

Kasvun tekijät eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä

26.11.2026

Maarit Liikala, 0009-0005-0708-8492, SEAMK
Tiina Nieminen, 0009-0008-3413-8303, SEAMK
Laura Könönen, 0009-0007-2471-0460, SEAMK

Suositeltu viittaus: Liikala, M., Nieminen, T., & Könönen, L. (2026). Kasvun tekijät eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä. *SEAMK Journal, 3*, artikkeli 3. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20261125149278

Tiivistelmä

Mikro- ja pk-yritykset muodostavat valtaosan Suomen ja erityisesti Etelä-Pohjanmaan yrityskannasta, mutta vain pieni osa niistä kasvaa merkittävästi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan eteläpohjalaisten pk-yritysten kasvua ja siihen vaikuttavia tekijöitä laadullisen monitapaustutkimuksen avulla. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla kuudesta eri toimialoja edustavasta kasvaneesta yrityksestä, jotka valittiin harkinnanvaraisesti määriteltyjen kasvukriteerien perusteella. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimuksessa tunnistetut kasvua tukevat tekijät muodostivat kolme toisiinsa kytkeytyvää ulottuvuutta: strategisen ja yrittäjämäisen kasvun ohjauksen, asiakas- ja verkostosidonnaisen kasvun sekä uudistumiskyvykkyyden ja kestävän kilpailuedun. Näitä ulottuvuuksia yhdisti kasvuhakuisuus, joka ilmeni yritysten tietoisena pyrkimyksenä tavoitella kasvua ja tehdä sitä tukevia päätöksiä. Tulokset osoittavat, että haastateltujen yritysten kasvu rakentui yksittäisten tekijöiden sijaan useiden toisiaan täydentävien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Samankaltaisia kasvua tukevia tekijöitä tunnistettiin kaikissa kuudessa toimialoiltaan erilaisessa tapauksessa, vaikka yritysten kasvupolut ja kasvua tukevien

toimintatapojen käytännön toteutus vaihtelivat.

Asiasanat: kasvuyritykset, pienet ja keskisuuret yritykset, kasvu, yrittäjyys, tukeminen, kasvutekijät, laadullinen monitapaustutkimus

Abstract

Micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) account for most businesses in Finland, particularly in South Ostrobothnia, yet only a small proportion achieve significant growth. This qualitative multiple-case study examines the growth of SMEs in South Ostrobothnia and the factors associated with it. Data were collected through semi-structured interviews with six growing firms from different industries, purposively selected based on predefined growth criteria, and analysed using qualitative content analysis. The identified growth factors formed three dimensions: strategic and entrepreneurial growth orientation, customer- and network-driven growth, and renewal capability and sustainable competitive advantage. These dimensions were linked by growth orientation, reflected in the firms' deliberate pursuit of growth and related decisions. The findings suggest that growth resulted from a combination of mutually reinforcing factors rather than any single factor. Similar growth-supporting factors were identified across all six cases, although the firms differed in their growth paths and in how these factors were implemented.

Keywords: growth companies, small and medium-sized enterprises, growth, entrepreneurship, supporting, growth drivers, qualitative multiple case study

1 Johdanto

Suomen ja varsinkin Etelä-Pohjanmaan yrityskenttää leimaa mikro- ja pk-yrittäjyys. Tilannetta kuvaa osuvasti Pajarisen ja Rouvisen (2014, s. 3) toteamus: "Pienimuotoista yrittäjyyttä on paljon, kasvuyrittäjyyttä vähän". Valtaosa yrittäjistä työllistää edelleen ainoastaan itsensä tai enintään muutaman työntekijän. Yksinyrittäjien osuus kaikista yrityksistä on 84,5 prosenttia, ja alle kymmenen henkilöä työllistävät mikroyritykset muodostavat 96 prosenttia Suomen yrityksistä (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2026). OECD-vertailun mukaan Suomessa onkin suhteellisesti eniten yrityksiä, jotka eivät koskaan kasva yhtä henkilöä suuremmiksi (Pajarinen & Rouvinen, 2014).

Kasvuyrittäjyyden määritelmiä on useita (ks. esim. Delmar ym., 2003), ja käytetyillä erilaisilla mittareilla voidaan saada hyvinkin erilaisia tuloksia esimerkiksi kasvuyritysten määrästä. Yleisesti kasvuyritys kuitenkin määritellään joko liikevaihdon tai työntekijämäärän kasvun perusteella. Eurostatin ja OECD:n (2007) mukaan kasvuyritys (high-growth enterprise) on yritys, jonka keskimääräinen vuotuinen kasvu ylittää 20 % kolmen peräkkäisen vuoden ajan, mitattuna joko liikevaihdolla tai henkilöstömäärällä, ja jolla on tarkastelujakson alussa vähintään 10 työntekijää. Perinteisiä määritelmiä haastavat kuitenkin uudet liiketoimintamallit, sillä esimerkiksi verkostomaisesti toimiva yritys voi kasvaa ilman henkilöstön kasvua (Brynjolfsson ym., 2007).

Jensen-Eriksenin (2023) mukaan toimintaympäristö, arvot, sukupuoliroolit ja yhteiskunnalliset rakenteet ovat

kautta historian vaikuttaneet siihen, ketkä ovat halunneet ja kyenneet perustamaan yrityksiä. Nämä tekijät vaikuttavat myös uusien yritysten kasvuvalmiuteen ja -halukkuuteen. Yrittämisen konkreettisia edellytyksiä, kuten rahoituksen saatavuutta, sääntelyn purkamista sekä yritystoiminnan tukirakenteiden kehittämistä on Suomessa pyritty parantamaan jo muutaman vuosikymmenen ajan (Jensen-Eriksen, 2023). Näiden toimenpiteiden myötä osa yritystoiminnan kasvun rakenteellisista esteistä onkin vähentynyt.

Tätä näkökulmaa tukee tuore Global Entrepreneurship Monitor (GEM) -tutkimus (Björk ym., 2026), jonka mukaan Suomessa yrittäjyyden rakenteelliset edellytykset ovat kansainvälisesti vahvat, mutta yrittäjyysaktiivisuus, yrittäjyysaikomukset ja yritysten kasvuodotukset ovat suhteellisen matalalla tasolla. Tutkimuksessa korostuvat myös epäonnistumisen pelko sekä yrittäjyyskulttuuriin ja sosiaaliseen tukeen liittyvät haasteet. Havainnot viittaavat siihen, etteivät suotuisat rakenteelliset olosuhteet yksin riitä edistämään yrittäjyyttä ja kasvuhakuisuutta, vaan myös asenteilla, motivaatiolla ja toimintaympäristön kulttuurisilla tekijöillä on merkitystä.

Kasvuyrittäjyys onkin Suomessa ja erityisesti Etelä-Pohjanmaalla edelleen suhteellisen harvinaista. Ilmiön ajankohtaisuutta korostaa se, että kasvuyritysten määrä Suomessa väheni 9 % vuonna 2024 (Tilastokeskus, 2025), mikä voi heijastaa kasvuyrittäjyyden haasteiden syvenemistä taloudellisen epävarmuuden ja toimintaympäristön muutosten myötä. Kehitys voi viitata siihen, ettei kasvuhalukkuus ja -valmius synny yksinomaan rakenteellisten esteiden purkamisesta, vaan ne ovat sidoksissa myös yrittäjien henkilökohtaisiin motiiveihin, osaamiseen ja alueelliseen yrityskulttuuriin. Aiemman tutkimuksen mukaan pienten yritysten kasvutavoitteet kytkeytyvät usein tiiviisti yrittäjän henkilökohtaisiin tavoitteisiin, jotka eivät tyypillisesti painotu taloudellisen tuloksen maksimointiin tai kasvuun, vaan esimerkiksi itsensä toteuttamiseen, perhearvoihin, itsenäisyyteen tai työtyytyväisyyteen (Gullkvist & Ylinen, 2008).

Pk-yritysten kasvua ja kasvuyrittäjyyttä on Suomessa tarkasteltu monista näkökulmista. Tutkimus on kohdistunut muun muassa kasvuhakuisuuteen ja kasvuaikomuksiin (Piispanen ym., 2018; Stenholm, 2011) sekä yritystoiminnan rakenteellisiin edellytyksiin, kuten rahoituksen saatavuuteen ja yrittäjyyttä tukeviin politiikkatoimiin (Heinonen & Hytti, 2016; OECD, 2026). Pk-yritysten kasvulle ei kuitenkaan ole muodostunut yhtenäistä teoriaa, vaan kasvua selittävät mallit ja lähestymistavat ovat hajanaisia ja moninaisia (Fadahunsi, 2012). Kasvuun vaikuttavia tekijöitä onkin jäsennetty useista näkökulmista, ja niiden on tunnistettu liittyvän niin yrittäjään, yritykseen ja sen strategisiin valintoihin kuin ulkoiseen toimintaympäristöön (Fadahunsi, 2012; Partala ym., 2024). Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa tutkimuksen kohteena olevien eteläpohjalaisten pk-yritysten kasvua tukevia tekijöitä sekä tarkastella, millaisia yhteisiä kasvutekijöitä voidaan havaita eri toimialoilla toimivissa yrityksissä. Tutkimus tuottaa tapauskohtaista ja alueellisesti jäsentyvää tietoa kasvun taustalla vaikuttavista tekijöistä Etelä-Pohjanmaalla, jossa kasvuyrittäjyys on muuta maata vähäisempää. Tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta tarkastelemalla, mitkä kasvun tekijät näkyvät käytännössä yritysten toiminnassa.

2 Kasvuyrittäjyyden määritelmä ja taustaa

Suomen talouskasvu on ollut kansainvälisesti vertailtuna hidasta finanssikriisin jälkeen. Åkerholm (2024) osoittaa Suomen talouskehitystä ja investointeja tarkastelevassa analyysissaan, että Suomen talous on

kasvanut vuodesta 2008 lähtien huomattavasti Ruotsia hitaammin. Erityisesti yritysten vähäiset investoinnit ja heikko tuottavuuskehitys ovat keskeisiä Suomen talouskasvun haasteita.

Hidas talouskasvu korostaa yritysten kasvukyvyn merkitystä talouden uudistumisen kannalta. Tässä yhteydessä kasvuyrittäjyys muodostuu keskeiseksi tekijäksi innovaatioiden, työpaikkojen ja kilpailukyvyn synnyssä (Audretsch, 2002; OECD, 2023). Sen merkitys korostuu erityisesti pk-yritysten kohdalla, sillä ne muodostavat yli 99 % kaikista yrityksistä Euroopassa ja toimivat keskeisenä talouden perustana (Di Bella ym., 2023).

2.1 Kasvuyrittäjyys

Kasvuyrityksen määrittely ei ole yksiselitteistä, ja tutkimuskirjallisuudessa onkin esitetty useita toisistaan poikkeavia määritelmiä. Yksi vakiintuneista määritelmistä on Eurostatin ja OECD:n (2007) esittämä määritelmä, jonka mukaan kasvuyritykseksi luokitellaan yritys, jonka keskimääräinen vuotuinen kasvu ylittää 20 % kolmen peräkkäisen vuoden ajan joko liikevaihdolla tai henkilöstömäärällä mitattuna, ja jonka palveluksessa tarkastelujakson alussa on vähintään kymmenen työntekijää. Yksinkertaisimmillaan kasvuyritys voidaan määritellä yritykseksi, joka pyrkii kasvuun ja saavuttaa sitä (Pajarinen & Rouvinen, 2009).

Kasvun mittaamiseen käytetyt kriteerit myös vaihtelevat, minkä seurauksena eri mittareilla voidaan tunnistaa erilainen joukko kasvuyrityksiä. Kasvuyritys voidaan määritellä esimerkiksi työntekijämääriin tai liikevaihtoon perustuen, mutta myös näitä yhdistelevät mittarit ovat mahdollisia (Delmar ym., 2003). Delmarin ym. (2003) tutkimuksessa kasvuyritysten määrittelyyn käytettiin jopa 19 eri mittaria, joita olivat esimerkiksi myynnin suhteellinen ja absoluuttinen kasvu, työntekijöiden määrän suhteellinen ja absoluuttinen kasvu sekä orgaaninen kasvu verrattuna yritysostojen kautta tapahtuvaan kasvuun. Mittareiden moninaisuus heijastaa sitä, etteivät kasvuyritykset muodosta yhtenäistä joukkoa. Niiden kasvupolut ja -muodot vaihtelevat, mikä vaikeuttaa kasvun mittaamista ja vertailua.

Perinteiset mittarit eivät kuitenkaan välttämättä tavoita nykyaikaisten liiketoimintamallien erityispiirteitä. Tämä korostuu erityisesti digitaalisten ja verkostomaisten liiketoimintamallien yhteydessä, joissa yritykset voivat skaalata toimintaansa ilman vastaavaa resurssien, kuten henkilöstön, lisääntymistä (“scale without mass”) (Brynjolfsson ym., 2007, s. 2). Lisäksi arvoa luodaan yhä useammin organisaation rajat ylittävissä verkostoissa ja ekosysteemeissä (Nambisan, 2017; Zott & Amit, 2010). Näin ollen pelkästään perinteisiin mittareihin perustuvat kasvun määritelmät voivat antaa puutteellisen kuvan yritysten todellisesta kasvusta.

Yritysten kasvua voidaan tarkastella myös kasvun muotojen näkökulmasta. Tällöin toisistaan voidaan erottaa orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu, jotka kuvaavat erilaisia tapoja, joilla yritykset voivat kasvaa. Orgaaninen kasvu perustuu yrityksen sisäiseen kehitykseen, kuten myynnin kasvuun, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä markkinaosuuden laajentamiseen, kun taas epäorgaaninen kasvu perustuu yritysostoihin tai muihin yrityksen ulkopuolisia resursseja hyödyntäviin kasvutapoihin (Guth, 2016; McKelvie & Wiklund, 2010). Nämä kasvun muodot eroavat toisistaan sekä mekanismeiltaan että vaikutuksiltaan, ja tutkimuksessa on tunnistettu myös hybridimäisiä kasvumuotoja, joissa yritykset yhdistävät orgaanista ja epäorgaanista kasvua (McKelvie & Wiklund, 2010).

Yritysten kasvua on perinteisesti pidetty liiketoiminnan keskeisenä tavoitteena, ja yritystoiminnan päämääränä on korostettu voimakkaasti omistaja-arvon maksimointia (Ahto ym., 2022). Viime vuosina tätä ajattelutapaa on kuitenkin täydennetty tarkastelemalla yritysten roolia laajemmasta sidosryhmänäkökulmasta, jossa arvonluonnin nähdään kohdistuvan useisiin eri toimijoihin eikä ainoastaan omistajiin (Freudenreich ym., 2020). Samalla erityisesti ympäristöhaasteet ovat nostaneet esiin kysymyksen jatkuvan kasvun edellytyksistä ja kestävyydestä (Meadows ym., 2004). Tästä huolimatta kasvu ja kannattavuus ovat edelleen keskeisiä edellytyksiä yritystoiminnan jatkuvuudelle ja kehittämiselle, sillä ilman niitä yrityksillä ei ole riittäviä edellytyksiä saavuttaa myöskään muita kuin taloudellisia tavoitteita (Ahto ym., 2022).

2.2 Yrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät

Yritysten kasvu on keskeinen talouskasvun ja kilpailukyvyn ajuri (Audretsch, 2002; Coad, 2009). Aiemmat tutkimukset osoittavat, että yritysten kasvua selittävät useat toisiinsa kytkeytyvät tekijät, jotka liittyvät sekä yrittäjään, yrityksen ominaisuuksiin että toimintaympäristöön (Storey, 1994; Wiklund ym., 2009).

Wiklund ym. (2009) esittävät tutkimuksessaan viisi pienten yritysten kasvuun vaikuttavaa tekijää. Näitä ovat yrittäjämäinen asenne, ympäristö ja siihen liittyvä yrityksen strateginen sopivuus, käytettävissä olevat resurssit ja yrittäjän kasvuasenteet. Littusen ja Virtasen (2009) mukaan kasvavat yritykset eroavat ei-kasvavista yrityksistä erityisesti dynaamisten tekijöiden osalta, kuten tuotantokapasiteetin kasvun, ulkoisten verkostosuhteiden kehittymisen sekä erikoistuneen tuotestrategian omaksumisen kautta. Tutkimuksen perusteella pitkäjänteisen kasvun saavuttaminen edellyttää usein ulospäinsuuntautunutta asennetta ja proaktiivisia strategioita erityisesti markkinoihin liittyen.

Lappi ym. (2023) selvityksessä keskisuurten yritysten kasvusta käsitellään suomalaisten yritysten kasvutekijöitä. Selvitys on linjassa muiden tutkimusten (esim. Storey, 1994; Wiklund ym., 2009) kanssa, joiden mukaan yritysten kasvutekijät määräytyvät sekä liiketoimintaympäristöön että yrityksen sisäisiin ominaisuuksiin liittyvien tekijöiden perusteella. Yrityksen liiketoimintaympäristöstä ja yrityksen kehitysvaiheesta riippumatta 10 keskeistä yrityksen kasvua selittävää tekijää ovat kasvuhakuisuus ja kansainvälistymishaluisuus, asiakaskeskeisyys, tuotteen/palvelun skaalautuvuus ja monistettavuus, tiimin monipuolinen osaaminen, myyntiosaaminen, markkinoiden kasvunäkymät ja tuotteen/palvelun markkinapotentiaali, tuotteen/palvelun innovatiivisuus, riskinottohalukkuus ja -kyky, osaamisen jatkuva kehittäminen ja tuotteen/palvelun integroiminen asiakkaan arvoketjuun (Lappi ym., 2023).

Gullkvistin ja Ylisen (2008) tutkimuksessa todetaan pienten yritysten kasvutavoitteiden olevan usein voimakkaasti sidoksissa yrittäjän henkilökohtaisiin tavoitteisiin, joita eivät useinkaan ole mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos, voiton maksimointi tai kasvu, vaan esimerkiksi itsensä toteuttaminen, perhearvot, itsenäisyys tai työtyytyväisyys. Vaikka tarkastellut yritykset pitivät kasvua ja siihen panostamista tärkeänä, noin puolella niistä kasvu ei perustunut suunnitelmalliseen kasvustrategiaan (Gullkvist & Ylinen, 2008).
Yrittäjän yksilöllisten ominaisuuksien merkitys kasvuhakuisuudelle nousee esiin myös Piispasen ym. (2018) tutkimuksessa, jossa tarkastellaan inhimillisen pääoman, liiketoimintaosaamisen ja kasvuhakuisuuden välistä yhteyttä pk-yrityksissä. Tulosten mukaan laaja kokemus yrittäjäjohtajana näyttää vähentävän kasvuhakuisuutta, kun taas yrittäjän korkeampi ikä, koulutustaso sekä myönteiset arviot toimialan kasvupotentiaalista lisäävät sitä. Myös aiempi tutkimus osoittaa, että menestyneet kasvuyrittäjät ovat usein

keski-ikäisiä, eivät nuoria, mikä korostaa iän ja kokemuksen merkitystä kasvuhakuisuudessa (Azoulay ym., 2020).

Joensuu-Salo ym. (2022) osoittavat, että yrityksen kasvu on yhteydessä uuden kehittämiseen ja että menestyneille yrityksille on ominaista muita vahvempi digitaalinen orientaatio. Tutkimus myös osoitti kasvuhakuisuuden olevan yleisempää kaupunkialueilla toimivissa yrityksissä kuin maaseutualueilla. Markkinointiosaaminen nousee yhdeksi keskeiseksi kasvutekijäksi Joensuu-Salo ym. (2023) tutkimuksessa, jonka tulokset osoittavat paremman markkinointiosaamisen olevan yhteydessä nopeampaan kasvuun.

Viljamaa ym. (2025) tarkastelivat vähintään 20 henkeä työllistäviä yrityksiä koskevassa tutkimuksessaan innovaatiokyvykkyyden yhteyttä yrityksen menestymiseen. Tutkimuksessa kasvua selittävinä tekijöinä nousevat esiin osallisuuden johtaminen sekä monimuotoisuuden hyödyntäminen, joka konkretisoituu esimerkiksi työntekijöiden vahvuuksien systemaattisena tunnistamisena ja hyödyntämisenä. Lisäksi tutkimus osoittaa, että uusien liiketoimintamallien kehittäminen kuuluu kasvuyrityksissä muita yrityksiä useammin kasvustrategioihin.

Viimeaikaisessa kasvuyrittäjyystutkimuksessa on korostettu yksittäisten kasvutekijöiden lisäksi niiden keskinäisiä yhteyksiä ja erilaisia yhdistelmiä. Garcia-Martinezin ym. (2023) systemaattinen kirjallisuuskatsaus osoittaa, että pk-yritysten kasvuun liittyvät tekijät, kuten verkostot, innovatiivisuus, kansainvälistyminen ja yrityksen rakenteelliset ominaisuudet, eivät ole toisistaan riippumattomia, vaan voivat vaikuttaa myös toistensa kautta.

Huangin ym. (2023) mukaan yrittäjämäisen orientaation keskeiset ulottuvuudet, joita ovat innovatiivisuus, riskinotto ja proaktiivisuus, vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn erilaisina yhdistelminä. Tutkimus osoittaa, että useat erilaiset tekijäyhdistelmät voivat olla yhteydessä hyvään suorituskykyyn ja että niiden merkitys vaihtelee yrityksen toimintaympäristön mukaan. Näin ollen yrityksen menestymistä ei voida selittää pelkästään yksittäisillä kasvutekijöillä, vaan olennaista on myös niiden keskinäinen yhteensopivuus.

Kasvutekijöiden välisiä yhteyksiä on tarkasteltu myös suomalaisessa tutkimuksessa. Partalan ym. (2024) mukaan mikroyritysten toteutunut kasvu oli yhteydessä sekä kasvuhakuisuuteen että verkostoitumiseen, kun taas innovatiivisuus, kasvukyky ja toimintaympäristö olivat yhteydessä kasvuhakuisuuteen. Havainnot viittaavat siihen, että yritysten kasvu rakentuu useiden yrittäjään, yrityksen kyvykkyyksiin ja toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Kasvun ymmärtäminen edellyttää siten paitsi yksittäisten kasvutekijöiden tunnistamista myös niiden välisten yhteyksien tarkastelua.

3 Metodologia

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadullista monitapaustutkimusta pk-yritysten kasvun tarkasteluun Etelä-Pohjanmaalla. Monitapaustutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tavoitteena on ymmärtää moniulotteista ja kontekstisidonnaista ilmiötä syvällisesti (Yin, 2018). Lähestymistapa mahdollistaa kasvun

jäsentämisen osana yritysten strategisia ratkaisuja, johtamiskäytäntöjä ja toimintaympäristön asettamia reunaehtoja. Tarkastelun kohteena ovat ne konkreettiset toimenpiteet ja valinnat, joiden kautta yritykset ovat edistäneet kasvuaan.

Useamman yrityksen tarkastelu mahdollistaa sekä yksittäisten kasvupolkujen analysoinnin että tapausten välisen vertailun (Yin, 2018). Monitapaustutkimuksen avulla voidaan tunnistaa sekä yrityskohtaisia erityispiirteitä että eri toimialoilla toistuvia kasvua tukevia tekijöitä. Yritykset valittiin harkinnanvaraisesti siten, että mukaan saatiin tutkimuskysymysten kannalta informatiivisia ja keskenään riittävän erilaisia tapauksia (Flyvbjerg, 2006). Tavoitteena oli syventää ymmärrystä kasvuun liittyvistä tekijöistä ja niiden ilmenemisestä erilaisissa yrityskonteksteissa.

3.2 Tutkimusaineisto ja aineistonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuuden eteläpohjalaisen pk-yrityksen toimitusjohtajia. Tapausten määrä rajattiin kuuteen, sillä sen arvioitiin olevan tutkimuksen tavoitteisiin nähden riittävä mahdollistamaan sekä syvällisen tapauskohtaisen tarkastelun että yritysten välisen vertailun. Tapausten määrän valinnassa huomioitiin myös tutkimuksen käytettävissä olevat resurssit. Yritykset valittiin harkinnanvaraisesti eri toimialoilta siten, että niiden keskeisenä valintakriteerinä oli toteutunut, selkeästi havaittavissa ja dokumentoitavissa oleva kasvu. Kasvun tuli ilmetä useampana peräkkäisenä vuotena liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvuna tai vaihtoehtoisesti poikkeuksellisen nopeana kasvuna lyhyessä ajassa. Mukaan valittiin tutkimuskysymysten kannalta informatiivisia ja keskenään riittävän erilaisia tapauksia, jotta aineisto tuottaisi syvällistä tietoa kasvun taustalla vaikuttavista tekijöistä ja yritysten tekemistä strategisista ratkaisuista. Tämä mahdollisti kasvuun liittyneiden tekijöiden ja toimintatapojen tarkastelun erilaisissa yrityskonteksteissa. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten keskeiset taustatiedot ja kasvua kuvaavat tunnusluvut on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tapausyritysten taustatiedot (Lähde: yritysten tilinpäätöstiedot).

Tapaus	Toimiala	Perus-tamis-vuosi	Kasvujakso	Liikevaihdon muutos M€	Liikevaihdon kasvu%	Henkilöstö	Henki-löstö-määrän kasvu%
Yritys 1	Rakennusala	2021	2021→ 2023	0,05 →2,6	5 100 %	1 → 1	0 %
Yritys 2	Ohjelmistoala	2012	2021 → 2025	0,8 → 2,0	150 %	9 → 17	89 %
Yritys 3	Tekstiilipalvelut, vähittäiskauppa	1973	2020 → 2024	3,5 → 6,8	94 %	19 → 25	32 %
Yritys 4	Teollisuuden palvelut	2018	2020 → 2025	0,5 → 1,1	120 %	6 → 10	67 %
Yritys 5	Tapahtuma-ala	1992	2020 → 2024	1,5 → 4,2	180 %	13 → 24	85 %
Yritys 6	Teollisuus	2015	2021 → 2025	1,7 → 17,6	935 %	15 → 68	353 %

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu tilanteisiin, joissa tutkimusta ohjaavat ennalta määritellyt teemat, mutta vastaajille halutaan jättää mahdollisuus tarkentaa ja laajentaa näkemyksiään (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Haastattelut toteutettiin

kasvokkain joulukuun 2024 ja toukokuun 2025 välisenä aikana. Haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin, ja ne nauhoitettiin. Haastattelurunko laadittiin etukäteen, ja kaikille haastateltaville esitettiin samat tai lähes samat kysymykset tapausten vertailtavuuden vuoksi. Haastattelujen teemat käsittelivät yritysten kasvustrategioita, kasvua edistäneitä ja rajoittaneita tekijöitä sekä keskeisiä liiketoiminnan osa-alueita. Yhtenäinen teemarakenne mahdollisti yritysten välisten yhtäläisyyksien ja erojen tarkastelun, mutta haastattelutilanteissa voitiin esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventää yrityskohtaisia näkökulmia.

Tutkimuksen toteutuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja haastateltavilta varmistettiin suostumus tutkimukseen osallistumiseen ja haastattelujen tallentamiseen. Haastatteluaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti, ja yritykset anonymisoitiin tutkimusraportoinnissa.

3.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Sisällönanalyysi soveltuu tutkimuksiin, joissa tavoitteena on jäsentää laajaa tekstiaineistoa systemaattisesti ja tunnistaa siitä merkityksellisiä teemoja ja käsitteellisiä kokonaisuuksia (Elo & Kyngäs, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Analyysi eteni pääosin aineistolähtöisesti siten, että tutkimuskysymykset ohjasivat tarkastelua, mutta kasvutekijät muodostettiin haastatteluaineistosta tunnistettujen havaintojen ja niiden luokittelun perusteella. Aiemmassa tutkimuksessa tunnistettuja kasvutekijöitä ei käytetty ennalta määriteltyinä analyysiluokkina, vaan aineistosta muodostettuja tuloksia tarkasteltiin suhteessa aikaisempaan kasvuyrittäjyystutkimukseen analyysin jälkeen.

Analyysiprosessi eteni vaiheittain, ja se dokumentoitiin tulosten luotettavuuden ja läpinäkyvyyden varmistamiseksi. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, minkä jälkeen litteraatit luettiin useaan kertaan aineiston kokonaisuuden ja keskeisten sisältöjen hahmottamiseksi. Kolme tiedonkeruu- ja analyysiprosessiin osallistunutta henkilöä kävi litteraatit itsenäisesti läpi ja teki niihin omat alustavat havaintonsa. Aineistosta tunnistettiin ja merkittiin kohdat, joissa haastateltavat kuvasivat yrityksen kasvuun vaikuttaneita tekijöitä, päätöksiä ja toimintatapoja. Näille ilmauksille annettiin aineistolähtöisesti sisältöä kuvaavia koodeja, kuten esimerkiksi myyntiin panostaminen, asiakastarpeiden seuranta ja kumppanuuksien hyödyntäminen.

Analyysi toteutettiin ensin tapauskohtaisesti tarkastelemalla kunkin yrityksen haastattelua omana kokonaisuutenaan ja tunnistamalla sen kasvupolun kannalta keskeiset tekijät, päätökset ja toimintatavat. Tämän jälkeen siirryttiin tapausten väliseen vertailuun, jossa tapauskohtaisia havaintoja ja koodeja vertailtiin yritysten välillä. Samansisältöiset koodit ryhmiteltiin laajemmiksi luokiksi analyysiin osallistuneiden henkilöiden tapaamisissa. Vertailun avulla tunnistettiin eri tapauksissa toistuvia kasvutekijöitä sekä tapausten välisiä eroja. Vertailussa painotettiin tutkimuksen tavoitteen mukaisesti eri toimialojen yrityksiä yhdistävien kasvutekijöiden tunnistamista, mutta samalla tarkasteltiin niiden erilaisia ilmenemismuotoja ja yrityskohtaisia toimintatapoja. Lopuksi luokkien välisiä suhteita ja niiden keskinäisiä yhteyksiä tarkasteltiin yhdessä yrityksen kasvun näkökulmasta. Prosessin tuloksena tunnistettiin yhdeksän kasvutekijää, jotka ryhmiteltiin edelleen kolmeksi yläteemaksi. Analyysin etenemistä alkuperäisistä haastatteluilmauksista aineistolähtöisiin koodeihin, kasvutekijöihin ja edelleen yläteemoihin havainnollistetaan taulukossa 2.

Taulukko 2. Esimerkkejä aineistolähtöisen analyysin etenemisestä.

Aineistosta tunnistettu havainto	Aineistolähtöinen koodi	Kasvutekijä	Yläteema
Yritys vahvisti hallitusta ulkopuolisilla asiantuntijoilla	Kasvua tukevien strategisten päätösten tekeminen	Strategiset päätökset ja johtaminen	Strateginen ja yrittäjämäinen kasvun ohjaus
Yritys pystyi toteuttamaan suuria projekteja pienellä organisaatiolla hyödyntämällä aliurakoitsijoita ja kumppaneita	Ulkoisten resurssien hyödyntäminen kasvussa	Verkostot ja kumppanuudet	Asiakas- ja verkostolähtöinen kasvu
Yritys kehitti vastuullisempia tuotteita tai palveluja vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin	Vastuullisuuden hyödyntäminen asiakasarvon rakentamisessa	Vastuullisuus	Uudistumiskyky ja kestävä kilpailuetu

Analyysin luotettavuutta vahvistettiin tutkijatriangulaation avulla. Kolme tiedonkeruuseen ja analyysiin osallistunutta henkilöä tarkasteli aineistoa ensin itsenäisesti ja sen jälkeen yhdessä koodaus- ja luokitteluvaiheissa. Yhteinen keskustelu havainnoista ja tulkinnoista mahdollisti erilaisten näkökulmien vertailun ja analyysissä muodostettujen luokkien tarkentamisen. Tämä vahvisti analyysin johdonmukaisuutta ja tulkintojen perusteltavuutta.

4 Tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa keskeisiä tekijöitä, jotka ovat edistäneet eteläpohjalaisten pk-yritysten kasvua. Vaikka yritysten kasvupolut olivat yksilöllisiä, aineistosta tunnistettiin yhdeksän kasvulle yhteistä tekijää. Nämä kasvutekijät ilmenivät yrityksissä erilaisina käytännön ratkaisuina ja toimintatapoina. Tunnistetut kasvutekijät, niitä konkretisoivat esimerkit sekä aineistolainaukset on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Tunnistetut kasvutekijät.

Kasvutekijä ja konkreettinen esimerkki	Yritysten sitaatit
Strategiset päätökset ja johtaminen Merkittäviä päätöksiä investointien ja/tai yritysostojen osalta (Yritykset 3, 4, 5, 6). Ammattimainen hallitus osaksi johtamista (Yritys 5), kansainvälistyminen (Yritys 2, 6)	“Erityisesti koronan aikana yrityksen hallitus oli suurena tukena. Uskalsi tehdä rohkeita päätöksiä, joita ei olisi itsekseen huomannut tehdä. Tämä on ollut yksi suuri syy meidän kasvuumme” Yritys 5
Myynti ja markkinointi Vahva investointi myyntitiimiin (Yritys 6), verkkokaupan kehittäminen (Yritys 3), systemaattisen asiakaspolun luonti (Yritys 2 ja 3)	“Kun uusia tuotteita oli kehitetty, seuraavaksi kasvun haasteeksi nousi organisoidun myyntitiimin puute. Viime vuonna tingimme jonkin verran tuloksesta vahvistaaksemme infrastruktuuriamme ja myyntikyvykkyyttämme.” Yritys 6
Verkostot ja kumppanuudet Alihankintaketjun ja kumppanuuksien hyödyntäminen (Yritys 1, 4 ja 5), asiakasyhteisön luominen (Yritys 2 ja 3)	“Me on toimittu täysin kumppanien ja aliurakoitsijoiden kautta. Ne on ollut se voimavara, kun omaa henkilökuntaa ei vielä ole.” Yritys 1
Asiakaslähtöisyys Asiakastarpeiden- ja tyytyväisyyden selvitys, seuranta ja käytäntöön vieminen (Yritykset 2, 3, 4, 5 ja 6)	“Megatrendit vaikuttavat asiakkaisiinkin ja siellä näkyy tuottavuuskehitys, vihreä siirtymä ja globalisaatio. Meidän tarkoituksemme on vastata näihin asiakkaiden vaatimuksiin palvelullamme. Pyrimme lisäämään positiivista hiilikädenjälkeä asiakkaillemme ja parantamaan heidän tuottavuuttaan.” Yritys 2

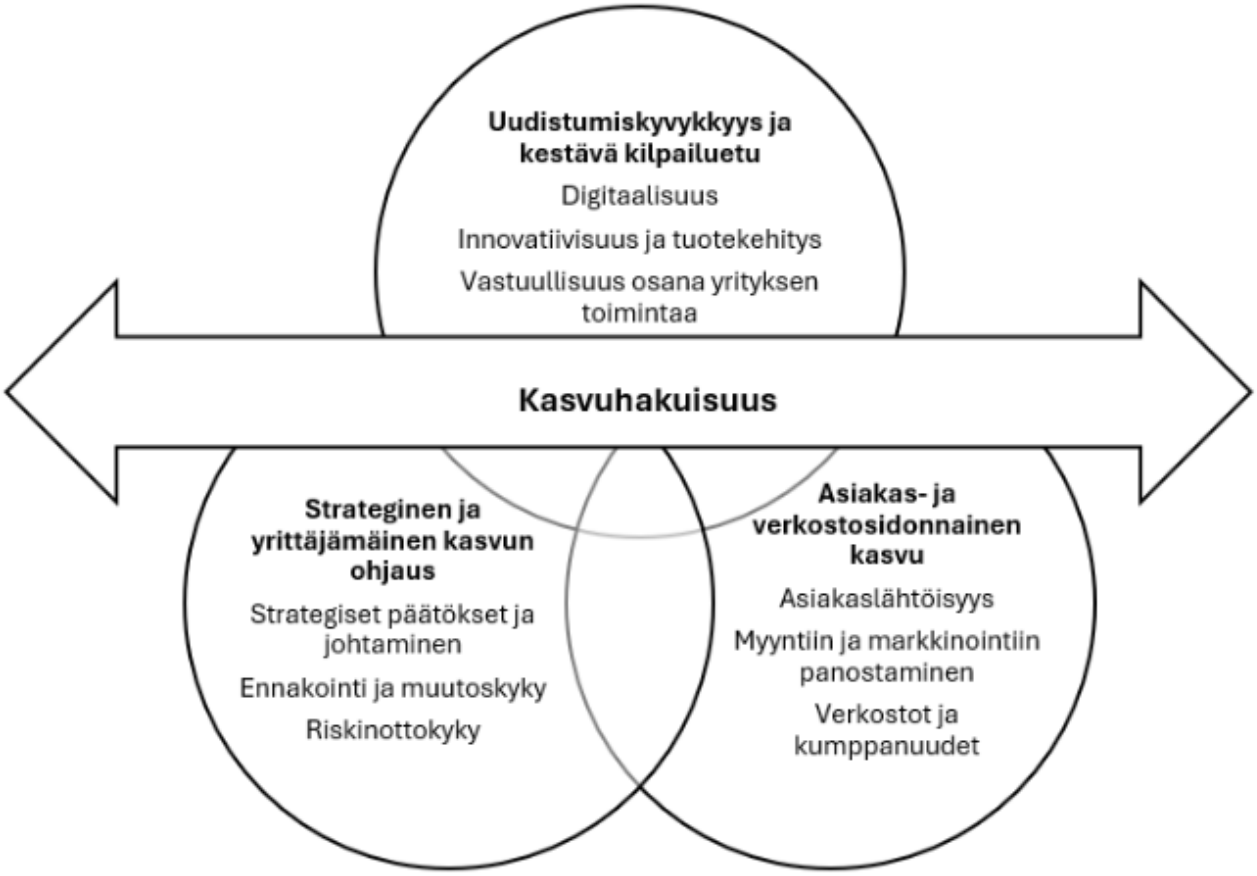
Digitaalisuus Verkkokaupan perustaminen ja sen aktiivinen kehittäminen (Yritys 3), toimintaprosessien kehittäminen ja tuotteiden muotoilu (Yritys 2 ja 6)	“Olimme tehneet uutta verkkokauppaa noin kolme vuotta, ja saimme sen käyttöön juuri ennen koronaa. Vanhalla verkkokaupalla emme olisi selvinneet siitä verkkokauppabuumista, joka korona-aikana tuli.” Yritys 3
Ennakointi ja muutoskyky Nousevien trendien tunnistaminen osana johtamista, olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen uudella tavalla (Yritykset 1, 2, 3, 4, 5, 6).	”Me nähtiin tämä (toimintaympäristön) kehitys jo 10 vuotta sitten, ja lähdettiin panostamaan uusiin jakeluteihin.” Yritys 3
Innovatiivisuus ja tuotekehitys Asiakkaiden osallistaminen tuotekehitykseen (Yritys 6), myyntivalikoiman uudistaminen ja asiakaskokemuksen rikastaminen (Yritys 3)	”Haluamme ottaa asiakkaamme mukaan tuotekehitykseen, koska haluamme varmistaa, että tuotteelle on oikeasti markkinoita – emme vain kehittää insinöörin ’märkiä unia’.” Yritys 6
Riskinottokyky Uusien liiketoiminta-alueiden kokeileminen, rohkeat investoinnit kasvuun (esim. myyntitiimin ja markkinointihenkilöstön vahvistaminen, tuotantokapasiteetin lisääminen ja yritysostot) (Yritykset 2, 3, 4, 5, 6)	”Kun saimme (tuotanto)kapasiteettia lisää, se toi kasvua. Asiakkuuksia tulee lisää, mutta olemme myös kasvaneet asiakkaiden mukana.” Yritys 4
Vastuullisuus Kestävien tuotteiden/palveluiden/prosessien kehittäminen, kestävyyttä edistävien tuotteiden/palveluiden kehittäminen ja tarjoaminen (Yritykset 1, 2, 3, 4, 5, 6).	“Tarkoituksemme on tehdä iso positiivinen vaikutus sekä teollisuuden toimialalla että ympäristön hyväksi. Kasvu on välttämätön väline, jolla tämä vaikutus saadaan aikaan.” Yritys 2

Tämän jälkeen analyysiä syvennettiin tarkastelemalla, miten tunnistetut kasvutekijät kytkeytyvät toisiinsa ja muodostavat laajempia kokonaisuuksia pk-yritysten kasvun taustalla. Tapausten välisessä vertailussa kasvutekijät ryhmittyivät kolmen kysymyksen ympärille. Tarkastelu kohdistui siihen, miten kasvua suunnataan ja mahdollistetaan, miten kasvu toteutuu markkinoilla yrityksen omia ja ulkopuolisia resursseja hyödyntämällä sekä miten yritys uudistuu ja ylläpitää kasvun edellytyksiä muuttuvassa toimintaympäristössä. Näiden kysymysten avulla yhdeksän kasvutekijää jäsentyivät niiden tehtävien perusteella kolmeksi laajemmaksi

kasvun ulottuvuudeksi: strategiseksi ja yrittäjämäiseksi kasvun ohjaukseksi, asiakas- ja verkostosidonnaiseksi kasvuksi sekä uudistumiskyvykkyydeksi ja kestäväksi kilpailueduksi.

Ensimmäinen ulottuvuus eli strateginen ja yrittäjämäinen kasvun ohjaus luo kasvulle tukevan perustan. Tämä kasvun ohjaus toimii keskeisenä moottorina, jonka avulla kasvu käynnistetään, suunnataan kohti tavoitteita ja juurrutetaan koko organisaation yhteiseksi tekemiseksi. Toinen ulottuvuus eli asiakas- ja verkostosidonnainen kasvu kokoaa yhteen ne käytännöt, joiden avulla yrityksen strategia kääntyy mitattavaksi markkinatulokseksi. Kasvu rakentuu asiakassuhteiden syventämisen, aktiivisen kaupallistamisen sekä kumppanuusverkostojen hyödyntämisen kautta. Kolmas ulottuvuus eli uudistumiskyvykkyys ja kestävä kilpailuetu kattaa käytännöt ja kyvykkyydet, joiden avulla yritys uudistaa toimintaansa, vahvistaa innovatiivisuuttaan ja varmistaa kasvun pitkän tähtäimen kannattavuuden. Samalla se mahdollistaa uusien kasvupolkujen ja kilpailuetua tuottavien ratkaisujen kehittämisen.

Yläteemoja yhdistäväksi läpileikkaavaksi ulottuvuudeksi tunnistettiin kasvuhakuisuus. Haastatelluissa yrityksissä se näkyi johdon ja organisaation suuntautumisena kasvuun sekä haluna tehdä kasvua mahdollistavia päätöksiä. Kasvuhakuisuus toimii käynnistävänä voimana, joka perustelee strategisen ohjauksen, lisää markkinassa näkyvää aktiivisuutta ja mahdollistaa uudistumiseen vaadittavat panostukset. Näin se sitoo kolme teemaa yhdeksi kasvua tuottavaksi ja ylläpitäväksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 1. Kasvutekijät eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä.

4.1 Strateginen ja yrittäjämäinen kasvun ohjaus

Strategisen ja yrittäjämäisen kasvun ohjauksen teeman alle yhdistyivät kolme havaittua kasvutekijää: strategiset päätökset ja johtaminen, ennakointi ja muutoskyky sekä riskinottokyky. Strategiset päätökset ja johtaminen ilmenivät haastatelluissa yrityksissä ennen kaikkea siten, että johto oli asettanut kasvun selkeäksi ja tietoiseksi tavoitteeksi. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä omistaja toimi samalla yrityksen johtajana, mikä korosti omistajayrittäjän roolia kasvun suunnannäyttäjänä. Haastattelujen perusteella johto näyttäytyi vahvasti kasvuhakuisena ja henkilökohtaisesti sitoutuneena kasvun edellytysten rakentamiseen. Yritysten ennakointi ja muutoskyky näyttäytyivät kykynä tunnistaa toimintaympäristön muutoksia varhaisessa vaiheessa ja muuttaa nämä havainnot konkreettisiksi strategisiksi toimenpiteiksi, jotka vahvistivat kilpailukykyä ja loivat uusia kasvumahdollisuuksia. Riskinottokyky näyttäytyi valmiutena tehdä pitkän aikavälin kilpailukykyä vahvistavia investointeja ja strategisia ratkaisuja epävarmuudesta huolimatta sekä hyväksyä lyhyen aikavälin taloudellisia riskejä tulevan kasvun mahdollistamiseksi.

Strategiset päätökset ja johtaminen ilmenivät johdon kykynä tehdä valintoja, jotka ohjasivat yritysten kasvua systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Haastatteluissa nousi toistuvasti esiin, että kasvu vaati samanaikaisesti pitkän aikavälin näkemystä sekä valmiutta toimia nopeasti ja määrätietoisesti. Toisin sanoen yritysten kasvu rakentui tulevaisuuteen suuntautuneelle visiolle, mutta myös konkreettisille päätöksille ja teoille, joilla visio muutettiin käytännön toiminnaksi.

Strategisten päätösten merkitys näkyi esimerkiksi yrityksessä 6, jossa johto päätti toiminnan lopettamisen sijaan panostaa lupaavimpien tuoteideoidensa kaupallistamiseen ja vahvistaa kehitystyötä kokeneiden osaajien avulla. Päätös osoittautui yrityksen kasvun kannalta käänteentekeväksi. Myös yritys 5 teki kasvua tukevia strategisia ratkaisuja vahvistamalla hallitustaan ulkopuolisilla asiantuntijajäsenillä sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Laajempi osaaminen ja ulkopuolinen näkökulma tukivat rohkeaa päätöksentekoa koronakriisin aikana sekä ylläpitivät uskoa kasvunäkymiin vaikeasta markkinatilanteesta huolimatta.

Strategisiin päätöksiin kuului myös kyky luopua vanhasta. Johdolla tuli olla valmiutta arvioida kriittisesti omaa toimintaansa ja tunnistaa ajoissa, jos alkuperäinen suunta ei tarjonnut riittävää perustaa kasvulle. Esimerkiksi yritys 2 muutti liiketoimintansa suuntaa kahdesti ennen kuin löysi digitaalisen palvelumallin, joka vastasi paremmin markkinoiden tarpeisiin ja loi edellytyksiä myöhemmälle kasvulle.

Yritysten ennakointi ja muutoskyky korostuivat aineistossa kykynä tunnistaa toimintaympäristön muutoksia ajoissa ja sopeutua niihin joustavasti. Kaikkia haastateltuja yrityksiä yhdisti valmius ennakoida muutoksia, reagoida niihin nopeasti ja nähdä muutokset uusina mahdollisuuksina. Käytännössä ennakointi näkyi yrityksissä erilaisina strategisina ratkaisuina. Yritys 3 ennakoi jakelukanavien muutosta ja kuluttajakäyttäytymisen digitalisoitumista panostamalla verkkosivuihin, verkkokauppaan ja uuteen kivijalkamyymälään. Ratkaisut vahvistivat monikanavaista asiakaspalvelua ja auttoivat yritystä vastaamaan nopeasti pandemian aikana verkkoon siirtyneeseen kysyntään ja äkilliseen tilauspiikkiin. Johdon mukaan myynnin kasvu ei olisi ollut mahdollista ilman uudistuksia. Yritys 6 puolestaan ennakoi teollisuuden kiristyviä energiatehokkuus- ja ympäristövaatimuksia panostamalla tuotteidensa energiankulutuksen pienentämiseen. Tämän ansiosta yritys pystyy tarjoamaan tuotantokoneita, jotka vähentävät asiakkaiden energiakustannuksia

ja valmistettavien tuotteiden hiilijalanjälkeä. Ennakointi vahvisti yrityksen kilpailukykyä ja mahdollisti samalla taloudellisen ja ympäristöön liittyvän lisäarvon tuottamisen asiakkaille.

Kasvun taustalla tunnistettiin myös yritysten riskinottokyky. Useassa yrityksessä harkittu riskinotto konkretisoitui tilanteissa, joissa lyhyen aikavälin tuloksesta oltiin valmiita tinkimään pitkän aikavälin kasvun hyväksi. Tulokset osoittivat, että kasvuun yltäneissä yrityksissä johto oli valmis tekemään päätöksiä, joiden hyödyt olivat epävarmoja, mutta joiden arvioitiin vahvistavan yrityksen tulevaa kilpailukykyä.

Erityisesti investoinnit nousivat aineistossa esiin kasvutekijänä. Esimerkiksi valmistavan teollisuuden yritys 4 kertoi investoivansa huonoinakin vuosina uusiin koneisiin, jotta he pysyisivät kehityksen mukana. Näkemys kuvastaa ajattelua, jossa investointeja ei nähty ainoastaan kustannuksina, vaan välttämättöminä edellytyksinä kilpailukyvyn säilyttämiselle ja kasvun jatkumiselle. Lisäämällä kapasiteettia ja uudistamalla tuotantolaitteitaan yritys pyrki varmistamaan, ettei se jäisi jälkeen kilpailijoistaan.

Riskinottokyky näkyi myös muissa kasvua tukevissa ratkaisuissa. Osa yrityksistä lisäsi merkittävästi myynnin ja markkinoinnin resursseja, kun taas osa laajensi toimintaansa uusille liiketoiminta-alueille yrityskauppojen avulla. Joissakin tapauksissa yritysostot olivat mittakaavaltaan huomattavia, ja hankittu yritys saattoi olla ostajaa suurempi. Tällaiset ratkaisut edellyttivät johdolta sekä kasvun mahdollisuuksien tunnistamista että valmiutta kantaa päätöksiin liittyvää epävarmuutta.

Useassa haastatellussa yrityksessä harkittu riskinotto konkretisoitui tilanteissa, joissa lyhyen aikavälin tuloksesta oltiin valmiita tinkimään pitkän aikavälin kasvun hyväksi. Yritys 6 kertoi ottaneensa yhtenä vuonna tietoisesti riskin panostamalla voimakkaasti myyntiin ja yrityksen infrastruktuuriin. Panostukset johtivat kyseisenä vuonna pieneen tilikausitappioon, mutta vuoden lopussa tilauskanta oli vahva ja kasvu pääsi kunnolla vauhtiin. Harkittu riskinotto muodostui näin olennaiseksi osaksi yritysten kasvustrategiaa. Haastatellut yritykset uskalsivat valita kasvuun investoimisen myös epävarmoissa tilanteissa, mutta riskinottoa ei tehty harkitsemattomasti. Yritykset korostivat tarkan talousseurannan merkitystä ja pitivät sen avulla huolta siitä, että kasvupanostukset pysyivät liiketoiminnan kantokyvyn rajoissa. Näin riskinotto näyttäytyi ennen kaikkea johdettuna ja taloudellisesti seurattuna keinona vauhdittaa kasvua.

4.2 Asiakas- ja verkostosidonnainen kasvu

Asiakas- ja verkostosidonnainen kasvu koostui asiakaslähtöisyydestä, myyntiin ja markkinointiin panostamisesta sekä verkosto- ja kumppanuusyhteistyöstä. Asiakaslähtöisyys antaa suunnan määrittämällä, millaista arvoa asiakkaalle tuotetaan. Myynti ja markkinointi tekevät tämän arvon näkyväksi ja kohdentavat sen oikeille asiakasryhmille. Verkostot ja kumppanuudet puolestaan tuovat kasvuun joustavuutta, mittakaavaa ja auttavat pääsemään uusille markkinoille. Niiden avulla yritys voi täydentää osaamistaan, lisätä kapasiteettia ja avata uusia asiakaskanavia ilman oman organisaation kasvattamista. Näiden yhteisvaikutuksena kasvu ei nojaudu yksittäisiin onnistumisiin, vaan pitkäjänteisesti rakentuvaan asiakas- ja kumppanuussuhteiden kokonaisuuteen, joka vahvistaa sekä kysyntää että toimituskykyä.

Aineistossa asiakaslähtöisyys näyttäytyi yritysten pyrkimyksenä ymmärtää asiakkaiden tarpeita syvällisesti ja kehittää tuotteita sekä palveluja tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Haastatteluissa korostuivat uteliaisuus uutta kohtaan, halu löytää parempia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin sekä pyrkimys tuottaa

asiakkaille konkreettista lisäarvoa. Asiakaslähtöisyyden merkitys näkyi esimerkiksi yrityksessä 4, joka saavutti kasvua kehittämällä jokaisesta toimituksesta niin onnistuneen, että asiakas halusi jatkaa yhteistyötä ja tilata lisää. Yritys kuvasi strategiansa perustuvan kumppanuuksiin ja syvien luottamussuhteiden rakentamiseen, joiden tavoitteena oli luoda edellytyksiä yhteiselle kasvulle asiakkaiden kanssa.

Asiakaslähtöisyys näkyi myös asiakkaiden osallistamisena tuotekehitykseen. Ratkaisujen kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa nähtiin tehokkaaksi tavaksi varmistaa kysyntä ja vahvistaa asiakassuhdetta. Yrityksessä 6 uusia ratkaisuja vietiin jo varhaisessa vaiheessa asiakkaiden pilotoitaviksi. Näin tuotekehitystä voitiin suunnata todellisiin asiakastarpeisiin ja samalla varmistaa, että kehitettävillä ratkaisuilla oli myös kaupallista potentiaalia. Asiakkaan varhainen osallistaminen vähensi riskiä kehittää tuotteita tai palveluja, joille ei olisi kysyntää.

Haastateltujen yritysten kasvua vauhdittivat merkittävästi myyntiin ja markkinointiin tehdyt panostukset. Ne ilmenivät esimerkiksi myyntiresurssien vahvistamisena, näkyvyyden lisäämisenä, digitaalisten kanavien hyödyntämisenä sekä myyntiprosessien systematisointina. Haastatteluista nousi esiin, ettei kunnianhimoisia kasvutavoitteita voida saavuttaa pelkästään hyvillä tuotteilla tai palveluilla, vaan niiden rinnalle tarvitaan määrätietoista myyntityötä, asiakashankintaa ja markkinan rakentamista. Esimerkiksi yritys 2 toteutti innovatiivisen markkinointikampanjan järjestämällä oman verkostoitumistapahtuman potentiaalisille asiakkaille. Tapahtuma vaati yritykseltä merkittävää panostusta, mutta sen vaikutukset näkyivät kasvussa nopeasti. Yritys 3 puolestaan panosti sosiaaliseen mediaan ja rakensi sen avulla verkkoyhteisöä käsityöharrastajien ympärille. Samalla yritys laajensi jakeluaan solmimalla jälleenmyyntisopimuksia suurten kauppaketjujen kanssa. Näkyvyyden lisääminen, yhteisön rakentaminen ja jakelukanavien laajentaminen tukivat toisiaan ja loivat yritykselle uutta kysyntää sekä laajemman asiakaspohjan. Myyntiin ja markkinointiin kohdistuneet panostukset näyttäytyivät aineistossa strategisina valintoina, joiden avulla yritykset rakensivat kasvun edellytyksiä vahvistamalla näkyvyyttään, asiakaskuntaansa ja markkina-asemaansa.

Verkostot ja kumppanuudet muodostivat haastatelluissa yrityksissä keskeisen kasvutekijän erityisesti silloin, kun yritykset pyrkivät skaalaamaan toimintaansa ilman raskasta organisaation kasvattamista. Alihankkijat, jakelukumppanit ja muut yhteistyöverkostot tarjosivat yrityksille joustavuutta, lisäkapasiteettia ja osaamista, joiden avulla ne pystyivät tarttumaan kasvumahdollisuuksiin omaa kokoaan suuremmassa mittakaavassa sekä jakamaan kasvuun liittyviä riskejä. Tämä näkyi konkreettisesti yrityksessä 1, joka pystyi toteuttamaan jo alkuvaiheessa suuriakin rakennusprojekteja yhdellä omalla työntekijällä. Yritys hyödynsi luotettavia aliurakoitsijoita, mikä antoi yritykselle mahdollisuuden vastata kysyntään nopeasti ja joustavasti ilman henkilöstön kasvattamista. Yritys 6 puolestaan saavutti lyhyessä ajassa merkittävää kansainvälistä kasvua hyödyntämällä agenttiverkostoa sekä paikallisia kumppaneita, jotka vastasivat myynnistä ja asiakastuesta kohdemaissa. Verkostojen merkitystä kuvasi osuvasti yrityksen 5 johtaja, joka luonnehti hyvää yhteistyökumppania kasvun moottoriksi.

4.3 Uudistumiskyvykkyys ja kestävä kilpailuetu

Uudistumiskyvykkyyden ja kestävän kilpailuedun alle liittyvät kasvutekijöinä digitaalisuus, innovatiivisuus ja tuotekehitys sekä vastuullisuus. Tässä kasvuteemassa kiteytyy yritysten kyky uudistaa toimintaansa teknologian hyödyntämisen, prosessien kehittämisen sekä tuote- ja palveluinnovaatioiden kautta siten, että

yritys säilyttää kilpailukykynsä muuttuvassa markkinassa ja vahvistaa samalla tulevaisuuden kasvuedellytyksiään.

Yritysten uudistumista tuki vahvasti digitaalisuus, joka näkyi uusina asiakaskanavina, prosessien tehostumisena sekä skaalautuvien liiketoimintamallien hyödyntämisenä. Haastatellut yritykset käyttivät digitalisaatiota monipuolisesti kasvun vauhdittamiseen. Osassa yrityksistä kasvu rakentui erityisesti digitaalisten asiakaskanavien ja modernien verkkopalvelujen varaan, kun taas toisissa painopiste oli sisäisten prosessien kehittämisessä, automaatiossa ja tietojärjestelmien hyödyntämisessä. Yrityskohtaisista eroista huolimatta digitaalisuus nousi aineistossa merkittäväksi kasvun mahdollistajaksi. Sen avulla yritykset pystyivät avaamaan uusia asiakaskanavia, tavoittamaan markkinoita kustannustehokkaasti, parantamaan asiakaskokemusta ja tukemaan palvelujen skaalautuvuutta.

Digitaaliset ratkaisut eivät olleet ainoastaan toimintaa tehostavia välineitä, vaan ne loivat myös perustaa uudenlaisille liiketoimintamalleille. Esimerkiksi yritys 6 oli suunnitellut tuotteensa siten, että niiden päivittäminen ja osa huoltotoimenpiteistä voitiin toteuttaa etäyhteyksien avulla. Tämä vähensi tarvetta matkustaa asiakkaan luokse ja paransi samalla huollon tehokkuutta sekä asiakaspalvelun nopeutta. Yritys 2 puolestaan oli rakentanut ohjelmistoliiketoimintansa pilvipohjaisen SaaS-mallin varaan. Ohjelmiston jakelu asiakkaille tapahtui verkon kautta palveluna, mikä mahdollisti liiketoiminnan skaalaamisen kansainvälisille markkinoille. Digitaalisuus vahvisti näin sekä tuotteen kilpailukykyä että yrityksen kykyä palvella asiakkaita kansainvälisesti.

Kasvuyrityksissä innovatiivisuus ja tuotekehitys näyttäytyivät jatkuvana toimintatapana, jonka avulla yritykset uudistivat tuotteitaan ja palvelujaan asiakastarpeiden sekä markkinamuutosten pohjalta. Uusia ratkaisuja kehitettiin usein kokeilujen, pilotointien ja asiakkailta saadun palautteen avulla. Innovointi ei siten ollut irrallista kehittämistä, vaan se kytkeytyi tiiviisti asiakkaiden arkeen, havaittuihin ongelmiin ja tulevien tarpeiden ennakointiin.

Monet yritykset olivat kehittäneet käytäntöjä asiakaspalautteen keräämiseen ja sen hyödyntämiseen uusien kehitysideoiden tunnistamisessa. Yrityksessä 3 käytiin viikoittain läpi asiakaspalautteita ja asiakkaiden tuotetoiveita, kun taas yrityksessä 5 asiakastarpeiden kuunteleminen johti kokonaan uuden tuoteryhmän kehittämiseen, mikä auttoi yritystä erottautumaan kilpailijoistaan ja tuki sen kasvua.

Vastuullisuus näyttäytyi yrityksissä sekä arvolähtöisenä valintana että kilpailuetua vahvistavana tekijänä. Se nousi esiin jokaisessa haastattelussa, mutta sen painotukset vaihtelivat. Osalle yrityksistä vastuullisuus tarkoitti uusien, entistä kestävämpien tuotteiden ja palvelujen kehittämistä, ja toisille arkisia tekoja, toiminnan läpinäkyvyyden lisäämistä, henkilöstön hyvinvointia ja esimerkin näyttämistä sidosryhmille. Yrityksen 2 koko visio rakentui alusta lähtien myönteisen ympäristövaikutuksen luomisen varaan. Yritys kehitti ohjelmistopalveluunsa ominaisuuden, jonka avulla asiakasyritykset voivat seurata toimitusketjunsa ympäristövaikutuksia. Ratkaisu vastasi asiakkaiden kasvaviin vastuullisuusodotuksiin ja samalla erotti yrityksen kilpailijoistaan. Näin vastuullisuus loi samanaikaisesti lisäarvoa asiakkaille ja vahvisti yrityksen kilpailuetua.

Ympäristö- ja taloudellisen vastuun rinnalla aineistossa korostui myös sosiaalinen vastuullisuus. Tämä näkyi konkreettisesti esimerkiksi yrityksessä 2, jossa kasvuvaiheen aikana oli panostettu henkilöstön jaksamiseen

muun muassa joustavien työaikojen ja kannustinjärjestelmien avulla. Henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen nähtiin tärkeänä osana kestävää kasvua, eikä pelkästään yrityksen sisäisenä henkilöstökysymyksenä.

Vastuullisuuden sisällyttäminen osaksi liiketoimintaa auttoi yrityksiä rakentamaan kestävää kilpailuetua. Vastuullisuus vahvisti yritysten mainetta ja asiakassuhteita sekä vastasi toimintaympäristön muutokseen, jossa suuret asiakkaat kiinnittävät kumppanivalinnoissaan yhä enemmän huomiota arvoihin ja vastuullisuuskriteereihin. Samalla vastuullisuus lisäsi työn merkityksellisyyttä yritysten sisällä. Näin vastuullisuus tuotti arvoa sekä yrityksille itselleen että niiden asiakkaille.

4.4 Yhteenveto tuloksista

Kokonaisuutena tulokset osoittivat, että tunnistetut kasvutekijät eivät näyttäytyneet toisistaan irrallisina, vaan ne kytkeytyivät yritysten toiminnassa toisiinsa. Kolmea yläteemaa yhdisti kasvuhakuisuus, joka ilmeni yritysten haluna tavoitella kasvua, tehdä sitä tukevia päätöksiä ja kohdentaa resursseja kasvun mahdollistamiseen. Kasvu ei siten näyttäytynyt haastatelluissa yrityksissä muun toiminnan seurauksena syntyneenä kehityksenä, vaan tietoisesti tavoiteltuna päämääränä.

Tapausten välinen vertailu osoitti, että vaikka yrityksissä tunnistettiin samankaltaisia kasvua tukevia tekijöitä, niiden painotukset ja käytännön toteutustavat vaihtelivat. Erot ilmenivät erityisesti kasvun strategisissa ratkaisuissa, resurssien hyödyntämisessä, markkinoille laajentumisessa sekä toiminnan kehittämisessä. Resurssien hyödyntämisen erot näkyivät esimerkiksi siinä, että yritys 1 kasvatti liikevaihtoaan merkittävästi alihankintaverkoston avulla ilman oman henkilöstön lisäämistä, kun taas yrityksessä 6 kasvuun liittyi henkilöstömäärän huomattava lisääntyminen sekä panostaminen oman myyntiorganisaation kehittämiseen, tuotekehitykseen ja kansainvälisiin kumppanuuksiin. Erot ilmenivät myös uusien asiakkaiden tavoittamisessa ja markkinoille laajentumisessa. Yrityksessä 3 korostuivat verkkokaupan kehittäminen ja jakelukanavien laajentaminen, kun taas yrityksessä 6 kansainvälistymistä edistettiin paikallisten yhteistyökumppaneiden ja agenttiverkoston avulla. Tapausten välinen vertailu osoitti siten, etteivät samankaltaiset kasvua tukevat tekijät tarkoittaneet yhdenmukaista kasvupolkua, vaan kasvuun liittyvät ratkaisut muotoutuivat yritysten omien lähtökohtien, resurssien ja toimintaympäristön mukaan.

5 Pohdinta

Tulokset osoittavat, että eteläpohjalaisten pk-yritysten kasvupolkujen yksilöllisyydestä huolimatta tutkimuskohteena olevien eri toimialojen yritysten kasvun taustalla tunnistettiin yhteisiä tekijöitä. Kasvun taustalla havaittiin useita toisiaan täydentäviä kasvutekijöitä. Havainto vahvistaa käsitystä yritysten kasvusta moniulotteisena ilmiönä, johon kytkeytyy samanaikaisesti muun muassa yrittäjään, yritykseen ja toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä (Storey, 1994; Wiklund ym., 2009).

Tulokset ovat monilta osin yhteneväisiä aiemman kasvuyrittäjyystutkimuksen kanssa. Johdon strategisten valintojen merkitystä tukee havainto kasvavien yritysten proaktiivisista ja markkinoille suuntautuvista strategioista (Littunen & Virtanen, 2009). Asiakaslähtöisyyden osalta tulokset ovat linjassa aiempien havaintojen kanssa asiakaskeskeisyyden ja asiakkaan arvoketjuun integroitumisen merkityksestä kasvulle

(Lappi ym., 2023), ja verkostojen hyödyntämisen merkitystä puolestaan tukee havainto ulkoisten verkostosuhteiden kehittymisestä kasvavia yrityksiä erottavana tekijänä (Littunen & Virtanen, 2009). Uudistumisen ja innovatiivisuuden merkitystä tukevat havainnot uuden kehittämiseen panostamisen yhteydestä kasvuun ja menestymiseen (Joensuu-Salo ym., 2022) sekä innovaatiokyvykkyyden ja uusien liiketoimintamallien yhteydestä menestymiseen ja kasvustrategioihin (Viljamaa ym., 2025). Myynnin ja markkinoinnin merkitys on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa: myyntiosaaminen on nostettu keskeiseksi kasvutekijäksi (Lappi ym., 2023), ja vahvemman markkinointikyvykkyyden on havaittu olevan yhteydessä yritysten nopeampaan kasvuun (Joensuu-Salo ym., 2023). Kokonaisuutena eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä tunnistetut kasvutekijät ovat pitkälti yhteneväisiä aiemmassa kasvuyrittäjyystutkimuksessa esiin nousseiden kasvutekijöiden kanssa.

Tutkimuksen tulokset täydentävät myös aiempaa kasvuyrittäjyystutkimusta, jossa on korostettu kasvutekijöiden keskinäisiä yhteyksiä ja erilaisten tekijäyhdistelmien merkitystä yritysten kasvulle (Garcia-Martinez ym., 2023; Partala ym., 2024). Tässä tutkimuksessa kasvua tukevat tekijät jäsentyivät kolmeksi toisiinsa liittyväksi kokonaisuudeksi, joita yhdistävänä tekijänä näyttäytyi kasvuhakuisuus.

Kasvuhakuisuus erottui aineistossa luonteeltaan muista tunnistetuista kasvutekijöistä. Muut kasvutekijät kuvasivat konkreettisia keinoja ja toimintatapoja, joilla yritykset tavoittelivat kasvua, kuten myynnin kehittämistä, verkostojen hyödyntämistä, toiminnan uudistamista ja strategisten valintojen tekemistä. Kasvuhakuisuus puolestaan kuvasi ennen kaikkea yritysten halua ja pyrkimystä kasvaa. Se ilmeni aineistossa useiden muiden kasvutekijöiden yhteydessä, minkä vuoksi sitä ei tarkasteltu erillisenä kasvutekijänä vaan muita kasvutekijöitä yhdistävänä ulottuvuutena. Myös aiemmissa tutkimuksissa kasvuhakuisuuden on havaittu olevan yhteydessä yritysten kasvuun. Wiklund ym. (2009) ovat osoittaneet yrittäjän kasvuasenteiden olevan yhteydessä yrityksen kasvuun, ja myös muissa tutkimuksissa kasvuhakuisuus on tunnistettu yritysten kasvuun liittyväksi tekijäksi (Lappi ym., 2023; Piispanen ym., 2018). Kasvuhakuisuuden merkityksen tarkastelua täydentää tuore GEM-tutkimus (Björk ym., 2026), jonka mukaan yritysten kasvuodotukset ovat Suomessa kansainvälisesti vertaillen suhteellisen matalalla tasolla, vaikka yrittäjyyden rakenteelliset edellytykset ovat vahvat.

Tuloksissa nousi esiin myös kasvun mittaamiseen liittyvä keskeinen havainto, joka tukee aiemmassa tutkimuksessa esitettyjä näkemyksiä. Useat tutkimuksessa mukana olleet yritykset hyödynsivät kasvussaan verkostoja, kumppanuuksia, alihankintaa sekä digitaalisia liiketoimintamalleja, jolloin liiketoiminnan kasvu ei välttämättä edellyttänyt henkilöstömäärän vastaavaa kasvua. Havainto tukee aiemmassa kirjallisuudessa esitettyä näkemystä scale without mass -ilmiöstä (Brynjolfsson ym., 2007), jolla viitataan yritysten kykyyn kasvattaa toimintaansa ilman vastaavaa resurssien lisäämistä. Tämä haastaa tarkastelemaan kriittisesti perinteisiä kasvuyritysten määritelmiä ja kasvun mittareita, sillä henkilöstön kasvuun vahvasti nojaavat määritelmät eivät välttämättä tavoita kaikkia kasvun muotoja, ja osa nopeasti kasvavista yrityksistä voi jäädä kokonaan kasvuyrityksiä koskevien tarkastelujen ulkopuolelle. Tulokset nostavatkin esiin kysymyksen siitä, tulisiko kasvuyritysten tunnistamisessa huomioida nykyistä laajemmin myös se, millä tavoin kasvu toteutuu ja millaisiin liiketoimintamalleihin se perustuu.

Tuloksissa nousi esiin myös vastuullisuuden rooli yritysten kasvussa. Tässä tutkimuksessa vastuullisuus näyttäytyi useissa yrityksissä kilpailuetua, asiakasarvoa ja liiketoiminnan kehittämistä tukevana tekijänä.

Tulokset viittaavat siihen, että vastuullisuus voi tukea yritysten kasvua erityisesti silloin, kun se kytkeytyy asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen. Kestävyyteen liittyvät vaatimukset eivät tällöin näyttäydy yrityksille pelkästään toimintaympäristöstä tulevina velvoitteina, vaan ne voivat synnyttää uutta kysyntää ja tarjota mahdollisuuksia erottautua kilpailijoista. Vastuullisuus voi siten muodostua osaksi yrityksen arvonluontia ja kilpailuetua sekä tätä kautta tukea kasvua. Havainto täydentää kasvuyrittäjyyttä koskevaa keskustelua nostamalla vastuullisuuden esiin yhtenä pk-yritysten kasvua mahdollistavana tekijänä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella myös suhteessa Etelä-Pohjanmaan alueelliseen toimintaympäristöön. Alueelle ovat ominaisia yrittäjyyttä tukeva kulttuuri ja tiiviit yritysverkostot, mutta toisaalta myös valtakunnallista tasoa vähäisemmät TKI-panostukset ja matalampi työn tuottavuus. (Etelä-Pohjanmaan liitto, 2025). Vahva yrittäjyyskulttuuri välittyi tutkimusaineistossa omistajayrittäjinä toimineiden toimitusjohtajien kasvuhakuisuutena ja valmiutena tehdä kasvua tukevia päätöksiä. Verkostojen hyödyntäminen ilmeni etenkin kasvumahdollisuuksien tunnistamisessa sekä yritysten oman osaamisen ja resurssien täydentämisessä. Maakunnan keskimääräistä vähäisimmistä TKI-panostuksista poiketen tutkimukseen osallistuneet yritykset panostivat määrätietoisesti kehittämiseen ja uudistumiseen. Nämä panostukset näyttäytyivät yritysten uudistumista, kehittymistä ja yritysten kasvua tukevina toimina.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksessa tunnistettiin samankaltaisia kasvua tukevia tekijöitä eri toimialoilla toimivissa eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä. Kasvutekijöiden painotukset ja käytännön toteutustavat kuitenkin vaihtelivat yrityksittäin, eivätkä yhteiset kasvutekijät siten merkinneet yhdenmukaisia kasvupolkuja. Tutkimus täydentää aiempaa pk-yritysten kasvua koskevaa keskustelua tuottamalla laadullista tietoa siitä, miten kasvutekijät ilmenevät ja liittyvät toisiinsa yritysten käytännön toiminnassa. Tutkimuksen keskeinen kontribuutio ei ole yksittäisten aiemmasta tutkimuksesta poikkeavien kasvutekijöiden tunnistaminen, vaan niiden jäsentäminen kolmeksi toisiinsa kytkeytyväksi yläteemaksi sekä kasvuhakuisuuden tunnistaminen näitä yhdistäväksi tekijäksi.

Tutkittuja yrityksiä yhdisti vahva halu kasvaa, joka näkyi erilaisina kasvua tukevina valintoina ja panostuksina. Kasvuhakuisuus ei siten näyttäytynyt yhtenä kasvutekijänä muiden joukossa, vaan se liittyi siihen, miten yritykset hyödynsivät erilaisia kasvun mahdollisuuksia. Kasvun tukemisen näkökulmasta tämä merkitsee, ettei huomio voi kohdistua ainoastaan yritysten resursseihin, osaamiseen tai toimintatapoihin, vaan myös yritysten tavoitteisiin ja haluun suunnata toimintaansa kohti kasvua. Yritysten kasvun edistäminen edellyttääkin rakenteellisten toimintaedellytysten lisäksi huomiota yrittäjien kasvumotivaatioon, asenteisiin ja kasvua koskeviin tavoitteisiin.

Tutkimus myös nostaa esiin tarpeen tarkastella uudelleen sitä, mitä yrityksen kasvulla tarkoitetaan ja miten sitä tunnistetaan. Aineistossa kasvu toteutui hyvin erilaisin tavoin, eikä liiketoiminnan voimakas kasvu aina edellyttänyt henkilöstömäärän vastaavaa lisääntymistä. Verkostot, kumppanuudet, alihankinta ja digitaaliset liiketoimintamallit mahdollistivat kasvun myös organisaation ulkopuolisia resursseja hyödyntämällä. Henkilöstömäärään perustuvat kasvun määritelmät voivatkin jättää osan kasvavista yrityksistä tunnistamatta.

Kasvuyritysten tarkastelussa olisikin perusteltua kiinnittää enemmän huomiota paitsi kasvun määrään myös siihen, millä tavoin kasvu toteutuu.

Vastuullisuus laajentaa edelleen kuvaa siitä, mistä pk-yritysten kasvumahdollisuudet voivat muodostua. Tutkituissa yrityksissä vastuullisuus ei näyttäytynyt pelkästään ulkoisiin vaatimuksiin vastaamisena, vaan se kytkeytyi myös asiakkaiden tarpeisiin, liiketoiminnan kehittämiseen ja kilpailijoista erottautumiseen. Vastuullisuuteen liittyvät muutokset voivat siten avata yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia silloin, kun ne tunnistetaan osaksi asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Tämä havainto tuo pk-yritysten kasvua koskevaan keskusteluun näkökulman, jossa vastuullisuutta tarkastellaan velvoitteiden lisäksi myös mahdollisena kasvun lähteenä.

Tutkimuksen keskeisenä rajoituksena on aineiston rajautuminen kuuteen eteläpohjalaiseen kasvuyritykseen, minkä vuoksi tuloksia ei voida sellaisenaan yleistää laajemmin pk-yrityskenttään. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin yrityksiä, jotka olivat jo saavuttaneet kasvua, joten aineisto ei mahdollista vertailua esimerkiksi kasvua tavoitteleviin mutta siinä epäonnistuneisiin yrityksiin. Kustakin yrityksestä haastateltiin vain toimitusjohtajaa, joten aineisto perustuu yritysjohdon näkemyksiin kasvusta. Haastateltavien jälkikäteiset tulkinnat voivat korostaa onnistuneiksi koettuja päätöksiä ja toimintatapoja, ja muiden organisaation jäsenten haastattelut olisivat voineet monipuolistaa tuloksia. Tutkimusasetelman perusteella ei myöskään voida osoittaa yksittäisten kasvutekijöiden suoria syy-seuraussuhteita yritysten kasvuun.

Jatkossa olisi hyödyllistä tarkastella tunnistettuja kasvun ajureita laajemmalla yritysjoukolla sekä vertailla kasvaneita yrityksiä yrityksiin, joiden kasvu on pysähtynyt tai jäänyt toteutumatta. Erityisen kiinnostavaa olisi myös seurata tutkimukseen osallistuneiden yritysten kehitystä pitkittäistutkimuksena esimerkiksi viiden vuoden kuluttua ja selvittää, onko kasvu jatkunut sekä mitkä tekijät ovat tukeneet tai rajoittaneet kasvun jatkuvuutta.

Lähteet

Ahto, O., Kahri, T., & Mäkinen, M. (2022). *Kasva tai kuihdu. Opas kestävään liiketoimintaan*. Alma Talent.

Audretsch, D. B. (2002). The dynamic role of small firms: Evidence from the U.S. *Small business economics, 18*(1–3), 13–40. https://doi.org/10.1023/A:1015105222884

Audretsch, D. B. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford review of economic policy, 23*(1), 63–78. https://doi.org/10.1093/oxrep/grm001

Azoulay, P., Jones, B. F., Kim, J. D., & Miranda, J. (2020). Age and high-growth entrepreneurship. *American economic review: Insights, 2*(1), 65–82. https://doi.org/10.1257/aeri.20180582

Björk, P., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Saarela, M., Yeasmin, N., van der Have, R., Kotavaara, O., Varamäki, E., & Muhos, M. (2026). *Global Entrepreneurship Monitor: 2025/2026 Finnish report* (Publications of the University of Oulu Kerttu Saalasti Institute, 4/2026). University of Oulu Kerttu Saalasti Institute. https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202604012418

Brynjolfsson, E., McAfee, A., Sorell, M., & Zhu, F. (2007). *Scale without mass: Business process replication and industry dynamics*. Federal Reserve Bank of San Francisco. https://www.frbsf.org/economic-research/wp-content/uploads/sites/4/brynjolfsson.pdf

Coad, A. (2009). *The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781848449107

Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing, 18*(2), 189–216. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0

Di Bella, L., Katsinis, A., Lagüera-González, J., Odenthal, L., Hell, M., & Lozar, B. (2023). *Annual report on European SMEs 2022/2023*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2760/028705

Elinkeinoelämän keskusliitto. (15.1.2026). *Yritykset henkilöstön suuruusluokittain 2024*. https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/yritykset/

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing, 62*(1), 107–115. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

Etelä-Pohjanmaan liitto. (2025). *Huomisen lakeus: Etelä-Pohjanmaan pitkän aikavälin strategiset tavoitteet 2050, maakuntaohjelma 2026–2029 & älykkään erikoistumisen strategia 2021–2027* (B:134). https://epliitto.fi/wp-content/uploads/2025/12/Huomisen-lakeus-n-Maakuntastrategia.pdf

Eurostat, & OECD. (2007). *Eurostat–OECD manual on business demography statistics* (Methodologies and working papers). Office for Official Publications of the European Communities. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-ra-07-010

Fadahunsi, A. (2012). The growth of small businesses: Towards a research agenda. *American journal of economics and business administration, 4*(1), 105–115. https://doi.org/10.3844/ajebasp.2012.105.115

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry, 12*(2), 219–245. https://doi.org/10.1177/1077800405284363

Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of business ethics, 166*(1), 3–18. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z

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. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00830-z

Gullkvist, B., & Ylinen, M. (2008). *Pohjanmaan kasvuyritykset: Yrittäjien näkemyksiä kasvusta ja sen esteistä* (Other Publications C1). Vaasan ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201702062030

Guth, W. D. (2016). Organic growth. Teoksessa M. Augier, & D. J. Teece (toim.), *The Palgrave encyclopedia of strategic management*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_696-1

Heinonen, J., & Hytti, U. (2016). Entrepreneurship mission and content in Finnish policy programmes. *Journal of small business and enterprise development, 23*(1), 149–162. https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2014-0170

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Huang, S., Huang, Q., & Soetanto, D. (2023). Entrepreneurial orientation dimensions and the performance of high-tech and low-tech firms: A configurational approach. *European management journal, 41*(3), 375–384. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.002

Jensen-Eriksen, N. (2023). Yrityshistoria ja kasvuyrittäjyys. *Annales Academiae Scientiarum Fennicae, 2*(1), 76–95. https://doi.org/10.57048/aasf.130114

Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Katajavirta, M., & Talvitie, J. (2022). *Eteläpohjalaisten yritysten menestys, strategiat ja tulevaisuuden suunnitelmat koronan aikana* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 170). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022041929492

Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Kangas, E. (2023). Marketing first? The role of marketing capability in SME growth. *Journal of research in marketing and entrepreneurship, 25*(2), 185–202. https://doi.org/10.1108/JRME-05-2021-0070

Lappi, J., Rikama, S., Husso, K., Nissinen, S., Hakamo, H., Kangas, R., Majanen, K., & Jääskeläinen, J. (2023). *Selvitys keskisuurten yritysten kasvusta* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:26). Työ- ja elinkeinoministeriö. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-743-4

Littunen, H., & Virtanen, M. (2009). Differentiating factors of venture growth: From statics to dynamics. *International journal of entrepreneurial behavior & research, 15*(6), 535–554. https://doi.org/10.1108/13552550910995425

McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship theory and practice, 34*(2), 261–288. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x

Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2004). *Limits to growth: The 30-year update*. Chelsea Green Publishing.

Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice, 41*(6), 1029–1055. https://doi.org/10.1111/etap.12254

OECD. (2023). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/342b8564-en

OECD (2026). *Financing SMEs and entrepreneurs 2026: An OECD scoreboard*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/075d8058-en

Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2009). *Esitutkimus kasvuyrittäjyyden ja kasvuyrityspolitiikan kansantaloudellisesta merkityksest*ä (ETLA Keskusteluaiheita No. 1205). Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA.

Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2014). *Kuka Suomessa kasvaa*? *Rakennemuutos näkyy työllisyydessä, viennissä ja investoinneissa* (EVA analyysi 37). Elinkeinoelämän Valtuuskunta. https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2014/06/Kuka-Suomessa-kasvaa.pdf

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, artikkeli 20. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00378-4

Piispanen, V.-V., Paloniemi, K. J., & Simonen, J. (2018). Qualities of the growth-oriented entrepreneur. *International journal of entrepreneurship and small business, 34*(1), 112–130. https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.091454

Stenholm, P. (2011). Innovative behavior as a moderator of growth intentions. *Journal of small business management, 49*(2), 233–251. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00323.x

Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge.

Tilastokeskus. (19.12.2025). *Kasvuyritysten määrä väheni 9 % vuonna 2024* [tiedote]. https://stat.fi/fi/julkaisu/cm8wxqfuer6md06w02v3vf8rv

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. laitos). Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023* (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023). https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Viljamaa, A., Joensuu-Salo, S., Katajavirta, M., Tuuri, H., Huhtala, T., & Liikala, M. (2025). *Eteläpohjalainen Mittelstand: Selvitys vähintään 20 henkeä työllistävistä eteläpohjalaisista yrityksistä* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 193). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2025050637362

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small business economics, 32*, 351–374. https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. p.). SAGE Publications.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning, 43*(2–3), 216–226. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004

Åkerholm, J. (2024). *Suomen talouden haaste numeroiden valossa*. Sitra. https://www.sitra.fi/wp-content/uploads/2024/05/sitra_suomen_talouden_haaste_numeroiden_valossa.pdf