä, voivat heikentää potentiaalisten yrittäjyyttä. (Stam & Van de Ven 2021; Kara & Dheer 2023.)

Toimivan ekosysteemin sisällä kulttuurin tulee sietää virheitä, epäonnistumisia, riskinottoa sekä poikkeavaa ajattelua, jotta se voi ruokkia etenkin kasvuperusteista yrittäjyyttä. Yrittäjyyden tulisi olla arvostettava ammatti, jolloin se houkuttelee ihmisiä yrittäjyyteen. (Isenberg 2010.) Yleinen luottamus yhteiskunnassa lisää yrittäjyyttä. Se on ratkaisevaa, jotta mahdollisuusperustaiset yrittäjät voivat hyödyntää keskeisiä verkostoja uusien yritysten perustamisessa. (Stam & Van de Ven 2021.)

Verkostot

Verkostoilla viitataan organisaatioiden väliseen moninaiseen yhteistyöhön. Ne kuvaavat sitä, missä määrin alueen toimijat ovat sosiaalisesti yhteydessä toisiinsa. Yhteistyön avulla yritykset voivat muun muassa saada apua haasteisiin ja ongelmiin, joiden ratkaisuun omat voimavarat eivät välttämättä riitä. Verkostoituminen vauhdittaa yritysten kasvua sekä parantaa tuottavuutta. Verkostojen merkitys korostuu etenkin harvaan asutuilla alueilla, sillä ne mahdollistavat tiedon, työvoiman ja pääoman tehokkaan jakautumisen. (Stam & Van de Ven 2021; Partala ym. 2024; Niemelä 2002.)

Schoonjans ym. (2013) mukaan verkostoilla on suuri rooli yritysten kasvun kannalta, sillä verkostot ovat yhteydessä nettovarallisuuden ja arvon kasvun kanssa. Yritysverkostot ovat arvokas voimavara, jotka mahdollistavat kriittisen tiedon ja kilpailuedun saamista sekä välttämättömien resurssien hankkimista. Etenkin pk-yritykset hyötyvät verkostoitumisesta, sillä niillä ei useinkaan ole riittävästi resursseja ja tietotaitoa selviytyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Verkostojen avulla näitä tietotaitoja on mahdollista hankkia, niin että kilpailukyky säilyy mahdollisimman hyvänä.

Resurssivarannot

Resurssivarannot (resource endowments) viittaavat konkreettisiin tekijöihin, jotka mahdollistavat ekosysteemin toiminnan ja yritysten kasvun. Näihin kuuluvat infrastruktuuri, kysyntä, välittäjäorganisaatiot, inhimillinen pääoma, tieto ja osaaminen, johtajuus sekä rahoitus. Resurssivarannot kuvaavat sitä, millaisia voimavaroja alueella on yrittäjien käytettävissä ja miten nämä voimavarat tukevat yritysten kehittymistä. (Stam & Van de Ven 2021.)

Infrastruktuuri

Infrastrukturi voidaan määritellä peruspalveluiden ja pääomarakenteiden kokonaisuudeksi, jotka mahdollistavat tavaroiden ja palveluiden tuottamisen. Se on välttämätöntä maan tai alueen toiminnalle. Termi syntyi toisen maailmansodan aikana sotilasterminä tarkoittamaan “perusrakenteita”. Ydinajatus siis on se, että infrastrukturi tarjoaa perustan, jonka päälle talous rakentuu. (Srinivasu & Rao 2013.)

Vahva infrastrukturi madaltaa tuotantokustannuksia sekä lisää tuottavuutta ja voiton määrää. Se siis korreloi suoraan yrityskasvun kanssa. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta infrastrukturi toimii talouden peruspilarina, joka luo vaurautta ja mahdollistaa taloudellisten toimintojen kehittymisen. Investoinnit infrastruktuuriin ovat keskeinen keino nopean ja kestäväen talouskasvun saavuttamiseen, sillä infrastrukturi ja kehitys ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. (Srinivasu & Rao 2013.)

Alueilla, joilla infrastrukturi on puutteellista, on yleensä matalampi tulotaso sekä pienempi väestötiheys. Riittämätön infrastrukturi ja puutteelliset palvelut aiheuttavat tuotannon tehottomuutta. Alueet, joissa on hyvät peruspalvelut (kuten koulutus-, terveys ja asumispalvelut) ja vahva infrastrukturi, houkuttelee enemmän yrittäjiä aloittamaan tuotantotoimintansa. Hyvin toimiva infrastrukturi on siis tärkeä edellytys talouden kasvulle. Yritykset kasvavat todennäköisemmin alueilla, joilla liikenneinfrastrukturi on kehittyneempi, kuin alueilla, joilla on heikompi liikenneverkosto. Infrastruktuurilla on merkittävä rooli yritysten kasvun kannalta, sillä se mahdollistaa paikallisten yritysten yhteyden globaaleihin kasvumahdollisuuksiin. (Revoltella ym. 2016; Srinivasu & Rao 2013.)

Kysyntä

Stam & Van de Venin (2021) mukaan kysyntä perustuu siihen, mitä resursseja väestöllä on ostaa tavaroita ja palveluja. Kysyntä on keskeinen yritysten kasvuun vaikuttava tekijä. Yritysten kasvu selittyy merkittävässä määrin kysynnän muutoksilla ja etenkin kysyntäshokeilla on positiivinen vaikutus liikevaihtoon. Kysyntäshokilla tarkoitetaan ennustamatonta muutosta tai vaihtelua yrityksen kysyntään, joka voi olla seurausta esimerkiksi onnistuneesta mainoskampanjasta. Kysyntä rakentuu usein hitaasti ajan myötä yrityksen asiakaskunnan kasvaessa. (Pozzi & Schivardi 2016.) Kysynnän taso on yhteydessä myös alueella olevien nopeasti kasvavien yritysten määrän kanssa (Stam & Van de Ven 2021).

Nopea kysyntä ei kuitenkaan takaa yritykselle helppoa kasvua tai parempaa kannattavuutta. Kysynnän lisääntyminen voi samalla houkuttaa markkinoille lisää kilpailijoita ja vahvistaa tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa, mikä voi heikentää yrityksen asemaa. Yrityksen on kyettävä

hyödyntämään kysyntää strategisesti niin, että sen tuottama taloudellinen arvo jää yritykselle itselleen. Tämä edellyttää kykyä tunnistaa markkinoiden rakenteellisia tekijöitä sekä niiden vaikutukset. (Porter 2008.)

Välittäjäorganisaatiot

Välittäjäorganisaatiot ovat niitä organisaatioita, joiden palveluja yritykset käyttävät oman liiketoimintansa tukena. Tällaisia palveluja voivat olla esimerkiksi markkinointitoimistot sekä kirjanpitäjät. Niiden tarjonta ja saatavuus voivat merkittävästi alentaa esteitä ja nopeuttaa yritystoimintaa. (Stam & Van de Ven 2021.) Välittäjäorganisaatiot muodostavat keskeisen osan klustereita, jotka ovat tietyille maantieteelliselle alueelle kehittyneitä keskittymiä. Nämä keskittymät koostuvat toisiinsa yhteydessä olevista yrityksistä, tavarantoimittajista, palveluntarjoajista, koulutuslaitoksista ja tukiorganisaatioista. Klustereilla on keskeinen rooli yrittäjyyden sekä taloudellisen kilpailukyvyn edistämisessä, ja ne tärkeä osa alueellista ekosysteemiä. (Isenberg 2010.)

Välittäjäorganisaatiot eivät välitä pelkästään tuotteita ja palveluja, vaan myös tietotaitoa ja osaamista. Ne toimivat ekosysteemin yhdistävänä liimana ja dynaamisina solmukohtina, jotka parantavat toimijoiden välistä kytkeytyneisyyttä ja tiedon kulkua. Välittäjäorganisaatiot ovat siis yritysten kriittisiä strategisia kumppaneita, jota nopeuttavat innovaatioiden syntyä ja vähentävät epävarmuutta. Yritysten ei tarvitse käyttää omia resurssejaan, vaan ne voivat käyttää välittäjäorganisaatioita esimerkiksi ongelmien ratkaisemiseen. Ne myös edistävät päätöksenteon nopeutumista ja toimivat koko ekosysteemin kaupallisena moottorina. (Howells 2006.)

Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma on lahjakkuutta, tietoa ja kokemusta, jonka yrityksen ekosysteemin sisällä olevat yksilöt omaavat (Stam & Van de Ven 2021). Inhimillinen pääoma on yksi ekosysteemin tärkeimmistä pilareista, etenkin alueille, joilla resursseja on niukasti. Sen kertymistä on pitkään pidetty tärkeänä taloudellisen kehityksen tekijänä. Vahvasta yrittäjyys ekosysteemistä löytyy ihmisiä, joilla on kokemusta organisaatioiden luomisesta, rekrytoinnista, järjestelmistä ja valvontamekanismeista sekä taitoa toimia yrityksen hallituksessa ja neuvonannossa. (Isenberg 2010; Benhabibin & Spiegelin 1994.)

Benhabibin ja Spiegelin (1994) esittää inhimillisen pääoman olevan keskeinen tekijä taloudellisessa kehityksessä, sillä se houkuttelee fyysistä pääomaa, mikä puolestaan edistää bruttokansantuotteen (BKT) kasvua. Sen taso määrittää myös maan kyvyn kehittää omia teknologioita innovaatioita ja hyödyntää parhaimpia työkaluja ja ideoita. Alueen inhimillistä pääomaa tulisi kehittää tasapainossa

muiden ekosysteemin osien kanssa, sillä muuten on vaarana aivovuoto. Se on tilanne, jossa osaajat turhautuva ja siirtyvät muualle. (Isenberg 2010.)

Tieto ja osaaminen

Korkea-asteen koululaitokset ovat osa yritysten toimintaympäristöä, sillä ne tuottavat tarvittavaa ja osaavaa työvoimaa. Yrittäjät ovat riippuvaisia koulutuslaitoksista pätevien inhimillisten resurssien saamiseksi, sillä koulutettu työvoima on muita valmiimpi luomaan, kehittämään ja toteuttamaan uusia teknologioita. Koulutuslaitokset ovat välttämättömiä uusien ideoiden ja tieteellisen perustan saamiseksi, sillä ne luovat tietoa, tekniikoita ja kerryttävät kokemusta. Korkean koulutustason alueet kykenevät kuromaan teknologista kuilua johtaviin alueisiin muita nopeammin. Lisäksi koulutuksen keskimääräinen taso on vahvasti yhteydessä tulotason kasvuun, sillä osaavan työvoiman myötä alueen kokonaistuottavuus vahvistuu. (Stam & Van de Ven 2021; Benhabibin & Spiegelin 1994.)

Johtajuus

Johtajuus on kriittinen osa ekosysteemin rakentumista ja sen ylläpitoa, sillä se tarjoaa ohjausta ja suuntaa yrityksen toiminnalle. Terve ekosysteemi tarvitsee näkyviä johtajia, jotka ovat sitoutuneet alueeseensa. (Stam & Van de Ven 2021.) Päätöksenteon nopeus ja kyky toimia muuttuvassa toimintaympäristössä vaikuttavat merkittävästi yrityksen kasvuun, sillä nopea päätöksenteko voi kompensoida ympäristön dynaamisuuden aiheuttamaa epävarmuutta (Baum & Wally 2003). Tehokas johtaminen varmistaa sen, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät ja ovat motivoituneita saavuttamaan sen tavoitteet ja tarkoitusperät. Johtamisen ydin on kyvyssä hallita muutosta. (Johnson ym. 2017.) Johtajuus ei ole pelkästään perinteistä yritysjohtajuutta, vaan se voi sisältää myös muun muassa julkisia johtajia, kuten presidenttejä, sekä erilaisia esikuvia ja mentoreita. Ekosysteemiin vaikuttaa vahvasti se, miten julkiset johtajat tukevat yrittäjyyttä ja puhuvat sen puolesta. Julkiset johtajat voivat muun muassa inspiroida yrittäjäksi lähtemiseen ja tarjota samaistumispintaa. (Isenberg 2010.)

Ekosysteemin elinvoimaisuuden kannalta on tärkeää inspiroida ihmisiä perustamaan yrityksiä, minkä vuoksi myös menestystarinat ja näkyvät esikuvat ovat tärkeässä roolissa. Näiden lisäksi kaikkien sidosryhmien, niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin, tulisi näyttää todellista johtajuutta ja osallistua aktiivisesti ekosysteemin kehittämiseen. Näin yrittäjyydestä voi tulla itseään ruokkiva ja kestävä osa taloutta, sillä hallitus ei kykene luomaan toimivaa ekosysteemiä yksinään. (Isenberg 2010.)

Pk-yritysten johtajuuteen liittyy usein yrittäjän oma suhtautuminen yrityskasvuun ja sen mahdollisuuksiin. Monet pk-yritysten johtajat eivät ole kiinnostuneita aktiivisesti tavoittelemaan yrityskasvua. Keskeinen syy tähän on se, että usein pienet yritykset eivät tunnista tai ymmärrä omaa kasvupotentiaaliaan, jolloin kasvumahdollisuudet saattavat jäädä hyödyntämättä. (Davidsson ym. 2006.)

Rahoitus

Pääomarakenne kertoo, mistä yritys saa rahaa. Sen avulla arvioidaan yrityksen oman ja vieraan pääoman lähteitä ja sitä, kuinka suuri osa varoista on omaa pääomaa ja kuinka suuri osa velkaa. Pääomarakenne vaikuttaa merkittävästi yrityksen kasvupotentiaaliin ja kilpailuetuihin. Sillä on tärkeä rooli yrityksen kasvun edistäjänä, koska heikko pääomarakenne vaikuttaa yrityksen talouteen usein negatiivisesti ja voi johtaa kriisiin tai jopa konkurssiin. Pääoma on edellytys monille liiketoimille, kuten raaka-aineiden hankinnalle sekä työntekijöiden palkkojen maksulle. (Luo & Jiang 2022; Mensah ym. 2025.)

Velkarahoitus voi parhaassa tilanteessa tukea yrityksen kestäväää kehitystä ja parantaa kilpailukykyä sekä kannattavuutta, mikä puolestaan kasvattaa tuloja. Lainasta voi saada enemmän tuottoa, kuin mitä sen kustannukset ovat, jos velkaa käytetään oikein. Yritysten normaali toiminta on usein sidoksissa velkarahoitukseen, koska se mahdollistaa nopean pääsyn markkinoille. Velan ja pääoman tasapainottaminen on ensisijaisen tärkeää, sillä se vaikuttaa yrityksen pääomakustannuksiin, riskeihin ja yleiseen taloudelliseen tilaan. Yhdistämällä velkarahoitusta ja oman pääoman ehtoista rahoitusta yritykset voivat paremmin hyödyntää kasvumahdollisuuksia ja hallita taloudellisia riskejä. Pääomarakenne on altis erilaisille häiriöille, mikä tekee tasapainoisen rakenteen ylläpitämisestä erityisen tärkeää haasteellisissa toimintaympäristöissä. (Luo & Jiang 2022; Mensah ym. 2025.)

Rahoituksen saatavuuteen liittyvät esteet ovat johdonmukaisesti yksi merkittävimmistä yritysten kasvua rajoittavista tekijöistä. Keskeisiä rahoitukseen liittyviä ongelmia ovat erityisesti korkeat lainakorot, tiukat vakuusvaatimukset, rajoitettu pääsy pitkäaikaiseen rahoitukseen sekä rahoituslaitosten heikko luotettavuus ja byrokratia. Nämä tekijät vaikeuttavat erityisesti pk-yritysten kasvua, sillä niiden pääomarakenne on usein suuryrityksiä heikompi. (Ayyagari ym. 2008.) Garcia-Martinez ym. (2023) mukaan juuri pienemmät yritykset kohtaavat rahoitusta hankittaessa todennäköisimmin vaikeuksia ja pitkiä byrokraattisia toimenpiteitä, koska rahoituslaitosten silmissä niiden rahoittamisessa on enemmän riskejä. Pienempien yritysten on myös kalliimpaa ottaa lainaa, koska se on työlästä ja korot ovat riskien vuoksi suuremmat. Kokeneemmat ja iäkkäämmät yritykset sen sijaan saavat helpommin rahoitusta ja lainoja, koska ne nähdään vähemmän riskialttiina.

Suomen Yrittäjien ym. (2025) tekemän pk-yritysbarometrin mukaan pitkään jatkunut yleinen epäsuotuisa talouden kehitys, sen aiheuttama yritysten heikentynyt luottokelpoisuus ja tiukentunut pankkisääntely ovat johtaneet vähentyneeseen ulkoisen rahoituksen käyttöön. Tämä näkyy siten, että alle puolilla pk-yrityksistä on lainaa pankista tai muista rahoituslaitoksista. Suomen pankkisektorin voimakas keskittyneisyys heijastuu pk-yritysten rahoituspalvelujen saatavuuteen, sillä kaksi suurinta pankkia toimivat pääpankkina 71 prosentille pk-yrityksistä.

2.3 Dynaamiset kyvykkyudet

Monet yrityksen sisäiset tekijät ovat yhteydessä yrityskasvuun. Etenkin yrittäjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus kasvuun. (Alshebami ym. 2025.) Myös johtamisella on suuri rooli yrityskasvun kannalta, sillä hyvä johtaminen on oleellista yrityksen toiminnalle. Resilienssi, muutosjohtaminen ja dynaamiset kyvykkyudet voidaan nähdä yrityksen sisäisinä tekijöinä, jotka vaikuttavat sen kykyyn vastata muutoksiin ja hyödyntää kasvumahdollisuuksia. Tässä luvussa yrityksen sisäisiä tekijöitä tarkastellaan dynaamisten kyvykkyyksien kautta. Dynaamisten kyvykkyuksien teoria selittää muun muassa yrityksen kykyä sopeutua erilaisiin olosuhteisiin, uudistaa toimintaansa ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin. (Alshebami ym. 2025; Arend 2014; By 2005.)

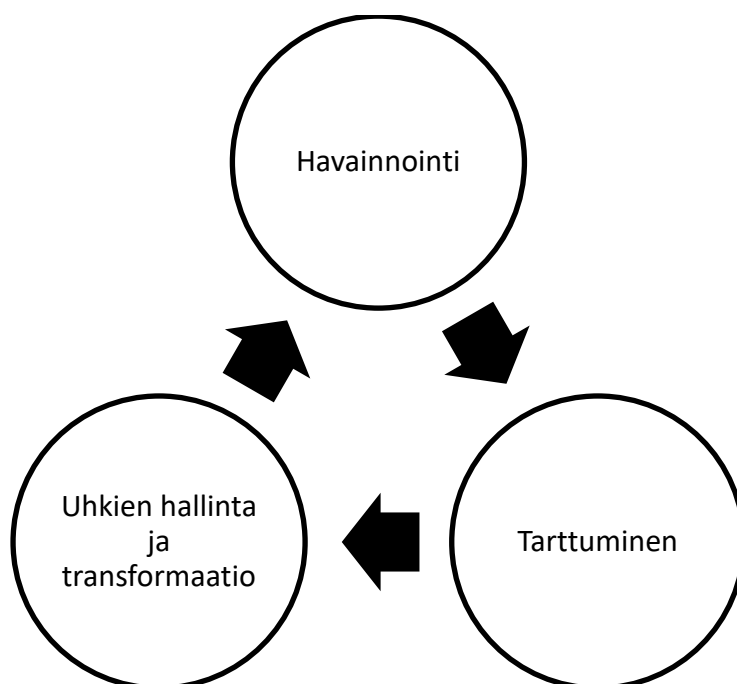
Dynaamiset kyvykkyudet tulivat akateemiseen tietoisuuteen, kun Teece ym. (1997) julkaisivat artikkelin, jossa resurssipohjainen teoria (eng. resource based view, RBV) laajennettiin koskemaan myös dynaamisia markkinoita. Heidän mielestään RBV ei selittänyt riittävästi, miten ja miksi tietyt yritykset saavat kilpailuetua nopean ja arvaamattoman muutoksen tilassa. RBV on teoreettinen viitekehys, joka auttaa ymmärtämään miten yritykset saavuttavat ja ylläpitävät kilpailuetua. Sen mukaan yrityksen kilpailuetu syntyy yrityksen sisäisistä resursseista. (Eisenhardt & Martin 2000.)

Dynaamisten kyvykkyuksien teoria selittää, kuinka yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua hyödyntämällä resurssejaan ja sopeutumalla muuttuviin olosuhteisiin. Dynaaminen kyvykkyys voidaan määritellä yrityksen kykyä kehittää ja mukauttaa sen tapoja hoitaa päivittäistä liiketoimintaansa. Dynaamisten kyvykkyuksien avulla yritysjohtajat omaksuvat, rakentavat ja räätälöivät sisäistä ja ulkoista osaamistaan, jotta yritys kykenee vastaamaan nopeasti muuttuviin ympäristöihin (Arend, 2014; Eisenhardt & Martin 2000.)

Teece ym. (1997) jakavat dynaamiset kyvykkyudet nimensä mukaisesti kahteen keskeiseen osa-alueeseen, jotka eivät ennen heidän tutkimustaan ole olleet laajemmin strategiatutkimuksen huomion kohteena. Termi *dynaaminen* viittaa yrityksen kykyyn uudistaa osaamistaan siten, että se on linjassa nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön kanssa. Termin taustalla on innovaatioiden oikea-

aikainen hyödyntäminen tilanteissa, joissa kilpailu, markkinat ja teknologiat muuttuvat nopeasti ja niitä on hankala ennustaa. *Kyvykkyydet* puolestaan korostavat strategisen johtamisen keskeistä roolia, jotta voidaan vastata muuttuvan ympäristön haasteisiin. Strateginen johtaminen on tärkeää sisäisten ja ulkoisten taitojen, resurssien ja osaamisen muokkaamisessa, uudelleenjärjestämisessä ja integroimisessa. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritys voi saavuttaa uudenlaista kilpailuetua.

Dynaamiset kyvykkyydet sisältävät yrityksen vaikeasti jäljiteltävät taidot, jotka ovat välttämättömiä muuttuvien asiakas- ja teknologiamahdollisuuksien hyödyntämiseen. Niihin sisältyy kyky muokata toimintaympäristön ekosysteemiä, kehittää uusia tuotteita ja prosesseja sekä rakentaa toimivia liiketoimintamalleja. Pitkän aikavälin menestykseen vaikuttaa ulkoinen liiketoimintaympäristö, mutta myös sisäisten kyvykkyyksien kehittämisellä ja hyödyntämisellä on suuri vaikutus. (Teece 2007.) Teece (2007) jakaa dynaamiset kyvykkyydet kolmeen osa-alueeseen: havainnointi, tarttuminen sekä uhkien hallinta ja transformaatio (Kuvio 2).



Kuvio 2 Dynaamisten kyvykkyyksien kolme osa-alueetta (mukaillen Teece 2007)

Havainnointi

Ensimmäinen osa dynaamisia kyvykkyyksiä on havainnointi (sensing). Kuluttajien tarpeet, teknologiset mahdollisuudet ja kilpailijoiden toiminta ovat jatkuvan muutoksen tilassa. Uusia mahdollisuuksia avautuu jatkuvasti niin uusille tulokkaille kuin vanhoille toimijoillekin. Tunnistaakseen ja muokatakseen näitä uusia mahdollisuuksia yritysten pitää kyetä jatkuvasti tarkkailemaan, luomaan,

oppimaan ja tulkitsemaan. Havainnointi on taito luoda aktiivisesti tietoa, tulkita kehitystä ja muotoilla omaa liiketoimintaa, jotta yritys pystyy selviämään ja kasvamaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Teece 2007.)

Tarttuminen

Kun uusi mahdollisuus on havaittu, tulee siihen tarttua luomalla tuotteita, prosesseja tai palveluita. Tämä vaatii lähes aina investointeja kehitykseen ja kaupallistamiseen. Tämän vaiheen nimi on tarttuminen (seizing) ja se edellyttää strategista osaamista rajata, valita ja toteuttaa näitä valintoja laadukkaasti. Tarttumisen taustalla ovat siis taidot, prosessit, rakenteet ja säännöt, joita yritys tarvitsee toteuttaakseen havaitsemansa mahdollisuudet. (Teece 2007.)

Tarttumiseen tarvitaan strategisia investointipäätöksiä ja toimivan liiketoimintamallin luomista. Tärkeää on osata tehdä korkealaatuisia ja puolueettomia investointipäätöksiä, siitä milloin, minne ja kuinka paljon investoida. Liiketoimintamalli puolestaan määrittelee, miten yritys tuottaa arvoa asiakkailleen, saa heidät maksamaan tästä arvosta ja lopulta muuttaa sen voitoksi. Hyvä liiketoimintamalli siis selittää arvolupauksen, valitsee teknologiat ja ominaisuudet, tunnistaa kohdemarkkinat, määrittelee arvoketjun rakenteen ja arvioi kustannusrakenteen sekä voittopotentialin. (Teece 2007.)

Uhkien hallinta ja transformaatio

Uhkien hallinta ja transformaatio (managing threats and reconfiguration) on dynaamisten kyvykkyyksien viitekehyksen viimeinen osa-alue. Kyky yhdistellä ja järjestellä varoja sekä organisatorakenteita yrityksen kasvaessa ja markkinoiden muuttuessa on avain kestävään ja kannattavaan kasvuun. Yrityksissä kuitenkin syntyy helposti rutiineja ja vakiintuneita toimintatapoja, joita voi olla hankala muuttaa. Ne saattavat heikentää johtajien kykyä tarttua mahdollisuuksiin ja jopa estää parempaa suorituskykyä. Tästä syystä yrityksen kyky uudelleenjärjestelyyn ja uudistumiseen on ensisijaisen tärkeää kilpailukyvyn ja kasvun saavuttamiseksi. Jos havainnoinnin tavoitteena on tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja tarttumisen tavoitteena investoida niihin, niin uhkien hallinta ja transformaatio on yrityksen kyky mukauttaa rakenteitaan, rutiinejaan ja resurssejaan. Sen tavoitteena on siis kilpailukyvyn ylläpitäminen parantamalla, yhdistämällä, suojelemalla ja järjestelemällä yrityksen ominaisuuksia. (Teece 2007.)

Teece (2007) kehittämää dynaamisten kyvykkyyksien kolmijalkaa (sensing, seizing ja reconfiguring) on käytetty viitekehyksenä useissa tutkimuksissa, ja se on osoitettu tilastollisesti toimivaksi työkaluksi. Yksi esimerkki kyseisen mallin toimivuudesta on Khan ym. (2021) tekemä tutkimus,

jossa analysoitiin 220 italialaista valmistavan teollisuuden yritystä. Tutkimus tarkasteli dynaamisten kyvykkyyksien roolia kiertotalouden toteuttamisessa, ja tulokset osoittivat kaikkien kolmen dynaamisen kyvykkyyden helpottavan merkittävästi kiertotalouden käytäntöjen käyttöönottoa.

2.4 Tutkielman viitekehys

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kahta teoreettista viitekehystä: yrittäjyyskosysteemimallia ja dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa. Yrittäjyyskosysteemimalli avaa yrityksen ulkoista toimintaympäristöä, kun taas dynaamisten kyvykkyyksien teoria auttaa hahmottamaan yrityksen sisäisiä piirteitä. Yrittäjyyskosysteemin kymmenen osa-alueella tarjoavat kokonaisvaltaisen mallin ymmärtämään yritysten toimintaympäristöä ja sen piirteitä. Malli auttaa tunnistamaan, millaiset institutionaaliset, taloudelliset ja sosiaaliset tekijät joko tukevat tai rajoittavat yritystoimintaa. (Stam & Van de Ven 2021.)

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria puolestaan tarkastelee yrityksen sisäisiä valmiuksia sopeutua, uudistua ja rakentaa kestäväää kilpailukykyä muuttuvissa olosuhteissa. Teoria on keskeinen kasvun näkökulmasta, sillä se selittää, miten yritykset tunnistavat mahdollisuuksia, tarttuvat niihin ja muokkaavat toimintaansa vastatakseen toimintaympäristön haasteisiin. (Teece 2007.) Yritykset ovat merkittävä työllisyyden ja talouskasvun lähde, minkä vuoksi niiden kasvun taustatekijöiden ymmärtäminen on tärkeää (Davidsson ym. 2006).

Nämä kaksi viitekehystä muodostavat yhdessä perustan tutkimukselle. Viitekehysten yhdistäminen mahdollistaa sekä toimintaympäristön että yrityksen sisäisten valmiuksien tarkastelun. Yhdessä ne auttavat hahmottamaan, miten ulkoiset ja sisäiset tekijät muovaavat yrityskasvua haasteellisessa toimintaympäristössä.

3 Tutkimuksen metodologia

3.1 Tutkimusote

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitu, koska tutkimuksessa haluttiin saada syvällistä tietoa yrittäjien kokemuksista ja ajatuksista yrityskasvusta haasteellisissa toimintaympäristöissä. Lisäksi laadullinen lähestymistapa mahdollisti ulkoisten ja sisäisten tekijöiden tarkastelun yrittäjien omien tulkintojen kautta. Laadullinen tutkimus keskittyy tulkintaan ja ymmärtämiseen, kun taas määrällinen tutkimus tarjoaa selityksiä, hypoteesien testausta ja numeerista aineistoa. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii erityisesti tutkimuksiin, joissa tavoitteena on saavuttaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa yksilöiden kokemuksista ja näkökulmista. (Eriksson & Kovalainen 2016; Varto 1992.)

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä seitsemää eri pk-yrittäjää neljän eri alueen sisältä. Nämä alueet olivat Uusimaa, Lappi, Pohjois-Karjala ja Etelä-Pohjanmaa. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että yrityksellä tuli olla tulevaisuudessa kasvutavoitteita ja yrityksen piti kokea, että toimintaympäristössä on ollut jonkinlaisia haasteita. Haastattelujen määrä rajattiin seitsemään toimeksiantajan toiveiden mukaan. Aineiston katsottiin saavuttaneen saturaation, sillä haastattelujen loppuvaiheessa esiin nousseet teemat alkoivat toistaa samoja teemoja. Haastateltavat on esitetty tutkimuksessa nimillä Yrittäjä 1–Yrittäjä 7 anonymiteetin suojaamiseksi.

3.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu teemahaastattelu soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa tavoitteena on syventää ymmärrystä yksilöiden kokemuksista. Haastattelukysymykset laadittiin etukäteen teoriaan perustuen. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset esitetään samankaltaisina kaikille haastateltaville, mutta haastattelija voi esittää lisäkysymyksiä tai vaihtaa kysymysten järjestystä. Tämä antaa tilaa avoimelle keskustelulle sekä keskustelun ohjaamiselle. Teemahaastattelu mahdollisti sen, että jokaisessa yksilöhaastattelussa käytiin läpi samat teemat ja aiheet samalla pitäen haastattelut keskustelumaisina. (Eriksson & Kovalainen 2016; Hirsjärvi & Hurme 2022; Puusa & Juutti 2011.)

Haastateltavat rekrytoitiin Suomen Yrittäjät ry:n jäsenistä järjestön kautta lähetetyllä sähköpostilla, jossa esiteltiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus ja kartoitettiin yrittäjien kiinnostusta osallistua haastatteluun. Sähköpostissa oli linkki Lyyti-kyselyyn, jonka avulla arvioitiin yritysten soveltuvuutta tutkimukseen. Kyselyssä kerättiin tietoa yritysten perustiedoista, kasvutavoitteista sekä

toimintaympäristöön liittyvistä haasteista. Kyselyn vastauksia hyödynnettiin ainoastaan haastateltavien valinnassa, eikä niitä käytetty varsinaisena tutkimusaineistona.

Lyyti-kyselyyn vastasi yhteensä viisi henkilöä, joista yksi ei ollut sopiva haastatteluun taustatietojen perusteella ja yhteen ei saatu yhteyttä. Kyselyn kautta haastateltavia hankittiin kolme, joten Suomen Yrittäjät ry etsi tämän lisäksi aluetoimijoiden kautta sopivia haastateltavia. Aluetoimijoiden, kuten Uudenmaan Yrittäjät ry:n, kautta haastateltavia tavoitettiin neljä. Haastateltavat kontaktoitiin ensin toimeksiantajan toimesta, jonka jälkeen haastattelija oli heihin yhteydessä puhelimitse. Tämän jälkeen sovittiin molemmille osapuolille sopiva aika sähköpostilla, jossa toimitettiin myös tutkimuksen tietosuojaseloste (Liite 2) ja annettiin tietoa haastattelussa käsiteltävistä aiheista. Näin haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun etukäteen.

Haastateltavat olivat iältään noin 40–65-vuotiaita. Mukana oli sekä mikroyrityksiä, jotka työllistivät vain muutamia henkilöitä, että hieman suurempia pk-yrityksiä, joista suurimmassa työskenteli yli 60 henkilöä. Myös yritysten toimintaiässä oli vaihtelevuutta, sillä osa yrityksistä oli toiminut vasta muutamia vuosia, kun taas osa oli toiminut useiden vuosikymmenten ajan. Osalla haastateltavista oli kokemusta taustalla jo aiemmin yritystoiminnasta.

Yritykset sijaitsivat eri puolilla Suomea: kaksi Uudellamaalla, kaksi Lapissa, kaksi Pohjois-Karjalassa ja yksi Etelä-Pohjanmaalla. Toimintaympäristöt vaihtelivat kaupunkialueista pienempiin paikkakuntiin. Haastateltavien erilaiset lähtökohdat toivat aineistoon monipuolisuutta erityisesti toimintaympäristön ja resurssien kannalta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrittäjien omia kokemuksia toimintaympäristön tuomista haasteista ja mahdollisuuksista, sisäisistä tekijöistä sekä yrityskasvusta. Haastattelukysymykset perustuvat teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin malleihin eli yrittäjyyskosysteemimalliin ja dynaamisten kyvykkyysien teoriaan. Haastattelurungossa oli mukana tarkentavia kysymyksiä, jotka toimivat haastattelijan tukena. Tämä toimi syvällisen tiedon saamisen tukena. Haastattelujen aikana esitettiin tarvittaessa myös lisää tarkentavia kysymyksiä, jos haastateltavien vastaukset jäivät pintapuolisiksi. Näin saatiin kattavampaa ja tarkempaa tietoa yrittäjien omista kokemuksista.

Dynaamisten kyvykkyysien teoria näkyi haastattelurungossa siten, että kysymyksiä sisällytettiin jokaisesta sen kolmesta osa-alueesta. Havainnointiin liittyvien kysymysten avulla pystyttiin päättämään, onko yrityksellä järjestelmällisiä tapoja skannata toimintaympäristöään, vai perustuuko tämä sattumiin ja yksilöiden panokseen. Tarttumisesta eli mahdollisuuksien hyödyntämisestä voitiin päätellä, millainen on yrityksen päätöksentekokyvykkyys ja tapa vastata markkinoiden tarjoamiin

mahdollisuuksiin. Transformaation ja uhkien hallinnan avulla puolestaan pystyttiin päättelemään, millainen on yrityksen tapa uudistua, muuttaa strategiaansa ja sopeutua ympäristön muutoksiin.

Haastattelurunko (Liite 1) koostui neljästä eri alueesta: taustatiedoista, yrittäjyysekosysteemistä eli toimintaympäristöstä, dynaamisista kyvykkyyksistä sekä loppukysymyksistä. Taustakysymykset antoivat tietoa yrityksen taustoista sekä auttoivat avaamaan haastattelua. Niillä pyrittiin kohdistamaan haastateltavien ajatukset haastattelun aiheeseen ennen teemoitettuihin kysymyksiin siirtymistä. Loppukysymykset tarjosivat haastateltaville tilaisuuden kertoa lisää omia ajatuksia aiheeseen liittyen, jotta voitiin varmistua siitä, että kaikki haastateltavien kokemukset ja ajatukset nousivat esille. Taustatietojen perusteella luotiin taulukko (Taulukko 1), jotta lukijan on helpompi hahmottaa haastatteluja. Taulukosta näkyy toimiala, henkilöstömäärä, yrityksen perustamisvuosi, toimialue sekä haastattelujen kesto.

Taulukko 1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavat	Toimiala	Henkilöstömäärä	Yrityksen perustamisvuosi	Toimialue	Haastattelun kesto
Yrittäjä 1	Ravintola-ala	Alle 25	2022	Pohjois-Karjala	46min 35s
Yrittäjä 2	Matkailu	Alle 25	2020	Pohjois-Karjala	18min 38s
Yrittäjä 3	Hoivapalvelut	25–50	1996	Uusimaa	31min 28s
Yrittäjä 4	Kuljetus	Alle 25	2019	Uusimaa	21min 49s
Yrittäjä 5	Rakentaminen	Alle 25	1996	Etelä-Pohjanmaa	19min 41s
Yrittäjä 6	Metsä- ja koneurakointi	Alle 25	2019	Lappi	44min 42s
Yrittäjä 7	Matkailu ja majoitus	Yli 50	2017	Lappi	16min 45s

Haastattelut toteutettiin etänä Teams -alustalla, jossa haastattelut tallennettiin. Teams -alustalla on automaattinen litterointi, jota käytettiin haastattelujen litteroinnissa. Haastattelun alussa osallistujilta kysyttiin suostumus haastatteluiden nauhoittamiseen. Heidä tiedotettiin siitä, että haastattelut litteroidaan, jonka jälkeen nauhoitukset poistetaan.

Haastattelujen pituus vaihteli merkittävästi, noin 16 minuutista 46 minuuttiin. Pituuteen vaikuttivat erityisesti haastateltavien henkilökohtaiset piirteet, kuten heidän tapansa jäsentää ja kuvata omia

kokemuksiaan, puhetyyli sekä esimerkiksi täytesanojen käyttö ja miettimistauot. Kaikki haastattelut loivat lisäarvoa tutkimukselle.

3.3 Aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin temaattista analyysia, joka soveltuu hyvin laadullisen aineiston jäsentämiseen. Temaattisen analyysimenetelmän tavoitteena on tunnistaa, tulkita ja järjestää aineistosta esiin nousevia kokonaisuuksia eli teemoja. (Braun & Clarke 2006.) Teemat pohjautuvat teoriaosuudessa esiteltyihin malleihin, eli yrittäjyyskosysteemimalliin ja dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan.

Aineiston analysointi lähti liikkeelle sillä, että tutkija luki Teams -alustan luomat litteroinnit. Lukemisen yhteydessä litteroinnit siistittiin eli epäselvät kohdat korjattiin tallenteiden perusteella, tiedot anonymisoitiin ja täytesanat sekä tutkimuksen kannalta turhat informaatiot otettiin pois. Haastattelujen tallenteet poistettiin litteroinnin jälkeen. Litteroinnin tarkka läpikäyminen käynnisti aineiston analysoinnin, koska sen yhteydessä tutkija perehtyi uudelleen haastatteluiden tarjoamaan tietoon.

Litteroinnin jälkeen niistä kerättiin tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot ylös. Tämän jälkeen aineistolle tehtiin teemoittelu, jolla pyrittiin löytämään yhteisiä teemoja jokaisesta haastattelusta. Yhteiset teemat kirjoitettiin ylös erilliselle Word-dokumentille, johon kerättiin myös sitaatteja haastatteluista. Litterointeja luettiin läpi analysointivaiheessa useaan kertaan, jotta niistä saatiin irti kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen tieto.

Teemojen pohjalta luotiin kolme erillistä kuviota, jotka pohjautuivat yrittäjyyskosysteemimallissa esiteltyihin institutionaalisiin järjestelyihin (Kuvio 3) ja resurssivarantoihin (Liite 3) sekä dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan (Liite 4). Kuviot on jaettu kolmelle eri tasolle. Ensimmäisellä tasolla esitetään käytettyjen mallien osa-alueet, toisella tasolla on haastatteluista esiin nousseet teemat ja kolmannella tasolla haastatteluista nousseet havainnot, joihin teemat perustuvat. Kuviot havainnollistavat analyysin etenemistä.



Kuvio 3 Temaattisen analyysin mallinnos institutionaalisista järjestelyistä

3.4 Luotettavuus

Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan avoimeen subjektiviteettiin sekä siihen, että tutkija toimii keskeisenä tutkimusvälineenä. Tästä syystä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin. Keskeistä arvioinnin kannalta on tutkimuksen sisältävien väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta. (Eskola & Suoraranta 1998.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa perinteisesti käytetyt luotettavuuteen liittyvät käsitteet, kuten validiteetti ja reliabiliteetti, eivät suoraan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Luotettavuutta voidaan laadullisessa tutkimuksessa tarkastella muun muassa uskottavuuden, siirrettävyyden ja varmuuden kautta. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan tekemät tulokset vastaavat mahdollisimman hyvin tutkittavien käsityksiä ja tulkintoja. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, missä määrin tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muissa tutkimuksissa, vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään yleistettävyyteen. Varmuutta tutkimukseen tuo tutkijan ennakkoletusten näkyväksi tekeminen. (Eskola & Suoraranta 1998.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta vahvistettiin useilla tavoilla. Aineiston hankinta, tutkimusote sekä aineiston analysointi on kuvattu yksityiskohtaisesti, eli tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi. Haastattelurunko suunniteltiin huolellisesti etukäteen, jotta aineisto olisi mahdollisimman laadukasta. Haastatteluaineisto litteroitiin tarkasti, litteroinnit käytiin läpi useaan kertaan ja analyysi tehtiin perusteellisesti temaattisen analyysimenetelmän avulla. Tulosten yhteydessä esitetyt suorat lainaukset tukevat tutkijan tekemiä tulkintoja ja antavat lukijalle mahdollisuuden nähdä, mihin tulkinnat perustuvat. Haastattelutilanteista pyrittiin luomaan rauhallinen, turvallinen ja neutraali, jotta yrittäjien kokemukset ja näkemykset tulisivat mahdollisimman hyvin esille.

3.5 Tutkimusetiikka ja tietosuoja

Tutkimuslaitokset ovat yleensä luoneet omat tutkimusohjeet, jotta niillä on mahdollisimman hyvät eettiset standardit tieteelliselle tutkimukselle. Tutkimukseen osallistuminen tulee olla vapaaehtoista ja osallistujat voivat vetäytyä pois tutkimuksesta milloin vain. (Eriksson & Kovalainen 2016.) Tämä tutkielma toteutettiin eettisiä periaatteita sekä Turun yliopiston tietosuojaohjeistusta noudattaen.

Haastatteluja sovittaessa jokaiselle haastateltavalle lähetettiin tietosuojailmoitus, jossa käsiteltiin henkilötietojen käsittely, tutkimuksen tarkoitus sekä tietojen käsittelyyn ja säilyttämiseen liittyvät seikat. Haastateltavat informoitiin siitä, että henkilötietoja käsitellään täysin anonymyminä. Heille korostettiin sitä, että haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja he voivat missä tahansa vaiheessa vetäytyä haastattelusta. Haastattelujen alussa varmistettiin haastateltavilta, että haastattelun tallennus ja litterointi sopii heille.

Tutkimusaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti koko tutkimusprosessin ajan. Aineistosta poistettiin kaikki tiedot, joiden perusteella yksittäiset haastateltavat voitaisiin tunnistaa. Haastatteluaineisto anonymisoitiin siten, ettei vastaajia ole mahdollista yhdistää tutkimuksessa esitettyihin tietoihin.

4 Tutkimustulokset

4.1 Tulosten yleiskuva

Haastateltavien mukaan kasvu rakentuu pitkälti yrityksen sisäisten tekijöiden kautta, kuten johdon tahdosta, selkeästä liikeideasta, strategisista valinnoista, asiakkaiden ja markkinan tuntemisesta sekä pitkäjänteisestä työstä ja laadukkaasta palvelusta tai tuotteista. Kasvu nähtiin pääasiassa orgaanisena prosessina, jota tulee asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta, luottamuksen rakentamisesta ja asiakasmäärän kasvusta. Vastauksissa korostui myös strategisen ajattelun merkitys, kuten kyky tunnistaa markkinoiden tarpeita ja markkinarakoja, hyvä markkinointi sekä kyky arvioida yrityksen resurssit.

Haastatteluista nousi vahvasti esille myös tämänhetkinen poikkeuksellisen haasteellinen toimintaympäristö. Haastateltavat kuvastivat taloudellisia ja poliittisia epävarmuuksia, kuten koronapandemian vaikutuksia, korkojen nousua, kysynnän heikkenemistä, rahoituksen saatavuuden haasteita ja geopoliittisia kriisejä. Tilannetta kuvattiin pitkäkestoisena epävarmuuden jaksena, joka vaikuttaa yritysten toimintaedellytyksiin ja tulevaisuuden näkyymiin. Lisäksi esiin nousi kaupungistuminen, sillä etenkin pienemmillä paikkakunnilla toimivat yrittäjät kokivat alueiden erkaantumisen ja palveluiden keskittymisen vaikuttavan yritystoiminnan mahdollisuuksin.

Kaikille yrittäjille kasvu ei ollut ensisijainen tavoite, vaan toiminnan jatkuvuus saatettiin nähdä tärkeämpänä päämääränä. Joissakin tilanteissa kasvua tavoiteltiin myös keinona sopeutua esimerkiksi markkinamuutoksiin. Tällöin kasvu näyttäytyi enemmän selviytymisstrategiana kuin tietoisena valintana laajentua. Kaikilla yrityksillä oli tästä huolimatta suunnitelmissa kasvaminen.

Yrittäjien kuvaukset muodostivat kokonaisuuden, jossa yrityksen sisäiset tekijät ja toimintaympäristön vaikutukset kietoutuvat toisiinsa. Seuraavissa alaluvuissa näitä teemoja tarkastellaan tarkemmin ensin yrittäjyysekosysteemin elementtien kautta ja sen jälkeen dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta. Tämä mahdollistaa ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja rajoitteiden sekä yritysten omien valmiuksien syvemmän tarkastelun.

4.2 Institutionaaliset järjestelyt

Julkiset instituutiot

Julkisia instituutiota käsittelevässä teemassa tarkasteltiin kuntien ja kaupunkien, julkisten toimijoiden sekä sääntelyn ja politiikan merkitystä yritystoiminnalle. Haastateltavat kokivat, että julkisilla

instituutioilla on merkitystä yrityskasvuun tai sen edellytyksiin. Ne nähtiin sekä kasvua tukevinä että rajoittavina tekijöinä. Kokemukset liittyivät pääasiassa arjen sujuvuuteen, hallinnollisiin prosesseihin sekä siihen, miten hyvin julkiset instituutiot ymmärtävät alueen yrityskehityksen tarpeita.

Jokainen haastateltava koki *sääntelyn ja politiikan* yhteyden yrityskasvuun negatiivisesti. Sääntely lisääntyy jatkuvasti, joka hankaloittaa yritystoimintaa ja kasvua. Byrokratia koetaan liian raskaana, mikä puolestaan hidastaa yrityksen toimintaa. Sääntelyn ja politiikan vaikutus riippui myös yrityksen toimialasta. Esimerkiksi kuljetusalalla toimiva Yrittäjä 4 koki sääntelyllä olevan merkittävää vaikutusta yrityksen kasvuun.

“Meidän alalla on aika paljon sääntelyä ja raportointia. Yllättävän paljon mitä meidän pitää noudattaa. On työaika- ja ajoaikasääntelyä, ja myös meidän liikennelupien kanssa mitä me tarvitaan ja miten niitä lupia voi uudistaa ja niin poispäin. Sääntely on meille lisääntynyt aika paljon, ja se kuuluu selkeästi toimintaympäristön haasteisiin. Myös hallinnollinen taakka on kasvanut.” (Yrittäjä 4)

Myös sosiaali- ja terveysalalla (sote-alalla) toimiva Yrittäjä 3 korosti politiikan ja sääntelyn suurta merkitystä yrityskasvuun. Hänen mukaansa poliittinen päätöksenteko ei ole tasaista, vaan se ailahtelee ja muuttuu jatkuvasti, mikä luo alalle epävarmuutta ja vaikeuksia. Viime vuosien taloudellinen ja poliittinen tilanne on näkynyt erityisen voimakkaasti sote-alalla, jossa se on aiheuttanut jopa konkurssseja. Yrittäjä 3 kertoi, että myös hänen yrityksensä pieneni neljäosalla tämän seurauksena.

“Politiikka tuppaa ole silleen hankala, että se kun ei ole semmoinen looginen jatkumo vaan se on semmoista tempovaa ja muuttuvaa, niin se ei ole oikein tälle kentälle kauhean hyvä. Kyllä se enemmän on tuottanut haasteita niin kuin sääntelykin. Nyt vaikka, jos mietitään valtion tilannetta tällä hetkellä, niin kyllähän tää on huomattavia haasteita ja jopa konkurssseja aiheuttanut viime aikoina tän sektorin yrittäjyydelle paljonkin. Meidänkin firmassa tosiaan neljäososa lähti tuossa puolitoista vuotta sitten. Ja aiheutti tietysti sitten työttömyyttä sun muuta inhimillistä kärsimystä jonkun verran.” (Yrittäjä 3)

Erityisesti yritysten kasvaessa kasvun mukana tulee lisää sääntelyä. Yrittäjä 7 kokemuksen mukaan suuremmille yrityksille asetetut vaatimukset, kuten tilintarkastusprosessit, lisäävät hallinnollista työtä. Tämä lisää yrityksen arkeen hallinnollista kuormitusta.

“Kyllähän sääntely tuo koko ajan ongelmia, että mitä suuremmaksi yritys kasvaa, niin sitä enemmän sinne tulee sääntelyä ja muun muassa vaikka tilinpäätöshetkellä niin tilintarkastus on tiukempi ja erilainen isolle yritykselle kun pienille mikä on vähän nurinkurista. Mutta kyllä sääntely tuo aika paljon lisää työtä.” (Yrittäjä 7)

Yrittäjä 1 kuvasi yhteistyön tekemisen paikallisen *kunnan* kanssa haastavaksi ja kertoi kokeneensa aiemmin kunnan toiminnassa epäoikeudenmukaisuutta. Hän viittasi näihin kokemuksiin toteamalla, että menneet tapahtumat ovat jääneet pysyvästi mieleen ja vaikuttavat edelleen hänen

suhtautumiseensa kunnan toimintaa kohtaan. Tämä kokemus on heikentänyt luottamusta ja luonut varovaisuutta yhteistyöhön ryhtymiseen.

“Mutta kun on hevosen muisti ja sitten on kokenut tämmöistä omasta mielestäni vääryyttä.” (Yrittäjä 1)

Nämä kokemukset ovat aiheuttaneet tilanteen, jossa yrittäjä kokee merkittävää kynnystä pyytää apua tai tukea oman kuntansa päättäjiltä. Hän kertoi, ettei yhteistyö tunnu houkuttelevalta, koska aiemmat tilanteet ovat jättäneet negatiivisen vaikutelman. Tämä vaikuttaa vahvasti siihen, miten kyseinen yrittäjä kokee kunnan roolin yritystoiminnassa.

“Voin sanoa rehellisesti, että ei kiinnosta tämmöisen kunnan kanssa tehdä. Siinä on aikamoinen kynnys lähteä [pyytämään apua].” (Yrittäjä 1)

Yrittäjä 1 kuitenkin kertoi, että yhteistyö läheisen suuremman *kaupungin* kanssa on ollut huomattavasti sujuvampaa ja aktiivisempaa. Yrittäjässä herätti ihmetystä se, että kyseinen kaupunki ei enää tee yhteistyötä hänen alueensa yritysten kanssa. Tämä on vahvistanut kokemusta siitä, että yritystoimintaa ei aina tueta tasapuolisesti.

“Joo kyllähän kunta tukea antaisi, mutta juuri tää kun läheisin isomman kaupungin kautta ei saa enää sitä tukea, että edes he eivät saa auttaa meitä niin vähän oudoltahan se kuulostaa. Sitä kautta se [tuki ja apu] kyllä oli tosi hyvää.” (Yrittäjä 1)

Useampi haastateltava totesi, että kunnalta tai kaupungilta olisi mahdollista saada enemmän tukea ja apua, mikäli yrittäjä itse olisi aktiivisempi sen hakemisessa. Suurin osa kertoi, ettei ole kokenut tarvitsevansa apua, jolloin luonnollisesti sitä ei ole tarjottu. Haastateltavien puheissa tuli tästä huolimatta esiin se, että asiat voisivat aina olla paremmin ja tukea voisi olla enemmän sekä helpommin saatavilla. Kokemukset kunnan tai kaupungin kanssa yhteistyön teosta vaihteli yrittäjien välillä.

“Kyllä varmasti on [tarjottu apua ja tukea] ja me ei olla kauheasti tarvittu, kun me ollaan nyt aika omavaraisia oltu koko ajan. Toki no joskus ollaan toimitiloja haluttu ja silloin ollaan kyllä saatukin, että kyllä jos on ollut mahdollista niin kyllä.” (Yrittäjä 3)

“Kyllä siellä [kunnassa tai kaupungissa] varmaan tukea on, mutta ei sitä aktiivisesti tarjota, että varmaan saa kun aktiivisesti hakee.” (Yrittäjä 6)

Haastateltavilta kysyttiin, mikä rooli *julkisilla toimijoilla*, kuten Business Finlandilla ja ELY-keskuksella, on ollut heidän yritystensä kasvussa. Lähes kaikki yrittäjät kertoivat, etteivät ole tarvinneet julkisten toimijoiden palveluita, eikä niillä siten ole ollut merkittävää roolia yrityskasvuun. Niillä, jotka olivat käyttäneet julkisten toimijoiden palveluita, kokemukset olivat kuitenkin lähes yksimielisesti myönteisiä. Esimerkiksi Yrittäjä 2 ei ole tarvinnut julkisten toimijoiden palveluita,

mutta tästä huolimatta apua tarjotaan julkisten toimijoiden, kuten ELY-keskuksen, toimesta aktiivisesti.

“Ei oikeastaan millään tavalla ole vaikuttanut [julkiset toimijat yrityskasvuun], koska meillä ei ole ollut tarvetta heidän palveluille. Mutta kyl he on jatkuvasti yhteydessä ja kysyy, että voisiko olla jotenkin avuksi ja mitä tarvitsisi.” (Yrittäjä 2)

Yrittäjä 6 vastauksesta käy ilmi, että julkisilla toimijoilla voi olla suuri rooli yritysten tukemisessa erityisesti kriisiaikoina. Hän koki, että erityisesti korona-aikana julkisten toimijoiden merkitys kasvoi. Julkiset kehittämishankkeet auttoivat ylläpitämään yrityskentän toimintakykyä. Tästä on jäänyt Yrittäjä 6 mieleen positiivinen kuva siitä, miten tilanteessa toimittiin. Hän kertoi myös käyttäneensä julkisten toimijoiden palveluja eri yhteyksissä.

“Positiivisesti [julkisten toimijoiden vaikutus yrityskasvuun]. Koen että korona-aikaan se korostui. Siellähän oli kehittämishanke, yritettiin pitää oikeasti Suomen yrityskenttä jonkinlaisissa voimissaan sen koronan yli, että siinä jäänyt semmoinen positiivinen kaiku, että miten toimittiin.” (Yrittäjä 6)

Yhteenvedon voidaan todeta, että yrittäjien kokemukset kunnan tai kaupungin tarjoamasta avusta ja tuesta olivat pääasiassa positiivisia, vaikka näkemykset vaihtelivat hieman kokemusten ja tarpeiden mukaan. Sääntely ja politiikka puolestaan nähtiin negatiivisessa valossa yrityskasvun kannalta hallinnollisen taakan ja byrokratian vuoksi. Julkiset toimijat kuitenkin tuovat niitä käyttäville yrittäjille lisäresursseja, ja kokemukset niistä oli pääasiallisesti myönteisiä.

Kulttuuri

Kulttuurillisesti Suomessa *yrittäjyyttä arvostetaan* hyvin. Ihmiset ovat ylipäättään hyvin *yrittäjämönteisiä*, ja se nähdään positiivisessa valossa. Yritysten kokemukset alueiden kulttuurista kuitenkin vaihtelivat huomattavasti. Erot liittyivät etenkin yrityksen sijaintiin, paikkakunnan kokoon, kunnan toimintatapoihin, sekä siihen, millaisessa vuorovaikutuksessa yrittäjät ovat olleet julkisten toimijoiden kanssa. Suurin osa haastateltavista koki, että yrittäjyyteen suhtaudutaan yleisesti myönteisesti. Monilla alueilla yrittäjyys nähdään elintärkeänä osana alueellista elinvoimaa. Tässä osiossa otettiin huomioon myös yritysten osallistamista.

Yrittäjä 5 nosti haastattelussa suorasanaisesti esille kateuden etenkin pienemmillä paikkakunnilla. Kateus saattaa heikentää yrittäjyyden arvostusta, ja se myös kuormittaa yrittäjää itseään. Tämä osoittaa sen, että sosiaalinen ympäristö voi vaikuttaa yrittäjien kokemuksiin paljonkin.

“[Yrittäjyyttä arvostetaan] tietenkin suht hyvin, mutta pienellä paikkakunnalla kateus on järkyttävä. [...] Kateushan on todella raskas. Siihen törmää tosi paljon, ehkä jossain kaupungeissa se on lievempää, kun se on isompi paikka, mutta kyllähän yrittäjällä

pienemmällä paikkakunnalla, jos sä pysyt edes pystyssä, niin se kateushan on yksi suuri mikä on suomalaisten vahvuus.” (Yrittäjä 5)

Haastatteluista kävi ilmi, että yrittäjyyden kiinnostavuus ammattina on lisääntynyt 2000-luvulla. Nuoret suhtautuvat yrittäjyyteen myönteisesti, ja sitä pidetään varteenotettavana uravaihtoehtona. Yrittäjyys myös näyttäytyy monille nuorille tavoiteltavana urapolkuna, josta haaveillaan tulevaisuudessa.

“Kyllä minä näen [että yrittäjyyttä arvostetaan] ja mitä nuorisoakin haastattelee, niin siellä on haaveita jopa yrittäjyydestä. Se on saatu ihan valtakunnan tasollakin yrittäjyysmyönteisyyttä eteenpäin siitä mitä se oli.” (Yrittäjä 6)

Useat haastateltavat toivat esille ristiriidan *päättäjien* puheiden ja tekojen välillä. Vaikka yrittäjyyttä arvostetaan, ja sitä korostetaan myös julkisessa keskustelussa, niin haastateltavat kokivat arvostuksen näkyvän puutteellisesti konkreettisina toimenpiteinä tai huomiona. Yrittäjyyteen suhtaudutaan myönteisesti ja yrittäjyyttä kannustetaan, mutta käytännön toimet ja rakenteet eivät aina tue tätä.

“Juhlapuheissahan yrittäjät on erittäin arvostettuja, mutta se vähän riippuu. [...] Kyllähän ajatellaan, että yrittäjät on tärkeitä ja näin, mutta miten se toteutuu käytännössä, niin se on tietenkin monen tekijän summa ja kyllä siinä haasteita on. Ehkä käytännön toteutus ei aina ole paras mahdollinen.” (Yrittäjä 6)

Toisaalta osa yrittäjistä koki, että vuoropuhelu kunnan tai kaupungin kanssa toimii heidän alueellaan hyvin. Tästä huolimatta lähes kaikki heistä arvioivat, että yritysten kuulemisessa on parantamisen varaa. Vastauksissa korostui erityisesti kokemus siitä, että pk-yrityksiä kuullaan päätöksenteossa huomattavasti vähemmän kuin suuryrityksiä.

“Vastaisin, että suhteellisen hyvin [yrittäjiä kuullaan päätöksenteossa], mutta voisi olla paremminkin. Niin, ei näissä asioissa ehkä koskaan voi olla täysin tyytyväinen.” (Yrittäjä 4)

“Itsekin oon pk-yrittäjä niin tavallaan se yleinen puhe on, että yrittäjät on tärkeitä, mutta sitten mulla on ajatus, että sillä tarkoitetaankin suuryrityksiä, kaupan alan yrityksiä, aurinkovoimapuistoja ynnä muita, että unohtuu ehkä se pk-yrittäjä kumminkin sieltä käytännön toimenpiteistä.” (Yrittäjä 6)

Yrittäjyyskulttuuri näyttäytyy kaksijakoisena, sillä yrittäjyyttä arvostetaan yleisellä tasolla ja puheissa hyvin, mutta käytännössä tämä ei näy toivotusti. Erityisesti pk-yritysten kuulemisessa ja *osallistamisessa* on puutteita. Lisäksi alueelliset erot ovat merkittäviä: joillakin paikkakunnilla yrittäjyysilmapiiri nähdään tiiviinä ja kannustavana, kun taas toisaalla yrittäjät kokevat jäävänsä sivuun. Yrittäjät toivovatkin, että heidän asiantuntemustaan hyödynnettäisiin paremmin konkreettisesti päätöksenteossa, kuten hankintojen suunnittelussa. On siis selkeä tarve kehittää rakenteita, jotka tukevat pk-yritysten osallistamista.

Verkostot

Jokainen haastateltava koki, että verkostoilla on ollut merkitystä yrityskasvulle. Suurimmalle osalle verkostot olivat merkittävä tai jopa ratkaiseva tekijä yritystoiminnassa. Verkostoilla on monimuotoinen rooli, sillä ne tarjoavat apua, tukea, resursseja ja asiantuntemusta.

Monet yritykset kokivat verkostot jopa välttämättömiksi yrityksen kasvulle. Osalle yrityksistä verkostot ovat kriittinen osa liiketoimintaa, koska heidän palvelunsa rakentuvat useiden toimijoiden yhteistyölle. Yrittäjä 3 mukaan verkostot ovat osa sekä tuotantoa että asiakassuhteita, ja ilman niitä toiminta olisi paljon tehottomampaa.

“No kyllä mä sanoisin, että [verkostoilla on] ihan kriittinen merkitys siinä mielessä, että tääkin homma mitä me tehdään niin me ei osata tai me ei pystytä tähän yksin, että tää on verkostotyötä mitä me tehdään tää lopputuote. [...] Tavallaan se tuottava homma ei toimi ilman verkostoja, että kyllä ne on kriittisiä.” (Yrittäjä 3)

Verkostoilla on merkitystä myös sparrauksen ja osaamisen kehittämisen kannalta. Lisäksi mahdollisuuksien mukaan *kilpailijoiden* kanssa tehtävä yhteistyö voi olla molemmille osapuolille hyödyllistä. Yrittäjä 4 nosti tämän esille ja korosti, että sen myötä kilpailijoiden kanssa on pystynyt jakamaan resursseja ja ohjaamaan asiakkaita eteenpäin.

“Se sparraaminen eri alojen ja myös oman alan ja alueen yrittäjien kanssa on kyllä jatkuvaa, ja se on mun mielestä tärkeä voimavara. On tärkeää, että on joku, jonka kanssa pystyy sparraamaan.” (Yrittäjä 4)

“Myös niin sanottujen kilpailijoiden kanssa pidetään kontakteja. Tällä alalla on periaatteessa niin, että jos multa ei löydy jotain, mitä asiakas haluaa, niin voin ohjata asiakkaan eteenpäin tai hankkia verkoston kautta esimerkiksi sellaista kalustoa, mitä tarvitaan.” (Yrittäjä 4)

Erityisesti pienillä paikkakunnilla yrittäjät tuntevat toisensa hyvin ja yhteisöllisyys on vahvaa. Esimerkiksi Yrittäjä 2 kuvasi ilmapiiriä tiiviiksi ja kannustavaksi, jossa yrittäjät pitävät aktiivisesti yhtä. Alueella järjestetään myös erilaisia verkostoitumistapahtumia, joissa on mahdollista kasvattaa omaa verkostoa.

“Täällä on hirveän tiivis yrittäjäyysilmapiiri kaiken kaikkiaan. Paikalliset yrittäjät pitää hirveästi yhtä. Meillä on jatkuvasti kaikkia koulutuksia ja kokoontumisia. Piirit ovat melko pienet, moikkaillaan kaikkia, kun tavataan ja kaikki tuntee melkein kaikki.” (Yrittäjä 2)

Verkostot näyttäytyvät yrityksille voimavarana, joka tukee yritysten arkea ja yrityskasvua. Ne ovat elintärkeitä erityisesti pk-yrityksille. Yrittäjä 6 kuvasi verkostoja avaintekijänä kasvulle, ja nosti esille pitkäjänteisen verkostorakentamisen tärkeyden.

“Kyllä se on avaintekijä yrityksen kasvulle, että verkostoa on ja se on rakennettu. Sehän ei synny hetkessä, sehän vaatii vuosia.” (Yrittäjä 6)

4.3 Resurssivarannot

Infrastrukturi

Haastatteluissa infrastrukturi ja liikenneyhteydet koettiin pääasiassa hyvinä, eivätkä ne ole tuoneet yrityksille merkittäviä haasteita. Useat yrittäjät kokivat, että etenkin *tietoliikenne* on kehittynyt huomattavasti viime vuosina, mikä on helpottanut yritystoimintaa. Esimerkiksi valokuidun käyttöönotto on parantanut yhteyksien laatua ja nopeutta.

Tästä huolimatta tietyt liikenneyhteyksiin liittyvät puutteet nousivat esille haasteina. Yrittäjä 2 mukaan *lentoliikenneyhteydet* ovat tuoneet haastetta yritystoimintaan, sillä alueella ei ole riittävästi suoria yhteyksiä Helsingistä. Hän on yrittänyt järjestää paikallisia matkakierroksia, mutta se ei ole onnistunut lentoliikenteen puutteiden vuoksi. Hän kokee, että lentoliikenteen puute vaikuttaa koko alueen yrityskenttään, eikä yksittäinen yrittäjä pysty itse vaikuttamaan siihen.

“Lentoliikenne on se, minkä kautta pystyttäisiin kasvua suuntaamaan paljon enemmän myös tälle alueelle. Elikkä sais sitten sitä tänne päin tulevaa turistivirtaa kasvatettu ja pystyttäisiin sitten siihen osallistumaan.” (Yrittäjä 2)

“Meillä on älyttömän suuri ongelma täällä se, että täällä ei toimi lentoliikenne kunnolla. Elikkä ei ole säännöllisiä lentoyhteyksiä. Tai on säännöllisiä, mutta niitä on liian vähän eikä ne palvele meidän yritystä. Niin se on sellainen suuri ongelma, johon varmasti ELY-keskuskin yrittää vaikuttaa, koska se lentoliikenteen puute vaikuttaa kaikkiin tän alueen yrityksiin. Se on niin iso juttu, että me ei pystytä yksin siihen hirveästi vaikuttaa.” (Yrittäjä 2)

Toinen esiin noussut haaste liittyi *julkisen liikenteen* puutteeseen pienillä paikkakunnilla. Esimerkiksi majoituspalveluiden tarjoaminen tällaisella alueella on haastavaa, koska julkista liikennettä ei ole. Yrittäjä 5 koki oman yrityksensä sijainnin haasteena, koska liikenneyhteyksiä ei ole riittävästi.

“Tietoliikenneyhteydet on täällä ihan OK, mutta liikenneyhteydet ei, kun ei tänne ole mitään julkisia, niin kyllähän se on haaste. Ei ole lähellä juna-asemaa eikä lentokenttää. Kun ollaan 100 kilometriä vähän joka paikasta.” (Yrittäjä 5)

Kokonaisuutena infrastruktuurin vaikutus yrityskasvuun koettiin neutraalina. Useimmat haastateltavista kokivat, että yritykset pystyvät omalla toiminnallaan ja sijoittautumisellaan hallitsemaan hyvin infrastruktuurin merkitystä. Lentoyhteydet ja julkisen liikenteen puute olivat ainoat asiat, jotka koettiin negatiivisena. Nämä tekijät ovat sellaisia, joihin yksittäisellä yrittäjällä ei ole mahdollisuutta itse vaikuttaa.

Kysyntä

Haastateltavat kokivat yrityksen kysynnän pääasiallisesti hyvänä, osa jopa erinomaisena. Moni haastateltavista oli huomannut *asiakastarpeissa muutoksia*. Ravintola-alalla toimiva Yrittäjä 1 mainitsi asiakastarpeiden muutoksissa erityisruokavaliot. Niiden huomioiminen on tuonut kahvilalle lisäarvoa.

“Meillä on vielä sitten erityisruokavaliotkin huomioitu aika pitkälle, niin se on ollut plussaa sitten niin kun kahvilan puolella.” (Yrittäjä 1)

Matkailualalla toimiva Yrittäjä 2 koki, että asiakastarpeet ovat muuttuneet paljon. Kysyntä on siirtynyt kohti yksilöllisempiä ja räätälöityjä ratkaisua. Yrittäjä 2 kertoi tämän lisänneen erikoispalveluiden tarvetta. Etenkin pk-yrityksille asiakasmuutokset voivat tuoda kasvua, koska niiden on helppo mukautua asiakkaiden toiveiden mukaan. Joustavat ja pienet toimijat pystyvät muovaamaan omia palveluitaan nopealla aikataululla.

“Näiden muutamien toimintavuosien aikana tarpeet ovat muuttuneet niin, että asiakkaat haluavat yhä enemmän erikoispalveluja. [...] Lisäksi kysyntää on yhä enemmän räätälöidyille palveluille, eli sellaisille, jotka on tehty juuri heidän kiinnostuksen kohteidensa mukaan. Tällainen räätälöity palvelu sopii meille tosi hyvin, koska me olemme pieni ja joustava toimija.” (Yrittäjä 2)

Yrittäjä 6 kertoi asiakastarpeiden muutoksen näkyvän selvästi metsä- ja koneurakoinnissa, jossa asiakkaat odottavat aiempaa vahvempaa ympäristövastuuta. Hän kuvasi kaluston päästöluokitusten, metsäsertifionnin ja muiden vastuullisuuskriteerien vaikuttavan yhä enemmän siihen, millaisia palveluita asiakkaat edellyttävät. Yrittäjä hankkii myös lisäkoulutusta, jotta yritys pystyy täyttämään kasvavat vaatimukset mahdollisimman hyvin.

“Kyllähän yritystoiminnassa kaiken kaikkiaan tämä yritysvastuu alkaa korostumaan enemmän. [...] Myös tarjouskilpailussa kyllä siellä haetaan muutakin vastuullisuutta, eliikka sosiaalista ja taloudellista vastuuta sitten.” (Yrittäjä 6)

Vaikka lähes kaikki haastateltavat kokivat *kysynnän* yleisesti hyvänä, siinä nähtiin olevan myös kehittämisen varaa. Yrittäjä 2 ei kuvannut kysyntää heikkona, mutta koki, että sitä voisi olla huomattavasti enemmänkin. Nykyinen kysyntätaso ei siis täysin vastaa yrityksen potentiaalia.

“Kyllä sitä voisi olla enemmän. Ilman muuta voisi olla paljonkin enemmän kysyntää.” (Yrittäjä 2)

Kysynnän vaihtelu näkyi haastatteluissa, ja sen taustalla olivat muun muassa toimialakohtaiset tekijät ja yleinen taloustilanne. Yrittäjä 3 kertoi tilanteen muuttuneen lähiaikoina hiljaisesta

positiiviseksi, ja palveluihin on taas muodostunut jonoa. Hänen toimintansa on hyvin pitkälti julkis-
talouden sanelemaa ja sen vaihtelut vaikuttavat myös palveluiden kysynnän määrään.

“Ihan positiivinen tilanne, että nyt ollaan taas siinä tilanteessa, että meillä on jonoa pal-
veluihin. Puoli vuotta sitten, jos olisit kysynyt, niin olisin sanonut, että aika hiljaista on.
Tää on hyvin tämmöistä julkistalouden sanelemaa tällä hetkellä.” (Yrittäjä 3)

Yrittäjä 5 puolestaan kuvasi kysynnän pysyneen kohtuullisena, mutta taloudellinen epävarmuus on
heikentänyt sitä selvästi. Korkojen nousu ja yleinen taloustilanne ovat vähentäneet asiakkaiden os-
tohalukkuutta, mikä näkyy yrityksen myynissä. Tästä huomaa sen, että kysyntään vaikuttavat
myös laajemmat taloudelliset ja rakenteelliset muutokset.

“No siis mun tuotteilla on kohtalainen kysyntä, mutta niinku mä sanoin niin nää on hei-
kentänyt sitä nää korot ja tää tilanne. Eli huomattavasti lähivuodet on heikentänyt.”
(Yrittäjä 5)

Kysyntä näyttäytyi haastateltavien kertoman mukaan pääosin hyvänä ja vakaana. Siihen liittyi kui-
tenkin toimialakohtaisia eroja ja taloustilanteen aiheuttamaa vaihtelua. Asiakstarpeet ovat muuttu-
neet henkilökohtaisten mieltymysten korostumisen sekä vastuullisuuden myötä. Kysyntä siis muo-
toutuu ja muokkaantuu jatkuvasti markkinoiden, asiakkaiden odotusten ja talouden muutosten
myötä, jonka vuoksi yrityksiä pitää sopeutua ja uudistua.

Välittäjäorganisaatiot

Haastatteluista kävi ilmi, että valtaosa haastateltavista ei ollut hyödyntänyt välittäjäorganisaatioi-
den, kuten yrityskehittäjien, yrityshautomoiden tai klustereiden, palveluita. Ne haastateltavat, jotka
olivat palveluita käyttäneet, kuvasivat niiden roolia pääasiassa sparraavana ja toimintaa täydentä-
vänä. Palveluita ei kuitenkaan nähty merkittävänä yrityksen kasvua edistävänä tekijänä.

Haastateltavien syyt tukiorganisaatioiden hyödyntämättä jättämiselle vaihtelivat, mutta usein taus-
talla oli se, että yritystoiminta oli kyetty rakentamaan omin voimin. Niillä muutamilla, jotka olivat
hyödyntäneet tukiorganisaatioita, kokemukset olivat pääosin neutraaleja. Yrittäjä 3 kertoi käyttä-
neensä paikallisen *yrityskehittäjän* palveluita sekä tehneensä projekteja *konsulttien* kanssa. Hän ku-
vasi näiden roolia sparraavana ja kehittämistä tukevana.

“Paikallisella yrityskehittäjällä on jonkun verran käyty ja sitten ollaan me joitakin pro-
jekteja tehty. Nyt just joku tuotekehitysprojektikin vedettiin läpi tuossa pari vuotta sitten
ihan itse maksaen konsulttifirman kautta, että jonkun verran joo, mutta ollaan myös jon-
kun verran julkisia käytetty. Mutta ei mitenkään systemaattisesti. [...] [Niiden rooli on
ollut] tukeva eli sieltä on ehkä saatu jotain ideoita sitten tavallaan sen prosessin kautta
lisää, mutta mitään semmoista läpimurtoa sieltä ei ole saatu eikä toisaalta haettukaan,
että ehkä vähän semmoista sparrausluonteista.” (Yrittäjä 3)

Yrittäjä 6 kertoi hyödyntäneensä TE-toimiston *yrittäjyysvalmennusta* yritystoiminnan alkuvaiheessa. Hän ei kuitenkaan kokenut sillä olleen merkittävää vaikutusta kasvuun, koska hänellä oli jo ennestään koulutusta yrittäjyydestä. Hän kuitenkin korosti valmennuksen hyödyllisyyttä niille, joilla ei ole aiempaa kokemusta yrittäjyydestä

“Ei merkittävää [roolia kasvun kannalta]. Itsellä oli kumminkin amk-opinnoistakin jo yrittäjyysopinnot takana. En näe semmoista suurta, mutta varmasti jollekin on hyvinkin iso merkitys. Jos ei ole aikaisempaa tietotaitoa yrittäjyydestä niin paljon, niin merkitys korostuu varmaan.” (Yrittäjä 6)

Välittäjäorganisaatiot eivät ole keskeisessä roolissa yritysten kasvuprosessissa, mutta niillä voi olla tärkeä täydentävä rooli etenkin alkuvaiheessa tai kehittämishankkeissa. Näin ollen niiden rooli näyttyi haastatteluissa enemmän kasvua mahdollistavana kuin sitä suoraan ohjaavana tekijänä. Tämä viestii myös siitä, ettei ulkopuolinen tuki ole välttämätöntä kasvun kannalta.

Inhimillinen pääoma

Haastatteluista nousi esille se, että inhimillinen pääoma on keskeinen tekijä yrityskasvun kannalta. Haastateltavista yrityksistä suurin osa työllistää itsensä lisäksi myös muita, jolloin motivoituneiden ja osaavien työntekijöiden löytyminen on ensisijaisen tärkeää. Se vaikuttaa suoraan yrityksen kykyyn kasvaa ja kehittää toimintaansa.

Osa haastateltavista koki *työvoiman saatavuuden* alueellaan hyvänä, kun taas toiset kuvastivat tilannetta haastavaksi. Erityisesti pienemmällä paikkakunnilla työvoiman löytyminen nähtiin haasteellisena, etenkin erikoisosaamista vaativiin tehtäviin. Yrittäjä 2 kertoi, ettei alueelta löydy sopivaa työvoimaa tekemään edes sijaisuuksia, vaan tarvittaessa työvoima pitää rekrytoida ulkomailta asti.

“Ei oo mitenkään aktiivisesti etsittykään [työvoimaa], mutta silloin tällöin ollaan katseltu, että mitä olisi saatavilla ja mietitty, että jos tarvitsisi esimerkiksi sijaista, niin löytyisikö. Niin ei kyllä löydy, että viimeksikin piti ihan ulkomailta ottaa sijainen, että saatiin homma pelaamaan. Siinä on myös toivomisen varaa.” (Yrittäjä 2)

Yrittäjä 4:n mukaan työvoimaa löytyy, mutta ei niin hyvin kuin aiemmin. Työntekijöiden pysyvyys on myös heikentynyt. Uusien mahdollisuuksien kokeilu ja muuttaminen näyttävät aiempaa houkuttelevampina ja helpompina, mikä lisää työntekijöiden vaihtuvuutta. Tämä heijastaa laajempaa työelämän muutosta, jossa vaihtelevuus ja erilaisten urapolkujen kokeilu ovat yleistyneet.

“No joo tietyn määrin ei [löydy osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa] yhtä hyvin kuin aikaisemmin. Se pysyvyys oli ehkä parempi aikaisemmin. Nyt ihmiset haluaa kokeilla eri juttuja ja muuttaa. Aika paljon helpompi muuttaa paikkakunnasta toiseen ja sen takia se pito on vähän vaikeampaa. Mutta muuten kyllä meillä on ainakin löytynyt.” (Yrittäjä 4)

Useat yrittäjistä korostivat *motivoituneen ja osaavan henkilökunnan* olevan edellytys kasvulle. Yrittäjä 6 kuvasti työntekijöiden roolia suoranaiseksi avaintekijäksi yrityksen kasvulle. Myös Yrittäjä 7 korosti työvoiman saatavuuden suoraa yhteyttä kasvuun, vaikka heidän yrityksensä on onnistunut rekrytoimaan henkilöstöä hyvin.

“Taas tullaan yhteen avaintekijään. Ilman motivoituneita työntekijöitä kasvua ei tapahdu.” (Yrittäjä 6)

“Siihen [työvoiman saatavuuteen) pitää koko ajan panostaa tosi paljon. Se siis vaikuttaisi ehdottomasti, jos ei saataisi. Mutta me ollaan saatu ja se johtuu ehkä meidän omistakin toimenpiteistä.” (Yrittäjä 7)

Yrittäjä 6 nosti haastattelussa esille Suomen tämänhetkisen heikon työllisyystilanteen, joka on helpottanut osaavan työvoiman löytymistä. Hänen mukaansa tarjolla on ollut aiempaa enemmän hyviä työntekijöitä, ja hän on työllistänyt tehtäviin jopa ylikoulutettua työvoimaa. Tämä on hänen kokemuksensa mukaan parantanut kasvumahdollisuuksia, koska työntekijöiden laatu on ollut korkea.

“Nyt viime aikoina on kyllä löytynyt hyvin [työvoimaa]. Aikaisempina vuosina oli haasteita. [...] Ei meinannut saada semmoista motivoitunutta työvoimaa. Mutta nyt sanotaanko viimeisen vuoden kahden sisään on kyllä löytynyt erittäin hyviä ja motivoituneita tekijöitä, joista pitää pyrkiä pitämään kiinni. Uskon että tämä yleinen työttömyystilanne on jollakin lailla vaikuttanut siihen. [...] Tavallaan jopa ylikoulutettua väkeä virtaa suorittavan työn portaaseen.” (Yrittäjä 6)

Inhimillinen pääoma ei ole vain resurssi, vaan strateginen kilpailutekijä. Haastatteluissa sen merkitys kasvuun korostui erityisesti pk-yrityksissä, joissa jokaisen työntekijän panos on ratkaiseva. Inhimillinen pääoma on siis yksi keskeinen kasvua mahdollistava tekijä.

Tieto ja osaaminen

Tieto ja osaaminen koettiin yleisesti yrityksille tärkeänä, mutta sen hyödyntäminen vaihteli. Osa haastateltavista hyödyntää aktiivisesti tutkimustietoa, kuten korkeakoulujen tuottamia resursseja ja alan asiantuntijaorganisaatioiden julkaisuja, kun taas toiset eivät kokeneet niille olevan tarvetta. Myös tiedon hyödyntämisen tavat vaihtelivat toimialan, yrityksen koon ja yrittäjän oman osaamisen mukaan.

Useat haastateltavista kertoivat käyttävänsä *tutkimuslaitosten ja asiantuntijaorganisaatioiden tuottamaa tietoa*. Matkailualalla toimiva Yrittäjä 2 koki tämän olevan yrityskasvun tukena. Hän kertoi seuraavansa runsaasti alan tutkimuksia ja trendejä, ja toimivansa niiden tuomien vinkkien perusteella.

“Me kyllä seurataan noita matkailualan tutkimuksia aika paljonkin. Tollaisia kansainvälisiä trendejä matkailussa ja sitten aika paljonhan tulee tuolta matkailun edistämiskeskuksen kautta ja myös MAL:in eli matkailualanliiton kautta niitä tutkimustuloksia. Kyllä me niitä luetaan ja koitetaan toimia sitten hyvien vinkkien perusteella. [...] On ollut ehdottomasti [kasvun tukena].”

Myös matkailualalla toimiva Yrittäjä 7 kertoi hyödyntävänsä esimerkiksi matkustajamäärätilastoja. Hän ei kuitenkaan kokenut niiden suoraan edistävän kasvua. Kaikki tieto ei siis automaattisesti johda kasvuun, mutta se voi toimia päätöksenteon tukea ja auttaa riskienhallinnassa.

“No sanotaanko näin, että se ei ehkä tue kasvua niinkään vaan enemmänkin haetaan semmoisia varmistuksia ja muita sieltä.” (Yrittäjä 7)

Yrittäjä 6 nosti esille sen, että tieto ja osaaminen voi tulla yrityksen käyttöön yrittäjän omien opintojen kautta. Hän hyödyntää omia YAMK-opintojaan yrityksen kehittämisessä ja palveluiden monipuolistamisessa. Yrittäjän oman osaamisen kehittäminen voi toimia merkittävänä tiedonlähteenä ja tukea yrityksen kasvua.

“Minun YAMK-opinnot menee suoraan yrityksen käyttöön ja meinaan oman opinnäytetyön tehdä omalle yritykselle. Tarkastelen oman yrityksen vastuullisuutta ja kestävyyttä. Sieltä opinnoista saatava tieto menee yrityksen käyttöön ja sitten juuri tähän palvelupuolen monipuolistamiseen” (Yrittäjä 6)

Yrittäjä 3 hyödyntää tutkimustietoa monipuolisesti muun muassa opinnäytetöitä ja uusinta alan tietoa. Hän mainitsi, että sote-alalla vaaditaan jatkuvasti uusimman tiedon noudattamista, joka korostaa sen merkitystä. Tutkimustieto tuo yritykselle uusia näkökulmia ja kehitysideoita.

“Meiltä vaaditaan ikään kuin jatkuvasti uusimman tiedon noudattamista ja käyttämistä, että kyllä käytetään. [...] Opinnäytetöitä on ammattikorkeatasoisesti tehty meille kohta varmaan jo kymmenen, että kyllä me tavallaan varmaan ihan jonkun verrankin hyödynnetään.” (Yrittäjä 3)

Tieto ja osaaminen ovat yritysten kasvun kannalta tärkeä resurssi. Se ei kuitenkaan aina suoraan johda kasvuun, vaan voi toimia enemmän ohjaavana ja päätöksentekoa tukevana elementtinä. Tieto tarjoaa varmistusta, uusia näkökulmia ja kehitysideoita.

Johtajuus

Johtajuutta käsittelevä osio kohdennettiin alueen yleisiin johtajiin, kuten esikuviiin, mentoreihin ja suunnannäyttäjiin. Näin tehtiin siksi, että haastateltavat olivat itse yritystensä omistajia ja pääasiallisia johtajia. Ei siis olisi ollut mielekäästä kysyä esimerkiksi esihenkilötyöstä, koska haastateltavat toimivat itse näissä rooleissa. Sen sijaan oli tutkimuksellisesti kiinnostavampaa tarkastella

ulkopuolisia johtajuuden muotoja ja miten he kokevat saaneensa inspiraatiota, tukea tai ohjausta oman yritystoimintansa kehittämiseen.

Johtajuus haluttiin teemoitella erilleen julkisten instituutioiden roolista, koska sitä käsiteltiin haastattelussa omana osionaan. Julkisten instituutioiden yhteydessä keskustelu suuntautui osittain myös esimerkiksi valtion johtoon, hallitukseen ja poliittisiin päätöksentekijöihin. Tämän rajauksen tarkoitus on tuoda esiin toisenlainen näkökulma, joka mahdollistaa muun haastattelurakenteen täydentämisen.

Mentorien, suunnannäyttäjien ja esikuvien merkitys vaihteli huomattavasti yrittäjien välillä. Suurin osa haastateltavasti ei tunnistanut alueellisia esikuvia, mutta muutamille mentoreilla on ollut selkeä vaikutus yrityksen toiminnan kannalta Yrittäjät, jotka kokivat yritysmatkallaan olleen mentoreita, esikuvia tai suunnannäyttäjiä kokivat tämän olleen positiivisesti yhteydessä yrityskasvuun. Heiltä on saatu apua, tukea, yhteyksiä sekä jopa asiakasverkostoja.

“Oli semmoinen henkilö, joka toimi myös yrittäjänä tällä alalla ja ennen kun hän jäi eläkkeelle niin hän toimi mentorina meille... Muun muassa sit kun hän eläköityi [...], niin hän jätti ne kaikki asiakasverkostot ja muut meille. Todella suuri merkitys [kasvun kannalta].” (Yrittäjä 2)

“Kyllä sieltä verkostosta löytyy monen tyyppisiä, hyvä yhteistyökumppani. Sitten on eläköitynyt yrittäjä mentorina mulla. [...] No kyllä erittäin tärkeä kasvun tekijä myös.” (Yrittäjä 6)

Yrittäjä 6 kuvasi, että työntekijät voivat toimia myös mentoreina *yrityksen sisällä*. Erityisesti kokeneiden työntekijöiden osaamisesta voi olla merkittävää hyötyä. Hän korosti omien ajatusten peilaamisen tärkeyttä, sillä se mahdollistaa erilaisten näkökulmien saamista päätöksenteon tueksi.

“Yksi työntekijä on entinen yrittäjä, joka on hyvin perillä, siis kokemuksen syvällä rintäänellä, että miten olisi hyvä edetä. Pystyy peilaamaan omia ajatuksia. Se on ehkä se tärkein, että kun ottaa jonkun ajatuksen kehiin, niin miltä se oikeasti kuulostaa, onko se eteenpäin vietävä asia.” (Yrittäjä 6)

Haastatteluissa nousi esille se, että suunnannäyttäjänä voi toimia myös näkyvä julkinen hahmo.

Yrittäjä 5 mainitsi Björn Wahlroosin esikuvana, jonka ajatuksia ja puheita hän kuuntelee. Tällaiset näkyvät yrittäjät voivat myös vaikuttaa positiivisesti yrittäjyyteen ja inspiroida yrittäjiä. Yrittäjä 7 kuvaili matkailualan pioneereja suunnannäyttäjinä. Tämä korosta sitä, että esikuvien ei tarvitse olla vain paikallisia henkilöitä.

Kokonaisuudessaan mentorien, suunnannäyttäjien ja esikuvien merkitys vaihtelee. Osalle ne muodostavat keskeisen resurssin, kun taas toiset eivät koe niille erityistä tarvetta. Tästä huolimatta

johtajuus on tärkeä osa yrittäjyyskosysteemiä, sillä se inspiroi yrittäjiä sekä ohjaa toimintaa ja kehittymistä.

Rahoitus

Rahoitus nousi haastatteluissa esille selkeänä tekijänä, jota yritykset tarvitsevat. Sillä koettiin olevan valtava merkitys etenkin, jos yritystoiminnassa tarvitaan rahaa investointeihin. Kokonaisuudessaan haastatteluista kävi ilmi, että rahoituksen saatavuus vaihteli yritysten välillä. Osa haastateltavista ei ollut tarvinnut lähiaikoina rahoitusta, mutta suuri osa niistä, jotka olivat, kokivat sen saamisen haastavaksi.

Haastateltavat kokivat, että lähiaikoina *maailmantilanteen* vuoksi rahoitusta on ollut huomattavasti aiempaa hankalampi saada. Yrittäjä 6 kertoi, että rahoituksen saamiseen vaaditaan aiempaa enemmän perusteluja. Hänen kokemuksensa mukaan rahoitusta ei siitä huolimatta aina ole saanut, vaikka perustelut olisivat olleet kunnossa.

“Viimeisten parin-kolmen vuoden aikana yritysrahoitus on mennyt aivan todella surkeaksi, rahoitusta ei tahdo löytyä mistään. Viimeisen ison lainan olen nostanut neljä vuotta sitten ja sitä sai todella paljon perustella. Siis ainahan on pitänyt perustella, mutta sitä sai hyvin perusteltuihin investointeihin, mutta sen jälkeen kahden-kolmen vuoden aikana vaikka kuinka on tuloslaskelmaton kohillaan ja investointi on järkevä, ehkä jopa pankin kannalta järkevä, mutta silti vaan siihen ei tule rahoitusta. Se on yks merkittävä kasvua olennaisesti hidastava tekijä.” (Yrittäjä 6)

Moni haastateltava nosti esiin viime vuosien taloustilanteen, kriisit ja pankkien kiristyneen linjan, jotka olivat vaikuttaneet rahoituksen saamiseen. Etenkin pk-sektorilla pankkirahoituksen saaminen on ollut koronakriisin jälkeen haastavaa. Yrittäjä 5 koki pankkien merkityksen yritysten toimintaan suurena. Hänen mukaansa tämänhetkinen rahoitustilanne on kestämaton.

“Pankkien rooli on suuri. Pankkithan on vetänyt jarrut kiinni pk-sektorilla eli jos lainaraha ei pyöri niin ei tästä tule mitään. Kasvua tuli yritykselle kun korona ennen pankit antoi rahaa ja kaikki pyöri. Nyt kun ne on löynyt rahat kiinni ja korot on noussut niin tähän on kestämaton tilanne hetken päästä, jos pankkien tulokset pienenee pian tällä konstin. Eli sitä ennen oli hyvää sanotaan näin. Korot oli suotuisat ja kysyntää ja tarjontaa oli, mutta nyt on ollut vuosia kriisiä. Pankkien tilanne on tosi nihkeetä.” (Yrittäjä 5)

Vaikka yrittäjä itse ei tarvitsisi tällä hetkellä rahoitusta, niin myös toisten yritysten rahoituksen saamisen vaikeus voi olla yhteydessä yrityskasvuun. Jos yhteistyökumppani tai mahdollinen asiakas ei saa rahoitusta, niin se estää kaupan tekoa ja vaikuttaa yrityskasvuun negatiivisesti.

“No on se vaikuttanut siihen (yrityskasvuun) negatiivisesti. Että jos mun yhtiökumppani tai joku joka tulisi multa vaikka ostamaan jonkun kiinteistön ja ei saa rahaa niin sehän vaikuttaa mun yritystoimintaan negatiivisesti.” (Yrittäjä 5)

Yrittäjä 1 ei ollut vielä hakenut rahoitusta, vaikka tarve oli tiedossa. Rahoitushakemuksien teko on viivästynyt rakennuslupaprosessien vuoksi, mikä osoittaa, ettei rahoituksen saatavuus ole välttämättä keskeisin haaste. Myös hallinnolliset prosessit voivat hidastaa kasvua merkittävästi, koska ne saattavat viivästyttää investointeja ja yritystoiminnan kehittämistä.

“No me ei olla vielä sitä rahoitusta saatu. Ei ole vielä siihen asti päästy, että olis sitä rahoitusta haettu. Se on lähitulevaisuudessa, toivossa on hyvä elää. [...] ELY-keskus on näyttänyt vihreätä valoa tälle idealle. [...] Rakennusluvut kun on niin sitten päästään rahoitusta hakemaan.” (Yrittäjä 1)

Rahoituksesta nostettiin esille myös positiivisia puolia. Vaikka rahoituksen saamisen kiristyminen on ollut monelle haaste, osa kertoi saaneensa rahoitusta hyvin ja hyödyntäneensä sitä kasvuun. Yrittäjä 7 kuvasi, että alkuvaiheen jälkeen rahoitusta on ollut helposti saatavilla.

“Alkuaikoina joo kyllä oli [haasteita saada rahoitusta], mutta sitten kun yritys lähti kasvaa ja se alkoi tuottamaan hyvin niin ei ole ollut minkäänlaisia. Ne on mennyt oikein mallikkaasti.” (Yrittäjä 7)

Myös Yrittäjä 3 kertoi saaneensa rahoitusta aina, kun sille on ollut tarvetta. Hän arvioi rahoituksen saamiseen vaikuttaneen firman hyvä taloudellinen tilanne ja hyvin hoidetut paperiasiat. Tämä viittaa siihen, että yritykset pystyvät myös itse omalla vastuullisella toiminnallaan vaikuttamaan rahoituksen saatavuuteen.

“Joo ollaan jossain tilanteessa tarvittu, mutta ollaan kyllä aina saatu. Meillä on ollut firma taloudellisesti hoidettu koko ajan niin hyvin, että meillä on ollut hyvin positiivinen tää tuloskehitys koko ajan. Ja sitten meillä on kaikki paperiasiat hoidettu hyvin.” (Yrittäjä 3)

Haastatteluissa rahoituksella kuvattiin olevan suora yhteys kasvun, sillä *kasvua ei tapahdu ilman rahoitusta*. Rahoitus koettiin erittäin merkittävänä kasvun kannalta, etenkin investointeja vaativilla aloilla. Yrittäjät 7 ja 2 korostivat rahoituksen roolia kasvun mahdollistajana.

“No tietenkin, kun sitä rahaa on saatu, niin sitä on pystytty käyttämään kasvuun, että totta kai se on vaikuttanut.” (Yrittäjä 7)

“On se mahdollistanut kyllä tosi paljon kyllä.” (Yrittäjä 2)

Pankkien lisäksi haastateltavat kertoivat hakeneensa rahoitusta *ELY-keskukselta, Finnveralta ja Leader-ohjelmista*. Haastatteluista muodostui kuva, jossa rahoituksen merkitys kasvuun näyttöytyi erittäin keskeisenä. Rahoituksen saatavuus vaikuttaa suoraan kasvun mahdollisuuksiin. Sen puute voi hidastaa tai jopa estää kasvua, kun taas rahoituksen saaminen voi merkittävästi vauhdittaa sitä. Tämänhetkinen haastava geopoliittinen tilanne vaikuttaa rahoituksen saatavuuteen negatiivisesti.

Rahoitus näyttöytyi haastatteluissa yhtenä haastavimmista ja eniten vaihtelua sisältävistä yrittäjyysekosysteemin osa-alueista.

4.4 Dynaamiset kyvykkyudet

Dynaamisten kyvykkyuksien teorian perusteella aiheesta muotoiltiin kolme kysymystä. Näiden kautta pyrittiin saada tuloksia siitä, miten yritykset tunnistaa uusia kasvumahdollisuuksia, tarttuvat niihin ja muuttavat toimintaansa kehittyäkseen. Haastatteluista kävi ilmi, että nämä kyvykkyudet olivat hyvin yksilöityneitä ja usein sidoksissa yrittäjän osaamiseen, intuitioon ja kokemukseen. Yritysten tavat tunnistaa ja reagoida mahdollisuuksiin vaihtelivat muun muassa toimialan, resurssien ja ympäristön mukaan.

Havainnointi

Lähes kaikki haastateltavat pyrkivät pysymään aktiivisesti ajan tasalla uusista kasvumahdollisuuksista omalla alallaan. Haastateltavat kertoivat etsivänsä kasvumahdollisuuksia toimimalla rajapinnassa ja olemalla jatkuvasti valppaana uusien mahdollisuuksien löytämiseksi. Lisäksi asiakkailta ja heidän mielipiteillään sekä näkemyksillään koettiin olevan keskeinen rooli yritysten kasvussa, sillä yksi toimintaa ja kehittämistä ohjaavista tekijöistä oli juuri asiakaspalaute.

“No meillä on ollut just se asiakkaiden mukana kasvu periaatteessa se suurin. Ja tottakai mekin ollaan mukana siis julkisissa hankinnoissa ja näissä, mutta se ei ole meidän se ydinasia, niin asiakkaiden mukana me ollaan kasvettu.” (Yrittäjä 4)

“No se onkin aika fakiirihomma elikkä se on sitten sellaista, että kysellään suoraan asiakkailta. Meillä kysytään palautteessa, että mitä, mihin lähtisit ja mitä haluaisit ja miten voitaisiin parantaa toimintaa. [...] Sillä tavalla suoraan asiakkailta saadaan todella paljon sitä tietoa.” (Yrittäjä 2)

Kasvu ei välttämättä synny suurista muutoksista, vaan myös oman toiminnan jatkuvalla kehittämällä on tärkeä merkitys. Useat haastateltavista kuvasivat jatkuvaa mahdollisuuksien etsimistä ja oman toiminnan kehittämistä. Yrittäjä 2 kertoi yritystoiminnan parantamisen tuovan aina mukanaan yrityskasvua.

“Ja tottakai oman toiminnan parantaminen tuo aina sitä kasvua.” (Yrittäjä 2)

Uusien kasvumahdollisuuksien etsiminen ja hyödyntäminen on paljon kiinni myös siitä, millä alalla toimii. Yrittäjä 3 kuvasi, että sote-alalla innovaatioiden tuominen markkinoille on haastavaa, koska yrityksen toiminta on yhteydessä julkiseen sektoriin. Kaikki toiminta on vahvasti kiinni siinä, mitä lainsäädäntö ja julkinen sektori mahdollistaa.

“Niitä [kasvumahdollisuuksia] on nytkin tunnistettu ja tiedetään, että niitä olisi. Mutta nyt se on vaan markkinasta kii että ottaaks se niihin kiinni. Meidän heikkous on se, että kun me ollaan julkisen sektorin kumppani ja julkista sektoria sitoo lainsäädäntö. Tällä hetkellä tuotetaan vain juuri ja juuri se, mitä lainsäädäntö edellyttää, niin tavallaan uusien tuotteiden kentälle tuominen on piru hankala. Ja ollaan nyt aika lailla julkisvetoisessa palvelutuotannossa, että tavallaan semmoinen innovaatioiden kentälle tuominen on tällä hetkellä oikeastaan aika mahdotonta.” (Yrittäjä 3)

Mahdollisuuksien kartoittaminen on prosessi, joka vaatii aikaa, markkinan seuraamista ja kykyä hahmottaa muutoksia. Osa yrittäjistä kuvasi itseään idearikkaina, jolloin mahdollisuuksien tunnistaminen tulee heille luonnostaan. Tästä huolimatta mahdollisuuksien tunnistaminen ei aina tapahdu hetkessä. Yrittäjä 6 kuvaili tätä pitkäjänteisenä työnä, joka vaatii kärsivällisyyttä.

“Itse olen aika idearikas persoona. Haistelee, että missä voisi olla markkinaa. Mutta kyllähän se hyvin pitkäjänteistä työtä on ja vaatii pitkäjänteisyyttä.” (Yrittäjä 6)

Havainnointi näyttäytyi yrityksissä ennen kaikkea jatkuvana valppautena ja kykynä tunnistaa muutoksia markkinoissa, asiakastarpeissa ja toimintaympäristöissä. Monelle asiakkailta tuleva palaute oli keskeinen osa havainnointia. Oman toiminnan jatkuva kehitys korostui myös vastauksissa.

Tarttuminen

Haastateltavien päätökset mahdollisuuksiin tarttumisesta pohjautuivat eri perusteisiin. Suurimmalla osalla päätöksenteko liittyy kuitenkin vahvasti resursseihin. Päätöksenteossa pitää miettiä uusien ideoiden lisäksi yrityksen fasiliteetteja, kuten aikaa, budjettia, työkuormaa ja omaa jaksamista. Niiden realistinen miettiminen oli monelle haastateltavista olennainen osa mahdollisuuksien eteenpäin viemiseen liittyvää prosessia. Yrittäjä 4 korosti myös riskien pohdintaa tarttumisvaiheessa.

“Kartoitetaan ne fasiliteetit elikkä se että onko taloudellisia mahdollisuuksia sellaisiin mitä asiakkaat haluaa.” (Yrittäjä 2)

“No me punnitaan riskit ja mahdollisuudet kyllä siinä, että mitkä on riskit ja jos on todella isot riskit tai pienet mahdollisuudet tehdä kannattavaa liiketoimintaa niin sitten me jätetään se ottamatta.” (Yrittäjä 4)

“Kyllähän siinä aika ja raha on rajoittavana tekijänä, että siinä tullaan siihen rahoitukseen.” (Yrittäjä 6)

Yrityksissä, joissa johtoryhmä koostuu useammasta henkilöstä, mahdollisuuksiin tarttuminen perustuu yhteiseen päätöksentekoon. Uusia mahdollisuuksia tarkastellaan järjestelmällisesti, ja niihin tarttumisesta keskustellaan aktiivisesti sekä avoimesti. Yrittäjä 7 kuvasti päätöksien pohjautuvan nimenomaan johtoryhmän yhteiseen arviointiin, mikä korostaa yhteisen päätöksenteon merkitystä yrityksen kehittämisessä.

“No johtoryhmä niistä päättää, että ei niistä oikeastaan muuta kuin keskustelujen kautta tulee uudet avaukset. Niitähän tutkitaan ihan jatkuvasti” (Yrittäjä 7)

Osalla yrittäjistä päätöksenteko pohjautui enemmän omaan kokemukseen ja intuitioon. Tällöin ratkaisuja ei tehdä pelkästään analysoidun tiedon kautta, vaan omalla näkemyksellä on myös keskeinen rooli. Yrittäjä 5 koki mahdollisuuksiin tarttumisen perustuvan pääasiassa omaan vaistoon, mikä korostaa intuitiivisen päätöksenteon merkitystä.

“Se on vaiston varassa mä voin sanoa. Eli koen, että mulla on aika hyvä vaisto mihin kannattaa lähteä ja mihin ei.” (Yrittäjä 5)

Yhteenvedona mahdollisuuksiin tartumisessa korostui yrityksen resurssien kartoittaminen. Niiden perusteella tehdään päätös siitä, lähdetäänkö uutta mahdollisuutta tavoittelemaan vai ei. Tämä osoittaa, että tarttuminen rakentuu yrityksissä usein harkitun päätöksenteon ja resurssien realistisen arvioinnin kautta.

Uhkien hallinta ja transformaatio

Kokemukset yritysten muutoskyvystä ja uhkien hallinnasta vaihteli haastateltavien välillä. Osa yrittäjistä ei koe muuttaneensa toimintansa pääasiassa siksi, että liiketoiminta on vakiintunutta eikä muuntautumiselle koeta tarvetta. Yrittäjä 4 totesi ytimekkäästi:

“Sitä ei olla tehty.” (Yrittäjä 4)

Muutoksen tärkeys liittyi vahvasti myös yrityksen toimialaan. Haastatteluista kävi ilmi, että joillakin aloilla jatkuva uudistuminen on välttämätöntä esimerkiksi vihreän siirtymän tai sääntelyn vuoksi. Haastateltavat kertoivat, että toimintaympäristön muuttumisen vuoksi yritysten on kyettävä mukautumaan ja ennakoimaan tulevia muutoksia. Yrittäjä 6 korosti kasvun ja muutoksen tärkeyttä yritystoiminnassa. Hänen mukaansa jatkuva uudistuminen on välttämätöntä, jotta yritys voi pysyä toimintakykyisenä.

“Ehkä se oppi, että yrityksen pitää kasvaa. Koskaan ei parane tyytyä tähän liikevaihtoon tai tuottavuuteen mitä on, vaan pitää pyrkiä kasvamaan koko ajan, koska koskaan ei tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan.” (Yrittäjä 6)

Yrittäjälle 3 muuntautuminen ja uhkien hallinta näyttäytyi toiminnan virtaviivaistamisena ja palveluvalikoiman tarkasteluna. Hän kuvasi, että yritys pyrkii keskittymään ydinpalveluihin ja karsimaan toimintoja, jotka ei tue enää sen strategisia tavoitteita. Tämän muutoksen taustalla oli halu kohdentaa resursseja, vastata markkinan tarpeisiin ja rakentaa kestävämpää kasvua pitkällä aikavälillä.

Monelle haastateltavista jatkuva pienimuotoinen muuntautuminen oli olennainen osa yrityksen muuntautumista ja kehittämistä. Yrittäjä 7 kuvasi tekevänsä jatkuvaa hienosäätöä markkinan mukaan, joka mahdollistaa jatkuvan toiminnan kehittämisen sekä uhkien hallinnan. Tämän kaltainen jatkuva muutos vahvistaa yrityksen resilienssiä.

“Tietenkin koko ajan sitä semmoista hienosäätöä tehdään markkinan mukana.” (Yrittäjä 7)

Kokonaisuudessaan uhkien hallinnassa ja transformaatiossa korostui yrityksen kyky sopeutua muutoksiin ja muokata toimintaansa. Jatkuva uudistaminen on osalle yrityksistä välttämätöntä toiminnan takaamiseksi. Tämän avulla yritys pystyy varautumaan tulevaisuuteen ja sen tuomiin muutoksiin.

Dynaamiset kyvykkyudet muodostavat tärkeän osan yritysten kasvupotentiaalia. Niiden kokonaisuutta havainnollisti hyvin Yrittäjä 3:n kuvaus siitä, miten mahdollisuudet muutetaan konkreettiseksi palveluiksi. Hän antoi esimerkin siitä, kuinka oli vienyt markkinoille uuden tuotteen.

“Tunnistin asiakkaalla tietyn tarpeen, muotoilin siitä palvelun ja ehdotin sitä korvajaksi.” (Yrittäjä 3)

Tämä tiivistää dynaamisten kyvykkyyksien ydinprosessin: markkinoissa avautuvan mahdollisuuden havaitseminen, siihen sopivan ratkaisun kehittäminen ja ratkaisun markkinoille vieminen niin, että se tuottaa arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle.

5 Johtopäätökset

5.1 Tulosten tulkinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yrityskasvua haasteellisissa toimintaympäristöissä. Tarkoituksena oli saada tietoa toimintaympäristön tuomista haasteista ja mahdollisuuksista sekä yrityksen ulkoisten että sisäisten tekijöiden kautta. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Suomen Yrittäjät ry:lle ja tuloksia käytetään hyödyksi osana toimeksiantajan uutta aluepolitiikan ja resurssitalouden ohjelmaa. Tutkimus toteutettiin laadullisena puolistrukturoituna teemahaastatteluna, mikä mahdollisti yrittäjien kokemusten ja tulkintojen syvällisen tarkastelun.

Tutkimus osoittaa, että yrityskasvun taustatekijät muodostuvat yhdessä sekä ulkoisen toimintaympäristön että yrityksen sisäisten valmiuksien kautta (Taulukko 2). Tämän havainnon tukena on myös Bini ym. (2023) näkemys siitä, että yrityksen sisäiset rakenteet kehittyvät vuorovaikutuksessa ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Ulkoisista tekijöistä keskeisimmiksi kasvua rajoittaviksi tekijöiksi nousivat talouden epävarmuus, politiikka ja sääntely. Kasvua tukevat keskeiset tekijät olivat julkiset toimijat, verkostot sekä inhimillinen pääoma.

Taulukko 2 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuskysymys	Yhteenveto tuloksista
Miten yrityksissä koetaan kasvu haasteellisissa toimintaympäristöissä?	Kasvu koetaan mahdolliseksi, mutta vaativaksi. Epävarmuus, sääntely, rahoituksen saatavuus ja toimintaympäristön muutokset lisäävät riskejä. Kasvu nähdään kuitenkin keinona vahvistaa yrityksen asemaa ja varautua tulevaisuuteen.
Millaiseksi yrityksissä koetaan haasteellisen toimintaympäristön merkitys yrityskasvulle?	Haasteellinen toimintaympäristö rajoittaa kasvua talouden, poliittisten päätösten, sääntelyn ja rahoituksen tuomien epävarmuuksien kautta. Samalla verkostojen, julkisen tuen ja inhimillisen pääoman merkitys korostuu.
Miten yritykset rakentavat liiketoimintamahdollisuuksia haasteellisissa toimintaympäristöissä?	Yritykset havainnoivat muutoksia, arvioivat resurssiaan ja harkitsevat tarkkaan mahdollisuuksiin tarttumisen. Jatkuva uudistaminen on keskeinen keino sopeutua, varautua tulevaisuuteen ja rakentaa uusia mahdollisuuksia.

Rahoitus näyttäytyi kaksijakoisena, koska se koettiin sekä kasvua edistävänä että rajoittavana tekijänä. Se nähtiin tärkeänä kasvun mahdollistajana, jos sitä oli saatavilla, sillä se tarjoaa yrityksille valmiudet investoida, kehittää toimintaansa ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin. Toisaalta sen rajallinen saatavuus koettiin myös kasvun esteenä, koska sen puute rajoitti yritysten kykyä toteuttaa suunniteltuja kehitystoimia. Rahoituksen saatavuuden esteet ovat johdonmukaisesti yksi merkittävimmistä pk-yritysten kasvua rajoittavista tekijöistä (Ayyagari ym. 2008; Luo & Jiang 2022).

Aiemmassa tutkimuksessa on huomioitu, että rahoitusta hankittaessa pienet yritykset kohtaavat isompia todennäköisemmin vaikeuksia ja byrokraattisia toimenpiteitä. Kokeneet ja iäkkäämmät yritykset saavat usein helpommin rahoitusta, koska ne nähdään vähemmän riskialttiina. (Garcia-Martinez ym. 2023.) Tutkimuksen aineisto vahvistaa tätä havaintoa, sillä siinä korostui selkeä ero yrityskokojen välillä rahoituksen saatavuudessa. Haastatteluissa juuri pienemmät yritykset kokivat rahoituksen saatavuuden haasteellisena ja kasvua rajoittavana tekijänä, kun taas suuremmat yritykset eivät raportoineet vastaavia haasteita.

Nykyinen turbulenti maailmantilanne sekä Suomen haastava poliittinen ja taloudellinen tilanne ovat selvästi aiheuttaneet yritysten toimintaympäristöihin lisää haasteita. Maailmalla vallitseva geopolitiittinen tilanne on tuonut mukanaan epävakautta ja ennustettavuuden hankaluutta, joka heijastuu suoraan yritysten toimintaan ja sen kautta niiden kasvupotentiaaliin. Tämä tulos on yhteneväinen Welterin ja Smallbonen (2011) esittämän näkemyksen kanssa siitä, että institutionaalisesti epävarmassa, monitulkintaisessa tai levottomassa tilassa yrittäjyys vaatii jatkuvaa sopeutumista ja navigointia. Yrityksiltä vaaditaan suurta resilienssiä ja joustavuutta, jotta yritystoimintaa pystytään jatkamaan.

Maailmantilanne näkyi haastatteluissa myös pankkirahoituksen saatavuudessa, sillä pankkien tilanne koettiin paikoin haastavaksi ja rahoituksen saanti epävarmaksi. Rahoituksen saamista kuvattiin epävarmana ja pankkien varovaisuuden lisääntyneen. Tämä havainto on linjassa aiempien selvitysten kanssa, sillä esimerkiksi Suomen Yrittäjien ym. (2025) mukaan epäsuotuisa talouden kehitys ja tiukentunut pankkisääntely ovat vähentäneet ulkoisen rahoituksen käyttöä yrityksissä.

Yrittäjät kokivat, että poliittiset päätökset, lainsäädännön muutokset ja hallinnolliset velvoitteet lisäävät yritysten epävarmuutta sekä hankaloittavat pitkän aikavälin suunnittelua. Sääntelyn koettiin olevan paikoitellen raskasta ja nopeasti muuttuvaa, mikä lisää hallinnollista kuormitusta. Poliittisen päätöksenteon vaihtelevuus hankaloittaa tulevaisuuden suunnittelua ja aiheuttaa etenkin julkisessa sektorissa toimiville yrityksille epävarmuutta. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusta, sillä politiikalla on merkittävä vaikutus yrittäjyyteen. Virallisten instituutioiden toiminnalla on suuri merkitys yrittäjyyden kannalta esimerkiksi koetun korruption tason ja sääntelyn kautta. (Stam & Van de Ven 2021; Minniti 2008.)

Haastatteluista nousi esille se, että etenkin aiempien kriisiaikojen aikana julkisten toimijoiden, kuten ELY-keskuksen, tarjoama tuki ja apu ovat olleet yrityksille merkittävässä roolissa. Haastateltavat kokivat nykyisessä kriisien värittävässä toimintaympäristössä avun olevan erityisen tärkeää. Erilaisten järjestöjen tuki on erityisen tärkeää yrityksille tällä hetkellä ja se voisi olla nykyistä

laajempaa. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan välttämättä tiedä, mistä apua voi saada tai osaa sitä itse aktiivisesti hakea, joten tukea voisi pyrkiä tarjoamaan enemmän ylhäältä alaspäin.

Erityisesti muutoksen alla olevilla toimialoilla toimivat yritykset tarvitsevat enemmän apua ja tukea. Esimerkiksi sote-alan koettiin olevan kriittisessä tilassa, ja alalla pääsy sekä siellä toimiminen on poikkeuksellisen haastavaa. Toimialojen rakenteelliset muutokset, epävarmuus ja tiukka sääntely lisäävät tuen tarvetta ja korostavat julkisten toimijoiden roolia yritysten auttamisessa.

Haastatteluissa verkostojen merkitys korostui kasvua tukevana tekijänä. Toimivat ja luotettavat verkostot helpottavat yritysten tiedonvaihtoa, mahdollistavat yhteistyön ja avaavat uusia mahdollisuuksia. Suuressa osassa haastatteluista nousi esille verkostojen kautta saatujen kontaktien, kumppanuuksien ja suositusten keskeinen rooli kasvun kannalta. Verkostot linkittyivät myös dynaamisiin kyvykkyyksiin, sillä niiden avulla yritykset pystyivät tarttumaan mahdollisuuksiin ja kehittämään toimintaansa. Osa haastateltavista kertoi, että ilman verkostoja yritystoiminta ei olisi edes mahdollista. Etenkin harvaan asutuilla alueilla verkostoiden merkitys kasvun kannalta on korostunut (Partala ym. 2024).

Ekosysteemiin vaikuttaa vahvasti se, miten julkiset johtajat ja näkyvät hahmot tukevat yrittäjyyttä ja puhuvat sen puolesta (Isenberg 2010). Haastatteluissa tuotiin esiin, että ekosysteemissä toimivat mentorit, suunnannäyttäjät ja esikuvat tarjoavat tukea, neuvoja ja samaistumispintaa, mikä vahvistaa yritysten toimintakykyä ja kasvuhalukkuutta. Lisäksi julkiset hahmot koettiin inspiroivina ja motivoivina esimerkkeinä, jotka voivat lisätä halukkuutta yritystoimintaan.

Haastatteluissa korostui inhimillisen pääoman merkitys yrityskasvun kannalta erityisesti henkilöstön ammattitaidon, kokemuksen ja motivaation kautta. Osaava henkilöstö on erityisen tärkeää yrityskasvun kannalta, sillä yritykset nojaavat vahvasti työntekijöihin. Myös yrittäjän oma motivaatio ja sitoutuminen nähtiin tärkeänä tekijänä, joka auttaa yrityksiä etenemään epävarmoissa tilanteissa.

Aineistosta nousi esiin myös tapaus, jossa yritys kasvoi liian nopeasti suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Yritys teki tietoisin päätöksen hidastaa kasvua sekä pitää kasvun jatkossa maltillisena ja orgaanisena. Tämä havainnollistaa sitä, että kasvu ei aina ole yritykselle yksiselitteinen tavoite, vaan siihen liittyy jatkuvaa resurssien arviointia ja tasapainottelua. Kasvun hillitseminen voi olla strateginen valinta, jolla pyritään turvaamaan yrityksen toimintakyky ja pitkäjänteinen kehitys. Tämä havainto heijastaa dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa, jonka mukaan yritysten on jatkuvasti arvioitava resurssiaan ja tehtävä päätöksiä siitä, mihin mahdollisuuksiin kannattaa tarttua (Teece 2007).

Tutkimuksessa tehtyjen löydösten perusteella yritykset rakentavat liiketoimintamahdollisuuksia haasteellisissa toimintaympäristöissä hyödyntämällä dynaamisten kyvykkyyksien osa-alueita. Uusien kasvumahdollisuuksien havainnointi edellyttää pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työskentelyä. Yritykset seuraavat aktiivisesti toimintaympäristön muutoksia löytääkseen uusia mahdollisuuksia markkinoilta. Mahdollisuuksiin tarttumista ohjaa fasilitointi, eli muun muassa ajan, rahan, riskien ja omien kyvykkyyksien arviointi. Näiden perusteella tehdään päätökset siitä, kannattaako mahdollisuuteen tarttua vai ei. Yritystoiminnan transformaatiossa ja uhkien hallinnassa korostui jatkuva hienosäätö sekä oppimisen tärkeys. Kasvun tavoittelemisen nähtiin tärkeänä keinona uhkien hallintaan ja tulevaisuuden tuomiin muutoksiin varautumiseen.

5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tuottaa tärkeää tietoa yrityskasvusta ja toimintaympäristön haasteista, mutta kuten kaikissa tutkimuksissa, myös tässä on rajoituksia ja puutteita. Tutkimus perustuu laadulliseen haastatteluaineistoon, jonka tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä yrittäjien omista kokemuksista, ei yleistettäviä tilastollisia johtopäätöksiä. Haastateltavat olivat yrityksiä omistajia ja johtajia, mikä rajaa näkökulman nimenomaan yrittäjien kokemuksiin. Se ei siten ota huomioon esimerkiksi työntekijöiden näkemyksiä.

Aineiston koko ja haastattelujen määrä rajoittavat löydösten yleistettävyyttä, ja tulokset heijastavat tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien kokemuksia. Myös tutkimuksen ajoitus on yksi rajoite, sillä haastattelut peilaavat tutkimushetken taloudellista, yhteiskunnallista ja markkinallista tilannetta, joka voi muuttua nopeasti. Näistä rajoituksista huolimatta tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten yrittäjät itse kuvaavat ja kokevat yrityskasvun, toimintaympäristön haasteet ja yrityksen sisäiset valmiudet.

Jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielekästä kohdistaa toimintaympäristön haasteiden tarkastelu erityisesti yrityksiin, jotka toimivat muutoksen alla olevilla aloilla. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysala nousi tutkimuksessa esiin toimialana, jossa yrittäjien on tällä hetkellä poikkeuksellisen vaikea toimia ja päästä markkinoille. Jatkotutkimus voisi syventää tarkemmin yritysten keinoja selviytyä tällaisilla aloilla ja selvittää, millaista tukea ne kaipaaisivat kasvaakseen.

Tutkimuksen laadullisen aineiston vuoksi jatkotutkimuksissa voisi olla hyödyllistä toteuttaa kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa testattaisiin ja yleistettäisiin nyt löydettyjä teemoja suuremman yrittäjäjoukon kautta. Määrällinen lähestymistapa mahdollistaisi havaintojen vertailun suuremman

yrittäjäjoukon kesken. Se voisi vahvistaa löydösten yleistettävyyttä ja luoda pohjaa entistä tarkemmalle ymmärrykselle yritysten kasvua estävistä ja tukevista tekijöistä.

Tutkimuksen aineisto osoitti, että verkostot ovat merkittävässä roolissa yrityskasvun kannalta, joten voisi olla mielenkiintoista tehdä jatkotutkimusta juuri verkostojen vaikutuksesta kasvuun. Jatkotutkimus voisi selvittää, millaisia verkostoja yritykset hyödyntävät eri kasvuvaiheissa ja miten ne vaikuttavat yritysten kykyyn sopeutua muutoksiin. Tällainen tarkastelu syventäisi ymmärrystä verkostojen strategisesta merkityksestä etenkin haasteellisissa toimintaympäristöissä.

Lähteet

- Abdelgawad, S. G., Zahra, S. A., Svejenova, S., & Sapienza, H. J. (2013). Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 394–407.
- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). “Business Growth”- Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 289– 316
- Alshebami, A. S., Fazal, S. A., & Alzain, E. (2025). Nurturing entrepreneurial well-being and resilience through adaptability and positive reciprocity among micro and small enterprises. *Discover Sustainability*, 6(845).
- Arend, R. J. (2014). Entrepreneurship and dynamic capabilities: how firm age and size affect the ‘capability enhancement–SME performance’ relationship. *Small Business Economics*, 42, 33–57.
- Kara, A. & Dheer, R. J. S. (2023). The relationship between culture and entrepreneurship: the role of Trust. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 1803-1833.
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2008). How important are financing constraints? The role of finance in the business environment. *The World Bank Economic Review*, 22(3), 483–516.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107–1129.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Benhabib, J., & Spiegel, M.M. (1994). The role of human capital in economic development: Evidence from aggregate cross-country data. *Journal of Monetary Economics*, 34, 143–173.
- Bini, M., Nascia, L., & Zeli, A. (2023). Environmental Versus Firm-level Determinants of Firm Growth: A Structural Equation Modelling for Micro-level Analysis of Business Group Firms. *Global Business Review*, 24(4), 787–799.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar Publishing.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Garcia-Martinez, L. J., Kraus, S., Breier, M., & Kallmuenzer, A. (2023). Untangling the relationship between small and medium-sized enterprises and growth: a review of extant literature. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 455–479.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35, 715–728.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson.
- Khan, O., Daddi, T., & Iraldo, F. (2021). Sensing, seizing, and reconfiguring: Key capabilities and organizational routines for circular economy implementation. *Journal of Cleaner Production*, 287, 125565.
- Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2007). Profitability of Rapid Internationalization: The Relationship Between Internationalization Intensity and Firms' Export Performance. *Journal of Euromarketing*, 16(1-2), 59–69.
- Lewis, H. (2011). A model of entrepreneurial capability based on a holistic review of the literature from three academic domains. *Industry & Higher Education*, 25(6), 429–440.
- Luo, Y., & Jiang, C. (2022). The impact of corporate capital structure on financial performance based on convolutional neural network. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022, Article ID 5895560.
- Mensah, L., Bein, M. A. & Arhinful, R. (2025). The Impact of Capital Structure on Business Growth Under IFRS Adoption: Evidence From Firms Listed in the Frankfurt Stock Exchange. *SAGE Open*.
- Minniti, M. (2008). The Role of Government Policy on Entrepreneurial Activity: Productive, Unproductive, or Destructive? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 779–790.
- Niemelä, S. (2002). *Menestyvä yritysverkosto: verkostorakentajan ABC*. Edita.

- OECD. (2025). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025: Driving Change in a Shifting Landscape*. OECD Publishing.
- OECD. (2026). *OECD economic outlook, interim report March 2026: Testing resilience*. OECD Publishing.
- Partala, T., Jantunen, S., Kuukkanen, T., & Merikoski, H. (2024). Factors affecting growth and internationalization of micro-enterprises in a sparsely populated region: case South Savo, Finland. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(20).
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Pozzi, A., & Schivardi, F. (2016). Demand or productivity: what determines firm growth? *The RAND Journal of Economics*, 47(3), 608–630
- Pukkinen, T., Stenholm, P., Heinonen, J., Naumanen, M., & Vainikainen, S. (2023). *Vauhtia yritysten perustamisaktiivisuuteen ja kasvuun: Tilannekuva yrittäjyydestä ja uuden yritystoiminnan edistämisestä Suomessa* (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:25). Valtioneuvoston kanslia.
- Puusa, A., Juuti, P., & Johtamistaidon opisto. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. JTO.
- Revoltella, D., Brutscher, P.-B., Tsiotras, A., & Weiss, C. T. (2016). Linking local business with global growth opportunities: the role of infrastructure. *Oxford Review of Economic Policy*, 32(3), 410–430.
- Schoonjans, B., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2013). Formal business networking and SME growth. *Small Business Economics*, 41(1), 169–181.
- Srinivasu, B., & Rao, P. S. (2013). Infrastructure development and economic growth: Prospects and perspective. *Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR)*, 2(1), 81–91.
- Stam, E., & Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56, 809–832.
- Suomen Yrittäjät, Finnvera ja Työ- ja elinkeinoministeriö (2025). *Pk-yritysbarometri syyskuu 2025*. Suomen yrittäjät ry.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Tilastokeskus. (2025). *Julkinen sektori*. Käsitteet ja määritelmät. https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektori.html (haettu 2.12.2025).
- Tilastokeskus. (2025b). *Pk-yritys*. Käsitteet ja määritelmät. https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html (haettu 26.11.2025).
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä.
- Wallin, A., Still, K., & Henttonen, K. (2016). Entrepreneurial Growth Ambitions: The Case of Finnish Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 6(10), 5–16.
- Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49(1).
- Wirén, J. (2025). *Yrittäjyydellä elinvoimaa – näin kunnat voivat onnistua uudella valtuustokaudella*. Suomen Yrittäjät. <https://www.yrittajat.fi/ajankohtaista/blogit/yrittajyydella-elinvoimaa-nain-kunnat-voivat-onnistua-uudella-valtuustokaudella/> (haettu 9.3.2026).

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Voisitteko kertoa lyhyesti yrityksestänne?

- Mikä ala?
- Minkä ikäinen yritys?

2. Mikä on oma roolisi yrityksessä?

3. Mitkä tekijät ovat mielestänne vaikuttaneet yrityksenne kasvuun tähän asti?

- Voitteko kertoa yrityksenne kasvutarinasta?
- Mitä kasvun kannalta tärkeitä tilanteita ja tekijöitä yrityksenne matkalla on ollut? (vahvuuksia, heikkouksia/ongelmia)
- Mitä suunniteltuja kasvutavoitteita yrityksellänne on?

YRITTÄJYYSEKOSYSTEEMI:

Kysyntä:

4. Millainen kysyntä tuotteillanne/palveluillanne on?

5. Ovatko asiakkaiden tarpeet muuttuneet? Jos on niin miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet yrityksenne toimintaan?

Kulttuuri ja yritysten osallistaminen:

6. Miten koet, että yrittäjyyteen suhtaudutaan alueellanne?

- Arvostetaanko yrittäjyyttä?
- Onko ihmiset yrittäjyysmyönteisiä?

7. Kuullaanko yrityksiä riittävästi alueen kehittämiseen liittyvissä päätöksissä?

Verkostot:

8. Millainen merkitys verkostoilla on ollut yrityksenne kasvulle?

Julkiset instituutiot:

9. Ovatko kunnan tai kaupungin palvelut tarjonneet yrityksellenne tarvitsemaanne apua ja tukea?

10. Miten julkiset toimijat (kuten Business Finland, ELY-keskus ja kunnat) ovat vaikuttaneet yrityksen kasvuun?

11. Millaisia haasteita tai mahdollisuuksia sääntely ja politiikka ovat tuoneet?

Rahoitus:

12. Onko teillä ollut haasteita saada rahoitusta?

13. Miten rahoituksen saatavuus on vaikuttanut kasvuun?

Infrastrukturi ja liikenneyhteydet:

14. Miten alueenne infrastrukturi ja liikenneyhteydet (kuten logistiikka, tietoliikenneyhteydet ja toimitilat) ovat tukeneet tai rajoittaneet yrityksenne toimintaa?

Välittäjäorganisaatiot:

15. Oletteko hyödyntäneet tukiorganisaatioita (kuten yrityskehittäjiä, klustereita, yrityshautomaita)?

- Millainen rooli niillä on ollut kasvussa?

Inhimillinen pääoma:

16. Löytyykö alueelta osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa?

- Koetteko tämän olevan yhteydessä yrityskasvuun?

Tieto ja osaaminen:

17. Hyödynnättekö tutkimuslaitosten, korkeakoulujen tai muiden asiantuntijaorganisaatioiden tuottamaa tietoa?

- Miten se tukee kasvua?

Johtajuus:

18. Onko alueellanne henkilöitä tai toimijoita, jotka ovat toimineet teille esikuvina, mentoreina tai suunnannäyttäjinä?

- Onko sillä ollut vaikutusta kasvuun?

DYNAAMISET KYVYKKYYDET:

19. Miten yrityksenne tunnistaa uusia (kasvu)mahdollisuuksia?

20. Miten päätätte, mihin mahdollisuuksiin kannattaa tarttua ja milloin?

21. Onko yrityksenne muuttanut toimintaansa, resurssejaan tai strategiaansa kasvaakseen?

- Miten?

LOPPUKYSYMYKSET:

22. Mitkä tekijät ovat olleet kaikkein ratkaisevimpia yrityksenne kasvulle?

23. Mitä neuvoja antaisit toiselle yrittäjälle, joka tavoittelee kasvua?

24. Onko jotain, mistä emme ole vielä keskustelleet, mutta jonka koette tärkeäksi?

Liite 2 Tietosuojaseloste

Tietosuojailmoitus pro gradu -tutkielmaa varten

(Malli sisältää EU:n yleisen tietosuojaa-asetuksen 13 ja 14 artiklan edellyttämät tiedot):

1. Rekisterin nimi:

Pro gradu -tutkielman tutkimushaastattelut yrityskasvusta ja toimintaympäristön haasteista

2. Rekisterinpitäjä:

Laura Peltonen, 044 209 5400, lappel@utu.fi

Turun yliopisto, kauppa- ja korkeakoulu, Rehtorinpellonkatu, 20500 Turku

3. Vastuuhenkilön yhteystiedot:

Laura Peltonen, 044 209 5400, lappel@utu.fi

5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste:

Tutkimuksessa kerätään haastatteluja, joissa kysytään yrittäjien ajatuksia yrityskasvusta ja toimintaympäristön haasteista. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen. Haastattelussa kerätään tietoa yrittäjien kokemuksista esimerkiksi infrastruktuuriin, rahoitukseen, verkostoihin, kansainvälistymiseen, yritysten osallistamiseen sekä muihin toimintaympäristön tekijöihin liittyen, samoin kuin yrityksen kasvuun ja sen edellytyksiin vaikuttavista asioista.

Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuojaa-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on

käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)

rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)

muu mikä _____

6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät:

Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja: nimi, sähköpostiosoite, puhelinnumero, yrityksen nimi ja toimiala, yrityksen koko ja perustiedot, haastattelussa esiin tulevat yrittäjän kokemukset ja näkemykset sekä mahdolliset muut haastattelussa annetut vapaaehtoiset taustatiedot.

7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät:

Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin:

Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit:

Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhoetaan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 31.12.2026 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.

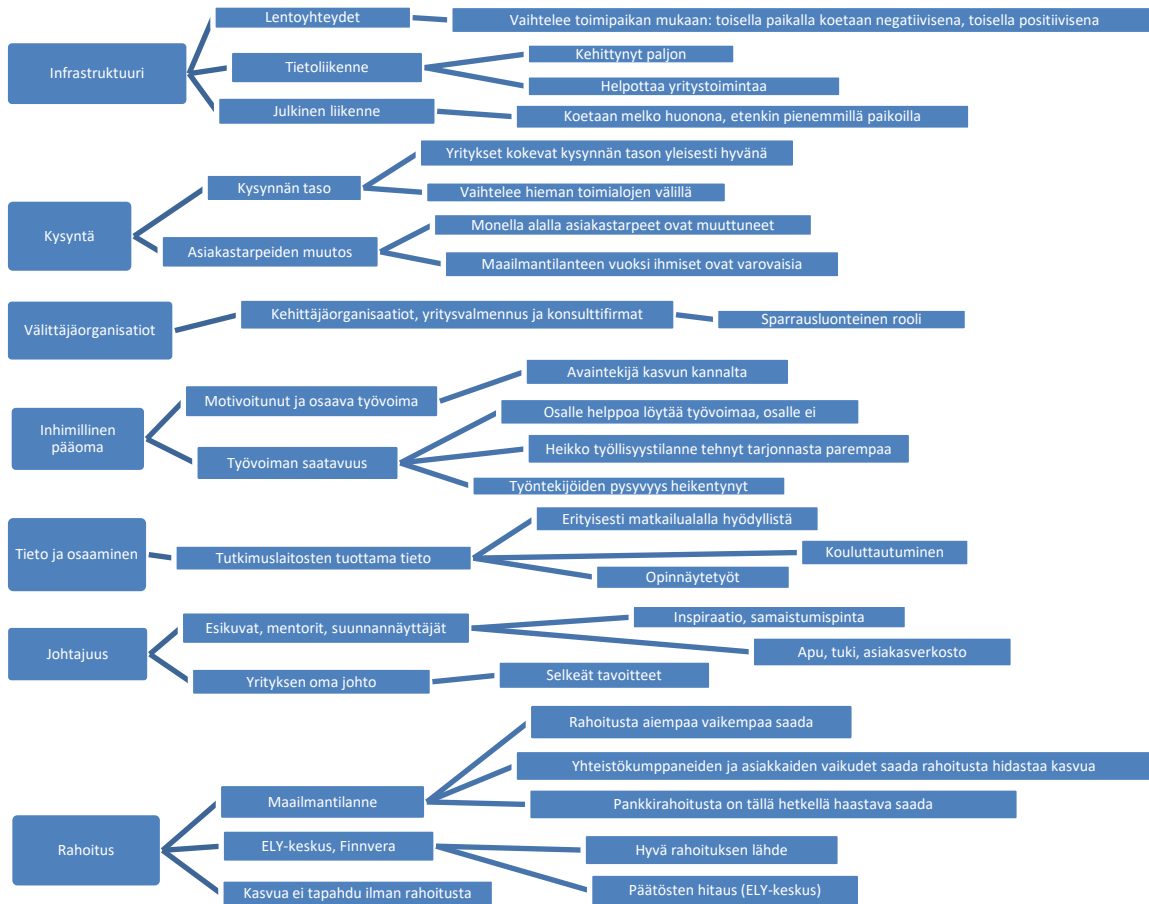
10. Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

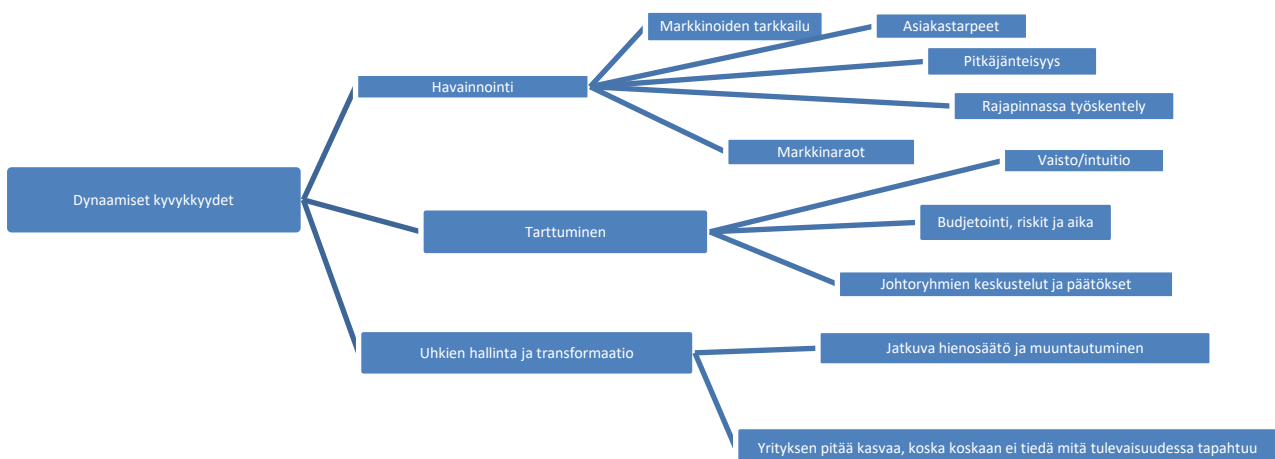
Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.

Liite 3 Temaattisen analyysin mallinnos resurssivarannoista



Liite 4 Temaattisen analyysin mallinnus dynaamisista kyvykkyyksistä



Liite 5 Selvitys tekoälyn käytöstä

Tutkimuksen tekemisessä käytettiin ChatGPT ja Microsoft Copilot tekoälyohjelmia. Molempia tekoälyjä käytettiin tutkimuksen haastattelukysymysten ja sisällön ideointiin, joidenkin artikkeleiden tekstipätkien suomentamiseen sekä tekstin paranteluun. Tekstin paranteluun näitä käytettiin apuna niin, että ne autoivat parantamaan lauseenrakenteita sekä tarkistivat kielioppia.