



Jukka Ala-Mutka

JOHTAMISKYVYKKYYDEN MITTAAMINEN KASVUYRITYKSISSÄ

Jukka Ala-Mutka

JOHTAMISKYVYKKYYDEN MITTAAMINEN KASVUYRITYKSISSÄ

Organisaatiot ja johtaminen

Kesäkuu
2007

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS
WORKING PAPERS
W-431

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS
PL 1210
FI-00101 HELSINKI
FINLAND

© Jukka Ala-Mutka and
Helsinki School of Economics

ISSN 1235-5674
(Electronic working paper)
ISBN 978-952-488-153-1

Helsinki School of Economics -
HSE Print 2007

Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä

Jukka Ala-Mutka¹

¹Dr. Tech., Helsinki School of Economics, Finland (jukka.ala-mutka@hse.fi)

Yhteenveto — Johtamiskyvykkyys on tilannesidonnainen, strateginen ja organisaation kollektiivinen ominaisuus, jota voidaan mitata organisaation pitkän aikavälin menestyksen kautta. Nopean kasvun johtamisen eli johtamiskyvykkyyden onnistumisen arviointi edellyttää yrityksen tutkimista pitkällä aikavälillä, vähintään 7-10 vuoden ajanjaksona. Yrityksen ensimmäisen tuotteen menestys ilmenee ensimmäisinä 3-5 vuotena, mutta näin lyhyt aikajänne ei vielä tuo esiin johtamisen synnyttämää menestystä. Johtamiskyvykkyys tulee esiin vasta yrityksen laadullisen kehittymisen ja uudistumisen myötä. Tarvitaan vähintään toisen tuotesukupolven menestys, ja lisäksi yrityksen tulee kokea erilaisia taloudellisia olosuhteita. Yrityksen laadullinen kehittyminen tulee esiin pääosin vasta viidennen vuoden jälkeen, jolloin yritys on sijoitus-, rahoitus- tai jopa listautumiskelpoinen. Laadulliset mittarit ovat usein tulkinnanvaraisia, mutta antavat paremman kuvan yrityksen todellisesta menestyksestä ja johtamiskyvykkyydestä.

Avainsanat — kasvu, kasvuyritys, johtaminen, johtamiskyvykkyys, strateginen johtaminen

I. JOHDANTO

Suomessa ja monissa maissa on herätty kasvuyrittäjyyteen 2000-luvulla. Tutkimuksissa on havaittu, että kasvuyritykset tuovat ison osan kasvusta riippumatta siitä mitataanko kasvua liikevaihtona, työntekijämäärinä tai markkina-arvona (ks. Thomson 2006, EK 2006). Kasvun tutkimisen valtavirta on ns. piirretutkimus, jossa pyritään löytämään menestyksen kaavaa yrityksen tai yrittäjän piirteistä. Tavallisesti tutkimus on poikkileikkaustutkimusta, jossa ei oteta huomioon liiketoiminnan dynaamista ja kehkeytyvää luonnetta. Tämä suunta ei ole tuonut merkittävää tutkimuslöydöstä, josta voitaisiin vain piirteitä tutkimalla todeta menestyksen salainen kaava.

Yrittäjätutkimus on ollut hyvin yksilökeskeistä - on tutkittu yrittäjän persoonallisuusprofiilia (Delmar 2000), yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia (ks. esim. Kuratko & Hodgetts 1998) ja aikaisempien kokemusten vaikutusta (Delmar & Shane 2004a ja 2004b). Staattisesta

piirretutkimuksesta on siirrytty vähitellen yrittäjäsuuntautuneisuuden ja motivaation tutkimiseen (ks. Covin & Slevin 1988, Lumpkin & Dess 1996, Kuratko & Hodgetts 1998, Wiklund 1998 ja 1999, Aloulou & Fayolle 2005, Wiklund & Shepherd 2005).

JONOKA-tutkimushanke kiinnittää huomionsa kasvun dynaamiseen luonteeseen, johtamiseen kollektiivisena ominaisuutena ja johtamisen liittämisenä määrättyyn asiayhteyteen. Tutkimushankkeella pyritään ymmärtämään paremmin kasvuyrityksen johtamista tai paremmin ilmaistuna johtamiskyvykkyyttä. Hanke keskittyy selvittämään johtamisen roolia kriittisenä resurssina yrityksen ja samalla myös koko innovaation menestyksessä. Innovaatio nähdään tutkimuksessa kaupallistettuna ideana, jolloin tarkastelussa on mukana koko organisaation innovatiivinen toiminta. Näin kasvuyrityksissä ei ole erikseen innovaatiojohtamista vaan kyseessä on innovatiivisen yrityksen johtaminen.

JONOKA hanketta johtaa tekniikan tohtori Jukka Ala-Mutka, joka toimii tuntiopettajana ja senioritutkijana Helsingin kauppakorkeakoulussa JONOKA-tutkimushankkeessa. Ala-Mutka on väitellyt Tampereen teknillisestä yliopistosta aiheesta ”Strategic Management of High Growth Ventures” (Ala-Mutka 2005) ja on toiminut Post Doctoral Research Fellow asemassa McGill Universityssä Kanadassa. Ala-Mutka toimii itse myös kasvuyrittäjänä ja kasvuyritystoimijana. JONOKA on Tekesin rahoittama ja hanke toteutetaan yhteistyössä McGill Universityn kanssa.

II. JOHTAMISKYVYKKYYS

Johtamisen hyvyys tai johtamiskyvykkyys voidaan jakaa lähtökohtaisesti kahteen pääluokkaan: johtajan kyvykkyyteen ja yrityksen johtamisen kyvykkyyteen eli johtamiskyvykkyyteen. Johtajan kyvykkyys käsittelee johtajan olemassa olevia tietoja, taitoja ja kyvykkyyksien soveltamista eri liiketoimintatilanteisiin, sekä johtajan tulevaisuuden potentiaalia.

Johtamiskyvykkyys taas on organisaation kollektiivista kyvykkyyttä, joka liittyy koko organisaation pitkän tähtäimen menestykseen (vrt. Watson 2006, s. 180–181). Kun johtaminen liitetään osaksi tapahtuvaa tilannetta,

johtamiskyvykkyys on tilannesidonnaista, erityistä kyvykkyyttä. Johtamiskyvykkyuden hyvyys voidaan todentaa organisaation aikaansaaman menestyksen kautta. Jokainen johtaja voidaan arvioida erikseen, mutta johtajien yhdessä muodostaman organisaation johtamiskyvykkyyttä ei voida vain summata yksittäisten johtajien kyvykkyyksistä. Yhden johtajan heikot ominaisuudet voidaan kompensoida toisen johtajan taidoilla. Johtoryhmän puutteita voivat paikata myös kyvykkäät keski johdon henkilöt (ks. Watson 2006, s. 181).

Grint (2005) jakaa käsitteet leadership ja management siten, että leadership on strategista ja pyrkii ratkaisemaan uusia ja häijyjä ongelmia (wicked problems) asettamalla kysymyksiä, kun taas management on helpompia ja tunnettujen ongelmien (tame problems) ratkaisemista prosesseilla. Tämä jaottelu toimii paremmin myös käytännössä, jossa ihmistenjohtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) on keinotekoisempi jako. Lähtökohtaisesti johtamisessa tarvitaan ihmisiä ja asioita tasavertaisesti.

Storey (2005) jakaa leadership käsitteen edelleen johtamiseen organisaatiossa (leadership in organization) ja organisaation johtamiseen (leadership of organization). Ensimmäinen käsittelee ihmisten ja tiimien johtamista ja jälkimmäinen yleistä organisaation johtamista, joka sisältää muun muassa yrityksen vision, mission, arvot, prosessit ja rakenteet. Organisaation johtaminen käsittelee ylimmän johdon toimintaa tai strategiatason johtamista. JONOKA-hankkeessa käytämme tästä käsitettä strateginen johtaminen tai johtamiskyvykkyys (englanniksi strategy-level leadership tai lyhyesti strategic leadership).

Edellä käydyn keskustelun perusteella määritämme johtamiskyvykkyuden olevan tutkimushankkeessa tilannesidonnaista, kollektiivista ja strategista organisaation johtamista. Näin käsite johtamiskyvykkyys (strategic leadership) on sopiva käsite johtamistutkimuksen lähtökohdaksi kasvuyrityksissä, joissa kasvun tuomat haasteet tulee ratkaista usein uusina ja ”häijyinä”. Johtamiselle ei ole kaikenkattavaa prosessia vaan uudet haasteet tulee ratkaista uusilla tavoilla yrityksen kehityksessä.

III. KASVUN MITTAAMINEN

A. Kasvuyrityslistauksien käyttämät kriteerit

Kasvuyrityslistaukset määrittelevät kasvun pääasiassa liikevaihdon tai henkilöstön kasvuna (ks. taulukko 1). Tunnettuja kasvuyrityslistauksia ovat mm. Yhdysvaltojen Inc. 500, Kanadan Profit TOP100, Euroopan Europe’s 500 ja Deloitte Fast 500. Näiden päälislojen lisäksi on ”haastajalistoja” kuten Deloitte Rising Star ja Profit Hot50 (Kanada).

Yhdysvaltalainen kasvuyrityslistaus Inc. 500 mittaa kasvua neljän täyden kalenterivuoden aikana ja kanadalainen Profit TOP100 viiden vuoden aikana. Deloitte listaus käyttää samoin viiden vuoden aikajaksoa.

Kanadan Hot50 -haastajalistan aikajakso on kolme vuotta. Suomessa Talouselämän tekemät kasvuyrityslistaukset ovat käyttäneet kolmen vuoden aikajaksoa. Tavallisesti kasvua mitataan siis kolmen, neljän tai viiden vuoden kasvuna. Viiden tai neljän vuoden kasvu on ”päälisloilla” tavallisin ja ”haastajalistalla” käytetään kolmea vuotta.

Taulukko 1. Kasvuyrityslistauksien kriteereitä

Listaus	Mittaus-jakso (vuosia)	Pohjalukemat (liikevaihto / henkilöstö)	Viimeinen vuosi (liikevaihto / henkilöstö)
Inc.500 Yhdysvallat	4	US\$ 600,000 (2005) US\$ 500,000 (2006)	
Profit TOP100 Kanada	5	C\$ 100,000	> C\$ 1 miljoona
Deloitte Fast 500 myös kansalliset Fast 50	5	US\$ 50,000 C\$ 75,000	> US\$ tai C\$ 5 miljoonaa
Europe’s 500 EU	4	<5000 työntekijää	>50 työntekijää
Haastajalistaukset			
Deloitte Fast 500 Raising Star	>3 v. ja <5 v.	US\$ 50,000 C\$ 75,000	> US\$ tai C\$ 5 miljoonaa
Profit HOT50 Kanada	3	C\$ 100,000	

Thompsonin Blueprint-analyysi kuvaa kasvua neljän, kuuden ja 12 vuoden kehityskaarilla. Blueprint-analyysi määrittää ns. kasvupisteen (inflection point), josta laskenta alkaa. Tätä ennen yritys on valmistellut kasvun kiitorataa (runaway) useita vuosia - jopa 10 vuotta. Samoin Collins kirjassaan Hyvästä Paras (2001) mittaa kasvua 15 vuoden aikajännteellä: 15 vuotta taaksepäin ja 15 vuotta eteenpäin määritetystä kasvukohdasta. Google on ollut poikkeuksellisen nopea kasvamaan, mutta tavallisesti todellinen kasvu tulee esiin noin 6-12 vuodessa kasvupisteestä laskien vaikka Google kasvoikin neljässä vuodessa miljardin dollarin liikevaihtoon. Jatkuva nopea kasvu ei tavallisesti tule kasvuyrityksillä esiin vielä kolmessa tai viidessä vuodessa vaan tarvitaan 10 vuotta, jotta voidaan selvästi todeta tuleeko yrityksestä suuri vai ei².

Europe’s 500 -listaus poikkeaa muista oleellisesti, koska se painottaa henkilöstön määrän kasvua ja listaus tehdään työntekijöiden määrän kasvuindeksillä (ns. David Birch Employee Growth Index) (Europe’s 500). Muuten listauksilla on samansuuntaiset vaatimukset kuten

² Euroopan komission määritelmä PK yritykseksi on alle 50 miljoonaa euroa, alla 250 henkilöä ja tase alle 43 miljoonaa euroa (European Commission 2005).

perustamispaikka ko. maassa tai alueella, itsenäinen listaamaton yritys (Profit sisältää myös listautuneet yritykset) ja liikevaihdoksi lasketaan vain yrityksen myynti, mutta ei esimerkiksi koko franchising-ketjun myyntiä tai välitysmyyntiä (vrt. matkatoimisto).

Monet liiketoiminnat ovat verkostomaisia, jolloin tarkkaa liikevaihdon kasvua voi olla vaikea määrittää. Silti liikevaihto on yksi liiketoiminnan perusmittareista. Toki se ei ole ainoa kriteeri, mutta puhuttaessa kasvusta ja kasvuyrityksistä, liikevaihto on ensisijainen indikaattori liiketoiminnan kasvusta, koska liiketoimintaan liittyy aina rahan vaihdanta. Henkilöstön kasvua on käytetty ensisijaisena mittarina Europe's 500 listalla. Tämä mittari syrji verkostomaisia toimijoita, joiden henkilöstö ei ole "omilla" palkkalistoilla, vaikka työllistävä vaikutus voi olla mittava.

Liiketoiminnot, kuten tukkukauppa ja erilainen välitystoiminta, taas saavat aikaan suuria liikevaihtoja, mutta usein työllistävä vaikutus on pieni. Kasvu voi olla ripeää, ja se tulee ainoastaan yhden tyyppisen tuotteen tukkukaupasta tai välittämisestä. Logistiikka hoidetaan siihen erikoistuneiden kuljetusliikkeiden ja huolitsijoiden kautta, jolloin yrityksen ei tarvitse investoida omiin varastoihin vaan kapasiteettia voidaan ostaa lisää tarvittaessa. Näin joissakin tapauksissa pelkkä liikevaihto ei kerro koko kuvaa yrityksen kasvusta.

Useat listaukset huomioivat vain listaamattomat yritykset. Esimerkiksi Kanadassa moni kasvuyrityksillä olevista yrityksistä on listautunut "alkavien yritysten listalle" hyvinkin varhaisessa vaiheessa. Profit TOP100 ei syrji listattuja yrityksiä, joita on useita listan kärkipäästä. Vuonna 2005 Profit TOP100 -kasvuyrityksillä oli 28 pörssissä olevaa yritystä eli 28 %. Vastaavia pörssilistoja pienille yrityksille on useissa pörsseissä, ja myös Pohjoismaissa toimii First North. Nämä pienet listautuneet yritykset jäävät kokonaan useiden kasvuyrityskriteerien ulkopuolelle. Kasvuyrityksillä kertovat todellisesta nopeasta kasvusta vain 70–80 prosentin tarkkuudella, jos oletetaan, että myös muilla listoilla olisi suurin piirtein saman verran listattuja yrityksiä ja huomioiden muut erikoistapaukset, jotka eivät täytä annettuja kriteereitä. Paljon yrityksiä jää näiden listojen ulkopuolelle.

B. Nopean kasvun määrittäminen

Profit TOP100 -listalla nopeiten kasvaneet yritykset saavuttavat noin 20-30,000% kasvun viiden vuoden aikana. Tämä vastaa 200% vuotuista kasvua (Profit 2006). Kun Suomessa kasvukriteeri asetetaan 10 prosenttiin vuodessa, Suomesta saadaan kokoon noin 5700–8900 yritystä (EK 2006). 10% vuotuisen kasvuun ylittää noin 3-5% Suomen yrityksistä. Tekesin teettämän tutkimuksen mukaan 2001–2004 ajanjaksolla Tekesin asiakkaista ylsi vain 10 yritystä yli 30% liikevaihdon kasvuun jokaisena tarkasteluajanjakson vuotena. Tekesin tutkimuksessa näitä kutsuttiin gaselliryhtyiksi (Tekes 2007). Kasvussa Suomen ennätyksen on tehnyt Sulake yli 8000 % kasvulla

viidessä vuodessa. Perässä tulevat mm. Flander, Elcoteq ja Ramirent, jotka yltyvät 1000-2000% kasvuun viidessä vuodessa eli yli 60% kasvuun vuodessa viiden vuoden ajan. Yleisesti ottaen Suomessa ei ole kuin muutama yritys, joka on kasvanut yli 1000% viidessä vuodessa. Voimme tässä kohtaa kysyä: onko Suomessa kasvuyrityksiä ensinkään muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta?

Thomson (2006) kuvaa ns. Blueprint-kasvuyrityksiä, joiden menestyksen mittariksi on laitettu kasvu miljardin dollarin liikevaihtoon. Blueprint-analyysi sisältää vain listatut yritykset, joista 387 on kasvanut miljardin dollarin liikevaihtoon vuoden 1980 jälkeen. Nämä 387 yritystä vastaavat noin 5 % kaikista listatuista yrityksistä Yhdysvalloissa 1980–2005.

Todella isossa kasvusarjassa kasvetaan miljardista eteenpäin. Tässä kasvusarjassa yksi kirkkaimmista tähdistä on Nokia Mobile Phones, joka kasvoi yli 600 % viiden vuoden aikana, lähtien yhdestä miljardista eurosta (Nokia 1993–1998). Nokia kasvoi siis viiden vuoden aikana keskimäärin 40 % vuodessa. Yhteenvedettynä tästä keskustelusta nopean kasvun voidaan määrittää olevan vähintään 30 % vuodessa isoilla yrityksillä ja aloittelevilla yrityksillä 100–200% johtuen kasvun suhteellisesta luonteesta ja alhaisesta lähtötasosta.

Kasvu voidaan suhteuttaa vielä markkinan kasvuun ja kilpailijoihin. Mikäli markkinat kasvavat 50 % vuodessa voidaan jopa 30 % kasvua pitää vaatimattomana, vaikka ko. kasvulla pääsisikin "gaselliryhtysten" listalle. Markkinoiden kasvu voi olla myös negatiivista eli käytännössä hintaeroosio ja muut syyt voivat johtaa siihen, että markkinat supistuvat. Tässä markkinatilanteesta jo liikevaihdon säilyttäminen tarkoittaa "kasvua", suhteellista kasvua.

Thompsonin (2006) Blueprint-analyysi kuitenkin osoittaa, että miljardin dollarin yritykseksi ei pääse, jos markkinat eivät ole kasvavia. Kasvavan markkinan ei täydy olla uusi, mutta sen tulee muuttua tai uusiutua niin, että markkinoilla on mahdollista kasvaa. Todella nopeaa kasvua ei voida saavuttaa supistuvilla markkinoilla. Suhteellisesti ottaen kyllä, mutta ei absoluuttisesti. Hyvänä esimerkkinä tästä on Ramirent, joka toimii rakennusvälineiden vuokrausliiketoiminnassa. Ramirentin kasvu 1995 jälkeen ja erityisesti vuodesta 2000 ei täysin johdu hyvästä suhdanteesta vaan myös rakentamisen toimintamallin muutoksesta. Enää rakennusliikkeet ja urakoitsijat eivät osta rakennustyövälineitä itselleen vaan ne vuokrataan.

IV. KASVUN TARKASTELU ERI NÄKÖKULMISTA

A. Laadullisen kasvun näkökulmia

Organisaation kasvua on kuvattu monipuolisesti Greinerin (1972) kasvumallista lähtien. Taulukkoon 2 on koottu joukko erilaisia elinkaari- ja kasvumalleja, jotka kuvaavat organisaation laadullista kasvua. Greinerin mallin johdannaisia ovat Scott & Bruce'n malli (1987) ja samoin Churchill & Lewisin malli (1983). Tyebjee et al. (1983) on

mallintanut markkinoinnin kehittymisen ja Yli-Renko ja Autio (1996) yrityksen verkostojen kypsymisen. Kazanjin & Darzin (1990) kuvasivat teknologiayrityksen kasvua ja Galbrightin (1982) näkökulmana oli tuotekehitys organisaation sisäisestä näkökulmasta. Kasvuyrityksen rahoitusta on käsitellyt Baird (1999), omistamista ja kasvuyrittäjyyden tilaa ovat mallintaneet Seppä & Näsi (2001) ja Rasila et al. (2002) sekä Ala-Mutka ja Etamad (Ala-Mutka 2005, Etamad & Ala-Mutka 2006 ja Ala-Mutka & Etamad 2006) kasvuyrityksen kehitysprosesseja. Ulkoista kehittymistä ovat kuvanneet Rogers (1995) diffuusiomallillaan ja Moore (1995, 1999) edelleen kehitetyllä elinkaarimallilla (Technology Adaptation Life Cycle).

Taulukko 2. Kasvu- ja elinkaarimalleja erilaisista näkökulmista (ks. Ala-Mutka 2005)

Kirjoittajat (esimerkkejä)	Perspektiivi
Greiner (1972)	Organization
Galbright (1982)	Product / organization
Scott & Bruce (1987)	Organization
Churchill & Lewis (1983)	Organization
Tyebejee et al. (1983)	Organization / marketing
Kazanjan & Darzin (1990)	Technology-based new venture / organization
Rogers (1995), Moore (1995 ja 1999)	Market / Customer
Yli-Renko & Autio (1996)	Resources and network
Johansson & Valhne (1977), Rennie (1993)	Internationalization
Baird (1999)	Financial / venture capital
Seppä & Näsi (2001), Rasila et al. (2002), Rasila (2004)	Venture-to-capital context (V2C) / Ownership
Ala-Mutka (2005)	Growth Company Process

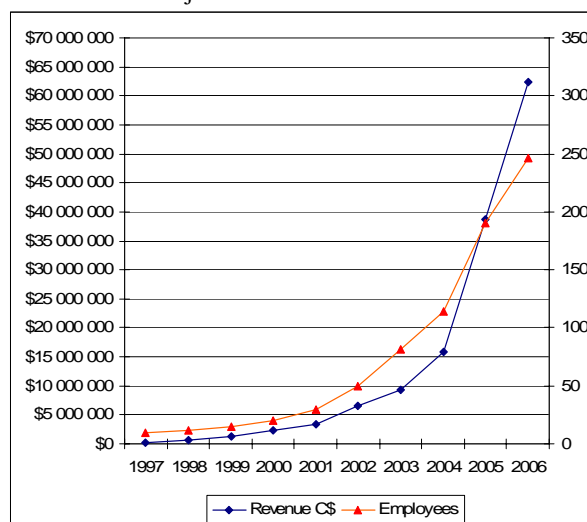
B. Case-esittely: Carmanh Technologies Inc.

Seuraavassa lähestytään kasvun ja johtamiskyvykkyyden tarkastelua kanadalaisen case-tapauksen kautta. Carmanh Technologies Inc. (CTI) yrityksen perustaminen lähti liikkeelle 1993 Carmanah Research Ltd. yrityksenä, joka oli CTI:n suurin omistaja (CTI tunnetaan nykyään nimeltä Carmanah Technologies Corporation, CTC). Yrityksen perusti kanadalainen tohtori David Green, jolla on yli 20 vuoden kokemus teknologiayrittämisestä. Carmanah Technologiesin teknologinen kyvykkyys liittyy vihreään teknologiaan: aurinkoenergian talteenotto, energian varastointi ja ohjaus sekä energiaa säästävää LED-valoteknologia. Näitä teknologioita yhdistelemällä Carmanah valmistaa merkinanto-, valaisin- ja valaistustuotteita, joilta vaaditaan huoltovapautta ja energiaomavaraisuutta eli ne voivat sijaita kaukana sähköverkoista. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi meripojut, valtateiden ja katujen kyltit, rautateiden ylityspaikkojen kyltit ja ohjausvalot, lentokenttien

kiitoratojen valot ja bussipysäkkien valaistus.

Carmanah Technologies kehitti ensimmäistä LED-tuotetta³ noin neljä vuotta 1993–1997 (Carmanah 2002). Ensimmäiset tuotteet olivat LED-valojärjestelmiä merenkulkuun. Vuonna 1998 mukaan tulivat moottoreille soveltuvat tuotteet, ja vasta 2002 tulivat mukaan rautateille ja bussipysäkeille suunnatut tuotteet. Todella nopeaan kasvuun CTI lähti vuonna 2004 eli seitsemän vuotta ensimmäisen tuotteen myynnin aloittamisesta. CTI käytti ensimmäisen tuotteen kehittämiseen neljä vuotta ja nopean kasvun vaiheeseen yritys pääsi noin kymmenessä vuodessa perustamisesta (Carmanah 2005). CTI:n tuotteiden menestyksen ensimmäinen merkkipaalu oli kauppa Yhdysvaltain rannikkovartiostolle vuonna 1998.

Kuvasta 1 voimme todeta CTI:n kiihtyvän kasvun vuosi vuodelta. Selkeä kasvukertoimen muutos tapahtui vuosina 2003–2005 eli noin viisi vuotta sen jälkeen, kun tohtori Green väistyi toimitusjohtajan paikalta. Vuonna 2006 CTI on saanut lopullisesti liiketoimintamallinsa toimimaan, kun liikevaihdon kasvu ei enää seuraa henkilöstömäärän kasvua. CTI kasvoi 1999–2003 lähes 3,700% eli yli 100% vuodessa viiden vuoden ajan ja oli vuoden 2003 Profit TOP100 listalla sijalla 9.



Kuva 1. Carmanah Technologies Inc. kasvu 1997–2005

Vuonna 2000 yrityksen toimitusjohtajaksi tuli Art Aylesworth, jolla oli yli 20 vuoden johtamiskokemus Sharp:lla. Samoin johtoryhmään talousjohtajaksi liittyi Dean Drysdale (CFO), joka oli myös johtamisen professori Kwantlen University Collegessa. Tohtori Drysdale toimi osa-aikaisena talousjohtajana. Vuosina 2001–2003 hallitukseen tulivat mukaan pääomasijoittajat Peeyush Varshney ja Praveen Varshney sekä rahoitusosaajat Trevor Johnstone ja Kelly Edmison. Johtoryhmään tulivat myyntijohtajaksi Michael Ball ja sijoittajasuhteijohtajaksi

³ LED tulee sanoista Light-Emitting Diode eli hohtodiodi. LED on puolijohdekomponentti, joita käytetään muun muassa merkkivaloissa, valokylteissä, pienissä valaisimissa, kaukosäätimissä ja valosensoreissa.

Mark Komonoski, joka oli aikaisemmin ostetun AVVA:n toimitusjohtaja. 2005 johtoryhmä täydentyi vielä David Eglesillä ja Michael Cannonilla ostetusta Soltek Powersource:sta. Yrityksen hallitus ja johtoryhmä muuttui ja täydentyi hyvin nopeasti 2000–2005 sekä ulkopuolelta tulleilla henkilöillä että ostettujen yritysten kautta. Alkuperäisen perustaja-toimitusjohtajan rooli oli enää lähinnä hallituksen puheenjohtaja. Vuonna 2002 CTI listautui Toronton, Frankfurtin ja Berliinin pörssiin.

C. Tuotenäkökulma

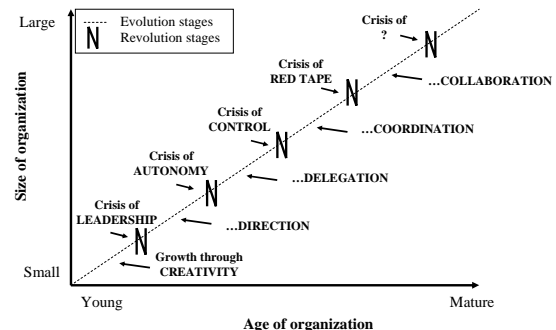
Galbright (1982) kuvasi organisaation kehittymisen viidellä askelmalla: 1. Proof of the principle concept, 2. Model shop, 3. Start-up volume production, 4. Natural growth ja 5. Strategic maneuvering. Yrityksen alkutaipaleella CTI voitti Yhdysvaltain merivartioston kaupan, joka voidaan sanoa olevan ”proof of the concept”. Tuotelinjojen laajennukset ja asiakassegmenttien lisäykset sekä kasvava myyntivolyymi vastaa ”start-up volume production”-vaihetta. Vaiheeseen ”natural growth” on siirrytty vuonna 2006 kun myynti jatkaa edelleen voimakasta kasvua. Näin voimme määrittää CTI:n läpäisseen ainakin neljä askelta viidestä Galbrightin mallissa.

CTI case-tapauksen pohjalta voidaan määrittää, että ensimmäisen tuotteen kehittämiseen ja lanseeraukseen meni noin 4 vuotta. Jos oletetaan, että uuden tuotteen aktiivinen kasvuvaihe on noin 3-5 vuotta lanseerauksesta, perustamisesta ensimmäisen tuotteen elinkaaren lakipisteeseen kestää noin 7-9 vuotta. Jos tarkastelisimme yritystä vain kolme vuotta, saisimme kasvusta mitattua lähinnä yhden tuotesukupolven nopeimman kasvuvaiheen. Kun laajennetaan tarkastelu käsittämään viisi vuotta, saadaan mittaukseen koko yhden tuotteen nopean kasvun elinkaari ja jo seuraavankin tuotteen elinkaaren alkua. Carmanah lanseerasi kuusi asiakassegmenttiä noin kahdeksan vuoden aikana (merenkulu 1997, moottoritiet 1998, rautatiet 2002, kadut 2002, ilmaliikenne 2003 ja kyltit 2005).

Yhteenvedettynä nopea kasvu voidaan jakaa pääsääntöisesti kahteen vaiheeseen, joista ensimmäinen vaihe käsittää 3-5 vuotta ja toinen vaihe 10–12 vuotta. Ensimmäinen nopea kasvuvaihe kuvaa lähinnä ensimmäisen tuotteen menestystä (tuotteen elinkaari), mutta ei koko yrityksen johtamisen menestystä. Yrityksen tuotenäkökulman tarkastelun pohjalta voimme todeta, että kolme vuotta on äärimmäisen lyhyt aika yrityksen toiminnassa ja se kuvaa lähinnä yhden tuotteen tai tuoteperehen onnistumista sen nopeimmassa kasvuvaiheessa. Parempaan johtamisen mittausjaksona voidaan pitää viittä vuotta ja yrityksen johtamisen onnistuminen tulee esille vasta sen uudistumiskyvyssä noin kymmenessä vuodessa.

D. Organisaation näkökulma

Greinerin kasvumalli (kuva 2) on edelleen hyvin käyttökelpoinen ja kuvaa hyvin, miten organisaation kasvukivut ja johtamisen haasteet kohdataan eri vaiheissa.



Kuva 2: The five phases of growth (Greiner 1972)

Tohtori Greenin toimitusjohtaja-aikana CTI oli vain noin 20 henkilön ja vähän yli 2 miljoonan dollarin liikevaihtoa tekevä yritys vuonna 2000. Yritys oli kehittänyt uutta patentoitua teknologiaa vuodet 1993-1997 (”creativity”-jakso). Vuodesta 2000 eteenpäin CTI on vaihtanut toimitusjohtajan ja uudistanut johtoryhmän (”direction”-jakso). Uusi toimitusjohtaja vei CTI:n kuudessa vuodessa yli 60 miljoonan euron liikevaihdon yritykseksi. Samalla yrityksen johto ja hallintorakenne on muutettu vastaamaan pörssiin ja institutionaalisten sijoittajien kriteereitä vastaavaksi vuodesta 2001 lähtien. Henkilöstö ylitti yli 100 henkilöä vuonna 2004 ja 2006 henkilöstöä oli lähes 250 (”delegation” -jakso). Yritys jakautui yhtiöihin, jossa muodostettiin Carmanah Technologies Corporation (CTC), jonka tytäryhtiö CTI:stä tuli. Lisäksi ostetusta AVVA-yhtiöstä tehtiin Carmanah Signs Inc. (CSI) ja Yhdysvaltoihin tuli oma yhtiö, joka perustettiin ostetun Soltek Powersource Inc. paikalle (”coordination” -jakso).

Organisaation sisäisen kehittymisen näkökulmasta tohtori Greenin aikana yritys kehittyi ”creativity” tasolta ”direction”-tasolla, ainakin osittain. Todellinen ”direction”-jakso alkoi ehkä vasta uuden toimitusjohtajan kautta. Joka tapauksessa seuraavat tasot toteutti uusi toimitusjohtaja uudistuneen johtoryhmän ja hallituksen kanssa. Ehkä viimeistä jaksoa ”collaboration” CTI ei ole vielä kokenut, mutta se on jo tuloillaan. Sisäisen kehittymisen näkökulmasta näyttää, että CTI on menestyksellä vienyttä organisaation läpi kolmen Greinerin mallin mukaista tasoa.

E. Rahoituksen ja omistamisen näkökulma

Nopea kasvu ei tavallisesti ole mahdollista ilman rahallisia ja muita lisäresursseja. Oletetaan, että kasvuyritys tarvitsee vähintään kaksi rahoituskierrosta. Ensimmäinen rahoituskierros liittyy ydintuotteen kehittämiseen ja markkinoille saattamiseen. Tämä rahoitus kattaa lähinnä

yrityksen pari ensimmäistä vuotta. Näin ensimmäinen rahoituskierron näkyy yrityksen kasvuna ensimmäisinä 2-5 vuotena.

Varsinainen kasvurahoitus saadaan, kun yrityksellä on todisteita ensimmäisen tuotesukupolven myynnistä. Rahoitus tarvitaan lähinnä organisaation ja myyntikanavien rakentamiseen, todelliseen kasvuun. Tämä rahoitusruiske näkyy yrityksen kasvussa noin 3-7 vuoden päästä perustamisesta. Rahoituksen näkökulmasta siemenrahoitus ja kasvurahoitus voidaan nähdä myös kasvun mittareina. Yrityksestä on tullut sijoitus- ja rahoituskelpoinen (ks. taulukko 3).

Taulukko 3 Company Stages and Operating Modes in V2C Context (Rasila et al. 2002, Rasila 2004)

Company phase	Seed	Start-up	Growth	Mature
Target milestone	From viable to prospective	From prospective to investable	From investable to listable	Listed
Operating mode	Solo	V2C	VC	Public
Months from start	0...24 months	6...36 months	24...60 months	26...120 months

Suomessa muun muassa Tekes rahoittaa alkavia teknologiayrityksiä, ja saman tehtävän monissa muissa maissa hoitaa laaja bisnesenkeliverkosto. Todellinen puntari yritykselle on kasvurahoituksen saaminen joko pääomasijoittajilta tai pankeilta. Monet nopeaan kasvuvaiheeseen ehtineet yritykset suuntaavat pankkitiskille, koska raha on oleellisesti edullisempaa kuin pääomasijoittajilta. Pankista rahaa saadakseen yrityksellä tulee olla jo vakaa toiminta, positiivinen kassavirta ja vakuuksia, joita voidaan pitää yrityksen laadullisen kasvun mittareina.

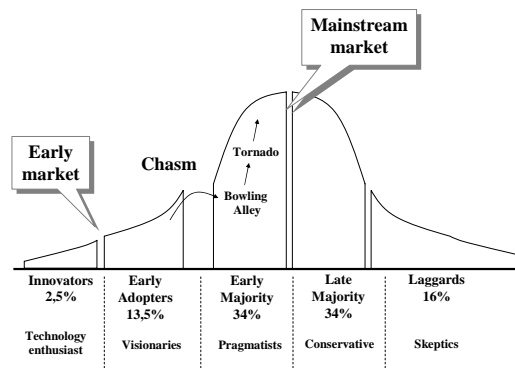
Mikäli yritys saa rahoitusta pankista, yritystä voidaan pitää rahoituskelpoisena. Mikäli yritys saa rahaa pääomasijoittajilta, yritystä voidaan pitää sijoituskelpoisena. Näitä kelpoisuusmittareita (ks. taulukko 3) voidaan pitää luotettavina virstanpylväinä ja kasvun mittareina, koska kelpoisuus on todettu yritysrahoitusmarkkinoilla, joilla on melko yhtenevät kriteerit investoinneille.

Tohtori Green sai 1993 Kanadan valtiolta tukea teknologian kehittämiseen, ja ensimmäinen tuote lanseerattiin 1997. Vuonna 2001 CTI teki suunnatun osakeannin, ja vuonna 2002 se listattiin Toronton pörssiin. Vuosien 2001-2005 aikana CTI toteutti osakeannin joka vuosi ja joinakin vuotena kaksi kertaa. CTI keräsi noin 26 miljoonaa Kanadan dollaria viiden vuoden aikana. Vuonna 2005 osakeanti tuotti 15 miljoonaa dollaria. CTI:n voidaan todeta olevan ”viable” 1993-1997, ”investable” 1997-2000, listable ”2001” ja ”listed” 2001-. Rahoitus- ja omistuksenäkökulmasta yritys kasvoi tohtori Greenin aikana seitsemässä vuodessa tasolle ”investable” ja uuden

toimitusjohtajan ja pääomasijoittajien avulla CTI:stä tuli listattu yhtiö noin kahdessa vuodessa.

F. Asiakkaiden ja markkinoiden näkökulma

Yhtäläillä kuin voimme tarkastella yrityksen kasvua organisaation kehittymisenä, voimme tarkastella yritystä sen asiakkaiden kautta. Tähän käyttökelpoiset ”mittarit” ovat määrittäneet lähinnä Rogers (1995) diffuusiomallillaan ja Moore (1995 ja 1999) viritetyllä ”Revised Technology Life Cycle” -mallilla (kuva 3). Molemmissa malleissa on perusteena sama ilmiö eli millä perusteella eri asiakkaat tai asiakasryhmät ostavat tuotteet.



Kuva 3: Revised Technology Adoption Life Cycle (muokattu Moore 1999, 1995).

Rogers (1995) ja Moore (1995, 1999) jakoivat asiakkaat viiteen kategoriaan riippuen siitä, miten he asennoituivat ostamiseen: 1. innovators (technological enthusiasts) (2.5%), 2. opinion leaders (or early adapters) (visionaries) (13.5%), 3. early majority (pragmatists) (34%), 4. late majority (conservatives) (34%), ja 5. laggards (or late adapters) (skeptics) (16%). Kuvan 3 mukaisesti eri asiakasryhmien muodostamat prosessiosuudet kuvaavat kuvaajan kellokupolin muotoiseksi (bell-shaped curve). Rogers kuvasi tämän S-käyräksi ja määrittäi 16% rajaksi (2.5% + 13.5%), jonka toisella puolella ovat mielipidejohtajat ja toisella puolella päämarkkinat. Tästä Rogers määrittäi 16% diffuusioteorian, josta kysyntäkäyrä alkaa kasvaa dramaattisesti.

Tämä asiakaslähtöinen kasvun laadullinen mittari sisältää myös tulkinnanvaraisuutta, mutta kuvaa selvästi yrityksen ensimmäisen tuotteen todellista menestystä markkinoilla. Mooren (1995, 1999) teorian mukaan yritys on pudonnut kuiluun (chasm), joka sijaitsee juuri kyseisen 16% kohdalla, jos myynti hyytyy kesken kasvun. Yritys on siis onnistunut tavoittamaan teknologiaorientoituneet (innovators ja opinion leaders), mutta ei kuitenkaan suurta enemmistöä (early majority). Tarvitaan siis enemmän kuin kolme vuotta jatkuvaa kasvua, jotta voidaan todeta yrityksen todella selvinneen Mooren määrittämän kuilun yli. Mooren ja samoin Rogersin mallit kuvaavat vain yhden

tuotteen tai tuoteperheen menestystä, mutta ei yrityksen pitkän aikavälin uudistumista eli yrityksen johtamiskyvykkyyttä.

CTI myi ensimmäisen erän tuotteitaan Yhdysvaltojen rannikkovartiostolle 1997 ja voitti suuremman tarjouskilpailun 1998. Yhdysvaltojen rannikkovartiostoa voidaan pitää tässä tapauksessa mielipidejohtajana, jonka toimet vaikuttavat myös muihin asiakkaisiin. 2001 CTI sai kaupat Brittein saarille ja vuonna 2002 tuli asiakkaisiksi satamat Intiasta ja Hong Kongista. Vuonna 2003 CTI sai 1,6 miljoonan dollarin bussipysäkkikaupan Lontooseen. Seuraavana vuonna asiakkaisiksi tulivat mm. US Marine Corps ja Federal Aviation Administration (Yhdysvallat). CTI kohtasi asiakassegmentit ja vaiheet seuraavasti: "innovators" 1997–1999, "early adopters" 2000–2002, "Chasm" 2001–2002, "bowling alley" 2002–2005 ja "tornado" 2005–2006. Voidaan turvallisesti todeta, että CTI on ylittänyt kuilun vuonna 2002 ja etenee kohti päämarkkinaa ("mainstream market"). Tohtori Greenen toimitusjohtajakautena CTI eteni mielipidejohtajiin (early adopters) asti (vuoteen 2000 asti), mutta varsinainen kuilu ("chasm") ylitettiin vasta uuden toimitusjohtajan kaudella ja siitä on jatkettu "bowling alleyn" kautta "tornadoon".

G. Kansainvälistymisen näkökulma

Aikaisen kansainvälistymisen eli ns. Born Globals (BG) käsitteen esitteli ensimmäisenä Rennie (1993). Tutkimuslinjaa seurasivat Oviatt ja McDougall (1994), jotka käyttivät käsitettä International New Ventures (INV) (ks. myös Autio 2005) ja Knight ja Cavusgil termillään Global Start-ups (Knight & Cavusgil 1996, Knight 1997a and b, Knight & Cavusgil 2004 and 2005). Etemad ja Ala-Mutka (2006) asettivat yrityksen kasvun etusijalle ja määrittivät kansainvälistymisen integraaliksi osaksi käsitettä Rapidly-Growing Enterprises (RGE) eli vapaasti suomennettuna kasvuyritys.

Kansainvälistymistä voidaan mitata kansainvälisen toiminnan laajuudella ("International intensity"), joka on usein määritetty prosentteina kokonaisymyynnistä (ks. Zahra et al. 1998, Preece et al. 1999). Born Globals yrityksen myynnistä 25% tulee myynnistä ulkomailta ("international intensity") kolmessa vuodessa perustamisesta. Bloodgood et al. (1996) mittasi kansainvälistymistä toimintojen määrällä ("extent of internationalization"), jotka toteutettiin kotimarkkinoiden ulkopuolella. Preece et al. (1999) mittasi yrityksen globaalia toimintaa ("Global diversity") laskemalla maantieteellisten alueiden määrää, jossa yrityksellä on toimintaa. Zahra et al. (1998) taas ehdotti, että viennin laajuus mitataan kohdemaiden lukumäärällä.

Kasvuyrityksestä usein käytetään lähes synonyyminä käsitettä "Born Globals". Born Globals kriteerit eivät tavallisesti sisällä määritelmää yrityksen liikevaihdon kasvusta vaan vain yrityksen kansainvälistymisen kehittymisestä. Born Globals on määritetty yritykseksi, joka alkaa "globalisoida" operaatioitaan hyvin aikaisessa vaiheessa ilman pitkäaikaista ja aikaisempaa toimintaa

kotimarkkinoilla tai pidempää kansainvälistymistä vaihetta (Luostarinen & Gabrielsson 2001 ja 2002). Käytännössä yritykset ovat pääosin ns. Born Internationals tai Born Regionals eli kasvavat nopeasti alueelliseksi toimijaksi kattaen yhden alueen esim. osan EU:ta tai toiminta keskittyy vain Pohjois-Amerikkaan (ks. Luostarinen & Gabrielsson 2004, Lopez, Kundu & Ciravegna 2006). Vuodesta 1976 FIBO-ohjelman tietokantaan on kerätty kansainvälistyviä suomalaisia yrityksiä, joista noin 1 % voidaan sanoa olevan globaaleja eli noin 40 yhteensä 4000 yrityksestä (Luostarinen & Gabrielsson 2002).

Nopea kasvu näkee kansainvälistymisen integraalina osana koko kasvuprosessia, koska erityisesti pieniltä markkinoilta ponnistavat yritykset eivät voi kasvaa ilman kansainvälistymistä. Erityisesti määrättyissä kapeissa teknologioissa yrityksillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin tulla heti globaaliksi toimijaksi (Etemad & Ala-Mutka 2006 ja Ala-Mutka & Etemad 2006). Näissä piireissä markkinat ovat luonnostaan globaalit ja näin pieniä Born Globals yrityksiä voi syntyä erityisesti teknologia-aloille, joilla on yhtenevät maailmanlaajuiset vaatimukset ja standardit. Lähtökohtaisesti nämä kapeaan tuotesektoriin keskittyvät yritykset eivät kasva pitkässä juoksussa, koska kasvun rajat tulevat nopeasti vastaan ellei liiketoimintamallia muuteta oleellisesti (Ala-Mutka & Etemad 2006).

Tämän keskustelun perusteella voidaan todeta nopean kasvun johtamisen tutkimisen olevan vain osaksi Born Globals -tutkimusta ja Born Globals -tutkimus ei ole nopean kasvun johtamisen tutkimista vaan nopean kansainvälistymisen tutkimista. Nopean kasvun johtamisen tutkimisessa pääpaino on kasvussa, jossa kansainvälistyminen on integraali osa tutkimusaluetta, mutta kansainvälistyminen ja globaali toiminta tai ainakaan sen nopeus eivät ole itsetarkoituisia. Käytännössä pieniltä markkinoilta kuten Suomesta tai Kanadasta ponnistavat RGE:t kansainvälistyvät nopeasti, koska muuta vaihtoehtoa ei käytännössä ole (Ala-Mutka & Etemad 2006b).

Kasvun näkökulmasta yritys saa tavallisesti suurimman osan myynnistään kotimarkkinoiltaan alkuvaiheessa, koska todellisia Born Globals yrityksiä on vähän⁴. Kansainvälisen toiminnan osuus kasvaa koko ajan, mutta se ei ole vielä dominoiva ensimmäisten vuosien aikana, jopa Born Globals yrityksillä kotimarkkinavaihe kestää noin kaksi vuotta (Luostarinen & Gabrielsson 2002). Kansainvälinen toiminta dominoi myöhemmin, kun kotimarkkinoiden kasvun rajat tulevat vastaan tai yritys on valmis kansainvälistymään. Näistä syistä liian lyhyt tarkastelujakso (kolme vuotta) mittaa lähinnä yrityksen menestystä kotimarkkinoilla. Pidempi yli viiden vuoden tarkastelujakso tuo esiin myös yrityksen kansainvälisen menestyksen.

CTI oli nopea kansainvälistymään heti tuotteen lanseeraamisen jälkeen ja vuonna 2000 CTI avasi

⁴ Kun käsite Global todella määritetään käsittämään koko maailman, Born Global yrityksiä on oleellisesti vähemmän. Born Internationals tai

internetiin kauppapaikan, josta tuotteita voi ostaa verkosta. Vuonna 2001 CTI:llä oli jakelijat 74 maassa ja Euroopan toimisto avattiin vuonna 2005. Vuonna 2000 Pohjois-Amerikan osuus oli 46 % myynnistä ja vuonna 2006 osuus oli 86 %, vaikka jakeluverkosto kattaa 110 maata. Myynti on 2006 käytännössä keskittynyt Yhdysvaltoihin ja kotimarkkinan osuus on vain 1%. CTI myy tuotteita globaalisti, mutta toiminta on vuosina 2004–2006 lähes täysin keskittynyt lähinnä englantiapuhuviin maihin (USA, Kanada ja UK). Tuotantolaitokset sijaitsevat vain Pohjois-Amerikassa, ja Eurooppaan oma konttori perustettiin Lontooseen vuonna 2005. Kansainvälistymisnäkökulmasta katsottuna CTI on vasta ottanut ensimmäiset askeleet kohti todella kansainvälistä yritystä, jos kansainvälinen yritys määritetään sen todellisen kansainvälisen toiminnan perusteella.

V. JOHTOPÄÄTÖKSET

CTI:n voimme sanoa olevan menestynyt kasvuyritys, joka täyttää sekä määrälliset että melko hyvin myös laadulliset kasvun kriteerit. Taulukossa 4 on arvioitu CTI:n kasvua erilaisten kasvumallien ja kriteerien kautta. Kriteerit 1-7 CTI läpäisee erinomaisin arvosanoin. Ainoastaan ”Blueprint” kriteeri on vielä liian korkea.

Tutkimuskohteena nopea kasvu on hyvin monitahoinen kenttä. Yksiselitteistä mittaria nopealle kasvulle ei ole. Liikevaihdon kasvu on kaikesta huolimatta paras liiketoiminnan kasvun mittari, vaikka se joissakin erikoistapauksissa ei kuvaa toiminnan todellista kasvua. Liikevaihdon perusteella voimme ainakin tehdä ensimmäisen listauksen melko luotettavasti.

Liikevaihto on liian suppea mittari, ja siksi tarkempi analyysi tulee ulottaa myös laadullisiin mittareihin, joiden kautta todellinen nopean kasvun johtamisen menestys voidaan todeta. Laadullisia mittareita ovat muun muassa johtamisen, organisaation, tuotteiden, rahoituksen (investointi/sijoituskelpoinen), kansainvälistymisen ja omistamisen kehittyminen sekä siirtyminen asiakassegmentistä toiseen.

Nopean kasvu tulee olla vähintään 30 % vuodessa tai alkavilla yrityksillä 100–200% vuodessa. Näiden kriteerien mukaisia Suomesta lähtöisin olevia kasvuyrityksiä on vain muutama (esim. Nokia Mobile Phones, Sulake, BasWare, MySQL⁵ ja Ramirent), ja Pohjois-Amerikassakin vain muutamia kymmeniä vuosittain. Näillä kriteereillä listalle valikoituu vain kasvuyritysten terävin kärki.

Kasvun tulee kestää johdonmukaisesti vähintään 7-10 vuotta, jotta voidaan varmistua yrityksen todellisesta johtamiskyvykkyydestä. Muuten kyseessä on lähinnä yrityksen ensimmäisen tuotteen menestys. Pahimmassa

tapauksessa liian lyhyt mittausjakso, esimerkiksi kolme vuotta, tarkastelee vain myyntimenestystä kotimarkkinoilla tai vain innovaattoreiden keskuudessa (alle 16 % potentiaalisista asiakkaista).

Yrityksen johtamiskyvykkyys määritetään tässä paperissa kontekstisidonnaiseksi organisaation kollektiiviseksi ominaisuudeksi sekä yrityksen kyvyksi kasvaa ja uudistua pitkässä juoksussa. Erityisesti käsiteltäessä nopean kasvun johtamista, tulee tarkasteluajanteen olla riittävän pitkä, jotta nähdään yrityksen johtamisen vaikutus kasvuun eikä vain yhden tuotteen menestyksen tuoma kasvu.

Taulukko 4. CTI:n kasvukriteerien mittarit ja arvot

Mittari	Arvo	Malli
1. Liikevaihto	yli 8000 % (yli 100% vuodessa)	Kasvuyrityslistaus (> 30% vuodessa, 5 vuotta)
2. Aika	yli 8 vuotta yhtäjaksoisesti	Kasvuyrityslistaus (5 vuotta)
3. Tuote	4 tasoa 5:stä (natural growth)	Galbright (1982)
4. Organisaatio	3 tai 4 tasoa 5:stä (delegation - coordination)	Greiner (1972)
5. Rahoitus ja omistus	4 tasoa 4:stä (listattu Toronton, Berliinin ja Frankfurtin pörssiissä)	Seppä & Näsi (2001) ja Rasila et al. (2002)
6. Markkinat	Early majority vaihe (menossa Tornadossa 2005-2006, päässyt yli kuilun 2003-2004)	Moore (1995, 1999)
7. Kansainvälistyminen	Born Global kolmessa vuodessa vuonna 2000 ⁶ . Kansainvälistymis-aste ”international intensity” yli 87% ja myyntiä kaikilla mantereilla ”global diversity”: USA 33%, Eurooppa 26%, Keski- ja Etelä-Amerikka 13%, Aasia 12%	Useita malleja / kriteereitä Rennie 1993, Oviatt & McDougall 1994, Zahra et al 1998 ja Preese et al 1999. (Born Global 25% myynnistä ulkomailta kolmeassa vuodessa perustamisesta)
8. Blueprint-analyysi (”Erittäin nopea kasvu”)	Ei täytä liikevaihtokriteeriä 1 miljardi US\$	Thompson (2006)

JONOKA -tutkimushankkeessa tutkitaan johtamiskyvykkyyttä case-tapauksien avulla. Case-tutkimus on pitkittäistutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään kasvun

Born Regionals yrityksiä on jo enemmän, kun vaatimus ei ole kattaa koko maailmaa.

⁵ MySQL on rekisteröity Ruotsiin, mutta tässä katsotaan yrityksen suomalaisuuden olevan riittävä, koska yksi perustajista on suomalainen, yhtiöllä on ollut suomalainen toimitusjohtaja vuodesta 2000 lähtien ja suomalaiset ovat tehneet myös sijoituksia yhtiöön.

⁶ CTI perustettiin 1997, jolloin ensimmäinen tuote tuli myyntiin.

johtamista pidemmän ajanjakson kuluessa. Tutkimuskohteena on yrityksen nopea kasvuvaihe (vähintään viisi vuotta) ja sitä edeltävät vuodet. Näin jokaisesta kohteesta kerätään aineistoa vähintään seitsemän vuoden ajalta.

Tutkimushankkeessa ovat mukana MySQL, Ramirent, BasWare ja Sulake, jotka suomalaisina yrityksinä täyttävät tutkimuksessa asetetut kasvuyrityksen kriteerit. MySQL on avoimeen lähdekoodiin perustuvien tietokantaohjelmistojen liiketoimintaan keskittyvä yritys. MySQL:n kasvanut parista kymmenestä henkilöstä (vuosi 2000) noin 350 henkilöön (2005) ja arvioiden mukaan MySQL:n liikevaihto on noin 40 – 60 miljoonaa euroa vuosina 2005–2006. MySQL:n kasvun sanotaan olleen 50–100% viisi vuotta peräkkäin (Ovrum 2006).

Sulake on tunnettu Habbo-hotellistaan, ja yritys ylläpitää virtuaalisia yhteisöjä jo 29 maassa ja rekisteröityjä hahmoja on lähes 70 miljoonaa. Sulake käytännössä myy virtuaalisia kalusteita ja muita tavaroita lähes 40 miljoonan euron edestä (vuosi 2006). Sulakkeen kasvu on ollut yli 8000 % viiden vuoden ajanjaksolla ja Deloitte Technology Fast 500 EMEA listasi Sulakkeen sijalle 12 (Sulake 2007).

BasWare tekee ja toimittaa sähköiseen laskutukseen ja ostolaskujen käsittelyyn tarkoitettuja ohjelmistoja. BasWarella on toimintaa 20 maassa ja liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa. BasWaren kasvu on ollut yli 30% vuosittain viiden vuoden ajan (BasWare 2007).

Ramirent on perustettu jo 1955. Entisestä A-Rakennusmiehestä on syntynyt vuoden 1995 MBO-kaupan jälkeen todellinen kasvuyritys. Nopea kasvuvaihe alkoi noin 2000, ja kasvu jatkuu voimakkaana edelleen vuonna 2006. Ramirentin liikevaihto vuonna 2006 on jo lähes 400 miljoonaa euroa ja toimintaa on 12 maassa. Ramirent on kasvanut noin 850% viiden vuoden aikana (Ramirent 2007).

REFERENCES

- Ala-Mutka, J. & Etemad, H. 2006. The Strategies of Global Gazelles: A Theoretical Framework and Evidence from Rapidly Growing and Internationalizing Enterprises from Canada, The 9th Uddevalla Symposium 2006, Fairfax, Virginia, USA, June.
- Ala-Mutka, J. 2005. Strategic Management of High Growth Ventures - A Venture-to-Capital Framework for Professional Entrepreneurship, Tampere: Tampere University of Technology. Doctoral Dissertation Publication 565.
- Aloulou, W. & Fayolle, A. 2005. A Conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. Journal of Enterprising Culture. March, 13, 1, pp. 21-45
- Autio, E. 2005. Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. Journal of International Business Studies, 36, pp. 9-19.
- Baird, M. L. 1999. Engineering Your Start-Up. A Guide for the High-Tech Entrepreneur. Belmont, CA: Professional Publications.
- BasWare. 2007. Saatavana www-osoitteessa www.basware.com luettu 20.4.2007
- Bloodgood, J.M., H.J. Sapienza & J.G. Almeida. 1996. The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. Entrepreneurship: Theory & Practice, Summer, pp. 61-75.
- Carmanah. 2005. Vuosikertomus 2005. Saatavana www-osoitteesta www.sedar.com luettu 10.3.2006
- Carmanah. 2002. Form F-20. Saatavana www-osoitteesta www.sedar.com luettu 10.3.2006.
- Churchill, N. & Lewis, V. 1983. The five stages of small business growth. Harvard Business Review, May-June, pp. 30-50.
- Covin, J. G. & Slevin, D.P. 1988. The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. Journal of Management Studies, 25(3): pp. 217-259.
- Delmar, F. 2000. The psychology of the entrepreneur, in Carter, S., Jones-Evans, D. (Eds), Enterprise and Small Business. London: Pearson Education, pp.132-54.
- Delmar, F. & Shane, S. 2004a. Planning for the market: Business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. Journal of Business Venturing, 19, pp. 768-785.
- Delmar, F. & Shane, S. 2004b. Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. Journal of Business Venturing, 19, pp. 385-410.
- Deloitte. 2007. Saatavana www-sivulla www.deloitte.com luettu 25.3.2007.
- EK 2006. Kasvun ajurit 2 Kasvuyrittäjyyden jatkuvuus Suomessa. Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006.
- European Commission 2005. The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs) SME Envoy Report 2005, Brussels, 8.2.2005. SEC(2005) 170. Available at http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/index_en.htm
- Europe's 500. 2007. Saatavana www-sivulla <http://www.europes500.com/> luettu 25.3.2007
- Etemad, H. & Ala-Mutka, J. 2006. From Seed to Born Globals: Towards a Theoretical Framework, ASAC Conference, Banff, Alberta, June.
- Galbraith, J.R. 1982. Designing the Innovating Organization. Organizational Dynamics, 10(3), pp. 4-25.
- Greiner, L.E. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, Vol. 50, July-August, pp. 37-46.
- Inc.500. 2007. Saatavana www-sivulla <http://www.inc.com/inc500/> luettu 25.3.2007
- Johanson, J. & Vahlne J. E. 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing firm commitments, Journal of International Business Studies, 8(1), pp. 23-32.
- Kazanjan, R. & Drazin, R. 1990. A Stage-contingent Model of Design and Growth for Technology based new ventures. Journal of Business Venturing, Vol. 5, No. 3, pp. 137-150.
- Knight, G. 1997a. Emerging Paradigm for International Marketing: The Born-Global Firm. Dissertation. Michigan State University, East Lansing.
- Knight, G. 1997b. Firm Orientation and Strategy Under Regional Market Integration, The International Executive, 39, 3, pp. 351-74.
- Knight, G. and Cavusgil, T. 2005. "A taxonomy of Born Global firms", Management International Review, Volume 45, No.3, pp. 15-35.
- Knight, G. & Cavusgil S. T. 2004. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm, Journal of International Business Studies, 35, 2, pp. 124-41.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. 1996. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory, in

- Advances in International Marketing, Vol. 8, Cavusgil, S. & Madsen, T. (eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 1996, pp. 11-26.
- Lopez, Kundu, Ciravegna 2006. Born Global or Born Regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican Software Industry. Konferenssiesitys McGill International Entrepreneurship Conference 2006, Montreal, Kanada.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*; January, Vol. 21 Issue 1, pp. 135-172
- Luostarinen & Gabrielsson 2001. Luostarinen, Reijo and Mika Gabrielsson (2001), 'Born Globals of SMOPECs: What, where, when, why, how', EIBA 2001.
- Luostarinen & Gabrielsson 2002. Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. the Annual Conference of the European International Business Academy 8-10 December, 2002 Athens.
- Kuratko, D. & Hodgetts, R. 1998. *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. New York: Dryden Press.
- Moore, G. 1999. *Crossing the Chasm, Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Moore, G. 1995. *Inside the Tornado*, Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Nokia. 1993-1998. Vuosikertomukset 1993 - 1998.
- Oviatt, B. & McDougall P. 1994. Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25, 1, 45-64.
- Ovrum 2006. MySQL vendor analysis report dated 7th August, 2006.
- Preece, S.B., G. Miles & M.C. Baetz. 1999. Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms. *Journal of Business Venturing* 14, 1999, pp. 259-281.
- Profit 2006. Saatavana www.sivulla www.profitguide.com luettu 11.3.2006.
- Ramirent 2007. Saatavana www.sivulla www.ramirent.fi luettu 20.4.2007
- Rasila, T., Seppä, M. & Hannula, M. 2002. V2C or Venture-to-Capital - New Model for Crossing the Chasm between Start-up Ventures and Venture Capital. EURAM Conference 2002, Stockholm.
- Rasila, T. 2004. *Venture-to-Capital - A New Framework for Growth Venturing and Professional Ownership*. Tampere: Tampere University of Technology.
- Rennie, M. W., *Global Competitiveness: Born Global*. The McKinsey Quarterly (4), 1993 pp. 45-52.
- Rogers, E.M. 1995. *Diffusion of Innovations*. The Free Press: New York.
- Scott, M. & Bruce, R. 1987. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 3, pp. 45-52.
- Seppä, M. & Näsi, J. 2001. "Playing with the Goose" - Pushing Entrepreneurs Across the Capital Gap - Who, Why, and How? IntEnt 2001 Conference Proceedings, South-Africa.
- Sulake 2007. Saatavana www.osoitteessa www.sulake.fi luettu 20.4.2007
- Tekes. 2007. *Innovatiiviset kasvuyritykset. Teknologia katsaus 201/2007*
- Thompson, D. 2006. *Blueprint to a billion*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Tyebjee, T.T. & Bruno, A.V. & McIntyre, H.S. 1983. Growing ventures can anticipate marketing stages. *Harvard Business Review*, January-February, pp. -66.
- Watson, T. 2006. *Organizing and Managing Work*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Wiklund, J & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*. New York: Jan 2005. Vol. 20, Iss. 1, pp. 71-91
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation – Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*. Fall, pp. 37-48.
- Wiklund, J. 1998. *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Doctoral Thesis. Jonkoping International Business School, Sweden.
- Yli-Renko, H. & Autio, E. 1996. The Catalyzing Impact of New, Technology-Based Firms in Industrial Technological Renewal: Developing a Systemic Evolution Model. In *Proceedings of the 41st ICSB World Conference*, Stockholm, June.
- Zahra, S.A., Neubaum, D. & Huse, M. 1998. The Effect of Environment on Firm's Export Intensity. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 22(1), 1998, pp. 25-46.

Tutkimushankeen kotisivun osoite
<http://www.hse.fi/jonoka>