

Pk-yritysten kasvun eväät - 10 tekijää menestykseen

Jari Hyvärinen, Tekes
Mikko Valtakari, MDI Oy

Pk-yrityksistä
innovaatio- ja
vientivertureita

Suomen hallitus on asettanut pk-yrityksille mielenkiintoisen haasteen – vuoteen 2020 mennessä pk-yritysten viennin tulisi tuplaantua. OECD:n mukaan pk-yritysten tavoitteena tulisi entistä hanakammin olla uusien korkean arvonlisän tuotteiden ja palveluiden tuotanto, joissa Suomella on kilpailuetua. Tämä vahvistaisi pk-yritysten ja start up –yritysten yritystason tuottavuuskasvua. Uusien ja nykyisten pk-yritysten innovaatiotoimintaa ja markkinoille tuloa tulisi kannustaa. Pk-yritykset tulisi saada mukaan innovaatioekosysteemeihin, jolloin niiden olisi helpompi integroitua globaaleihin arvoketjuihin. Tämä onnistuu silloin kun pk-yritysten kasvun perustekijät ovat kunnossa.

Pk-yritykset tarvitsevat uusia innovaatioita ja yhteistyötä

Suomen innovaatioympäristölle ja kansantaloudelle on tärkeää, että pk-yritysten roolia kansainvälisillä markkinoilla saadaan parannettua eritoten siten, että innovaatiovetoinen vienti kasvaa. OECD:n (2017) mukaan elinkeinorakenteen uudistuminen ja laajapohjaisuus vaativat radikaaleja innovaatioita ja pk-yritysten tuottavuuskasvua. Pk-yritysten t&k- ja innovaatioyhteistyötä ja kansainvälistymistä tulisi siis lisätä, jotta elinkeinoelämän monimuotoisuus lisääntyisi. Tällä olisi suuria vaikutuksia Suomen talouskasvulle, työllisyydelle ja innovaatioympäristömme houkuttelevuudelle.

Pk-yritysten vientiin
tarvitaan 10 mrd. euron
lisäys

Tilastokeskuksen rakennetilaston mukaan Suomessa on noin 270 000 pk-yritystä, jotka työllistävät lähes 760 000 henkilöä. Pk-yritysten tavaravienti oli Tullin mukaan 7,6 mrd. euroa ja vastaavasti palveluvienti oli 2,5 mrd. euroa vuonna 2015. Pk-yritysten liikevaihto vuonna 2015 oli Tilastokeskuksen mukaan lähes 140 mrd. euroa, joten tavara- ja palveluviennin osuus liikevaihdosta on 7 %. Jotta vienti tuplaantuisi tarvittaisiin noin 10 mrd. euron lisäys pk-yritysten vientiin vuoteen 2020 mennessä.

Pk-yritysten rooli Suomessa pienempi kuin OECD:ssa keskimäärin

Suomessa pk-yritysten rooli on perinteisesti ollut pienempi viennissä kuin OECD-maissa keskimäärin. Suuryritykset ovat hallinneet vientiä ja pk-yritysten rooli on ollut enemminkin toimiminen joko kotimarkkinoilla tai yhteistyössä suuryritysten kanssa ja sitä kautta vientimarkkinoilla. ETLA:n (2017) juuri julkaistu tutkimus tuo esille, että ne yritykset jotka ovat aktiivisimpia vientimarkkinoilla kuuluvat johonkin suurempaan konserniin. Lisäksi VNK:n raportti (2017) selvitti, että bruttovienti ei ole kuitenkaan se,

Suomen roolina luoda houkutteleva innovaatioympäristö

joka vaurastuttaa Suomea, vaan paljonko viennistä jää arvonlisäystä Suomeen. Tilastokeskuksen mukaan yllä kuvattujen pk-yritysten arvonlisäys oli 45 mrd. euroa vuonna 2015. Tätä arvonlisäystä tulisi eritoten kasvattaa pk-yritysten viennillä tulevina vuosina.

Innovaatiovetoisen kasvun lisäys Suomessa tarvitsee sitä, että pk-yritykset ovat kasvuhaluista, ne etsivät uusia kumppaneja kansainvälisiltä markkinoilta, kehittävät uusia tuotteita ja palveluita, joita on mahdollisuus skaalata globaalisti. Suomen roolina on vastaavasti kehittää elinkeinoelämää innovaatioympäristön kautta: luoda huipputaiteita, kokeilualustoja ja luoda mahdollisuuksia kilpailukykyisille ekosysteemeille.

Arviointi yritysten kasvumahdollisuuksista

Yritysten menestymiseen vaikuttavista ja tekijöistä on olemassa runsaasti tutkimustietoa. Tämä tieto perustuu pääsääntöisesti jälkikäteen tehtyihin analyyseihin menestymisen syistä. Sen sijaan tietoa siitä, mitkä tekijät ennakoivat tai ennustavat menestymistä, on olemassa vain vähän. Ymmärrystä tarvitaan enemmän siitä, mitkä tekijät ennakoivat yritysten menestymistä ja miten menestymistä indikoivat tekijät voidaan tunnistaa jo ennalta esimerkiksi rahoituspäätöksiä tehtäessä.

Tekes tilasi arvioinnin, jossa selvitetään Tekesin rahoituspäätöksiä tekevien asiantuntijoiden ja Tekesin asiakasyritysten näkemyksiin pohjautuva tarkastelu siitä, mitkä tekijät ennakoivat yritysten menestymistä. Lisäksi tarkasteltiin, miten menestystä indikoivat tekijät voidaan tunnistaa ennalta - esimerkiksi rahoituspäätöstä tehtäessä. Selvityksen tavoitteina on tältä osin ollut tuottaa lisäymmärrystä ja näkemystä siitä, mitkä ennalta tunnistettavat asiat ennakoivat yrityksen menestymistä sekä millaisiin onnistumisiin ennakoiviin asioihin tulisi kiinnittää huomiota potentiaalisen menestysyrityksen tai/yrityksen tunnistamisessa.

Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen mukaan yritysten kasvumenestystä ennakoivat lukuisat tekijät. Esimerkiksi Gompersin et al. (2016) mukaan ne ovat kasvuyrityksen tiimin monialainen osaaminen ja kyky verkottua, yrityksen skaalautuva liiketoimintamalli ja kyky suojata innovaatiotaan. Soraman et al. mukaan (2015) taasen menestymistä selittävät laajaan tietopohjaan ja systemaattiseen seurantaan (mittarit) perustuva johtaminen, vahva kosketus markkinoihin, panostukset uuden kehittämiseen sekä hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus. Start-upien menestystä ennakoivat muun muassa toimiva tiimi ja korkea osaamistaso, aiempi johtamis- ja yrittäjäkokemus sekä valmius ottaa suuriakin riskejä hyvien tuottojen toivossa (VNK, 2016). Autio et al. (2007) vastaavasti nostaa esille, että kasvun taustalla olevia tekijöitä ovat mm. yrittäjien aikaisempi tausta, yritysten innovatiivisuus, verkostot tai sijainti kasvukeskuksissa. Huomattava osa nopeasti kasvavista yrityksistä on perustettu useamman kuin yhden henkilön voimin. Lisäksi kasvu ei ole toimialasta riippuvainen. Iso-Britanniassa toteutettujen tutkimusten mukaan yritysten sosiaalinen pääoma, kuten verkostot,

Yrityksen kasvun kannalta tärkeää on kyvykkyydet ja niiden hallinta

**Yritysten kasvua
vauhdittavat
kasvuhakuisuus ja
halukkuus
kansainvälistyä**

ihmissuhteet, ja yhteydet muihin yrityksiin selittävät yritysten kasvua. Yritysjohdon kyky uudistaa yrityksen kyvykkyyksiä on menestymisen syy (TEM, 2015). Varadarajan ja Ramanujan (1990) korostavat, että organisaation menestys on aika- ja kontekstisidonnaista. Eri aikoina eri yritykset menestyvät ja erilaisilla strategioilla. Tärkeää olisikin tunnistaa tekijöitä, joiden vaikutus yritysten kasvuun ja suorituskykyyn on pitkäaikaista ja merkitsevää useissa eri konteksteissa.

Kyselyn tulokset

Arvioinnin kyselyyn valittiin kansainvälistä kasvua hakevat pk-yritykset, ja sillä kartoitettiin näkemyksiä yritysten kasvun syistä sekä kasvun ennakoinnista. Kyselyn kohdejoukoksi valittiin ensisijaisesti sellaisia Tekesin asiakasyrityksiä, jotka ovat saaneet Tekesiltä rahoitusta vuosina 2005 – 2010 ja jotka näin pystyivät arvioimaan, miten yritysten ennakoitu kasvu toteutui vuoden 2010 jälkeen. Lisäksi Tekesin asiantuntijoille lähetettiin kysely kaikille Tekesin rahoituspäätöksiä tekeville ja asiakasvastaavuuksille asiantuntijoille.

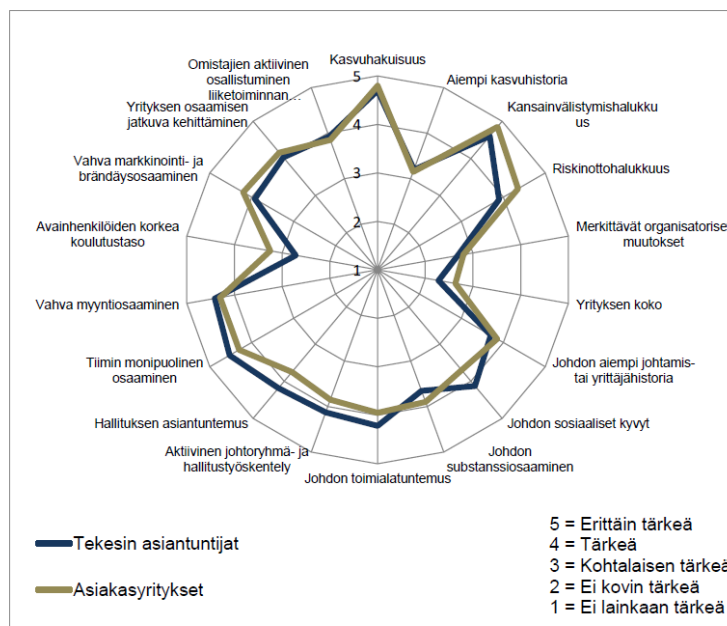
Ensiksi kartoitettiin, mitkä sisäiset tekijät (yritys ja johto) sekä ulkoiset tekijät (markkinat ja verkostot) yleisesti nähdään liittyvän kasvuun.

Yrityksen sisäisten tekijöiden merkitys kasvuun

Yritysten kasvuhakuisuus ja halukkuus kansainvälistyä ovat tärkeimmät tekijät yrityksen kasvulle. Nämä luovat perustan yrityksen liiketoiminnan suuntaamiselle kasvun suhteen. Myös tiimin monipuolinen osaaminen sekä vahva myyntiosaaminen nähdään tärkeimpinä selittävinä tekijöinä Tekesin asiantuntijoiden ja asiakasyritysten vastauksissa. Yrityksen ja sen johdon tärkeimpinä yhteisinä osatekijöinä yrityksen kasvulle korostuvat

Suhteessa muihin osatekijöihin, vähemmän tärkeiksi osatekijöiksi yritysten kasvulle nähtiin yrityksen koko ja merkittävät organisaatiomuutokset sekä myös aiempi kasvuhistoria ja avainhenkilöiden korkea koulutustaso.

Poikkeavia osatekijöitä ovat mm. johdon toimialatuntemus ja sosiaaliset kyvyt sekä hallituksen asiantuntemukseen ja hallituksen/johtoryhmän aktiivisuuteen liittyvät tekijät, joita Tekesin asiantuntijat pitävät tärkeämpinä osatekijöinä asiakasyrityksiin verrattuna. Erytisesti hyvin kasvaneet asiakasyritykset korostavat sen sijaan selkeämmin yrityksen riskinottohalukkuutta.



Kuva 1. Asiakasyritysten ja Tekesin asiantuntijoiden vastaukset yritykseen ja sen johtoon liittyvien osatekijöiden tärkeydestä yritysten kasvun kannalta

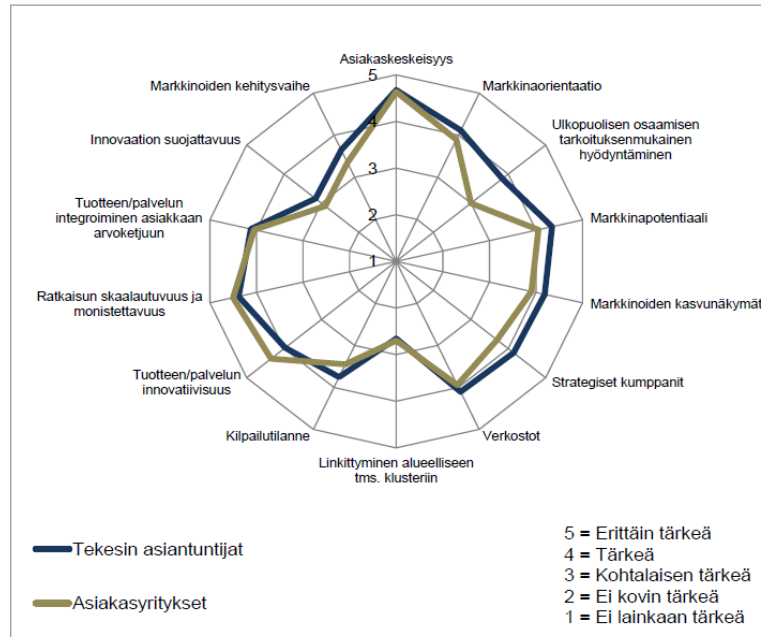
Markkinoiden ja verkostojen merkitys kasvuun

Tuotekehitystyön asiakaskeskeisyys ja skaalautuvuus luovat kasvun edellytyksiä

Tuotekehitystyön asiakaskeskeisyys on selkein yksittäinen osatekijä markkinoiden ja verkostojen kannalta, jota kumpikin vastaajaryhmä korostaa erityisen tärkeänä. Kehitettävien ratkaisujen skaalautuvuus on seuraavaksi tärkein osatekijä, joka antaa yritykselle valmiudet kasvaa ja moninkertaistaa omaa toimintaa. Myös mm. tuotteiden ja ratkaisujen markkinapotentiaalia ja markkinoiden kasvunäkymiä korostetaan tärkeinä tekijöinä yrityksen kasvun kannalta.

Tekesin asiantuntijoiden ja kasvuyritysten vastauksissa linkittyminen klustereihin (alueellinen tms.) erottuu selvästi vähemmän tärkeänä suhteessa muihin osatekijöihin, on. Myös innovaation suojattavuutta ei pidetä yhtä tärkeänä osatekijänä useamman vastaajan kohdalla kummassakin vastaajaryhmässä suhteessa muihin arvioituihin asioihin.

Tiettyjä painotuseroja kahden vastaajaryhmän välillä löytyy. Tekesin asiantuntijat korostavat hieman asiakasyrityksiä enemmän mm. strategisten kumppanien, ulkopuolisen osaamisen hyödyntämisen ja kilpailutilanteen tärkeyttä yritysten kasvuun. Yrityksille taas oman tuotteen ja palvelun innovatiivisuus koetaan asiantuntijoita hieman tärkeämpänä selittävässä osatekijänä yrityksen kasvuun.



Kuva 2. Asiakasyritysten ja Tekesin asiantuntijoiden vastaukset markkinoihin ja verkostoihin liittyvien osatekijöiden tärkeydestä yritysten kasvun kannalta

Kasvutekijät finanssikriisin jälkeen

Finanssikriisin jälkeen tärkeää oli löytää kasvavat markkinat oikealle tuotteelle tai palvelulle

Yrityksille suunnattiin myös kysymys, jossa yritys sai valita kolme merkittävintä tekijää, jotka selittävät kasvua vuoden 2010 jälkeen. Keskeisimpiä selittäviä tekijöitä kasvussa onnistuneilla yrityksissä oli mm. 1) kilpailukykyinen teknologia/tuote/innovaatio, joka vastaa markkinatarpeeseen tai ratkaisee ongelman; 2) kasvavat markkinat tuotteelle/palvelulle; 3) kyky ennakoida markkinatarpeita ja asiakastarpeita; 4) rahoitus ja sen saatavuus yrityksen kasvun eri vaiheissa sekä 5) rohkeus tehdä riskialttiita ratkaisuja ja viedä yritystä uuteen suuntaan.

Niiltä yrityksiltä, joiden kasvu ei ollut odotetun kaltaista, vastasivat että kasvun esteitä olivat mm. 1) globaali taloustaantuma ja sen vaikutus yrityksen kohdemarkkinoihin; 2) tuotekehitystyön hitaus ja siinä epäonnistuminen; 3) haasteet ja vaikeus murtautua kansainvälisille markkinoille sekä 4) epäonnistuneesti arvioitu tuotteen markkinapotentiaali.

Haastattelut

Arvioinnin loppuksi tehtiin vielä haastattelut 11 yritykseen, jolla haluttiin selvittää yritysکوhtaisesti Tekesin roolia yritysten kasvun tukena.

- Selvin vaikutus koettiin toiminnan alkuvuosina teknologian kehitystyössä, joka on vaikuttanut yrityksen nykyiseen kasvuun, jonka jälkeen Tekesin merkitys kasvuille on ollut vähäisempi (5 yritystä)
- Useita Tekes-projekteja, joilla on ollut yrityksen kehityksen eri vaiheissa olennainen merkitys yrityksen kasvuille (2 yritystä)

**Start-up-yrityksissä
fokuksessa on tiimi – pk-
yrityksissä aiempi
kokemus**

- Viime vuosina erityisesti tuotantoprosessien kehittämisessä sekä liiketoiminnan sparrauksessa ja uusien ulkopuolisten näkökulmien tuomisen muodossa Tekes-projekteista on ollut suuri hyöty (1 yritys)
- Tekesin merkitys oli keskeinen myös laajemmin alan teknologisen kehityksen käynnistämässä ja osaamispohjan synnyttämässä Suomeen (1 yritys)
- Tekes tärkeä kv. kasvussa. Yritys on ollut mukana mm. Groove -ohjelmassa. Tässä toteutettiin kumppanuushanke kiinalaisen yhteistyötahon kanssa, jossa edistettiin Kiinan markkinoille pääsyä (1 yritys)
- Tekes voisi toimia vahvemmin verkottajana ja alustana kv. yhteistyölle. Lisäksi kotimaan sisällä pk-yritykset kaipaavat moniin asioihin vertaisoppeja (mm. kansainvälistyminen) (1 yritys)

Kasvun ennakointi poikkeaa eri kokoisissa yrityksissä

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olleen yritysjoukon osalta start-up-yritysten kasvun ennakoinnin kriteerit poikkeavat Tekesin asiantuntijanäkemyksen perusteella pidempään toimineiden pk-yritysten kasvun kriteereistä. Kasvu- ja kansainvälistymishalukkuuden tunnistaminen on tärkeää kaikissa Tekesin asiakasyrityksissä, mutta start-up-yritysten osalta kasvukriteereissä korostuvat erityisesti uuden innovaation tai tuotteen menestysmahdollisuudet ja markkinapotentiaali, tiimin koostumus ja osaamispohja, ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen sekä liikevaihto- ja kasvutavoitteiden uskottavuus. Pk-yritysten osalta kasvukriteereinä painottuvat puolestaan vahvemmin mm. yrityksen aiempi kasvuhistoria (liikevaihto, henkilöstö, vienti), lähiaikojen merkittävät organisatoriset muutokset (henkilöstö, muut muutokset) sekä asiakasorientaatio ja suora kytkentä asiakkaisiin.

Yhteenveto

Kirjallisuuskatsauksen sekä asiakasyrityksille ja Tekesin asiantuntijoille suunnattujen kyselyjen tulokset osoittavat, että yritysten kasvutekijät ovat sidoksissa sekä yrityksen liiketoimintaympäristöön että itse yritykseen. Yrityksen liiketoimintaympäristöstä ja yrityksen kehitysvaiheesta riippumatta Tekesin asiantuntija- ja asiakasyritysnäkemyksen perusteella 10 keskeisimmin yrityksen kasvua selittävää yleistä tekijää (annetuista kirjallisuuden perusteella määritetyistä vaihtoehdoista) ovat:

1. Kasvuhakuisuus ja kansainvälistymishalukkuus
2. Asiakaskeskeisyys
3. Ratkaisun/tuotteen/palvelun skaalautuvuus ja monistettavuus
4. Tiimin monipuolinen osaaminen
5. Vahva myyntiosaaminen
6. Markkinoiden kasvunäkymät ja ratkaisun/tuotteen/palvelun markkinapotentiaali
7. Tuotteen/palvelun innovatiivisuus
8. Riskinottohalukkuus ja -kyky
9. Yrityksen osaamisen jatkuva kehittäminen
10. Tuotteen/palvelun integroiminen asiakkaan arvoketjuun

Lähdeluettelo:

- Ali-Yrkkö, J. – A. Kotiranta – I. Ylhäinen (2017): Katsaus yritysten kasvuun ja sitä koskeviin politiikkatoimiin, ETLA Raportit No. 79
- Autio, E. – K. Miikkulainen – I. Sihvola (2007): Innovatiiviset kasvuyritykset. Teknologia katsaus 201/2007, Tekes
- Gompers P. et al. (2016): How do venture capitalists make decisions? European Corporate Governance Institute (ECGI) - Finance Working Paper No. 477/2016.
- Haaparanta, P. et al. (2017): 100 vuotta pientä avoimta – Suomen ulkomaankaupan kehitys, merkitys ja näkymät, Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 73/2017
- OECD (2017): OECD Reviews of Innovation Policy: Finland 2017, OECD Publishing, Paris.
- Tavaroiden ja palveluiden ulkomaankaupan yritys rakenne 2015, Tullin ja Tilastokeskuksen yhteisjulkaisu
- Sorama, K. et al. (2015): Mistä tunnet sä kasvajan - seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20.
- Valtakari, Mikko. (2017): 10 tekijää tunnistaa yrityksen menestyminen, kyselytutkimus, MDI Oy
- Yrityskatsaus 2016. Uudistuminen yritysten kasvun vauhdittajana. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.
- Varadarajan, R. – V. Ramanujan (1990): Research on Corporate Diversification: A Synthesis. Strategic Management Journal, Vol 10, 523-551.
- Lahtinen, H. et al. (2016): Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016

Yhteystiedot:

Jari Hyvärinen, Business Finland, etunimi.sukunimi@businessfinland.fi, puh. +358 50 5577 803

Mikko Valtakari, MDI Oy, etunimi.sukunimi@mdi.fi