

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu

Aloittavien yritysten käynnistymisongelmat

Yrittäjäyys, Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2010

Laatija:
Veikko Hannus

Ohjaajat:
Professori Hannu Niittykangas
Yliassistentti Sofia Kauko-Valli

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Veikko Antti Hannus	
Työn nimi Aloittavien yritysten käynnistymisongelmat	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika marraskuu 2010	Sivumäärä 81
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin uusien aloittavien yritysten käynnistymisongelmia sekä yrityksen suunnitteluvaiheessa että myöhemmin yrityksen käynnistyttyä. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään ovatko aloittavien yritysten kohtaamat vaikeudet ja ongelmat samankaltaisia aloittavan yrityksen eri käynnistymisvaiheissa. Edelleen tutkimuksessa selvitettiin aloittavien yrittäjien neuvontapalveluiden käyttöä sekä yrityksen suunnitteluvaiheessa että myöhemmin yrityksen käynnistyttyä. Tutkimuksessa selvitettiin miten aloittavat yrittäjät ovat kokeneet neuvontapalvelut, pitävätkö he niitä tarpeellisina ja miten neuvontapalvelujen tarjonta ja laatu vastaavat yrittäjien tarpeita.</p> <p>Tutkimuksessa voitiin todeta, että lähes puolet aloittavista yrittäjistä oli kokenut joitakin ongelmia yrityksensä suunnitteluvaiheessa ja yli puolet heistä oli kokenut ongelmia yrityksen myöhemmässä käynnistymisen jälkeen tapahtuvassa toiminnassa. Monet koetuista ongelmista olivat samoja tai samankaltaisia sekä ennen että jälkeen käynnistymisen. Yllättävästi jo aikaisemmin yrittäjinä toimineilla oli nimenomaan näitä ongelmia, he olivat jopa ennakoineetkin näitä ongelmia tulevan yrityksen suunnitteluvaiheessa.</p> <p>Suurin osa aloittavista yrittäjistä piti neuvontapalveluja tarpeellisina yrityksen suunnitteluvaiheessa ja myös yli puolet oli käyttänyt niitä. Sen sijaan vain hieman yli kolmannes oli käyttänyt niitä yrityksen myöhemmän toiminnan aikana, vaikka yli puolet heistä piti niitä kuitenkin tarpeellisina. Tämä hieman ristiriitainen tilanne johtuu siitä, että varsin monet aloittaneista yrittäjistä koki saamansa neuvontapalveluiden tason riittämättömäksi tai ei katsonut hyötyvänsä niistä. Yhtenä syynä tyytymättömyyteen oli neuvontapalveluiden keskittyminen liiaksi perusneuvontaan.</p>	
Asiasanat liiketoiminta, neuvonta, yrittäjyys, yritystoiminta	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / kauppakorkeakoulu	

KUVIOT

KUVIO 1	Sisäisen yrittäjyyden toiminnot
KUVIO 2	Yrittäjään liitetyt piirteet (Hornaday)
KUVIO 3	Yrittäjän ydinkyvykkyudet ja toivottavat piirteet (Timmons & Spinelli)
KUVIO 4	Yrittäjän ydintaidot (Gibb)
KUVIO 5	Kehittyneitä yrittäjyyttä edistävä toimintaympäristö (Malecki)
KUVIO 6	Yrittäjyysprosessi (Shane)
KUVIO 7	Timmonsin yrittäjyysprosessimalli

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Yrittäjyysmallit (Cunningham & Lischeron)
TAULUKKO 2	Ronstadtin koulukuntamallit
TAULUKKO 3	Jyväskylän yritys-kanta 2001–2008
TAULUKKO 4	Aloittaneet ja lopettaneet yritykset Jyväskylässä 1999–2008
TAULUKKO 5	Keski-Suomen yritys-kanta 2001–2008
TAULUKKO 6	Kaupparekisteriin merkityt yritykset Jyväskylässä 2000–2009
TAULUKKO 7	Tutkimuksen yrittäjien ikäjakauma
TAULUKKO 8	Tutkimuksen yrittäjien koulutustausta
TAULUKKO 9	Tutkittujen yritysten tyypit ja yrittäjien piirteitä
TAULUKKO 10	Yrittäjäominaisuuksia
TAULUKKO 11	Yrittäjäpiirteitä

TIIVISTELMÄ

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tausta.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	7
1.3 Tutkimuksen rakenne	8
2 YRITYSTEN SYNTY	9
2.1 Yrittäjyys liiketoimintana	9
2.1.1 Yrittäjyyttä ei ole ilman yrittäjää	9
2.1.2 Liiketoiminta ja liiketoimintamahdollisuus.....	12
2.1.3 Hieman avarampi tulkinta	14
2.2 Yritysten synnyn koulukunnat.....	18
2.2.1 Yksilölähtöinen näkökulma perustamiseen	19
2.2.2 Ympäristön merkitys.....	22
2.2.3 Liiketoiminnan merkitys	26
2.3 Yrittäjyys prosessina	29
2.3.1 Liiketoimintamahdollisuuteen kiinnittyvä prosessi.....	29
2.3.2 Elinkaarimallit.....	31
3 SOVELLUSYMPÄRISTÖNÄ JYVÄSKYLÄ.....	37
3.1 Jyväskylän historiaa	37
3.2 Jyväskylä ja yritykset	38
4 TUTKIMUSOTE JA MENETELMÄT.....	42
4.1 Tutkimusmenetelmät	42
4.2 Tutkimuksen kohderyhmä.....	43
4.3 Aineiston analysointi	45
4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	46
5 TULOKSET	47
5.1 Kuva uusista yrityksistä ja yrittäjistä.....	47
5.1.1 Yrittäjän taustatiedot.....	47
5.1.2 Yrittäjän kokemustausta	49
5.1.3 Perustettu yritys.....	49
5.2 Perustamista edeltänyt suunnitteluprosessi.....	51
5.2.1 Syntyprosessista.....	51
5.2.2 Suunnitteluvaiheen haasteet.....	52
5.2.3 Neuvonnan hyödyntäminen suunnitteluvaiheessa	53
5.2.4 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen (ennen perustamista)	53
5.3 Liiketoiminnan haasteet perustamisen jälkeen	54
5.4 Itsearviointia.....	56
5.5 Keinoja perusneuvonnan edelleen kehittämiseksi	57

6 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	61
LÄHTEET	68
LIITTEET.....	74
LIITE 1 KYSYMYSLOMAKE	74

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimuksen taustalla on ikäopiskelijan lähes koko aikuisiän kestänyt kiinnostus yrittäjyyteen ja yrittäjän persoonaan. Olen työskennellyt 30 vuotta pankkialalla ja sen jälkeen 10 vuotta yrittäjänä. Olen pankkivuosinani tehnyt lukuisia yrittäjälle myönteisiä rahoituspäätöksiä ja vastaavasti myös monia kielteisiä päätöksiä alkaville yrittäjille tai hankkeisiin, joilla en ole katsonut olevan menestymisen mahdollisuuksia. Myöhemmin yrittäjävuosinani sain monta kertaa huomata monien asioiden yrittäjän näkökulmasta näyttävän aivan toiselta kuin pankinjohtajan pöydän takaa katsottaessa. Pankkimaaailmassa kannattavuus ja riskinkantokyky ovat yrittäjäasiakkuuden kulmakivet, yrittäjän näkökulmasta yrittäjyyden väripaletti on paljon sävykkäämpi ja värikkäämpi.

Nyt eläkkeellä ollessani ja saattaessani ikäopiskelijana päätökseen aikoinaan alkamatta jääneitä opintojani olen saanut perehtyä yrittäjyyden opilliseen ja tieteelliseen taustaan. Tämä oppimisjakso on ollut vapauttavaa ja kiehtovaa aikaa ja se on saanut minut pohtimaan yrittäjyyden taustoja, yrittäjän persoona ja ”pakkoa”, joka ajaa yrittäjäksi. Tämä tutkimustyö on siis tästä ajatustyöstä ja pohdinnasta syntynyt tulos.

Yrittäjä ja yrittäjän rooli voidaan nähdä monella tavalla. Yleisesti voidaan todeta, että yrittäjä on henkilö, joka yksin tai yhdessä muiden kanssa organisoii liiketoimintaa havaitsemansa liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseksi. Tällöin yrittäjä kantaa liiketoimintamahdollisuuteen liittyvän riskin ja pyrkii sen kattamiseksi tekemään liiketoiminnallaan voittoa. Yrittäjäksi lähtevä aloittaa yrittäjän uransa useimmiten yksin, toisinaan myös kumppanin tai kumppanien kanssa yhdessä. Hänellä on vahva käsitys omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja näin ollen myös mahdollisuuksista ja uhkatekijöistä. Hän haluaa mieluummin itse asettaa omat päämääränsä ja arvioida keinot niihin pääsemiseksi.

Yrittäjyys työuran vaihtoehtona on ollut jo pitkään tosiasia. Uusien yritysten syntyyn vaikuttavat myös alueelliset tekijät kuten tulotaso ja siinä tapahtuneet muutokset. Yleisesti voitaneen todeta, että alhaisen tulotason alueilla yrittäjyys on mahdollisuus toimeentuloon. Työpaikkatarjonta ja vakaampi toimeentulo on yleensä seurausta tulotason noususta, jolloin myös palvelutarjonta kasvaa ja lisää työpaikkoja.

Yritysten rooli työpaikkojen luojana ja ylläpitäjänä on yhä suurempi ja tässä yhtälössä pienyritysten merkitys on kasvanut ja kasvaa edelleen suuryritysten työllistävän vaikutuksen vähetessä ja sijoituessa yhä enemmän kustannusten vähentämiseksi ulkomaille. Suomen Yrittäjien (2009, 1) mukaan yritysten määrä on kasvanut tällä vuosituhanella nettomääräisesti keskimäärin 6 000 yrityksellä vuodessa. Vuosina 2006–2008 yritysten määrä on kasvanut kuitenkin yli 10 000 yrityksellä vuodessa. Tämä on ollut nopeinta kasvua sitten laman jäl-

keen 1996–1997. Eniten yrityksiä on syntynyt mikroyritysten, eli alle 10 henkilöä työllistävien, luokkaan.

Vuonna 2008 Tilastokeskuksen Yritysrekisterin perusteella Suomessa oli 320 952 yritystä. Ilman maa-, metsä- ja kalataloutta yrityksiä oli 263 001. Näistä suuria, eli 250 henkilöä tai enemmän työllistäviä, yrityksiä oli 654 eli 0,3 prosenttia. Siten pk-yrityksiä oli 99,7 prosenttia kaikista yrityksistä. Suuri osa yrityksistä on vielä alle 10 henkeä työllistäviä mikroyrityksiä – 93,3 prosenttia yrityksistä. (Suomen Yrittäjät, 2009, 1.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Suomessa yrittäjien keski-ikä on varsin korkea ja huomattava osa heistä on jo ikänsä puolesta siirtymässä eläkkeelle lähivuosina. Uusia yrittäjiä siis tarvitaan sekä korvaamaan ja jatkamaan yrittäjänuralta pois siirtyviä yrittäjiä että luomaan uutta yrittäjäkuntaa. Uusia yrityksiä onkin viime vuosina perustettu kiihtyvään tahtiin ja yritysten nettolisäys näyttää olevan varsin tyydyttävällä tasolla, mikäli nykyinen trendi jatkuu.

Uusien yrittäjien koulutustausta ja työkokemus on hyvin epäyhtenäinen, joukossa on jo aikaisemmin yrittäjäkokemusta hankkineita ja taas toisaalta hyvinkin korkeasti koulutettua, mutta yrittäjäkokemusta vailla olevia henkilöitä. Yrittäjäyyskoulutus on epäyhtenäistä ja osin hapuilevaa. Koulutusta kyllä järjestetään, mutta se on usein liian lyhyttä tai kurssimuotoista, joilla ei saavuteta yrittäjän perusvalmiuksia suurempaa ammattitaitoa. Syvempi ammatillinen osaaminen ja erityistaitojen hankkiminen jää liian usein yrittäjän myöhemmän aktiivisuuden varaan.

Perustetuista uusista yrityksistä jää elämään vain noin 30 %, jo viiden vuoden kuluttua perustamisesta yrityksistä puolet on lopettanut toimintansa. Herää kysymys siitä, että perustetaanko yrityksiä liian kevyin perustein ja harmitsematta, vai onko kysymys osaamattomuudesta? Syitä lopettamiseen on varmasti kummastakin syystä ja vielä paljon muistakin syistä, koska yrittäjien lähtötaso oman osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien suhteen on niin erilainen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä ja minkälaisia ongelmia ja vaikeuksia aloittava yrittäjä kohtaa suunnitellessaan uutta yritystä ja käynnistäessään sitä. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen vaiheita liikeideasta suunnittelun kautta yrityksen käynnistymisen ensimmäisiin kuukausiin. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään uusien yrittäjien ammatillista, koulutuksellista ja työkokemuksellista taustaa ja suhtautumista yrittäjäyden eri osatekijöihin. Edelleen tutkimuksessa kartoitettiin uusien yrittäjien suhtautumista neuvontapalveluihin, niiden saatavuuteen ja kokemuksiin saamistaan neuvontapalveluista. Tutkimuksen empiirisinä tavoitteina oli selvittää:

- Minkälaisia ongelmia ja vaikeuksia aloittavalla yrittäjällä on yrityksen suunnitteluvaiheessa ja käynnistymisen jälkeisten ensimmäisten elin-kuukausien aikana sekä ovatko ongelmat samankaltaisia yrityksen eri käynnistysvaiheissa.
- Käyttävätkö uudet yrittäjät tarjolla olevia neuvontapalveluja yrityksen suunnitteluvaiheessa ja käynnistymisen jälkeen ja yrittäjien kokemukset neuvontapalveluista.

Näiden empiiristen tutkimustavoitteiden lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yrittäjyyttä ja yrittäjyyden käsitettä tieteellisen tutkimuksen kannalta, yrittäjämäistä käyttäytymistä eri koulukuntien näkökulmasta ja yrittäjyyteen liittyvää liiketoimintamahdollisuutta ja sen havaitsemista ja hyödyntämistä, ympäristön ja alueen vaikutusta yritysten kilpailukykyyn sekä elinkaarimallien vaikutusta yritysten kehitykseen. Näillä osa-alueilla pyrittiin muodostamaan kuva yritysten syntyä koskevasta aikaisemmasta keskustelusta.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jota täydennettiin muutamilla avoimilla kysymyksillä. Tutkimuksen kohteena olivat lähemmin luvussa 4 mainitut, Jyväskylä kotipaikkanaan kaupparekisteriin uusinä yrityksiä maaliskuusta 2009 rekisteröidyt yhtiömuotoiset yritykset.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta luvusta ja liitteistä. Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksen taustaa, yrittäjyyden merkitystä tutkijalle sekä yritysten roolia ja merkitystä yhteiskunnassamme. Lisäksi tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tavoitteet ja tutkimusongelmat sekä tutkimuksen rakenne. Luvussa kaksi käsitellään yrittäjyyttä ja yrittäjyyden käsitettä, yrittäjyyden eri koulukuntia, liiketoimintamahdollisuutta sekä elinkaarimalleja ja näistä käytyä keskustelua. Luvussa kolme tarkastellaan Jyväskylää yritysten sovellusympäristönä. Luvussa neljä selostetaan tutkimuksen toteutus, tutkimuksen kohde-ryhmä, aineiston analysointi sekä tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Viidennessä luvussa käydään läpi kyselylomakkeen vastausten kautta saatua kuvaa tutkituista yrittäjistä. Viimeisessä kuudennessa luvussa pohditaan saatujen tulosten merkityksiä ja hyödynnettävyyttä, lisätutkimusten aiheita sekä esitetään tyypittelyä tutkituista yrityksistä. Liitteenä on tutkimuksessa käytetty kysymyslomake, johon on täydennetty kysymysten tulokset frekvenssitaulukon mukaisesti.

2 YRITYSTEN SYNTY

2.1 Yrittäjyys liiketoimintana

2.1.1 Yrittäjyyttä ei ole ilman yrittäjää

Keskustelu yrittäjyydestä ja sen edistämisestä on ollut vilkasta kuluneiden vuosien aikana. Yrittäjyys nuorena tieteenalana on kohdannut monia ongelmia. Yrittäjyydestä ei ole yhtenäistä määritelmää, sillä eri tutkijat painottavat erilaisia asioita. Näin on syntynyt osin toisistaan paljonkin poikkeavia määritelmiä. Yrittäjyys on laaja ja vaikeasti määriteltävä käsite. Yrittäjyyden käsitteelle on ajan myötä syntynyt jonkin verran taakaksi painolastia, jonka vuoksi se saattaa herättää myös kielteistä suhtautumista.

Edelleen kielelliset vivahteet yrittäjyys -sanan ympärillä saattavat tuottaa ongelmia. Suomenkielessä yrittäjä ja yrittäjyys viittaavat henkilön harjoittamaan liiketoimintaan, eikä yrittäjiä ole yleensä eroteltu johtamistavan tai muun laadun perusteella. Yrittäjä on "yleensä luonnollinen henkilö, joka harjoittaa elinkeinotoimintaa varsinaisena yrittäjänä yksityisliikkeessä, vastuunalaisena yhtiömiehenä henkilöyhtiössä, pääosakkaana osakeyhtiössä tai itsenäisenä ammatinharjoittajana" (Nykysuomen tietosanakirja 4, 1993, 938). Yrittäjyys -sanaan liittyy voimakas historiallinen perinne suomalaisessa yhteiskunnassa ja yrittäjyydellä sanana on vahva merkityssisältö.

Yrittämiseen, yrittäjyyteen, yrittäjään ja yritykseen liittyvät määrittelyt ovat monimutkaisia ja vaikeasti avautuvia jo pelkästään suomen kielen ja englannin kielen käännosten näkökulmasta. Osa määrittelyistä liitetään yrittäjän persoonaan ja persoonallisuuteen, motivaatioon, osa piirteisiin ja liiketoiminnallisiin toimintatapoihin ja osa yritykseen tai sen syntymisvaiheisiin. Havuselan (1999, 9–10) mukaan yhtenäisiä määrittelyjä ei ole kyetty luomaan mm. siksi, että meiltä puuttuu yrittäjyyskulttuuri ja yrittämiseen ja yrittäjyyteen liittyvät pelisäännöt on laadittu lähinnä suuryritysten ehdoilla. Myös Hyrsky (2001, 32–54) toteaa yrittäjyyden (entrepreneurship) ja yrittäjän (entrepreneur) määrittelyn olevan sekavaa (myös Hornaday 1990, 22–33). Hyrsky (emt.) esittää käytettäväksi laajassa sosiaalisessa käytössä käsitettä yrittäjä. Lisäksi hän huomauttaa, että yritystä tulee tarkastella ympäristössään paikallisen yrittäjyyskulttuurin osana. Huuskonen (1992, 40) määrittelee yrittäjäksi henkilön, jota tarkastellaan hänen toimintojensa, lähinnä liiketoimintaan liittyvien käsitteiden kautta: hänellä on kokonaisvastuu yrityksestään, hän kantaa riskin sijoituksistaan, käyttää ylintä päätösvaltaa ja on ylin auktoriteetti. Yrittäjyys puolestaan tarkoittaa yrittäjänä toimimista em. kriteerien mukaan.

Yrittäjyyttä voidaan tulkita hieman laajemmin ja todeta, että yrittäjyys ja yrittäjämäinen käyttäytyminen ovat sama asia. Asiaa voidaan tarkastella yrittä-

yyteen liittyvillä peruskäsitteillä, joita ovat ulkoinen yrittäjyys, sisäinen yrittäjyys ja yrittäjämäinen käyttäytyminen. Peltosen mukaan "yrittäjyys" sisältää useita käsitteitä ja on luonteeltaan yläkäsite, johon sisältyy sekä ulkoinen että sisäinen yrittäjyys (Peltonen 1986, 31). Peltosen määritelmä on Suomessa toiminut yrittäjyys -käsitteen laajentajana. Peltonen toteaa, että kaikki voivat osoittaa sisäistä yrittäjyyttä luovalla, rohkealla, ahkeralla, tuottavalla ja määrätietoisella työnteolla (Peltonen 1986).

Ulkoinen yrittäjyys tarkoittaa oman liiketoiminnan käynnistämistä ja toteuttamista. Siinä yritys ja yrittäjä ovat samassa persoonassa eli kaikki omistajayrittäjät ovat ulkoisia yrittäjiä. (Paajanen 2001, 39.) *Sisäinen yrittäjyys* tarkoittaa joko yksilön tai työyhteisön tasolla ilmenevää yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa työnteokseen. Se voi liittyä mihin tahansa toimintoihin tai tehtäviin organisaatiossa (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7). Sisäisen yrittäjyyden lähtökohta on mahdollisuuden olemassaolo ja sen havaitseminen, siihen tarttuminen sekä luottamus siihen, että mahdollisuuteen tarttuminen uudella, totutusta poikkeavalla tavalla onnistuu ja tukee organisaation tavoitteiden toteutumista. Heinosen (2002, 39) mukaan sisäisessä yrittäjyydessä korostuu yksilön tapa asennoitua ja toimia työyhteisössä. Tällöin ovat tärkeitä toiminnan aikaansaannokset eli saavutetut tulokset. *Yrittäjämäistä käyttäytymistä* edustavat Gibbin (1993) mukaan seuraavat käyttäytymismallit:

- Toimiminen itsenäisesti ja oma-aloitteisesti
- Aktiivinen etsintä tavoitteiden saavuttamiseksi
- Joustava reagointi haasteisiin
- Kyky selviytyä ja nauttia epävarmuudesta
- Riskinotto epävarmassa ympäristössä
- Ongelmien/konfliktien luova ratkaisu
- Mahdollisuuksien etsintä
- Sitoutuminen asioiden toteuttamiseen
- Kyky vakuuttaa toiset

Hieman toisenlaisen näkökulman keskusteluun yrittäjämäisestä käyttäytymisestä, sisäisestä yrittäjyydestä, antavat motivaatioteoriat. Näistä ehkä tunnetuimmat lienevät Maslowin tarvehierarkiateoria, Herzbergin kaksifaktoriteoria, Vroomin odotusarvoteoria ja McGregorin X- ja Y-teoria (Koiranen 1993, 70).

Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan ihminen tyydyttää tarpeensa hierarkkisessa järjestyksessä ja siirtyy seuraavalle tasolle alemman tarpeen tultua tyydytetyksi. Tarve voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa ihmisen ponnistelemaan saavuttaakseen sisäisen tasapainon. Maslow jakaa ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, kiintymyksen ja liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttaminen. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 46; Strömmer 1999, 152.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria määrittelee kaksi työn perusulottuvuutta: työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät ja työn sisältöön liittyvät tekijät eli motivaatiotekijät. Ulkoisiin olosuhteisiin kuuluvat esimerkiksi esimies-alaisuus, työyhteisön ilmapiiri ja työpaikan ihmissuhteet. Hygieniatekijät eivät sinänsä aiheuta hyvää työsuoritusta, mutta aiheuttavat tyytymättömyyttä silloin kun ne

ovat huonolla tasolla. Työn sisältöön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi työn sisältö itsessään, työssä koetut saavutukset, saatu tunnustus sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Motivaatiotekijät ratkaisevat, pyrkiikö ihminen työssään hyvään suoritukseen. (Strömmer 1999, 156.)

Vroomin odotusarvoteorian mukaan siihen, miten ihminen tietyllä hetkellä motivoituu, vaikuttavat tilannekohtaisten seikkojen lisäksi henkilön odotukset omasta tulevaisuudestaan (Peltonen & Ruohotie 1987, 101). Vroomin odotusarvoteoriassa ihmisiä pidetään järkevinä ja ajattelevina olentoina, jotka haluavat itse määrätä elämänsä kulkua. Teorian mukaan työsuoritus riippuu motivaatiosta, kyvystä ja luonteenpiirteistä sekä odotuksista. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 48.)

McGregorin X ja Y teoria on malli organisaatioista, jossa X teoria olettaa ihmisen passiiviseksi ja jatkuvasti valvontaa tarvitseväksi, kun taas Y teoria olettaa yksilön aktiiviseksi ja itseohjautuvaksi. Tämä on myöhemmin laajentunut Z teoriaksi, jossa yksilön vastuu toteutuu kollektiivisessa päätöksenteossa.

Yksilön näkökulmasta yrittäjämäistä käyttäytymistä voidaan lähestyä myös voimaantumisen käsitteen kautta. Siitonen (1999) esittää väitöskirjassaan voimaantumisen prosessiluonteen määritelmän: "Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi: voimaa ei voi antaa toiselle. Se on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi, jota ei tuota tai aiheuta toinen ihminen. Voimaantuminen on prosessi tai tapahtumasarja, jonka kannalta toimintaympäristön olosuhteet voivat olla merkityksellisiä, ja tämän vuoksi voimaantuminen voi olla jossain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa. Voimaantumisen osaprosesseja ja niiden välisiä merkityssuhteita voidaan yrittää teoreettisesti jäsentää, mutta voimaantumisen osaprosessien syy-seuraussuhteita on vaikea osoittaa, koska jokainen ihminen voimaantuu itse. Ihminen ei voimaannu ulkoisella pakolla eikä toisen ihmisen päätöksen seurauksena." (Siitonen 1999, 93.)

Yrittäjämäistä käyttäytymistä voidaan lähestyä myös itseohjautuvia tiimejä koskevan keskustelun kautta. Tiimityöskentelyyn ryhtyttäessä tulee pitää mielessä, että tiimityön tarkoituksena on parantaa organisaation onnistumista. Jollei etuja ja hyötyjä ole havaittavissa, on tiimiytyminen tarpeetonta. Oleellista tiimityön onnistumiselle on organisaation halu oppia ja oppimisen mahdollistavan ilmapiirin luominen. Keskeisiä tiimityön avulla tavoiteltavia hyötyjä ovat esimerkiksi tehokkuuden lisääntyminen, asiakaskeskeisyyden ja -tyytyväisyyden parantuminen, henkilöstön motivaation lisääntyminen laajentuneiden tehtäväkokonaisuuksien seurauksena sekä oma-aloitteisuuden ja sitoutuneisuuden lisääntyminen. (Lämsä & Hautala 2005, 140–142.) Taipale (2004) toteaa, että oppivassa organisaatiossa sitoutuneet ja kehityskykyiset yksilöt muodostavat itseohjautuvia pienryhmiä, joista voi käyttää nimitystä tiimi. Tiimin jäsenet ottavat yhdessä vastuun omasta työstään, hyödyntävät jäsentensä erilaisuutta ja tukevat toistensa henkilökohtaista kasvua ja menestystä. Tiimillä on yhteiset päämäärät, pelisäännöt ja toimintatavat ja sen kaikki jäsenet ovat toimintaan täysin sitoutuneita. (Taipale 2004, 39.) Pirnes (1997, 18) määrittelee tiimin "ryhmäksi ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti ja tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta

hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin, yhteisten pelisääntöjen puitteissa”.

Ryhmän kehittyminen tiimiksi on aina prosessi, joka sisältää jatkuvaa tapahtumista, liikettä ja muutoksia (Jauhiainen & Eskola 1994, 81). Taipaleen (2004) mukaan olennaista tiimiksi kehittymisessä on muutos ja oppiminen. Tiimin kehittyminen on hyvin kokonaisvaltainen asia eivätkä tiimin jäsenet yksin pysty vaikuttamaan tiimin kehittymiseen. (Taipale 2004, 41.)

2.1.2 Liiketoiminta ja liiketoimintamahdollisuus

Yrittäjän ja yrittäjämäisen käyttäytymisen ohella yrittäjyys edellyttää liiketoimintamahdollisuutta, ansainnan mahdollisuutta. Liiketoimintamahdollisuuden syntymistä ovat tutkineet muun muassa Schumpeter (1942) ja Kirzner (1973). Heidän näkemyksensä eroavat toisistaan varsin suuresti schumpeteriläisen näkemyksen korostaessa uutta informaatiota liiketoimintamahdollisuuden olemassaolon selittämiseksi ja kirzneriläisen mahdollisuuden olemassaolon vaatiessa erilaisia näkökulmia jo olemassa olevaan informaatioon. Kirzner kulkee kohti markkinatasapainoa sitä kuitenkin koskaan saavuttamatta. Schumpeterin ajatuksen perustana on markkinatasapainosta etääntyminen eli aivan uuden synnyttäminen, jonka varaan mahdollisuudet rakentuvat. Tähän on potentiaalia vain pienellä osalla yrityksistä, sillä suuri osa yrityksistä tulee jo olemassa oleville markkinoille käyttämällä jo olemassa olevaa tietoa uudella tavalla.

Yrittäjyysprosessissa liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen ja hyödyntäminen ovat siis keskeisiä prosesseja. Puhakka (2002) näkee yrittäjämäisen liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen rationaalisenä ja intuitiivisena informaation etsimisprosessina sekä tiedon sosiaalisena että kognitiivisena tulkin-tana, löytääkseen markkina-aukkoja ja luodakseen liiketoimintakonseptin, joka liittää markkina-aukon ja konseptin luoden uutta lisäarvoa. (Puhakka 2002, 26.) Älyllisen pääoman avulla yksilö kääntää monimutkaisen liiketoimintainformaation liiketoimintamahdollisuudeksi. Älyllinen pääoma koostuu toimialan-tuntemuksesta, muodollisesta tietämyksestä, johtamiskokemuksesta, luontai-sesta motivaatiosta sekä luovuudesta (Puhakka 2002, 29). Liiketoimintamahdol-lisuuden tunnistamiseen liittyvän yrittäjämäisen käyttäytymisen päämääränä on muodostaa uusi strateginen liiketoimintakonsepti, jolla on uutta taloudellista arvoa. Liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen käyttäytymisenä jakaantuu tiedon hankintaan, kilpailutilanteen selvittämiseen, ennakoivaan etsintään, innovatiiviseen käyttäytymiseen ja kollektiiviseen toimintaan. (Puhakka 2002, 89–90.)

Laukkasen mukaan (1999) ”liiketoiminta on lyhyesti tuotteiden ostamista, valmistamista tai muuta tuottamista ja myymistä ansaintatarkoituksessa ja niihin liittyviä toimintoja ja suhteita. Liiketoiminnan perusta on jokin tuoteydin, käytännössä tavaroita, palveluja tai niiden yhdistelmiä. Tämä ydin on alkavassa yrityksessä joskus selkeä, joskus hahmottumaton mielikuva, idea siitä, mitä yritys konkreettisesti tulisi tekemään. Sitä nimitetään joskus epätarkasti liikeideaksi”. (Laukkanen 1999, 52.) Liiketoimintänäkökulmasta tarkasteltuna yrittäjyys ja

yrietykset edellyttävät syntyäkseen ja toimiakseen tietyt perustekijät, joiden on myös kohdattava suunnilleen samanaikaisesti. Perusehdot, joita liiketoiminta ja jokainen yritys edellyttävät ovat: tuote, tekijät ja toteuttava järjestelmä, asiakkaat, toimittajat, ja toimintaympäristö. Tarvitaan siis viiden, ei yhden, tekijän (yrittäjän) kohtaamista, jotta liiketoiminta voi alkaa ja menestyä. Yritykselle seuraa vaikeuksia, jos liiketoiminnalta putoaa pois jokin näistä perusehdoista. Yrityskriisi ratkeaa puutteen korjaamisella tai johtaa yrityksen kaatumiseen. (Laukkanen 2006, 65–69.)

Laukkanen (2006, 70) mukaan liiketoiminta voi käynnistyä monella eri tavalla. Liiketoiminta voi käynnistyä ainakin neljän seuraavan käynnistymisen kaavan, joilla voi usein olla keskinäisiä kytkentöjä, mukaisesti:

-Ratkaisu- ja mallilähtöisesti, jolloin on keksitty tai havaittu ratkaisu, josta voi syntyä liiketoimintaa aiemmassa tai uudessa yrityksessä.

-Tilaisuus- ja ongelmalähtöisesti, jolloin on havaittu markkinoilla ongelma tai puute, johon aletaan etsiä ratkaisua. Etsitään tilaisuutta tai markkinarakoa, jota muut eivät ole oivaltaneet.

-Yrittäjälähtöisesti, jolloin liiketoiminta syntyy yrittäjän aikomuksista, tahdosta ja osaamisesta. Yrittäjä etsii liiketoimintatilaisuutta ja mahdollista liiketoimintakonseptia eli niin sanottua tulokiilaa.

-Kehittäjälähtöisesti, jolloin kehittämisorganisaatio tai -projekti tähtää liiketoiminnan/yritysten käynnistämiseen. (Laukkanen 2006, 70–71.)

Timmons ja Spinellin (2004, 82) mukaan liiketoimintamahdollisuus on houkutteleva, ajallisesti kestävä, oikeaan aikaan tapahtuva ja se on sitoutunut tuotteeseen tai palveluun luoden tai lisäten arvoa ostajalle tai loppukäyttäjälle. Jotta mahdollisuudella olisi edellä mainitut ominaisuudet eli yrittäjän kannalta tilaisuuteen tarttuminen olisi mahdollista, tulee mahdollisuusikkunan olla ja pysyä auki riittävän pitkään. Mahdollisuusikkuna liittyy siis liiketoimintamahdollisuuden ajalliseen toteutettavuuteen. Ikkuna avautuu vasta silloin, kun tuotteella on riittävästi kysyntää markkinoilla. Ikkuna sulkeutuu, kun joku on jo tarttunut mahdollisuuteen ja täyttänyt toiminnallaan markkinat tai korvaavien tuotteiden tai teknologioiden vallatessa markkinat. Ajoitus on elintärkeää ja mahdollisuuksia pitää hyödyntää heti, kun kaikki niiden vaatimat elementit ovat saatavilla. (Timmons & Spinelli 2004, 62; 89–90.)

Richard Normann kehitti 1970-luvulla yrittäjyyden kehittymisen tarkastelun liikeidea-ajattelun avulla. Hänen ajattelumallissa ovat tärkeitä sekä oppiminen että prosessi. Normann korostaa sitä, että organisaation rakenne ja sen ohjausjärjestelmät vaikuttavat siihen, miten oppiminen organisaatiossa tapahtuu ja miten päätöksiä tehdään. Vaikka Normann myötäileekin Chandlerin ajatuksia, niin tässä asiassa hän eroaa Chandlerista, jonka keskeinen teesi on, että ensin yritys määrittelee strategian ja tämän jälkeen muotoilee rakenteen, joka on sopeutettu tähän strategiaan ja joka mahdollistaa strategian mukaisen kasvun. Normannin mielestä käsitys rakenteen ja strategian välisestä yhteensopivuudesta on keskeinen asia hänen ajatuksilleen (Normann 1988, 21–22). Liikeidean perustana on normanilaisittain aina tuote. Liikeidea-ajattelu tarjoaa pohjan yrityksen strategisten valintojen tarkasteluun käytännön tasolla. Sen avulla liike-

toimintaa saa selkeämmäksi ja löytää yritykselle oikean suunnan, samalla kun yrityksen sisäinen ja ulkoinen tehokkuus kasvavat. Normann jakaa liikeideansa kolmeen osaan: markkinasegmenttiin, tuotejärjestelmään ja organisaatorakenteeseen. Näiden avulla yritys voi määritellä kenelle suoritteita tarjotaan, mitä tuotteita tai palveluja tarjotaan ja miten se toimii (Normann 1988, 48). Liikeidea-ajattelun mukaan organisaatio voi menestyä ja olla tehokas vain olemalla ylivoimainen valitsemassaan ympäristössä. Jokainen liikeidea on ainutlaatuinen, sillä se on oman historiansa tuotos, jota ei voi kopioida muihin organisaatioihin. Mutta liikeideaa ei ole olemassa ennekuin se on toteutettu. Kokeilematon idea siitä, missä ja miten voidaan ansaita rahaa, ei ole mikään liikeidea, vaan mahdollisesti idea liikeideasta (Normann 1988, 55). Hänen mukaan liikeidea-ajattelussa organisaation tavoitteita ei määritellä tulevaisuudessa saavutettavina tiloina, vaan siinä määritellään ainoastaan prosessin ensimmäinen vaihe. Kun tästä vaiheesta on saatu kokemuksia, niin niiden ja uusien saatavilla olevien tietojen pohjalta määritellään taas seuraava vaihe. (Normann 1988, 70.)

Yksilön ja liiketoimintamahdollisuuden ohella yrittäjyys edellyttää resursseja. Pääoman lajeista taloudellinen ja inhimillinen ovat olleet laajan kiinnostuksen kohteena pitkään. Taloudellinen pääoma kuluu käytettäessä, kun taas inhimillistä pääomaa käyttö vahvistaa ja monipuolistaa. Sosiaalinen ja positiivinen psykologinen pääoma ovat uusia tulokkaita. Sosiaalisen pääoman merkitys on noussut kiinnostuksen kohteeksi verkostoja koskeneen keskustelun kautta. Yhteistyö edellyttää kykyä tulla toimeen toisten kanssa, sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman erityispiirre on se, että tilanteesta riippuen käyttö vahvistaa tai rapauttaa sitä. Käyttämättömyys puolestaan pääsääntöisesti vähentää sosiaalista pääomaa (Westlund & Bolton 2003). Viime vuosien aikana kiinnostus on kääntynyt jälleen myös yksilöön ja hänen piirteisiinsä. Keskusteluun on noussut positiivinen psykologinen pääoma, kysymykseen siitä minkälaisia olemme ihmisinä (Luthans, Luthans & Luthans 2004, 46). Envick (2005) puhuu tässä yhteydessä tilasta vastakohtana piirteille. Kysymys on yksilön käyttäytymisestä, ajattelusta ja toiminnasta, opittavissa olevista ja jatkuvasti muuttuvista asioista. Voidaan siten sanoa, että positiivinen psykologinen pääoma on jotain, joka hioutuu käytössä.

2.1.3 Hieman avarampi tulkinta

Yrittäjyyskäsitteen määrittelyä vaikeuttaa se, että yrittäjyyttä on tutkittu monen tieteenalan näkökulmasta. Cunningham ja Lischeron (1991) jakavat yrittäjyyden tutkimuksen mukaisesti kuuteen koulukuntaan ja etsivät näin sisältöä yrittäjyyden käsitteelle. Heidän tunnistamansa koulukunnat ovat ”suuret persoonallisuudet” koulukunta, piirreteoreettinen koulukunta, klassinen koulukunta, liikkeenjohto-osaamista korostava (management) koulukunta, ihmisten johtamista korostava (leadership) koulukunta sekä sisäisen yrittäjyyden koulukunta (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Cunninghamin ja Lischeronin (1991) yrittäjyyden tulkinnat (Niittykangas 2003)

Yrittäjyysmalli	Ajattelun ydin	Taustaoletus	Käyttäytyminen ja osaaminen	Tilannesidonnaisuus
Suuret persoonallisuudet koulukunta	Yrittäjä omaa "näki-jän" lahjan (kuudes vaisto) sekä perinnölliset piirteet ja kyvyn toimia vaistonvaraisesti	Ilman perittyjä piirteitään yksilöt olisivat kuten kuka tahansa meistä	Intuitio, tarmo, energisyys, sinnikkyys ja itseluottamus	Perustaminen
Piirreteoreettinen koulu kunta	Yrittäjillä on muista poikkeavat piirteet, arvot, asenteet ja heitä eteenpäin vievät tarpeet	Piirteet, arvot ja asenteet ohjaavat yksilön käyttäytymistä, juontavat pyrkimyksestä tarpeiden tyydyttämiseen	Piirteet, arvot ja asenteet motivaation perustana	Perustaminen
Klassinen koulukunta	Yrittäjämäisen käyttäytymisen ydin on uuden luomisessa	Tekeminen tärkeää, ei omistaminen	Innovatiivisuus, luovuus ja keksinnöllisyys	Perustaminen ja kasvun alkuvaiheet
Liikkeenjohtosaamista korostava koulukunta	Yrittäjät ovat liiketoimien organisoojia: organisointi, omistaminen, johtaminen ja riskinkanto	Yrittäjäksi voidaan kouluttaa ja opettaa	Suunnittelu, organisointi, pääoman hankinta ja tavoiteohjautuva käyttäytyminen	Kasvun alkuvaihe ja toiminnan vakiintuminen
Ihmisten johtamista korostava koulukunta	Yrittäjät ovat ihmisten johtajia, joilla on kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin	Yrittäjä on riippuvainen muista ihmisistä	Motivointi, toiminnan suuntaaminen, johtaminen	Kasvun alkuvaihe ja toiminnan vakiintuminen
Yrittävyyden koulukunta	Yrittäjämäinen toiminta hyödyttää suuria organisaatioita pyrittäessä tehokkuuteen ja kehitykseen	Organisaation kehityksen edellytys on sopeutuminen ja sitoutuminen	Mahdollisuuksien hyödyntäminen, päätöksenteon oikeellisuus	Toiminnan vakiintuminen ja uudelleen-suuntaaminen

Tässä Cunninghamin ja Lischeronin (1991) esittämässä yrittäjyysmallissa "suuret persoonallisuudet" (Great Person School of Entrepreneurship) painottaa henkilön henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitystä. Tämän koulukunnan mukaan näillä henkilöillä on sekä perinnöllisinä ominaisuuksina että synnynäisinä lahjoina ominaisuuksia, joilla he eroavat meistä muista. Näillä yrittäjillä on kyky nähdä erilaisia mahdollisuuksia. He voivat toimia vaistonsa varassa ja tekevät usein päätöksiä pelkkien tuntemuksiensa ja intuiutionsa varassa, kun

taas toiset yrittäjät analysoivat ja punnitsevat tarkkaan ennen kuin tekevät päätöksensä. Tällainen yrittäjä on hyvin tarmokas ja energinen, ja hänellä on hyvä ja terve itsetunto. Yleensä tällaiset yrittäjät ovat myös hyvin älykkäitä, sosiaalisia, ulospäin suuntautuvia ja hyviä esiintyjiä.

Onko näistä piirteistä joku tai jotkut ominaisuudet tärkeämpiä kuin muut? Cunnigham ja Lischeron (1991) toteavat, ettei ole näyttöä siitä, että jokin ominaisuus tai jotkin ominaisuudet yhdessä tekisivät menestyvän yrittäjän. Todennäköistä on, että kulloinenkin tilanne sekä ominaisuuksien ja taipumusten summa vaikuttavat siihen, ketkä menestyvät ja tulevat "suuriksi persooniksi".

Toinen, piirreteoriaa korostava malli (The Psychological Characteristics School of Entrepreneurship), korostaa henkilön persoonallisuutta. Tähän koulukuntaan kuuluvilla yrittäjillä on kolme korostunutta piirrettä: henkilökohtaiset arvot (rehellisyys, vastuuntunto ja eettisyys), riskinotto- ja aikaansaamisen tarve. Nämä ominaisuudet ja piirteet eivät ole opittuja eivätkä tietoisesti hankittuja, vaan ne ovat juurtuneet henkilöön jo varhain kodin, koulun ja ympäristön vaikutuksesta ja mallista. Yrittäjän kyvykkyys, persoonallisuus ja toimintatavat kehittyvät ajan myötä. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja arvot ohjaavat yrittäjän käytöstä ja nämä piirteet tulevat esille monissa eri tilanteissa. Vaikka tähän yrittäjämalliin kuuluu riskinotto- ja riskinotto, niin se ei tarkoita alttiutta riskinottoon vaan päinvastoin hallita riskejä ja näin myös myötävaikuttaa menestymiseen yrittäjänä.

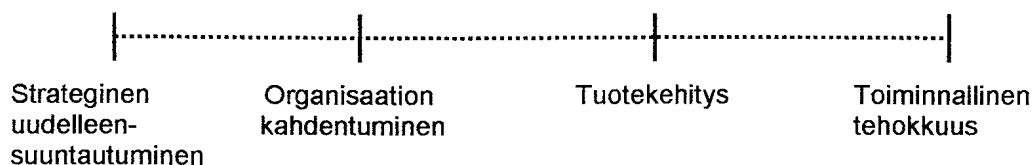
Kolmas, klassinen yrittäjyyden malli (The Classical School of Entrepreneurship), edustaa schumpeteriläistä koulukuntaa, jossa yrittäjyyden ydin on uuden luomisessa, innovaatioissa. Tämän koulukunnan yrittäjälle ei omistaminen ole pääasia vaan tekeminen. Uuden luominen, innovatiivisuus, keksinnöllisyys ja luovuus liittyvät luontevasti ja tärkeinä ominaisuuksina klassisen yrittäjyyden malliin. Cunnigham ja Lischeron (1991) ottavat tämän yrittäjyysmallin mainioksi esimerkiksi Steven Jobsin, Apple Computer Companyn perustajajäsenen, joka ehtymättömällä innovatiivisuudellaan ja energiallaan on tehnyt yrityksessään loistavia keksintöjä tietokonealalla sekä säteilytyöympäristöönsä ja työyhteisöönsä luovuutta ja näin kiihottanut muutkin työyhteisön jäsenet ylittämään itsensä ja tekemään suuren määrän keksintöjä ja innovaatioita, joita tulee markkinoille vähän väliä. Steven Jobs ja Stephen Wozniak perustivat Apple Computer Companyn Jobsin autotalliin vuonna 1976.

Neljäs yrittäjyyden malli on liikkeenjohto-osaamista korostava koulukunta (The Management School of Entrepreneurship). Tässä yrittäjyysmallissa liiketoimintaosaamisella on keskeinen rooli. Cunnigham ja Lischeron (1991) määrittävät tämän yrittäjämallin seuraavasti: yrittäjä on henkilö, joka organisoii tai johtaa liiketoimintaa ottaen riskejä voiton toivossa. Johtaja voi omistaa yrityksen tai olla sen palveluksessa. Liiketoimintaosaamista ja -johtamista voidaan opettaa ja oppia: management-johtaja kasvattaa usein ammattiosaamistaan aktiivisesti sekä kouluttautumalla että kokemuksen kautta.

Siinä missä edellä mainittu liikkeenjohto-osaamista korostava koulukunta keskittyy asioiden johtamiseen ja rationaaliseen päätöksentekoon, niin viides, ihmisten johtamista korostava koulukunta (The Leadership School of Entrepre-

neurship), keskittyy ihmisten johtamiseen. Leadership -johtaja kykenee sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja hän luottaa työntekijöiden kykyyn hoitaa työnsä ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Johtajan tulee osata johtaa ja ohjata työntekijöitä, pyrkiä motivoimaan heitä kaikin tavoin ja saada heidät sitoutumaan tehtäviinsä ja yrityksen tavoitteisiin.

Kuudes koulukunta on yrittävyyteen (The Intrapreneurship School of Entrepreneurship) keskittyvä. Kuten jo edellä todettiin, yrittäjyys sisältää sekä ulkoisen että sisäisen yrittäjyyden. Sisäiset yrittäjät voivat toimia yrityksen sisällä kuin yrittäjät toteuttaen ideoitaan ilman, että itse perustaisivat oman yrityksen. He pyrkivät hyödyntämään eteen tulevia mahdollisuuksia ja sitä kautta laajentamaan yrityksen toimintaa ja toimintamahdollisuuksia. Toiminnan kautta organisaatiossa voi syntyä sisäisiä toimintayksiköitä, joilla tuotetaan ja markkinoidaan tuotteita ja palveluja organisaation liiketoiminnan parantamiseksi. Sisäisen yrittäjyyden tavoitteena on työntekijöiden rohkaiseminen toimimaan yrittäjämäisesti ja lisätä innovatiivista toimintaa parantamaan organisaation kilpailukykyä. Yhteisellä toiminnalla työntekijät kykenevät auttamaan toisiaan ja saamaan samanaikaisesti paremman tuloksen. Tämä kaikki vaatii kuitenkin asianosaisten suurta omistautumista työlleen ja halua toimia muiden kanssa tiimeissä. Sisäinen yrittäjyys edellyttää avainhenkilöiden eli ammattilaisten ja johtajien mukanaoloa, koska heillä on tieto ja vastuu markkinoista. Näitä sisäisen yrittäjyyden toimintoja kuvataan oheisessa kuviossa (kuvio 1).



KUVIO 1. Sisäisen yrittäjyyden toiminnot (Cunnigham & Lischeron 1991)

Kansikkaan mukaan sisäinen yrittäjyys on uutta luovaa ja yritteliästä ajattelua, päätöksentekoa ja työtä toisen palveluksessa (Kansikas 2007, 145). Sisäisellä yrittäjällä on visionäärin luonnetta, mutta hän on myös tekijä. Luodessaan itselleen mahdollisuutta hän on taipuvainen myös kovaan työntekoon. (Koiranen 1993, 125.) Kyrön (1997) mukaan sisäinen yrittäjyys tarkoittaa organisaation jäsenten kollektiivista toimintatapaa. Suuret organisaatiot pyrkivät hyödyntämään jäsentensä yritteliäisyyttä uudistamisessa ja tuottavuuden lisäämisessä. Ulkoinen yrittäjyys on toimimista yrittäjäomistajana omassa yrityksessä (Kyrö 1997, 204). Koirasen & Pohjansaaren (1994) mukaan Kuratko ja Montagno (1989) pitivät sisäisen yrittäjyyden esteinä erityisesti organisaation vanhoja ajattelumalleja, sääntöjä ja menettelytapoja sekä riittämätöntä tietoa sisäisen yrittäjyyden avaamista mahdollisuuksista (Koiranen & Pohjansaari 1994, 43).

2.2 Yritysten synnyn koulukunnat

Yritystoiminnan alkaessa laajentua 1970-luvulla, virisi myös yleinen kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan. Samanaikaisesti alkoi myös tutkijoiden kiinnostus herätä tutkimaan yrittäjyyttä ja tutkimusten myötä saatiin myös uusia määritelmiä yritysten syntyyn vaikuttavista tekijöistä ja koulukunnista. Näistä koulukunnista tunnetuin lienee Robert Ronstadtin koulukuntamalli. Koulukunta-ajattelu haluaa korostaa sitä, että yrityksen synnyn käynnistävä voima saattaa vaihdella. Yritysten perustamista ja kehitystä selittävä tutkimus voidaan Ronstadtin (1984, 47–62) mukaan sijoittaa kolmeen koulukuntaan, joita ovat: yksilölähtöinen (the people school) koulukunta, ympäristölähtöinen (the environmental school) koulukunta ja liiketoimintalähtöinen (the venture school) koulukunta. Näitä kolmea koulukuntaa selitetään oheisessa taulukossa tarkemmin (taulukko 2).

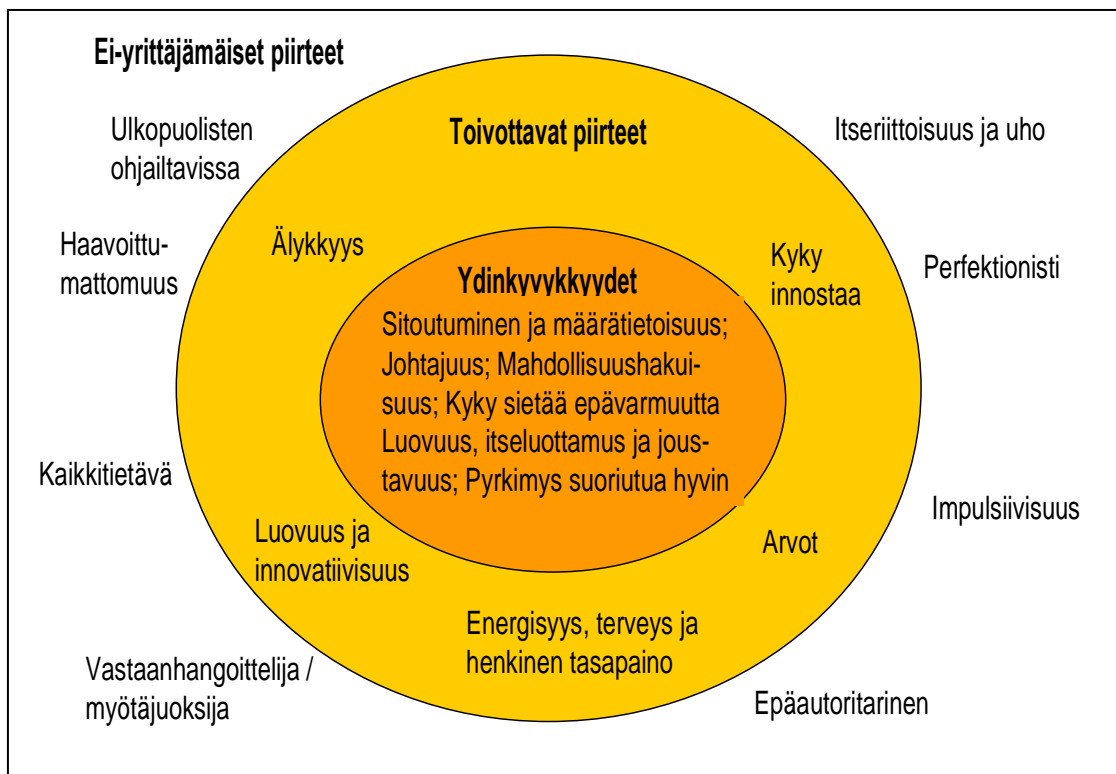
TAULUKKO 2. Ronstadtin (1984) koulukunnat perustamiselle ja kehitykselle (Niittykangas 2003)

Koulukunnat	Miksi alkaa?	Miksi jatkaa?	Miksi luopua?
Yksilölähtöinen (The People School)	Piirteiltään yrittäjäksi sopiva - Perhetausta ja kasvuympäristö edistävät yrittäjäksi oppimista (arvot ja asenteet, jos-sain määrin myös piirteet) - Osaamistausta (liikkeenjohdollinen ja substanssiosaaminen, erityisesti osaamisintensiivisillä aloilla)	Piirteet mahdollistavat - Kyky nauttia yrittäjän elämäntavasta - Kyky muuntua ja toimia yhteistyössä	Ikään ja terveyteen liittyvät syyt tai kiinnostus ja kyvykkyydet suuntautuvat radikaalisti toisaalle - Piirteet eivät vastaa yrittäjyyden vaatimuksia - Yhteistyön kariutuminen
Ympäristölähtöinen - tekijät paljolti yksilön hallinnan ulkopuolella (The Environment School)	Kulttuuriset, poliittiset ja taloudelliset tekijät: negatiiviset ja positiiviset	Vaihtoehtojen puute kulttuuriset, poliittiset ja taloudelliset) - Positiiviset tekijät kuten vastuuntunto ja koettu toiminnan merkitys	Ympäristömuutokset estävät jatkamasta (kuten normisto) tai pakottavat luopumaan (esimerkiksi kysyntämuutokset) - Ikä ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet
Liiketoimintalähtöinen (The Venture School)	Tunnistettu liiketoiminnan mahdollisuus: markkinarako tai kaupallistamiskelpoinen palvelu- tai tuoteidea	Kasvun ja kehityksen mahdollisuudet (Corrator Principle) ja kyky menestyä kilpailussa	Kyvyttömyys toteuttaa kannattavan liiketoiminnan edellyttämää kilpailustrategiaa - Liiketoiminnan epäonnistuminen ja tarjolla olevat uravaihtoehdot

Seuraavassa koulukunta-ajattelua tulkitaan tavanomaista väljemmin, ennen muuta ympäristölähtöisen ja liiketoimintalähtöisen ajattelun näkökulmista. Ympäristölähtöisessä ajattelussa ei ole kysymys yksinomaan kulttuurisesta ympäristöstä ja sen yrittäjyyteen ohjaavasta merkityksestä. Kysymys on laajasti ottaen sellaisista ympäristön piirteistä, jotka liitetään tyypillisesti kilpailukykyisiin alueisiin, laajasti ottaen liiketoiminnan synnyn mahdollistaviin piirteisiin. Liiketoimintalähtöinen näkökulma liitetään puolestaan vahvasti innovaatioihin sekä tutkimuksen ja kehitykseen yritysten synnyn taustalla.

2.2.1 Yksilölähtöinen näkökulma perustamiseen

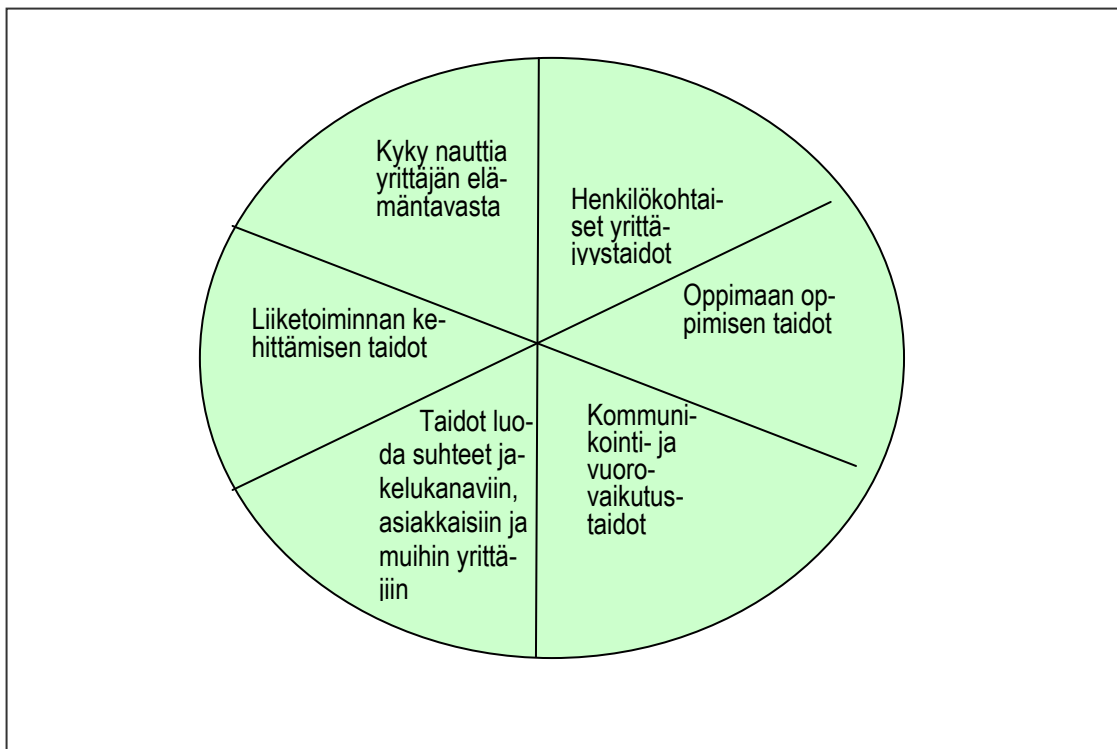
Yksilölähtöisestä lähtökohdasta nousee esille piirreteoreettinen ajattelumalli, jonka mukaan yrittäjyyteen vaadittavat ominaisuudet ovat synnynnäisiä eikä niitä voi oppia. Yksilölähtöisessä koulukunnassa yrittäjää tarkastellaan häneen liittyvien piirteiden kautta. Piirreteoriat lähtevät siitä oletuksesta, että henkilön persoonallisuus on kooste piirteistä tai luonteenomaista tavoista käyttäytyä, ajatella ja reagoida. Piirreteoria edustaa näkemystä, jonka mukaan yrittäjäksi synnyttään, ja sosiaalisen kehityksen malli näkemystä, jonka mukaan yrittäjäksi kasvetaan (Niittykangas 2003, 92). Piirreteoreettinen lähestymistapa kuvaa yrittäjää irti yhteiskunnallisista ja sosiaalisista yhteyksistään; hän on vain piirteidensä piirteiden kantajana, jotka määräävät hänen käyttäytymisensä sekä luetteleivat hänen intressinsä ja tarpeensa (Eskola 1985, 38). Piirreteorioiden perusajatus on, että persoonallisuus pysyy varsin vakaana ajasta ja tilanteesta riippumatta. Tämä yksilön käyttäytymisen säännönmukaisuus on ollut johtamassa stereotyyppiseen ajatteluun ja oletukseen, että kun tiedetään ihmisen piirteet, voidaan ennustaa, kuinka hän käyttäytyy tietyssä tilanteessa (Hakanen 1992, 88–89). Hornaday (1982) on käynyt läpi mittavan joukon yrittäjä- ja yrittäjyystutkimuksia ja päätenyt yhteenvedossaan yli 40 tällaiseen yrittäjyyttä määrittävään ominaisuuteen, kuten oheisessa kuvio 2 voidaan todeta (Hornaday 1982, 26–27). Joukosta löytyvät keskeisimmät piirteet kuten innovatiivisuus ja luovuus, usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin, tavoitehakuisuus ja sinnikkyys.



KUVIO 3 Yrittäjän ydinkyvyykkydet ja toivottavat piirteet (Timmons & Spinelli 2004, 251).

Timmonsin ja Spinellin (2004, 251) mukaan ydinpiirteet ovat sellaisia piirteitä, joita tutkimusten mukaan menestyneillä yrittäjillä on. He nostavat näistä yrittäjien käyttäytymisen ydinpiirteistä esille kuusi pääteemaa, jotka kaikki ovat tärkeitä, mutta harvalla yrittäjällä on kaikki nämä ydinkyvyykkyden ominaisuudet. Moni yrittäjä on vahva jossakin tai joillakin osa-alueilla ja taas vastavasti heikompi jollakin muulla alueella. Kyvykäs yrittäjä voi korvata heikkouksiaan vahvoilla ominaisuuksillaan. Toivottaviin piirteisiin Timmons ja Spinelli sisällyttävät viisi toivottavaa piirrettä, joista ainakin luovuus ja innovatiivisuus ovat välttämätön piirre jokaisessa yrittäjässä. Ei-yrittäjämäisiin piirteisiin he sisällyttävät kahdeksan piirrettä, joista oikeastaan yksikään ei voi olla menestyvän yrittäjän luonteenpiirteenä. Ronstadt (1984) mainitsee erään teorian, jonka mukaan henkilö, jolla ei ole kehittyneitä sosiaalisia taitoja, ei taipumusta ryhmätyöhön eikä hänen koulumenestyksensä ole kovin hyvä, voi kaikesta huolimatta toimiessaan yksinäisenä tai jopa hieman kapinallisena omata ja saavuttaa taitoja ja ominaisuuksia, joilla hän pärjää yrittäjänä (Ronstadt 1984, 49).

Gibb (1997) puhuu myös yrittäjältä vaadittavista ydintaidoista, jotka korostavat yrittäjyyttä elämäntapana, kokonaisvaltaisena tapana suhtautua elämään. Kyky nauttia yrittäjän elämäntavasta ja oppimaan oppimisen taito nousevat pitkällä aikavälillä muita tärkeämmiksi. Oheinen kuvio 4 kuvaa Gibbin näkemystä näistä ydintaidoista.



KUVIO 4 Yrittäjän ydintaidot (Gibb 1997).

Osa yrittäjiltä vaadittavista ominaisuuksista liittyy yksilön hallinnassa olevan osaamiseen tasoon, osa yrittäjän persoonaan ja tapaan toimia. Cassonin (1982, 34) mielestä yrittäjän tulisi mieluummin olla generalisti kuin spesialisti. Tämä näkemys sisältyy myös liiketoimintaosaamiseen. Niittykankaan (2003) mukaan ominaisuuksilla ei Cassonin (1982) esittämässä muodossa ole välitöntä yhteyttä mahdollisilta ja todennäköisiltä yrittäjiltä vaadittaviin ominaisuuksiin. Tavat, joilla yrittäjävalmiuksia on mahdollista kerryttää ja ylläpitää, ovat samankaltaisia. Koulutus ja kokemus, osaaminen laajasti tulkittuna, ovat keskeisiä. Nämä vaikuttavat myös yksilön hallinnassa oleviin aineellisiin resursseihin ja muovaavat yksilön arvoja ja asenteita. (Niittykangas 2003, 97.)

2.2.2 Ympäristön merkitys

Aiemmin kilpailukyky miellettiin lähinnä yritysten ominaisuudeksi, mutta kilpailukyvyn mittaaminen on tullut yhä tärkeämmäksi myös alueiden, seutujen ja maiden yhteydessä ja näin yhä enenevässä määrin on siirrytty yritysten kilpailukyvystä alueelliseen kilpailukykyyn. Sotaraudan, Mustikkamäen ja Linnamaan (2001) mukaan alueet ja alueellinen kehittäminen ovat kohdanneet uudenlaisia haasteita. Alueellisen kehittämisen institutionaalsiin muotoihin on merkittävimmin vaikuttanut kansallisen aluepolitiikan uudistaminen ja pyrkimys sopeuttaa suomalaiset kehittämiskäytännöt EU:n yhteisöaluepolitiikan pe-

riaatteisiin eli keskittämiseen, kumppanuuteen, ohjelmallisuuteen ja täydentävyyteen. (Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa 2001, 13.)

Alueiden kehittämistoiminnassa korostuu yhä enemmän alueen kyky vahvistaa omaa innovaatio- ja kilpailukykyään ja edelleen kyky luoda paikallisista lähtökohdista kilpailuetuja. Sotaraudan ym. (2001) mukaan kilpailukyky ja kilpailuetu ovat toisiinsa kytkeytyneitä termejä. Kilpailukyky voidaan yleisesti määritellä ensinnäkin sellaisiksi toimijoiden ominaisuuksiksi, joiden avulla nämä pystyvät osallistumaan kilpailuun ja toiseksi sellaiseksi potentiaaliksi, jonka turvin voi menestyä kilpailussa kilpakumppaneita paremmin. Saavuttaakseen kilpailuetua toimijalla tulisi olla sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla on mahdollista menestyä kilpailussa paremmin kuin muut. (Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa 2001, 13–14.) Kilpailukyky näkyy tuottavuudessa, työllisyydessä ja alueen asukkaiden elintasossa ja asumisviihtymisenä. Yritysten olemassaolo, seudun yrittäjäaines ja yrittäjätarjonta ovat Laukkasen (2006, 134) mukaan yrittäjyyden ehtoja. Yrityksiä perustavat ja johtavat yrittäjät ja yritystiimit sekä yritysjohto, ei seudun kehittämistoimi. Yrityksen perustamissytyt vaikuttavat kuitenkin paikalliseen kehitykseen. Yritykset, jotka on perustettu pitkäjännitteisesti ja kasvuhakuisesti, tuovat suotuisampia vaikutuksia seudulle kuin pieneksi jäävät yritykset.

Storper (1997, 20) samoin kuin Huovari, Kangasharju ja Alanen (2001, 1) korostavat, että kysymys on alueiden kyvystä synnyttää, houkutellessa ja ylläpitää toimintaa, joka lisää alueen taloudellista hyvinvointia. He tarkastelevat neljää eri resurssitekijää, jotka kaikkiaan koostuvat 16 eri tekijästä: inhimillinen pääoma, innovatiivisuus, keskittyminen ja saavutettavuus. Huovari ym. (2001) toteavat, että alueen resurssit ja ominaisuudet määräävät alueen menestymistä ja sen kilpailukykyä suhteessa muihin alueisiin. Mitä suotuisampi on tämä alueen resurssien yhdistelmä suhteessa muihin alueisiin, sen parempi on alueen kilpailukyky. (Huovari, Kangasharju & Alanen 2001, 4.) Myös alueen sijainnilla ja luonnonvaroilla on merkityksensä. Alueet eivät myöskään toimi eristyksissä, vaan kunkin alueen menestymiseen vaikuttavat suurella määrällä maan muiden alueiden vaikutus. Lisäksi menestymisen edellytykset muuttuvat ajan kuluessa, osa voi muuttua hyvinkin nopeasti. Sotarauta ym. (2001) toteavat kilpailukykyyn kehittämisen lähtökohdan joka tapauksessa olevan sen tosiasian, että oikotietä ei ole, vaan kehittäminen edellyttää pitkäjänteistä, johdonmukaista ja sitkeää työtä valitun strategian puitteissa. (Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa 2001, 16.) Sotaraudan (1999) mukaan alueelliseen kilpailukykyyn liittyy myös alueen rakenteellinen tai dynaaminen kilpailukyky. Rakenteellisen kilpailukykyyn tekijät määrittelevät puitteet alueen vuorovaikutukselle eri toimijoiden välillä, mikä saattaa olla tärkeässä asemassa uusia asukkaita ja yrityksiä houkutellessa. (Sotarauta 1999, 32–33). Aluekehittämisessä lienee myös väärinkäsityksiä ja ylitöiveikkuutta siitä, että toimipaikkoja tai yrityksiä voitaisiin vaivattomasti luoda tai tuoda alueille, joilla ei ole ennestään niiden tarvitsemaa monipuolista tuotannollista pohjaa ja kehitysdynamiikkaa (Malecki, 1997, 24).

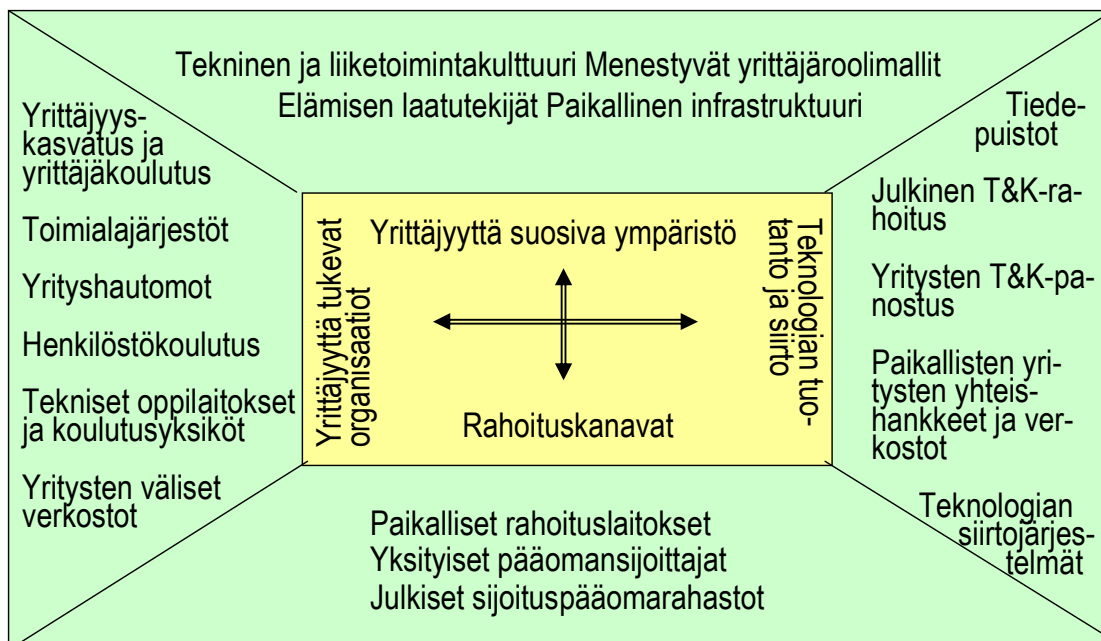
Sotaraudan ja Linnamaan (1997) mukaan elinkeinopolitiikka määritellään mukaan paikalliseksi, kunta- ja seututasolla tapahtuvaksi eri yhteiskuntaelä-

män alojen erilaisten intressiryhmien päämäärien, strategioiden ja keinojen yhteensovittamiseksi ja toiminnan koordinoimiseksi elinkeinoelämän edistämiseksi sekä sellaisiksi toimintalinjoiksi ja toimenpiteiksi, joiden avulla kunnat pyrkivät elinkeinojen edistämiseen. (Sotamaa & Linnamaa 1997, 40–41.) Kuntien ensisijaisena tavoitteena pidetään asukkaiden hyvinvoinnin edistämistä (Kuntalaki 1995/365, 1§). Sotaraudan ja Linnamaan (1997) mukaan elinkeinopoliittika käsitetään välillisesti yhtenä välineenä hyvinvoinnin edistämiseen, koska sillä pyritään elinkeinotoiminnan aktivointiin, kerrannaisvaikutusten synnyttämiseen, kunnan verotulojen kasvattamiseen, palveluiden parantamiseen ja kunnan elinvoimaisuuden lisäämiseen. (Sotarauda & Linnamaa 1997, 41.)

Kettusen (1998) mukaan luova elinkeinopoliittinen näkemys perustuu ajatukseen, jonka mukaan kunnassa voidaan luoda edellytyksiä tietynlaisten halluttujen asioiden tapahtumiselle. Edellytyksiä luova elinkeinopoliittika on strategista ja tavoitteellista suunnittelua. Siinä korostetaan ideoita, oppimista, osallistuvuutta ja innovatiivisuutta sekä siihen edellytetään laajaa ja tiivistä osallistumista sekä yhteistyötä kunnan eri sidosryhmien kanssa ja niiden välillä. (Kettunen 1998, 39–42.) Niittykankaan (2003, 260–262) mukaan edellytyksiä luovan kehittämisen kohteeksi soveltuvat kasvualueet, joiden tavoitteena on kilpailukyvyyn turvaaminen ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin tarttuminen sekä kysyntälähtöisyys.

Niittykankaan, Storhammarin ja Tervon (1994) mielestä kehittyvän toimintaympäristön ominaisuuksina pidetään toimijoiden aktiivisuutta ja vuorovaikutusta, joiden toteutumisen edellytyksenä on yhteinen ja yhdenmukainen kehittymisen tahto. Uusien yritysten syntymisen näkökulmasta suotuisan toimintaympäristön keskeisiä tekijöitä ovat yrittämisen mahdollisuudet, kompetenssi, kilpailu ja vuorovaikutussuhteet (Niittykangas, Storhammar & Tervo 1994, 98;109). Laukkanen (2006) mainitsee tavallisina yrityksen perustamismotiiveina olevan itsenäisyyspyrkimyksen, henkilökohtaisen kasvun ja itsensä toteuttamisen, sosiaalisen hyväksytyyden ja tunnustuksen sekä roolimallien seuraamisen. Hänen mukaansa yrittäjäsi ryhdytään myös usein ympäristön ja tilanteen vaikutuksesta. (Laukkanen 2006, 125.)

Maleckin (1997) mukaan yrittäjyyden ja uusien yritysten synnyn tutkiminen on osoittanut, että kaikki alueet eivät ole potentiaaliltaan samanlaisia tuotukseen uusia yrittäjiä. Maleckin (1997, 165) mukaan yrittäjyyttä tukeva toimintaympäristö muodostuu tekijöistä, jotka ovat usein tunnusomaisia kaupunkimaisille alueille. Hän erottaa seuraavanlaisia elementtejä: 1) resurssitekijöinä tontit, rakennukset, osaavan työvoiman ja 2) liiketoimintaa edistävinä tekijöinä kysynnän ja asiakkaiden määrän, infrastruktuurin, kokeneiden yrittäjien läsnäolon, myönteisen väestöpohjan, miellyttävät elinolosuhteet, julkisen hallinnon laadun ja tuen sekä yritysystävällisyyden. Useat näistä tekijöistä ovat samoja, jotka liitetään innovatiivisten ympäristöjen tai erikoistuneiden tuotantoalueiden käsitteisiin. Maleckin (1997) keskeiset näkökohdat kehittynyttä yrittäjyyttä edistävästä toimintaympäristöstä voidaan tiivistää oheiseen kuvioon 5.



KUVIO 5 Kehittynyttä yrittäjyyttä edistävä toimintaympäristö (Malecki 1997)

Laasasenahon (2010) mukaan aluetalouden kehittämisen perusajatuksena on uuden kestävän taloudellisen toiminnan saaminen jollekin seudulle. Uudesta taloudellisesta toiminnasta on tuloksena ensiasteen kerrannaisvaikutus, jonka seurauksena syntyy uusia työpaikkoja ja uutta tulonmuodostusta. Paikalliset markkinat ainakin maaseudulla ovat hyvin rajalliset ja ne eivät yleensä tarjoa riittäviä kasvumahdollisuuksia yrityksille. Työpaikkojen ja taajamaväestön kasvusta on seurauksena toisen asteen kerrannaisvaikutus, joka yhdessä ensiasteen kerrannaisvaikutuksen kanssa auttaa palvelusektoria laajentumaan. (Laasasenaho 2010, 52.) Laasasenaho toteaa, että paikallinen kehittäjäyhteisö, kuten kunta, voi valita erilaisia kehittämisstrategioita (ks. Laukkanen 1999, 131). Perusvaihtoehtoja on kolme:

- Asioihin puuttumattomuus, antaa mennä -asenne.
- Yleisiä edellytyksiä luova, jolloin kaavoitetaan teollisuustontteja, järjestetään päivähoitoa, rakennetaan asuntoja, huolehditaan terveystalouksista ja niin edelleen.
- Ennakoiva ja ongelmiin etukäteen puuttuva toimintastrategia. Tähän toimintastrategiaan kuuluu kasvupotentiaalia omaavien yritysten etsiminen, kehitettävien toimialueiden valitseminen, yrityksille suotuisan toimintaympäristön luominen, osallistuminen yritysten synnyttämiseen, osaamisen edistäminen, teknologian siirron edistäminen ja niin edelleen.

Laukkanen (1999, 132) toteaa, että kehittämislinjaukset ja elinkeinopolitiikka voisivat myös rakentua jollekin ohjaavalle linjaukselle, esimerkiksi alueen profilointi kiinnostavaksi tai edellytysten luominen tietyn tyyppiselle taloudelliselle kehitykselle (ks. Kettunen 1998, 39). Laukkanen mukaan on hyvin ymmärrettävää, että työpaikat ja työttömyys ovat viime vuosina hallinneet paikallista ke-

hittämiskeskustelua ja -suunnittelua. Nämä ongelmat ovat näkyviä, yhteiskunnallisesti merkittäviä ja poliittisesti tärkeitä. Niinpä on tavallista kiinnittää päähuomio työpaikkojen syntymiseen ja/tai työttömyyden kehitykseen, mikä näkyy mm. siinä, että kehittämistavoitteita usein määritellään ja näitä toimia perustellaan viittaamalla uusiin, mielellään pysyviin työpaikkoihin tai ainakin entisten säilyttämiseen. Toisaalta työpaikat yksin tilasto- ja seurantakäytänteiden takia kytetään nimenomaan yrityksiin ja niiden lukumääriin ja muutoksiin. (Laukkanen 1999, 140.)

2.2.3 Liiketoiminnan merkitys

Yritysten synnyn ydin voi olla myös liiketoiminnassa. Tätä näkökulmaa edustaa Ronstadtin (1984) liiketoimintalähtöinen koulukunta (the venture school), joka korostaa liiketoimintahankkeita ja liiketoimintatilaisuuksia, niiden löytämistä ja muokkaamista (Ronstadt, 1984, 48). Siinä tarkastellaan yrityksen toiminta-ajatusta yrittäjyyden syntyyn vaikuttavana tekijänä. Aloittava yrittäjä tarvitsee oikeiden henkilökohtaisten ominaisuuksien ja ympäristötekijöiden lisäksi myös oikean ja markkinoille soveltuvan tuotteen tai palvelun, jonka löytämiseksi häneltä vaaditaan luovuutta ja pitkäjänteisyyttä.

Siitä huolimatta, että henkilö toimisi yrittäjyydelle otollisessa ympäristössä ja hänen motivaatio olisi hyvinkin korkea, hän tarvitsee selkeän mahdollisuuden liiketoimintaan ottaakseen ratkaisevan askeleen yrittäjyyteen. (Ronstadt, 1984, 54.) Vaikka hyvä idea ja liiketoimintamahdollisuus olisikin löydetty, niin se ei takaa vielä sitä, että yrityksen toiminta olisi mahdollista ja kannattavaa. Liikeidea saattaa kehittyä myös mallista oppimisen kautta. Havuselan (1999) tutkimukset, joiden mukaan monet yrittäjistä olivat matkineet muiden kehittämiä liiketoimia, joissa malleina käytettiin naapureiden, jopa edellisten sukupolvien perustamia yrityksiä. (Havusela 1999, 124–132.) Gibbin ja Ritchien (1982) mukaan monet liikeideat liittyvät aiempaan työhön ja näin voidaan hyödyntää aiempaa työkokemusta ja siinä hankittuja henkilösuhteita (Gibb & Ritchie 1982, 35). Myös Ronstadt on tätä mieltä. Hänen mukaansa monet liikeideat löytyvät omasta työkokemuksesta. Hyvä liikeidea-ajatus saattaa hänen mukaansa löytyä myös koulutuksen tai harrastusten parista. (Ronstadt 1984, 57.)

Toimiva ja kestävä liiketoiminta tarvitsee tuekseen uusia innovaatioita ja näistä innovaatioista kehitettyjä tuotteita pysyäkseen kansainvälisillä markkinoilla kilpailun kärjen tuntumassa ja säilyttääkseen asemansa. Vientiteollisuutemme perustuu yhä enemmän korkeateknologiaan ja sen kehittäminen vaatii erittäin kehittynyttä ja kansainvälisesti korkeatasoista innovaatiotoimintaa ja kehitystä. Stähle ja Sotarauta (2003) toteavat, että 1990-luvun loppupuolella Suomi kehittyi yhdeksi maailman johtavaksi viestintäteknologian tuottajaksi. Tähän liittyvä rakennemuutos oli valtava sekä kansainvälisestä että Suomen taloushistorian näkökulmasta. Yhden vuosikymmenen aikana elektroniikkateollisuuden vienti Suomessa kolminkertaistui ja viennin rakenne painottui telekommunikaatiolaitteisiin enemmän kuin missään muualla maailmassa. (Stähle & Sotarauta 2003, 39.) Samaan aikaan kansainvälisissä kilpailukykytutkimuk-

sissa Suomi nousi aivan kärjen tuntumaan, ollen IMD:n (Institute for Management Development) kilpailukykyvertailussa vuonna 2002 sijalla kaksi (Rosendahl 2010). Tässä kilpailutilanteessa Suomella oli kylläkin onnea mukana, koska olimme lähes ensimmäisinä kehittämässä langatonta telekommunikaatio- ja informaatioteknologiajärjestelmää ja uuden teknologian kehittäjällä on markkinoilla kilpailuetu ainakin muutaman vuoden. Voitaneen todeta, että Suomi on enemmän tai vähemmän vapaaehtoisesti menettänyt johtoasemansa mobiiliteknologian johtavana osajana. Varsin kohtuullisella panostuksella olisimme voineet ainakin pidentää hankittua etumatkaa muihin korkean teknologian maihin, nyt olemme jääneet varsin kauas kansainvälisestä kärjestä. Tämä etsikkoaika on nyt käytetty, sillä viimeisimmän IMD:n kilpailukykytilaston mukaan Suomi on nyt vuonna 2010 sijalla 19, kärkikolmikko oli Singapore, Hongkong ja Yhdysvallat (Rosendahl 2010).

Stählen ja Sotaraudan (2003) mukaan teknologiatuotannon mittakaava-edut eivät tuota pitkän aikavälin kilpailukykyä, koska tuotteen elinkaaret ovat lyhyitä, ja markkinoille vaaditaan yhä uusia ja erilaisia tuotteita. Sen vuoksi teknologiatuotannon voi sanoa lisäävän jatkuvaa tuottavuuskehitystä vain, mikäli siihen liittyy tiiviisti uusien innovaatioiden kehittäminen. (Stähle & Sotarauda, 2003, 41.) Stähle ja Sotarauda (2003) totesivat ”on selvää, että korkean teknologian maat tulevat pärjäämään kilpailussa muita paremmin. Suomella on teknologian tuotannon ja viennin osalta erinomainen perusta. On kuitenkin tiedostettava, että kilpailuetu pienenee kaiken aikaa, koska teknologian taso kaikkialla maailmassa kehittyi nopeasti. Siksi vaaditaankin entistä määrätietoisempaa ja suurempaa panostusta teknologisten innovaatioiden kehittämiseen maassamme. Todellinen uhkakuva meille onkin se, että T&K-panostusta vähennetään siinä uskossa, että teknologiatuotanto voisi nykyisellä perustallaan jatkaa kasvukäyrää ilman uusia innovaatiota. Kansainvälisen kilpailun kiristytessä on välttämätöntä lisätä investointeja niin perustutkimukseen kuin teknologian tutkimus- ja kehitystoimintaan. Mutta nämäkään investoinnit eivät yksin riitä. Kun erot kuitenkin teknologian osalta pienenevät, kuten teollisissa maissa koko ajan tapahtuu, kilpailukyky alkaa yhä enemmän perustua innovaatioiden ei-teknologisiin ominaisuuksiin.” (Stähle & Sotarauda 2003, 41.) Vaikka tästä toteamuksesta on kulunut jo useampi vuosi, niin voidaan todeta sen pitävän edelleen täysin paikkansa.

Lovio (2009) toteaa suomalaisten yritysten tutkimus- ja kehitystoiminnan kehityskumppanien sijaitsevan Suomen lisäksi yhä useammin ulkomailla. Hän korostaa, että ”innovaatiopolitiikan kannalta on keskeistä, että tuotannon lisäksi myös yritysten tutkimus- ja kehitystoiminta kansainvälistyy” (Lovio 2009, 6). Tilastokeskuksen tutkimuksen (Innovaatiotoiminta 2008) mukaan vuosina 2006–2008 vajaa puolet vähintään kymmenen henkilöä työllistävästä yrityksistä harjoitti tuote- ja prosessi-innovaatioihin liittyvää innovaatiotoimintaa ja teollista toimintaa harjoittavissa yrityksissä määrä oli 54 %. Lovion (2009, 7) mukaan kansainvälistyvien yritysten kotimaisen sidoksen heikkenemiseen vaikuttaa myös johdon ja omistuksen kansainvälistyminen. Lovio (2009) toteaa kansainvälisen innovaatiopolitiikan kohteena olevan yhä enemmän kansainväliset yri-

tykset. Yritysten lisäksi hän näkee tulevaisuudessa kansainvälistyvän myös innovaatiopolitiikan toisen keskeisen kohdejoukon eli korkeakoulut ja kansalliset tutkimuslaitokset. Niiden kansainvälistyminen ei ole vielä ollut kovin nopeaa, mutta ne eivät enää voi ajatella olevansa kansainvälistyneiden yritysten automaattisia yhteistyökumppaneita. Vastaisuudessa niiden on pärjättävä kilpailussa ulkomaisten instituutioiden kanssa. Tämä luo melkoisen haasteen nykyisille yliopistorakenteille. (Lovio 2009, 9.)

Tutkimus ja koulutus ovat suomalaisen innovaatioympäristön kilpailukyvyn keskeisiä tekijöitä. Innovatiivisuus riippuu laajasti kansalaisten tiedoista, taidoista ja motivaatiosta niiden oppimiseen. Koska innovaatio mielletään usein tieteen ja teknologian tai ketjuksi tieteen ja teknologian kautta innovatiiviseen tai hyödynnettyyn kilpailuetuun, niin yliopistojen, tutkimuslaitosten, organisaatioiden ja ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeää. Kysyntälähtöisen innovaatiotoiminnan edellytyksiin voidaan vaikuttaa julkisia resursseja suuntaamalla, kilpailun edellytyksiin vaikuttamalla ja julkisilla hankinnoilla. Hautamäki (2008) kirjoittaa, että todennäköisimmin innovaatiot vaativat syntyäkseen erityisen ekosysteemin, jossa on riittävästi innovaatioita ruokkivia aineksia ja prosesseja. Innovaatioiden ekosysteemi on ennen kaikkea paikallinen toimijoiden järjestelmä, jossa syntyy uusia ideoita ja niitä toteuttavia organisaatioita, kuten innovaatioita kaupallistavia yrityksiä (Hautamäki 2008, 90–91). Hautamäki (2008, 91) määrittelee maailmanluokan innovaatioiden ekosysteemin luovuutta ja dynaamisuutta voimistavat ja ylläpitävät tekijät seuraavasti:

- huipputason yliopistot ja tutkimuslaitokset
- tuntuva rahoitus uusille yrityksille ja tutkimushankkeille
- riittävä varanto osaavaa työvoimaa
- symbioottinen yhdistelmä isoja vakiintuneita yrityksiä ja uusia yrityksiä
- yritysten erikoistuminen ja yhteistyö
- paikallisten yritysten tarpeisiin erikoistuneet palveluyritykset
- riittävä paikallinen markkina uusille innovatiivisille tuotteille
- globaali verkottuminen muiden innovaatiokeskittymien kanssa
- kohtalonyhteys eli alueen toimijat näkevät menestyksensä riippuvan koko alueen tulevaisuudesta.

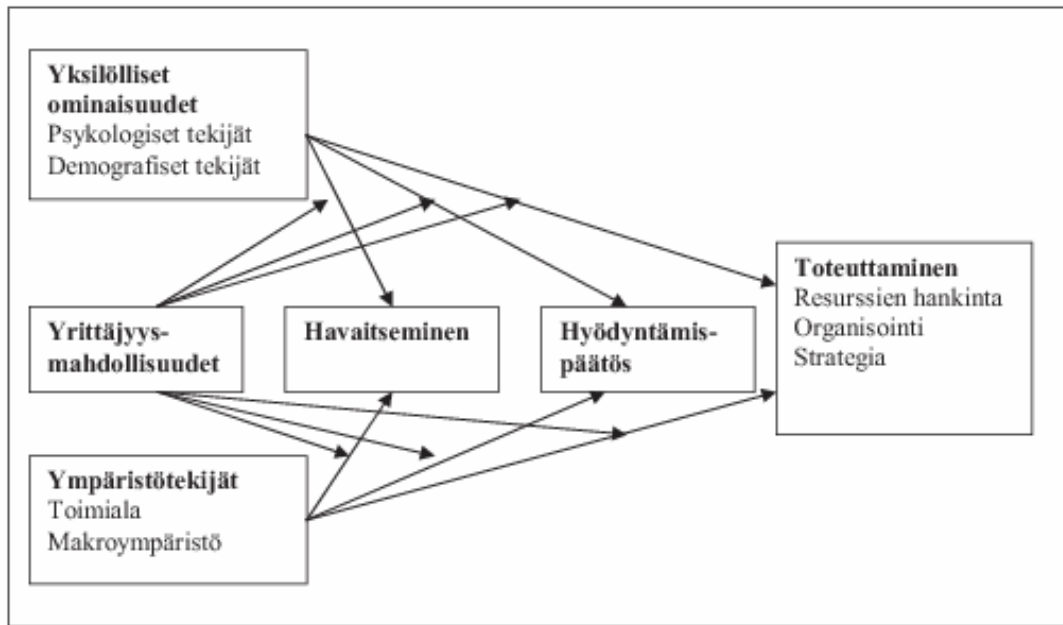
Hautamäki (2008) toteaa, että ennen kaikkea innovaatioiden ekosysteemin tekee eläväksi ja uusiutuvaksi vahva yrittäjyyskulttuuri, joka kannustaa riskinottoon ja luovuuteen. Toinen erityinen piirre on jatkuva ideoiden ja ihmisten liike, ”kierrätys”. Ihmiset liikkuvat helposti yrityksestä toiseen ja tutkimuslaitoksista yrityksiin ja päinvastoin. Epämuodolliset verkostot toimivat tehokkaasti informaation ja ideoiden välittäjinä. (Hautamäki 2008, 91.)

2.3 Yrittäjyys prosessina

2.3.1 Liiketoimintamahdollisuuden kiinnittyvä prosessi

Shanen (2003, 4) määritelmän mukaan yrittäjyys on aktiviteetti, joka sisältää liiketoimintamahdollisuuksien havainnoinnin tai löydön, arvioinnin ja käyttämisen uusien palveluiden tai tuotteiden tuotannossa, käyttäen hyväksi uutta organisointitapaa, uusia markkinoita, prosessia tai raaka-aineita, joita ei aiemmin ole käytetty. Shane (2003, 6–8) edellyttää yrittäjyydelle tiettyjä olosuhteita. Ensiksikin yrittäjyys vaatii mahdollisuuksien olemassaoloa tai tilanteita, joissa yrittäjä uskoo voivansa käyttää uusia keinoja yhdistäessään resursseja uudella tavalla tuoton synnyttämiseksi. Toiseksi yrittäjyys vaatii eroavaisuuksia ihmisten välillä, erityisesti kykyä tunnistaa tietoa mahdollisuuksista. Nämä ominaisuudet vaihtelevat eri ihmisten välillä, sillä kaikki eivät voi olla hyviä kaikissa asioissa. Kolmanneksi Shane määrittelee riskinsietokyvyn, joka on olennainen osa yrittäjyyttä. Riski on aina olemassa ja saatavilla olevan tiedon perusteella ei aina ole varmuutta, onko havaittu mahdollisuus kannattava. Neljänneksi yrittäjyysprosessi vaatii organisointia, joka Shanen mukaan vaatii uuden yrityksen luomista, koska uuden yrityksen perustaminen tai uuden markkinamekanismin käyttöön otto on tehokas tapa organisoida yritys mahdollisuus tai liikeidea, jota ei aikaisemmin ole ollut olemassa. Viidenneksi yrittäjyysprosessi vaatii innovatiivisuutta. Tällä Shane tarkoittaa klassista schumpeteriläistä (Schumpeter 1934) tulkintaa, jonka mukaan kaikki yrittäjämäinen toiminta vaatii innovaatioita, jonka seurauksena on ”luova tuho”. Schumpeteriläisen luovaa tuhoa korostavan näkemyksen mukaan tuottavuuden kasvu luo dynamiikkaa, jossa uudet innovatiiviset yritykset syrjäyttävät osan markkinoiden vanhoista, toimintansa vakiinnuttaneista yrityksistä tai pakottavat nämä tiukempaan kilpailuun asemansa säilyttämiseksi. Kirzneriläinen näkökantaa taas korostaa olemassa olevan tiedon hyödyntämistä liiketoimintamahdollisuuksien löytämisessä. (Shane 2003, 6–8.) Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä on kysymys kahdesta asiasta: minkälaisia ovat mahdollisuudet, joita tunnisteetaan ja hyödynnetään, sekä ketkä niitä tunnistavat ja hyödyntävät.

Oheinen kuvio 6 havainnollistaa Shanen (2003, 10–11) esittämää yrittäjyysprosessia kuvaavaa mallia, joka huomioi yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi erilaiset ympäristöön liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat yrittäjyysmahdollisuuksien havaitsemiseen ja päätökseen niiden hyödyntämisestä tai hylkäämisestä sekä mahdollisuuksien toteuttamiseen.

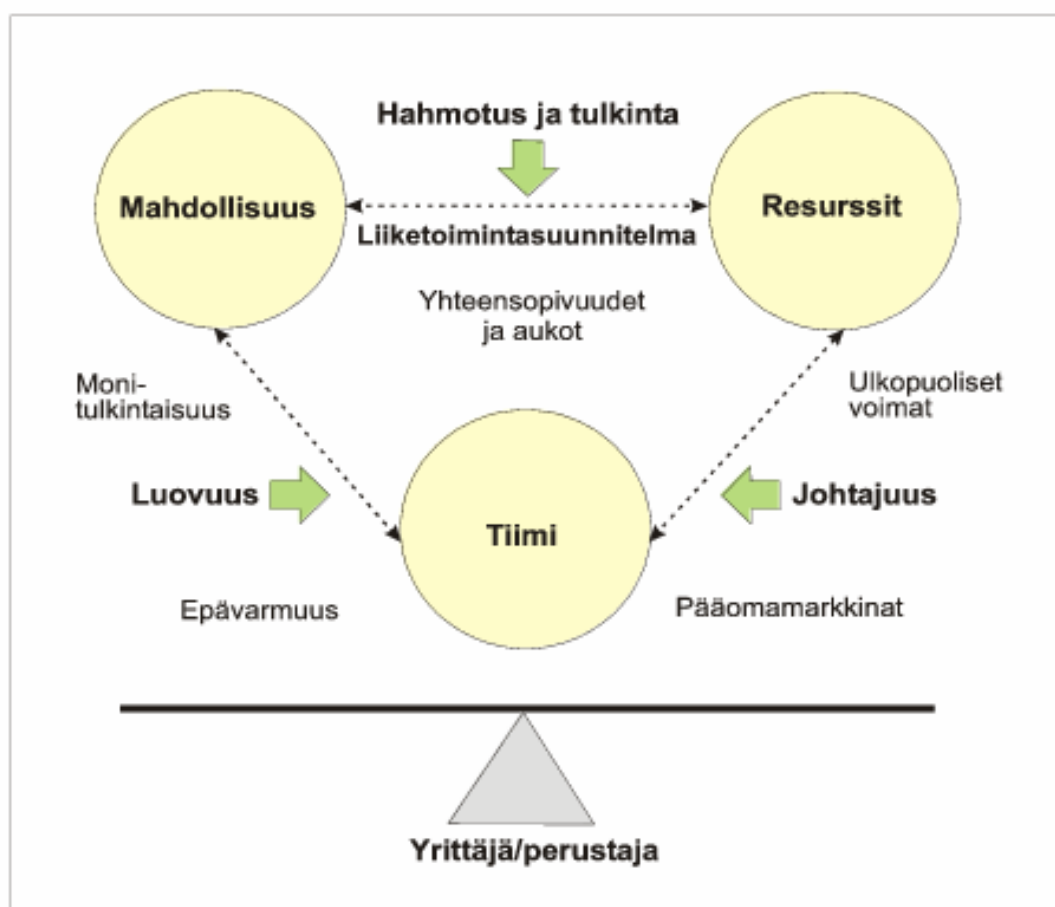


KUVIO 6 Yrittäjyysprosessi (Shane 2003).

Bygrave (1994) esittää yrityksen aloittamispäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi erilaiset yksilölliset ominaisuudet, sosiologiset tekijät ja ympäristön vaikutukset sekä näiden lisäksi yrityksen kasvua edistäviksi tai hidastaviksi seikoiksi yrityksen organisoimiseen liittyvät tekijät. Bygraven mukaan yrityksen perustamista edeltää lähes poikkeuksetta jokin käynnistävä tapahtuma, joka voi olla esimerkiksi vaihtoehtoisten uramahdollisuuksien puuttuminen, työttömyys tai selkeän yrittäjyysmahdollisuuden havaitseminen. (Bygrave (1994, 127.)

Yrittäjyysprosessi edellyttää usein yrityksen perustamisvaiheessa toimitilojen hankintaa, tuotantolaitteiden, henkilöstön, ym. vastaavien yrityksen toimintaa tukevien tekijöiden yhteen nivomista. Prosessia voidaan kutsua osaltaan myös liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi. Yrittäjä hyödyntää tässä prosessissa tietoa sekä koulutuksensa että yrittäjäkokemuksensa perusteella (Shane 2003, 247). Shane (2003, 251; ks myös Shane & Venkataraman 2000) on kuvannut yrittäjyysprosessia seitsemän vaiheen kautta: 1) mahdollisuuden olemassaolo, 2) mahdollisuuden tunnistaminen, johon yrittäjämäinen päätöksenteko ja tiedonsaannin mahdollisuus, 3) päätös mahdollisuuden hyödyntämisestä, 4) voimavarojen hankkiminen, 5) yrittäjyysstrategia, jonka vahvuuksia ovat strategian salassapito ja esteiden luominen kilpailijoille, samalla strategia toimii työkaluna mm. tiedon ja epävarmuustekijöiden käsittelyssä, 6) organisointiprosessi, 7) toteutus.

Yrittäjyyttä voidaan lähestyä myös mahdollisuuksien näkökulmasta. Oheinen kuvio 7 kuvaa Timmonsin (Timmons & Spinelli 2004, 56) dynaamista yrittäjyysprosessia, jota hahmottavassa mallissa on kolme osa-alueita: mahdollisuus, yrittäjätiimi ja resurssit.



KUVIO 7 Timmonsin yrittäjyysprosessimalli (Timmons & Spinelli 2004).

Timmonsin (Timmons & Spinelli 2004) malli kuvaa yrittäjyyden prosessia liiketoimintamahdollisuuksien, yrittäjän perustiimin ja resurssien jatkuvana tasapainon etsimisessä. Yrittäjyyden prosessi alkaa aina liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta.

Liiketoimintamahdollisuuksien rationaalisuudesta ja hyödyntämiskelpoisuudesta kertoo markkinoiden koko ja epätäydellisyys. Yrittäjän tai yrittäjätimin tehtävänä on johtaa ja hallita tätä dynaamista kokonaisuutta ulkoisten tekijöiden ollessa yleensä epävakaita. Luovalla ongelmanratkaisulla pyritään hallitsemaan epävarmuutta ja riskejä. Yrittäjällä, joka parhaiten pystyy hahmottamaan kokonaisuuden ja tunnistamaan riskit, on parhaat mahdollisuudet selviytyä ja saada panoksilleen tuottoa. (Timmons & Spinelli 2004, 56–63.)

2.3.2 Elinkaarimallit

Yrityksen aloittamisvaihe on usein perustajan yrittäjyyden varassa. Yrittäjä on nähnyt markkinoilla mahdollisuuden, johon hän on päättänyt tarttua. Tämän havaitun markkinamahdollisuuden varaan rakentuu yrityksen liikeidea. Aloit-

tamisvaiheessa yrittäjän huomio keskittyy kaupallisesti hyväksyttävän tuotteen tai palvelun kehittämiseen ja sen markkinoinnin tunnistamiseen. Aloittamisvaihe alkaa jo ennen yrityksen perustamista, tällöin yrittäjä suunnittelee liikeideaa, panostaa tuotekehittelyyn, hakee rahoitusta ja arvioi liikeideansa markkinakelpoisuutta. Nämä ennen perustamista tapahtuvat toimet kuuluvat olennaisesti yrityksen elinkaaren aloittamisvaiheeseen ja ovat elintärkeitä yrityksen tuleville kehitysvaiheille.

Aloittavan yrityksen organisaatio on yleensä yksinkertainen. Varsin usein perustaja ja omistaja voi olla yksinyrittäjä. Usein omistaja tekee itse hyvin paljon ja valvoo suoraan alaisiaan. Toisaalta aloittava yritys voi suoraan työllistää kymmeniäkin työntekijöitä. Yrityksen peruslähtökohdat ovat kuitenkin samat: tuote tai palvelu on saatava markkinoille, yrityksen perusasiat on oltava kunnossa ja alkuvaiheen pääomahuolto turvattu. Yrityksen on saavutettava kasvun kautta riittävä toiminnan volyyymi ja kassavirta siinä ajassa, johon perustamisrahoituksen pääoma on suunniteltu riittävän.

Yrityksellä on elinkaarensa aikana monta erilaista vaihetta. Nämä vaiheet alkavat jo ennen yrityksen perustamista suunnitteluvaiheena ja päättyvät enemminkin tai myöhemmin yrityksen lopettamiseen. Yrityksen elinkaari määräytyy kunkin yrityksen ja toimialan sekä muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden mukaan. Yritykset kasvavat, laajentavat ja taantuvat. Tätä yrityksen kehitystä voidaan tarkastella yrityksen elinkaarimallin avulla. Periaatteessa yrityksellä on kolme vaihetta: perustamis- eli aloittamisvaihe, kasvuvaihe ja myöhempi, hidastuvan kasvun vaihe. Yrityksen elinkaari on kuitenkin monisyisempi ja sitä on syytä tarkastella hienojakoisemmin, jolloin se muodostuu viidestä vaiheesta:

- aloittaminen
- henkiinjääminen
- kasvu
- laajentuminen
- kypsyys

Elinkaarimallin avulla voidaan hahmottaa erilaisia kehityskulkuja sekä kuvailla eri elinkaaren vaiheita ja niihin liittyviä ongelmia tai haasteita. Elinkaarimalleja on usein arvosteltu kaavamaisiksi ja joustamattomiksi. Malleihin ei tulekaan suhtautua yrityksen kehittymistä täydellisesti ennustavina malleina, vaan ne esittelevät eräänlaisen ihannetyypin yrityksen kehittymisestä, jota yrityksen elinkaari saattaa seuralla. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 15.)

Kansainvälisesti kolme tunnetuinta elinkaarimallia ovat Greinerin (1972) malli, Churchillin ja Lewisin (1983) malli, joka pääosin pohjautuu Greinerin malliin sekä Scottin ja Brucen (1987) malli, jossa on vaikutteita sekä Greinerin että Churchillin ja Lewisin malleista. Kaikki nämä kolme elinkaarimallia perustuvat viiteen eri kasvun vaiheeseen ja nämä kasvuvaiheet ovat pääosin edellä mainitut viisi peruskasvuvaihetta. Mallit poikkeavat toisistaan lähinnä eri vaiheita kuvaavien määritelmien osalta.

Greinerin (1972) mallin lähtökohtana ei ole niinkään itse yritys vaan organisaatio. Tässä mallissa yrityksen kehitys riippuu organisaation taustasta ja resursseista. Organisaation johto omalla toiminnallaan vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen toimenpiteisiin siirryttäessä seuraavaan kehitysvaiheeseen. *Greinerin* (1972) mukaan yrityksen kehitykseen vaikuttaa viisi avaintekijää, jotka ovat: organisaation ikä, koko, kehitysvaihe, kriisivaihe ja teollisuuden kasvuvauhti. Tässä mallissa yrityksen elinkaari on jaettu viiteen kasvuvaiheeseen ja jokainen näistä kasvuvaiheista päättyy vaiheelle tyypilliseen kriisiin. Nämä viisi kasvuvaihetta ovat *Greinerin* (1972) mukaan:

- luovuus, josta seuraa johtajuuskriisi
- johtajuus, josta seuraa autonomiakriisi
- delegointi, josta seuraa kontrolliskriisi
- koordinointi, josta seuraa luottamuskriisi
- yhteistyö, josta seuraa kriisi ?, eli hänellä ei ole vastausta tähän viimeiseen vaiheeseen, vaan aavistus siitä, että kriisi ratkeaa rakenteiden muutoksilla.

Churchillin ja Lewisin (1983) malli kuvaa *Greinerin* (1972) mallin tavoin yrityksen vaiheittaista kasvua. *Churchill* ja *Lewis* (1983) kiinnittävät huomiota liikkeenjohdon järjestelmiin ja keskeisiin yritysstrategioihin eri kypsyyssvaiheissa.

Scottin ja Brucen (1987) malli on perusrakenteeltaan samankaltainen kuin *Churchillin* ja *Lewisin* malli, mutta tässä mallissa yrityksen eri vaiheita kuvaavia muuttujia on enemmän ja se keskittyy enemmänkin pienyritysten kasvuun ja kehitykseen. *Greinerin* (1972) mallin mukaisesti tässäkin mallissa jokaiseen kehitysvaiheeseen liittyy kriisi, josta yrityksen on selviydyttävä. Tässä mallissa kriiseillä on erityinen merkitys, sillä *Scottin* ja *Brucen* (1987) mukaan yritystoiminnan päättyminen on todennäköisintä juuri kriisivaiheessa.

Uuden yrityksen aloittamisvaihe on usein kriittinen ja yrityksen toiminnan alkuvaiheessa yrityksen ainoana strategiana on pysyä hengissä. Seuraavassa tarkastellaan mainittujen kolmen elinkaarimallin suhtautumista yrityksen alkuvaiheisiin. *Greinerin* (1972) mukaan yritys henkilöityy sen yrittäjähenkisiin omistajiin, jotka omilla henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan ja panostuksellaan rakentavat yrityksen alkuperäisen tuotteen ja markkinat. Omistajat luovat yritykselle kasvua oman luovuutensa kautta. Myös muut mallit korostavat omistajan merkitystä ja panosta toiminnan alkuvaiheessa. *Greinerin* (1972) mukaan alkuvaiheessa yritys tarvitsee kasvaessaan yhä enemmän osaamista varsinkin tuotannon hallinnassa. Myös kasvava henkilöstön määrä johtaa tilanteeseen, jossa alkuperäinen epämuodollinen kommunikointi ja johtaminen eivät enää riitä liiketoiminnan johtamiseen. Yrittäjän pitäessä kiinni alkuperäisistä johtamistavoistaan, jotka eivät enää sovellu kasvavan yrityksen johtamiseen, saattaa tilanne johtaa johtamisen kriisiin, josta voidaan selvitä vain kehittämällä yrityksen hallintoa ja johtamista.

Churchillin ja Lewisin (1983) mukaan yrityksen organisaation on alkuvaiheessa yleensä hyvin yksinkertainen ja yrittäjä on käytännössä sama kuin itse yritys. Jos yrityksellä alkuvaiheessa on muita työntekijöitä, niin he toimivat yrittäjän suoran johdon alaisina. Tällöin työntekijöiden keskinäinen kommunikointi on suoraa ja välitöntä. Tässä vaiheessa yrityksellä ei yleensä ole vielä muodollisia suunnittelujärjestelmiä ja liiketoiminnan suunnittelu on epämääräistä. Yritykselle on tärkeää pyrkiä laajentamaan asiakaspohjaa siten, että yritys ei ole riippuvainen yhdestä avainasiakkaasta ja myös kehittämään tuotevalikoimaa laajemmaksi niin, että yritys ei ole riippuvainen pelkästään alkuperäisestä tuotteesta. (Churchilla & Lewis 1983.) Yritystoiminnan loppuminen heti alkuvaiheessa on suuri ongelma. Monille yrittäjille on ollut yllättävää kuinka suuria vaatimuksia liiketoiminta asettaa heidän omalle ajankäytölleen, taloudelleen sekä fyysiselle ja henkiselle jaksamiselle (Churchill & Lewis 1983).

Scott ja Bruce (1987) korostavat yrityksen syntyvaiheeseen liittyvää suurta rahoituksen riskiä, koska yrityksen kassavirta on tällöin yleensä negatiivinen, siis kulut ovat suuremmat kuin tuotot. Tämän vuoksi yrityksen toiminta voi jatkua syntyvaiheessa vain rajoitetun ajan. Jotta yrityksen toiminta voisi jatkua, on kassavirta pyrittävä kääntämään positiiviseksi yrityksen toiminnan avulla. Yrityksen on tällöin panostettava kaikki mahdollinen toiminnan kehittämiseen. Jos yritys ei onnistu saavuttamaan asiakkaiden hyväksyntää tai tuottamaan ja markkinoimaan riittävän hyviä tuotteita, saattaa tilanne johtaa yritystoiminnan päättymiseen aloituspääoman loppuessa.

Yrityksen selviytyttyä alkuvaiheen yli seuraa Greinerin (1973) mallissa kasvun vaihe johtajuuden avulla. Kasvuvaiheessa aletaan kehittää toimintopohjaista organisaatiota, jossa tuotanto ja markkinointi ovat erillään. Tähän vaiheeseen liittyy erilaisten hallinnollisten järjestelmien kehittäminen. Vaiheelle on myös tyypillistä johdon toimintatavan muuttuminen muodollisemmaksi ja etäisemmäksi. Organisaation laajentuminen ja monimutkaistuminen johtavat autonomiakriisiin, joka syntyy, kun kasvanut esimiesten joukko alkaa vaatia enemmän itsenäisyyttä ja päätösvaltaa. Kriisistä voidaan selvitä kehittämällä delegointia ja siirtämällä vastuuta alemmille organisaatiotasoilta. Churchillin ja Lewisin (1983) mallissa elinkaaren toinen vaihe on hengissä säilymisen vaihe. Tässä kehitysvaiheessa yritykselle on kehittynyt selkeä liikeidea ja riittävä asiakaskunta toiminnan jatkamiseen ja edelleen kehittämiseen. Organisaatio on edelleen hyvin omistajakeskeinen, mutta työntekijöiden määrää saatetaan jo kasvattaa. Yrityksen organisaatio on yhä hyvin yksinkertainen ja toiminnan suunnittelu painottuu lähinnä kassavirran seuraamiseen. Strategiana on edelleen selviytyminen hengissä. Churchilla ja Lewis (1983) tuovat esille ammattitaitoisen johtajan palkkaamisen tarpeen erityisesti myyntiin ja markkinointiin. Scottin ja Brucen (1987) mallin toisessa, henkiin jäämisen ja selviytymisen vaiheessa, liiketoiminnan pääpaino keskittyy toiminnan volyymin kasvattamiseen. Yrityksellä on todennäköisesti vain muutamia tuotteita ja kasvu saavutetaan pääosin kysynnän kasvulla. Kilpailu on todennäköisesti vielä vähäistä, mutta uusien kilpailijoiden ilmaantumisen riski kasvaa. Tästä syystä yrityksen on pyrittävä tarmokkaasti laajentamaan tuotevalikoimaansa ja löytämään uusia

markkinakanavia. Kassavirta on edelleen varsin usein negatiivinen ja parhaasakin tapauksessa kaikki toiminnan tuotot kuluvat olemassa olevien toimintojen ylläpitoon. Scottin ja Brucen (1987) mallin toiseen vaiheeseen saattaa liittyä myös riski liian nopeasta ja hallitsemattomasta kasvusta. Kasvua voidaan rajoittaa, mutta tällöin on vaarana kehityksen pysähtyminen tai hidastuminen. Kasvua voidaan hallita, mutta se edellyttää hallinto- ja seurantajärjestelmien kehittämistä. Pyrkinessään kasvattamaan volyymiaan yrityksen on valittava joko aktiivinen hintapolitiikka tai pyrittävä erottumaan tuotteillaan.

Ronstadtin (1988 ja 2007) mukaan yrityksen elinkaarta voidaan kuvata käytävänä, jolta avautuu aina uusia suuntia. Etenemällä käytävää pitkin yrittäjä saa näköpiiriinsä uusia ja toisiin suuntiin johtavia käytäviä, tilaisuuksia liiketoimintaan. Jotkut yrittäjät vaihtavat suuntaa ja perustavat uusia yrityksiä tai aloittavat uutta liiketoimintaa olemassa olevan rinnalle. Kaikki yrittäjät eivät luonnollisestikaan menettele näin, vaan monet yrittäjät tyytyvät yhteen yritykseen, toiset saavat jopa kerrasta tarpeekseen ja luopuvat yrittäjän urasta. Ronstadt (1988 ja 2007) määrittelee käytäväperiaatteen näin:

”Käytäväperiaate selittää, miksi yrittäjä näkee tai hänelle avautuu juuri tietty liiketoimintamahdollisuus, ei jotain muuta. Mahdollisuus syntyy, koska kyseinen yrittäjä on käynnistänyt aiemman yrityksen tai hankkeen, joka tuottaa hänelle tietoa asiakkaista, toimittajista, teknologioista, uusista trendeistä sekä myös hänestä itsestään – osaamisestaan, kyvyistään, intresseistään. Tämä tieto ja osaaminen antaa yrittäjälle mahdollisuuden kohdata ja nähdä uusia tilaisuuksia liiketoimintaan ja yrittämiseen. Niitä ei olisi kohdattu ja oivallettu, ellei aikaisempaa yrityshanketta tai uraa olisi käynnistetty.” (Ronstadt 2007, 73.)

Ronstadtin (1988 ja 2007) mukaan käytäväperiaate on tärkeä siksi, että se auttaa yrittäjää varautumaan siihen, mitä todennäköisesti on odotettavissa. Monet uudet yrittäjät eivät tiedä, että he tulevat huomaamaan monta uutta ja vieläpä kiinnostavampia liiketoimintatilaisuuksia ensimmäisen yrityksen jälkeen. (Ronstadt 2007, 75.)

Ronstadtin (1988 ja 2007) käytäväperiaate yhdessä läheltä piti -ilmiön kanssa ansaitsevat nousta erityisen huomion kohteeksi. Ne ovat selvästi lähempänä pienen alkavan yrityksen arkea kuin perinteiset elinkaarimallit. Ronstadt (2007) toteaa:

”[s. 77] ... yrityksen käynnistämisessä ei välttämättä ole kysymys perinteisestä taloustieteen ‘voiton maksimoinnista’. Kuvaavampi pelin nimi on ‘henkiinjäämisen maksimointi’. Jos alun perin tiedetään, että käynnistymisen jälkeen vastaan tulee jatkumahdollisuuksia ja hyöviä tilaisuuksia, alkavan yrittäjän ei tarvitse tähdätä heti kunnarin lyömiseen ... [s. 78] Käytäväperiaate ja läheltä piti -ilmiö tarjoavat yhdessä toimivan tavan nopeasti selvittää, onko avautuva uusi tilaisuus kiinnostava ja kannattaako sitä kehittää. Normaali liiketoimintasuunnitelma ei ole tähän selvitykseen käyttökelpoinen. Sen sijaan tarvitaan lähestymistapa, joka painottaa selviämisen ja henkiinjäämisen varmistamista, koska juuri siitä on alkuun kysymys hankkeen mahdollisessa toteuttamisessa ... [s. 79] Käytäväperiaate mer-

kitsee, että uusille yrittäjille on usein tärkeämpi ja järkevämpi tavoite oppia, miten liiketoimintaa tehdään, kuin maksimoida heti tuloksia.”

Käytäväperiaate yhdessä läheltä piti -ilmiön kanssa korostavat oppimisen merkitystä yrittäjyysprosessissa. Oppiminen puolestaan edellyttää yrittäjältä kykyä oppia, muutosta ajattelussa ja toiminnassa, sekä tilaisuuksia oppia, haasteita ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutus mahdollistaa uusien resurssien saatavuuden sekä tarjoaa uusia näkökulmia ajatteluun ja toimintaan. Oppiminen ja kasvu liittyvät vahvasti toisiinsa, erityisesti jos kasvu ymmärretään Penrosen (1959, 1) tapaan laadullisena ja määrällisenä ilmiönä. (Niittykangas 2010.)

3 SOVELLUSYMPÄRISTÖNÄ JYVÄSKYLÄ

3.1 Jyväskylän historiaa

Jyväskylä oli alkujaan Jyväsjärven rannalle, lähelle Päijänteen pohjoisosaa, kolmen suuren vesireitin risteykseen kehittynyt pieni kauppapaikka ja myöhemmin Laukaan emäpitäjän suurin kylä, jolla oli oma kappeli. Jyväskylä sai 1801 markkinaoikeudet, joka luonnollisesti vilkastutti entisestään kauppatoimintaa ympäristöön maantieverkoston ollessa olematon ja lähes kaikki liikennöinti ja kuljetus tapahtui vesiteitse. Kun vuonna 1821 markkinoita supistettiin voimakkaasti, lähti jo aikaisemmin kypsytelty ajatus Jyväskylän kaupunkioikeuksista saamaan pontta ja Jyväskylälle anottiin kaupunkioikeudet, joiden perusteena oli kappelikirkonkylän vilkkaus, Jyväskylään oli nimittäin asettunut harjoittamaan ammattiaan muutama käsityöläinen ja lisäksi löytyi ruokapaikka. Kaupunkioikeudet saatiin monien vaiheiden ja maanlunastusriitojen jälkeen 1837 ja Suomen senaatti vahvisti erinäisten vaiheiden kautta kaupungille asemakaavan, johon sisältyi ruutukaavassa 21 korttelia, neljä pitkittäiskatua ja kuusi poikkitaiskatua. Varsinaisella asemakaava-alueella ei kuitenkaan tuolloin ollut kuin pari taloa, muutama torppa ja markkinapaikka. Tämä asemakaava-alue on nykyisen kaupungin ydinkeskustan korttelit. Kaupunki lähti ripeään kasvuun, sillä seuraavana vuonna eli 1838 kaupungissa oli tuolloin jo 189 asukasta. (Jäppinen & Voutilainen, 2003.)

1800-luvulla Jyväskylän seudun huomattavimpia vaikuttajia oli piirilääkäri Wolmar Schidt, jonka tarmokkaiden ponnistusten ansiosta Jyväskylän perustettiin 1858 maamme ensimmäinen suomenkielinen lyseo, nykyisin Jyväskylän Lyseon lukio, 1863 suomenkielinen opettajaseminaari ja 1864 suomenkielinen tyttökoulu. Näiden oppilaitosten perustaminen oli valtava piristysruiske Jyväskylälle, koska se toi kaupunkiin runsaasti oppineita ja sivistyneitä opettajia ja oppilaita koko valtakunnan alueelta. Seminaarin opettajista saivat alkunsa mm. kirjankustantajina tunnetut Gummerus ja Weilin & Göös. 1800-luvun loppupuolella kaupunki ja ympäristö vaurastuivat mm. metsien arvonnousun myötä. Puukauppojen myötä kaupunkiin perustettiin 1872 Tourujoen rannalle Lohikosken paperitehdas, myöhemmin Kankaan paperitehdas, ja 1912 Lutakkoon Jyväsjärven rantaan Schaumanin vaneritehdas. Lisäksi kaupunkiin perustettiin 1920- ja 1930-luvuilla puolustusvoimien aseteollisuutta, Tourulaan Valtion Kivääritehdas ja Rautpohjaan Valtion Tykkitehdas, jotka kummatkin myöhemmin liitettiin rauhanomaisiin tehtäviin osaksi valtion omistamaa Valmet Oy:tä. Tourulan tehtaasta tuli Valmet Oy:n omistama traktoritehdas, nykyään Valtra Oy Suolahdessa ja Rautpohjan tehtaasta muodostettiin Valmet Oy:n paperikonetehdas, nykyään Metso Oyj:n paperikonetehdas.

Vaikka kaupungissa olivatkin arvostetut lyseot ja seminaari, niin ne eivät oikein tuntuneet riittävän, vaan seminaarin tilalle haikailtiin vielä korkeampaa opetusahjoa. Seminaari saatiinkin vihdoon 1934 muutetuksi Kasvatusopilliseksi

korkeakouluksi, jossa opetusta annettiin aina 1966 saakka, jolloin opetustoiminta monipuolistui ja nimeksi muutettiin Jyväskylän yliopisto.

Vaikka Jyväskylä oli ollut alkujaan varsin hiljainen koulukaupunki, alkoi sen kehittyminen varsin ripeästi sotien jälkeen ja Jyväskylästä muodostui hiljalleen merkittävä teollisuuskeskus. Suuret alueliitokset Jyväskylän maalaiskunnasta vuosina 1941, 1948 ja 1965 loivat vankan pohjan kaupungin kasvulle, koska huutava pula tonttimaasta helpottui. Kehittyminen sai edelleen vauhtia, kun Keski-Suomen lääni perustettiin 1960 ja Jyväskylästä tuli läänin pääkaupunki ja hallinnon keskus aina vuoteen 1997 asti, jolloin lääninuudistuksessa Keski-Suomen lääni liitettiin osaksi uutta Länsi-Suomen lääninä. Jyväskylää ympäröi maan suurin kunta, Jyväskylän maalaiskunta, jossa oli yli 36.000 asukasta. Kaupungin ja maalaiskunnan yhdistymistä suunniteltiin ja hierottiin monin poliittisin väänöin yli 15 vuotta, kunnes vihdoinkin asiasta saatiin sopu ja uusi Jyväskylä aloitti kaupunkina 1.1.2009 ja mukaan kuntaliitokseen saatiin vielä kaupungin eteläpuolella sijainnut Korpilahden kunta. Uuden Jyväskylän kokonaispinta-ala kasvoi 1.100 neliökilometriin ja asukasluku noin 130.000 asukkaaseen, ollen maan seitsemänneksi suurin kaupunki.

3.2 Jyväskylä ja yritykset

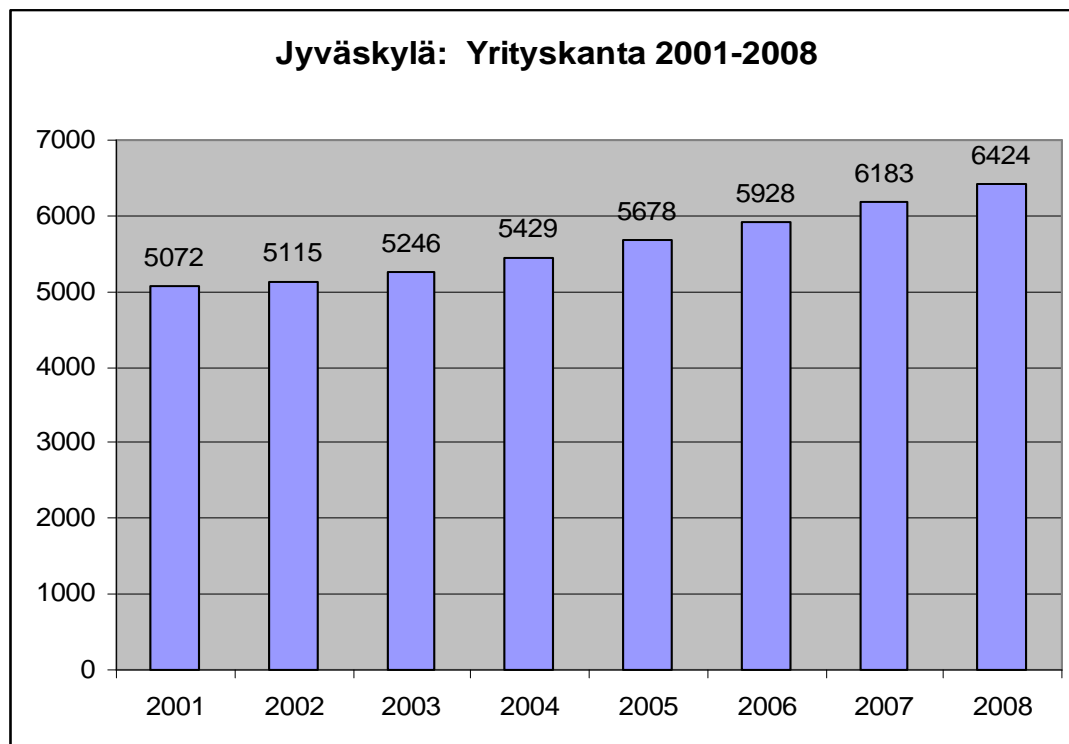
Kaupungin ja liike-elämän välit eivät aina ole olleet ongelmattomia. Liike-elämän kasvaessa kaupungin vanha ydinalue ruutukaava-alueella kävi auttamattoman ahtaaksi ja ongelmat vain lisääntyivät liike-elämän keskittyessä ydinkeskustaan muutaman korttelin alueelle Kauppakadun varteen. Tilannetta sekoitti vielä se tosiseikka, että valtakunnan pääväylä, Valtatie 4 eli Nelostie, kulki kaupungin halki Kauppakatua pitkin, kunnes ohikulkutie vihdoinkin otettiin käyttöön 1989 ja pian tämän jälkeen Valtatie 4:n liikenne siirrettiin kulkemaan Päijänteen itäpuolelta Heinolan kautta Lahteen ja näin kaupungin läpikulkuliikenne loppui.

Kaupungin päättäjät arvostivat ja ymmärsivät kyllä suurten yritysten ja varsinkin valtion omistuksessa olevien yritysten arvon kaupungille ja niiden antamien työpaikkojen ja verotulojen merkityksen. Muuhun liike- ja yritystoimintaan vuosikymmeniä hallinnut vasemmistoenemmistöinen kaupungin johto suhtautui varsin nuivasti, eivätkä yrittäjät saaneet ääntään ja toiveitaan kuulumaan. Suhtautuminen yrittämiseen on kuitenkin muuttunut ja päättäjät osaavat arvostaa yrittäjien panosta kaupungin kehittämisessä. Kaupunki on panostanut kaavoitustoimintaan ja infrastruktuurin rakentamisella sekä teollisuuden että liike-elämän tarpeisiin maa-alueita ja toimitiloja. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy, on Jyväskylän, Laukaan, Muuramen ja Uuraisten omistama elinkeinoyhtiö, joka auttaa palveluillaan ja osaamisellaan Jyväskylän seudun yrityksiä kehittämään toimintaansa ja parantamaan kilpailukykyään kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Sen yhteistyö- ja osakaskumppanit mm. Jykes Kiinteistöt Oy tarjoavat yrityksille toimitiloja, Jyväskylän Kongressikeskus Oy ja Jy-

väskylän Messut Oy ovat nousseet valtakunnan kärkitiloille kongressi- ja mes-
sutapahtumien järjestäjinä.

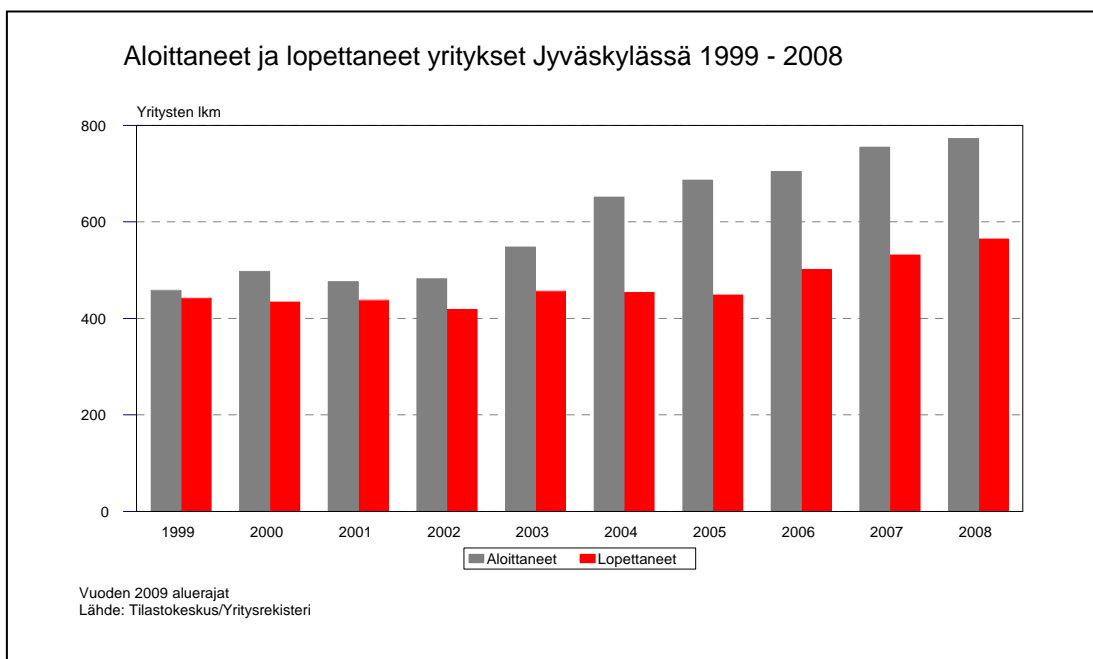
Jyväskylän yritys-kanta on noussut varsin voimakkaasti. Jyväskylän yri-
tyskannan nettomuutos oli vuosien 2001–2008 kasvanut 1.352 yrityksellä (27 %).
Oheinen taulukko 3 kertoo kasvusta vuosittain vuosina 2001–2008. Erityisen
voimakasta on ollut muutos vuosina 2006–2008, jolloin yritys-kannan nettolisäys
on ollut yli 200 yritystä joka vuosi. Tilasto on uuden 2009 kuntajaon mukainen.

Taulukko 3 Yritys-kanta 2001–2008 (Keskisuomi.info).



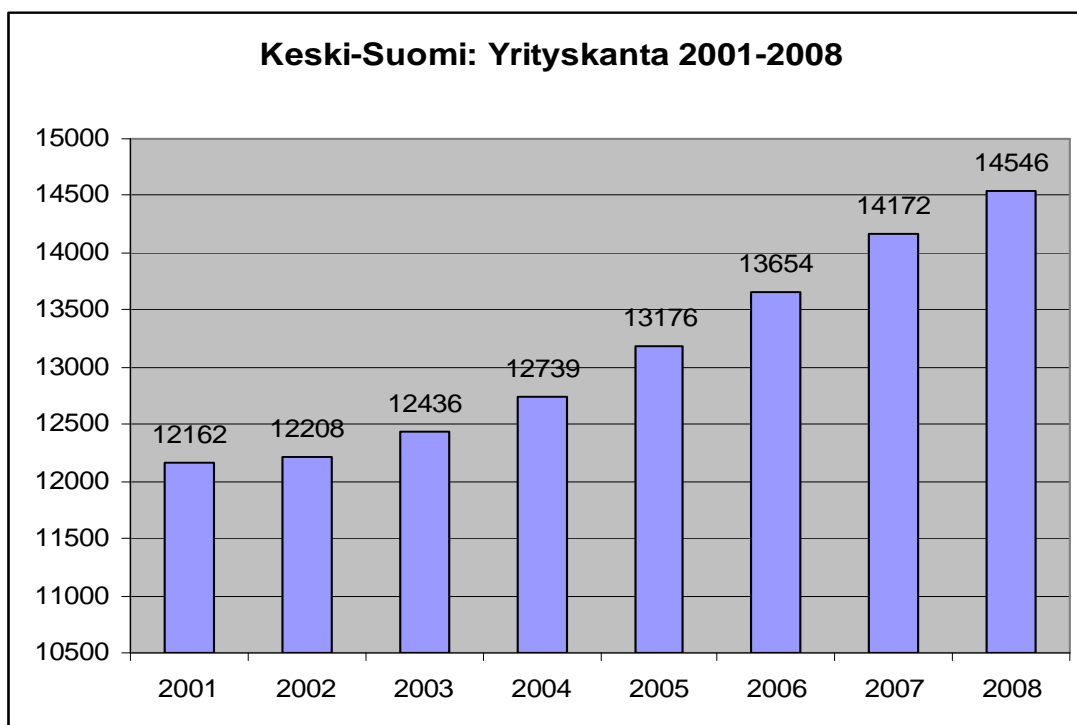
Aloittaneiden yritysten ja nettolisäyksen voimakas kasvu vuosina 2004–2008
näkyi seuraavasta taulukosta 4. Se on huomattavasti korkeampi kuin edeltävi-
en viiden vuoden aikana ja kertoo selvästi kohonneesta aktiivisuudesta yrittäji-
en keskuudessa.

Taulukko 4 Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 1999–2008 (Keski-suomi.info).



Vertailun vuoksi oheisena taulukko 5, joka kertoo Keski-Suomen alueella yrityskannan muutokset vuosilta 2001–2008.

Taulukko 5 Yrityskannan kasvu 2001-2008 Keski-Suomen alueella (Keski-suomi.info).



Taulukosta näkyy sama kehitys kuin Jyväskylän yritys-kannassa, voimakkaampi kasvu alkaa vuodesta 2004 alkaen ja jatkuu voimakkaana 2008 saakka. Jyväskylän osuus koko maakunnan yritys-kannasta oli 2001 42 % ja 2008 44 %. Keski-Suomen maakunnan väkiluku on noin 273.000 henkeä ja uuden Jyväskylän osuus siitä on 47 %. Jyväskylän osuudessa on huomioitava se tosiasia, että kaupungissa on kirjoilla noin 30.000 opiskelijaa, joista noin 16.500 henkeä on tullut kaupungin ulkopuolelta. Kuten edellä olevista taulukoista näkyy, on Jyväskylän kasvu ja vetovoima vasta pääsemässä vauhtiin. Parin vuoden takaisen kuntaliitoksen vaikutukset eivät vielä näy kehitysluvuissa. Jyväskylän kaupunki on päättänyt panostaa siihen, että kaupunkiin tulisi vetovoimaisia yrityksiä ja valtakunnallisia kotimaisia ja ulkomaisia brändiliikkeitä. Kaupunki näyttääkin onnistuvan hankkeessa, koska kauppakeskuksia ja yritysryppäitä nousee kiihtyvällä vauhdilla, kaupungilla on nyt selvästi suuren kasvukeskuksen vetovoimaa. On myös huomioitava, että takanapäin on yli 10 vuotta kestänyt yhtämitainen noususuhdanne, joka aktivoi ja kiihdytti nousuun yritykset ja koko liikelämän myös muissa maakunnan kunnissa.

Onko siis Jyväskylä maakunnan veturi vai imuri, kuten dosentti Lasse Kangas (2010) artikkelissaan toteaa? Kangas (2010) kirjoittaa "Keski-Suomessa on tapana todistella, että Jyväskylä on maakunnan veturi eli mitä vahvempaa on maakuntakeskuksen kasvu, sitä paremmin menee myös Keski-Suomen muissa osissa. Näin korostetaan Jyväskylän ratkaisevaa asemaa ja varmistellaan koko maakunnan tukea kaupungin kasvulle". Siis onko Jyväskylä veturi vai imuri? Kankaan (2010) mukaan Jyväskylän lähikunnat, varsinkin Laukaa, Muurame, Petäjävesi, Toivakka ja Uurainen ovat hyötyneet Jyväskylän kasvusta ja vetovoimasta. Varsinkin Muurame ja Petäjävesi ovat kyenneet kohottamaan ilmeisesti Jyväskylän läheisyyden ja työpaikkojen vuoksi asukaslukuaan. Entäpä mitä on tapahtunut maakunnan muilla alueilla? Maakunnan pohjoiset osat ja reuna-alueet eivät ole hyötyneet Jyväskylän vetovoimasta, näiden kuntien näkökulmasta Jyväskylä näyttää imurilta, joka imee jo ennestään väestöpohjaansa menettäviltä kunnilta ja yrityksiltä lisää voimavaroja, näin arvelee Kangas (2010) artikkelissaan.

4 TUTKIMUSOTE JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteena tutkimuksessa olivat sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen osa tutkimuksesta toteutettiin lomakekyselynä haastattelijan täyttäessä kyselylomakkeen haastattelutilanteessa. Kvalitatiivinen osuus suoritettiin samassa tilaisuudessa täydentämällä kyselyä lyhyellä haastattelulla, jossa haastateltava kertoi asioista joihin ei kyselyssä voinut vastata numeraalisella vastauksella. Haastatteluosuus myös äänitettiin.

Tutkimuksen kyselyosa perustiedon keräämisessä toteutettiin survey-tutkimuksena ns. haastattelijan kyselynä, joka on hyvin lähellä haastattelua, josta Eskola & Suoranta (1998, 87) toteaa, että strukturoidussa haastattelussa tai kyselyssä lomakkeen kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Tämän perustana on ajatus siitä, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2000, 122) mukaan survey-tutkimukselle on tyypillistä poimia otos tietystä joukosta ihmisiä ja kerätä aineisto standardoidussa muodossa, yleensä kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua käyttäen. Aineiston avulla pyritään kuvailemaan, selittämään ja vertailemaan ilmiötä

Kvantitatiivisella tutkimuksella haluttiin varmistaa, että tutkimustulokset olisivat mahdollisimman hyvin yleistettävissä. Samoin haluttiin varmistaa näiden ryhmien luotettava tilastollinen vertailu.

Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytetään, kun tavoitteena on todellisuutta havainnoimalla ja tulkitsemalla kehittää teoria, joka selittäisi tutkimuksessa tehtyjä havaintoja. Kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä taas pyritään testaamaan olemassa olevaa teoriaa ja joko hyväksymään tai hylkäämään tehtyjä tutkimushypoteeseja. (Newman & Bentz 1998, 3.) Uusitalon (1991, 81) mukaan kvantitatiivinen tutkimusote on teoriaa koetteleva ja kvalitatiivinen teoriaa kehittävä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym., 2000, 170).

Tutkimusmenetelmien mustavalkoinen vastakkainasettelu ja tutkijoiden väittely menetelmien paremmuudesta on väistymässä (Pyörälä 1995, 11–26) ja osa tutkijoista on pyrkinyt yhdistämään tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus nähdään toisinaan täydentävinä suuntauksina (Hirsjärvi ym., 2000, 126–127). Samassa tutkimuksessa siis hyödynnetään erilaisia aineiston hankintatapoja ja -lähteitä ja tutkimusmenetelmiä on käytetty tutkimuksessa vuoronperään tai samanaikaisesti ja samanarvoisina tai eriarvoisina tekijöinä. Päätökseen siitä, käytetäänkö kvantitatiivisia vai kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä vai molempia samanaikaisesti, vaikuttaa luonnollisesti se millaisiin kysymyksiin ollaan hakemassa vastauksia ja millaisella päättelyllä tai aineistolla niihin voidaan parhaiten vastata. Analysoitava aineisto voi olla määrittämissä tai esimerkiksi yrittäjän havaintoihin ja kokemuksiin perustuvaa tietoa (Sillanpää 1999, 48).

Eskola ym. (1998, 13–14) toteaa, että kvalitatiivinen tutkimus on saanut käyttövoimansa paljolti suhteestaan kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen olemusta on yleisesti määritelty sen kautta mitä se ei ole ja verrattu sitä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kaiken kaikkiaan vastakkainasettelu kvalitatiiviset vs. kvantitatiiviset menetelmät on sekä turha että harhaanjohtava silloin, kun sen avulla keskustellaan tutkimuksen hyvydestä ja huonoudesta.

Eri lähteiden mukaan yrittäjyystutkimuksissakin on tutkijoita kannustettu enenevässä määrin lähestymään yrittäjyyttä monelta eri analyysitasolta ja käyttämään tutkimuksissa niin subjektiivista kuin objektiivista aineistoa, koska yrittäjyyden ja pienyritysten tutkimuksissa objektiivinen aineisto on usein rajallista. Siksi tutkimuksissa joudutaankin monesti turvautumaan myös subjektiiviseen aineiston käyttämiseen. Usein sekä objektiivisesta että subjektiivista aineistoa käyttämällä voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisempi kuva ja menetelmien yhteiskäytöllä voidaan myös parantaa tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

4.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Kaupparekisteriin merkittiin vuonna 2009 kotipaikkanaan uusi Jyväskylän kaupunki, joka käsittää entisen Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kunnat, 647 uutta yritystä, joista 303 oli yhtiömuotoista (ay, ky ja oy) yritystä ja 344 elinkeinonharjoittajaa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2010). Kaupparekisterimerkinnöistä on syytä todeta, että ne sisältävät kaikki yrityksen perusilmoituslomakkeilla annetut ilmoitukset, ei siis pelkästään uusien yritysten perustamisilmoituksia, kuitenkin ne ovat suurena enemmistönä rekisteröintien määrässä. Kaupparekisteriin merkittyjen yritysten määrä Jyväskylän kaupungissa on kehittynyt erittäin voimakkaasti ja suotuisasti, kuten oheisesta taulukosta 6 ilmenee vuosilta 2000–2009.

TAULUKKO 6 Kaupparekisteriin merkityt yritykset Jyväskylässä 2000–2009 (Patentti- ja rekisterihallitus 2010).

	2009	2008	2007	2005	2000
Yhtiömuotoiset yritykset	303	319	287	193	138
<u>Elinkeinoharjoittajat</u>	<u>344</u>	<u>340</u>	<u>303</u>	<u>215</u>	<u>184</u>
Kaikki yhteensä	647	659	590	408	322

Yllä olevista yritysten rekisteröintien määrästä voidaan todeta tasaisen ja voimakkaan kasvun jatkuneen vuoteen 2008 saakka, jolloin yritysten rekisteröintimäärä oli kaksinkertainen vuoteen 2000 verrattuna. Kasvun taittuminen vuonna 2009 selittyy talouden taantumalla, joka alkoi vuoden 2008 loppupuolella. Vuoden 2009 lukua voidaan taantumasta huolimatta pitää erittäin hyvänä,

sillä sehän on lähes yhtä korkea kuin huippuvuoden 2008 rekisteröintien määrä. Tämä selittyy ainakin osittain sillä, että kaksi suurta työnantajaa, Nokia Oyj ja Metso Oyj, vähensivät henkilöstöään irtisanomisilla yli 400 henkilöä, joista osa ryhtyi yrittäjiksi, tämä ilmeni myös tutkimustuloksissa.

Mainituissa rekisteröinneissä vuoden 2009 rekisteröintimäärään sisältyy 34 ulkomaalaistaustaista yrittäjää (5,25 % kaikista vuoden rekisteröinneistä), vuoden 2008 rekisteröinneistä 20 yrittäjää (3,0 %) ja vuoden 2005 rekisteröinneistä 11 yrittäjää (2,7 %). Määrät on saatu poimimalla nimen ja mahdollisen toimialan perusteella kaupparekisterin kyseisen vuoden rekisteritiedoista. Koska menetelmä ei täytä tieteelliselle tiedonhankinnalle asetettavia vaatimuksia, niin tietoa voitaneen pitää kuitenkin kehitykselle suuntaa antavana. Ulkomaalaistaustaisten yrittäjien määrä on tämän perusteella noussut viidessä vuodessa yli kolminkertaiseksi, myös heidän prosentuaalinen osuutensa kaikista rekisteröinneistä on noussut kaksinkertaiseksi.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat maalis-heinäkuussa Jyväskylän kaupunki kotipaikkanaan kaupparekisteriin merkityt yritykset. Mainittuna aikana kaupparekisteriin merkittiin yhteensä 261 uutta yritystä, joista yhtiömuotoisia yrityksiä oli 110 ja ammatinharjoittajia 151. (Patentti- ja rekisterihallitus 2010). Mainituissa 110 yhtiömuotoisessa yrityksessä kaupparekisteriin merkittynä vastuuhenkilönä oli 17 naista (15,5 %) ja 93 miestä (84,5 %). Jakauma naisten ja miesten kesken on täysin yhtenevä tutkimuksen aineiston kanssa, kuten ilmenee myöhemmin kappaleessa 5 olevissa tutkimustuloksissa. Sukupuolijakauma vastaavana aikana rekisteröidyissä 151 elinkeinonharjoittajissa oli 66 naista (43,7 %) ja 85 miestä (56,3 %). Elinkeinonharjoittajissa on selvästi naisvaltaisempia ammattialoja, kuten parturi-kampaajat, kauneudenhoitoalan yrittäjät, siivous- ja kodinhoitoalan yrittäjiä ym.

Tutkimukseen käytettävään aineistoon tuli 38 yhtiömuotoista yritystä, joille lähetettiin pyyntö kyselyn ja haastattelun suorittamisesta. Käytettävän aineiston ulkopuolelle jäivät siis selvät ammatinharjoittajat ja nk. yhdenmiehen yritykset, jotka ovat merkitty kaupparekisteriin elinkeinonharjoittajina, huomattava osa todennäköisesti lähinnä kotitalousvähennyksen vuoksi. Edelleen käytettävän aineiston ulkopuolelle jäivät ne tunnistetut vanhat yritykset, jotka olivat tehneet perusilmoituksella jonkin ilmoituksen kaupparekisteriin ja olivat tästä syystä rekisteröityjen yritysten mukana, samoin tunnistetut käynnistymättömät uudet yritykset. Kyselyyn ja haastatteluun pyrittiin saamaan sellaisia yrityksiä, jotka täyttävät tavanomaiset yrityksen tunnusmerkit ja joilla voidaan olettaa olevan kasvuedellytyksiä. Tutkittavien 38 yrityksen joukkoon kuului myös kaksi yritystä (5,3 % käytettävästä aineistosta), joilla oli ulkomaalaistaustainen yrittäjä, mutta myöhemmin osoittautui, että toinen yritys ei ollut käynnistynyt lainkaan ja toisen yrityksen vastuuhenkilö kieltäytyi kyselystä ja haastattelusta, joten ulkomaalaistaustaisten yritysten edustus tutkimuksesta jäi pois. Kysely ja haastattelu suoritettiin yrityksissä helmikuussa–maaliskuussa 2010. Niistä yrityksistä, joille kyselypyyntö esitettiin, ei tavoitettu kahta yritystä, vanhoiksi ja jo aikaisemmin toimiviksi yrityksiksi osoittautui kuusi yritystä, kyselystä kieltäytyi eri syihin vedoten seitsemän yritystä ja yhteistä aikaa kyselylle liikkuvan

työn vuoksi ei saatu sovittua kolmen yrityksen kanssa, joten kysely saatiin suoritettua 20 yrityksen kanssa ja vastausprosentiksi tulee 52,5 %. Tutkimuksen tekijä kävi jokaisessa yrityksessä ja täytti käynnin yhteydessä strukturoidun kysymyslomakkeen, jossa oli 20 kysymystä ja samalla kysymyssarjaa täydennettiin lyhyellä haastattelulla, jossa oli seitsemän täydentävää aihetta. Kysymyslomake on tutkimuksen liitteenä täydennettynä numeraalisilla ja prosentuaalisilla kyselytuloksilla, joten niitä ei enää yksityiskohtaisesti tutkimustuloksissa ja päätelmissä käsitellä.

Aikaviive kaupparekisteriin merkinnän ja kyselyn suorittamisen välillä johtuu siitä tosiseikasta, että kaikki yritykset eivät eri syistä käynnisty välittömästi rekisteröinnin jälkeen. Myös sillä seikalla, että uudella yrityksellä oli aikaa saada kokemuksia yritystoiminnasta ja mahdollisista alkaneen toiminnan aiheuttamista vaikeuksista, oli merkitystä kyselyn ja haastattelun kannalta. Tutkimusongelmana oli tutkia ja selvittää uusien yritysten käynnistymisongelmia sekä suunnitteluvaiheessa että rekisteröinnin jälkeen alkaneessa varsinaisessa toiminnassa, sekä vertailla ongelmia ja etsiä korrelaatioita yrityksen käynnistymisen eri vaiheissa.

4.3 Aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää uusien yritysten käynnistymisongelmia ja vaikeuksia ennen yrityksen käynnistymistä ja käynnistymisen jälkeen yrityksen ensimmäisinä elinkuukausina. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään onko uusien aloittavien yritysten suunnitteluvaiheessa kokemat ja ennakoimat ongelmat ja vaikeudet samankaltaisia kuin ne ovat yrityksen alkutaipaleella käynnistymisen jälkeisinä ensikuukausina ja ovatko koetut ongelmat ennakoitavissa jo suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksella tavoitellaan vastausta kysymyksiin:

- *Minkälaisia ongelmia ja vaikeuksia aloittavalla yrittäjällä on yrityksen suunnitteluvaiheessa ja käynnistymisen jälkeisten ensimmäisten elinkuukausien aikana sekä ovatko ongelmat samankaltaisia yrityksen eri käynnistysvaiheissa.*
- *Käyttävätkö uudet yrittäjät tarjolla olevia neuvontapalveluja yrityksen suunnitteluvaiheessa ja käynnistymisen jälkeen ja yrittäjien kokemukset neuvontapalveluista.*

Tutkimuksella pyrittiin myös selvittämään yrittäjien neuvontapalveluiden käyttöä ja tarpeellisuutta sekä yrityksen suunnitteluvaiheessa että toiminnan käynnistyttyä, tyytyväisyyttä neuvontapalveluihin ja niiden saatavuuteen sekä mahdollisia toivomuksia tai muutoksia tarjolla oleviin neuvontapalveluihin. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään myös liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja sen käyttö aloittavan yrityksen eri käynnistymisvaiheissa. Edelleen tut-

kimuksella pyrittiin valaisemaan uuden yrittäjän aloitusmotivaatiota ja syytä yrittäjäksi ryhtymiseen.

Aineiston rajauksena olivat edellä olevassa kappaleessa 4.2 mainitut toimivalle uudelle yritykselle asetetut tunnusmerkit. Näillä rajauksilla tutkimusaineistossa ovat kaikki maalisi-heinäkuussa 2009 Jyväskylä kotipaikkana kaupparekisteriin merkityt uudet yritykset eli tutkimuksen kohderyhmänä oli perusjoukko. Aineiston rajauksena käytetyistä määritelmistä johtuen havaintomäärä ei noussut kovin suureksi. Aineiston analysoinnissa käytettiin frekvenssitaulukoita, korrelaatiota, ristiintaulukointia ja jatkuvien muuttujien keskiarvoja.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Uusitalon (1991, 82) mukaan mittauksen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet liittyvät juuri kvantitatiiviseen tutkimukseen ja sen vahva kohta on teorioiden koettelu ja testaaminen.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteettia voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: reliabiliteetti mittausten pysyvyytenä, reliabiliteetti mittarin osioiden sisäisenä kiinteytensä tai johdonmukaisuutena ja reliabiliteetti mittaustulosten vastaavuutena. Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi siten, että jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. Tällöin tulosta voidaan pitää luotettavana (Hirsjärvi ym. 2000, 213.)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskina mitata (Hirsjärvi ym. 2000, 213.) Hirsjärven ym. (2000, 215) mukaan tutkimuksen validiteettiä voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä tai aineistoja eli triangulaatiota. Metodologinen triangulaatio tarkoittaa juuri kohdassa 4.1 mainittua useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Kyselylomakkeen validiteettiä pyrittiin varmistamaan testaamalla se usealla kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä. Henkilöitä pyydettiin kommentoimaan kyselyn pituutta, kysymyksien ymmärrettävyyttä sekä kertomaan mahdollisista puutteista. Näin haluttiin varmistaa, että kysymykset olivat selkeitä eikä niissä ollut väärintulkinnan mahdollisuutta.

Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan pyrkiä mittaamaan ja arvioimaan kontrollikysymyksillä, vertailuilla ja uusintatutkimuksilla. Arviointia tärkeämpää tutkimuksen luotettavuuden kannalta on kuitenkin se, että pyritään suorittamaan kaikki tutkimuksen vaiheet tutkimusongelman määrittelystä ja kysymysten laadinnasta otoksen valinnan ja kyselyn suorittamisen kautta tulosten analysointiin ja tutkimuksen tulosten raportointiin saakka huolellisesti ja johdonmukaisesti.

5 TULOKSET

5.1 Kuva uusista yrityksistä ja yrittäjistä

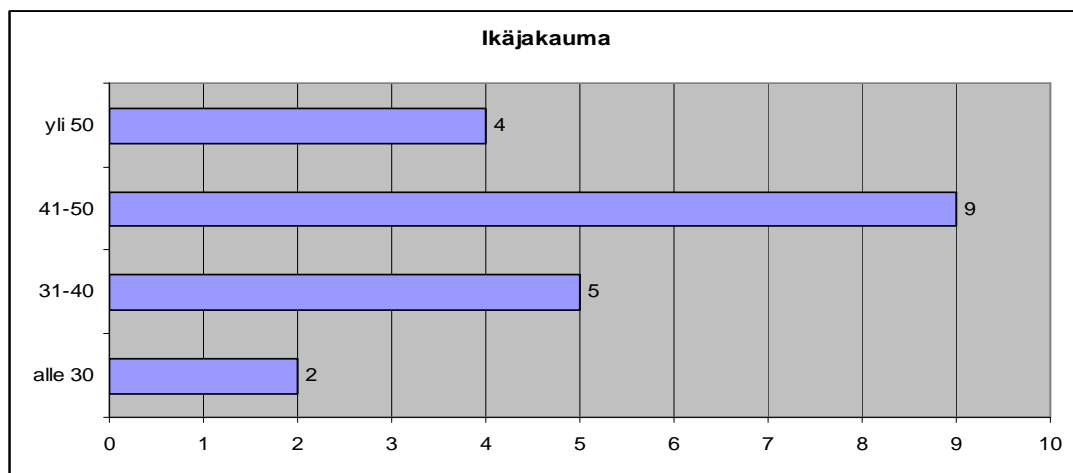
5.1.1 Yrittäjän taustatiedot

Tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuskohteena ollut, maaliskuussa 2009 Jyväskylä kotipaikkanaan kaupparekisteriin rekisteröity, yrittäjä on seitsemän kertaa useammin mies (85 %) kuin nainen (15 %). Hänen keski-ikänsä on 42 vuotta, vaihteluväli 25–63 vuotta, suurin ikäryhmä on yli 40-vuotiaat yrittäjät (65 %) ja hän on erittäin hyvin koulutettu, sillä vähintään opistotasoinen koulutus on 90 % yrittäjistä. Vertailun vuoksi Suomen Yrittäjien (2009, 13) tutkimuksessaan muodostama yrittäjän profiili on oheisena:

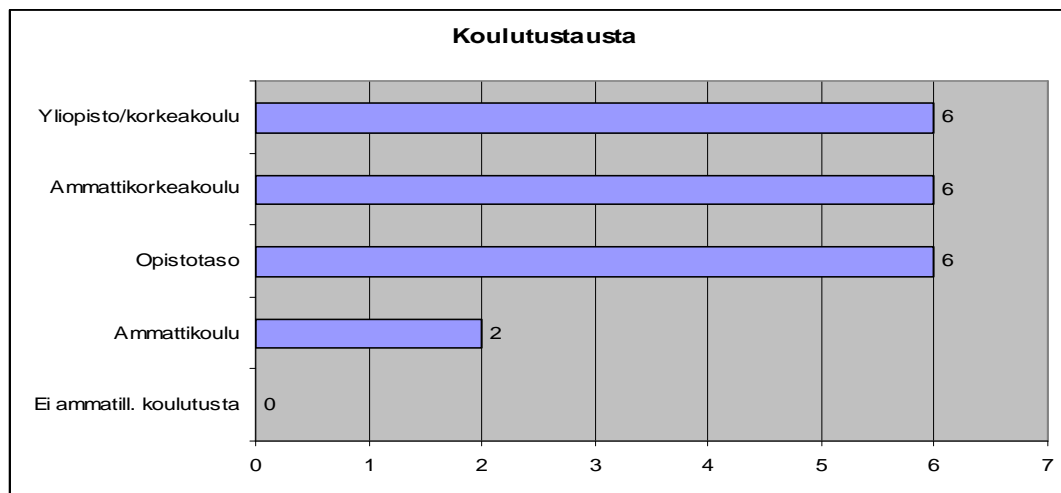
- 46-vuotias opistotason koulutuksen saanut mies
- Ennen yrittäjäksi ryhtymistä tehnyt useita vuosia palkkatyötä
- Palvelualan yrittäjä (liike-elämän palvelut tai kauppa)
- Toimii osakeyhtiömuodossa
- Yrityksen omavaraisuusaste noin 40 % ja kokonaispääoman tuotto noin 8 %
- Työllistää itsensä lisäksi 2-3 henkilöä
- Yrittäjä tekee 20 % pidempää työpäivää kuin palkansaaja
- Yrittäjän perheessä asuu 2,7 henkeä (palkansaajaperhe 2,4 henkeä)
- Tärkeitä asioita turvallisuus, toimeentulo, perhe ja vapaus
- Käteenjäävä tulo 35 % korkeampi kuin palkansaajalla
- Yrittäjä on keskimääräistä kansalaista vauraampi
- Kuluttaa keskimääräistä enemmän asumiseen, liikenteeseen ja terveyteen sekä vähemmän kulttuuriin, vapaa-aikaan ja ravintoloihin

Oheisista taulukoista 7 ja 8 ilmenevät tutkimuksen kohteena olleiden yrittäjien ikä- ja koulutusjakaumat.

TAULUKKO 7 Tutkimuksen yrittäjien ikäjakauma (n=20)



TAULUKKO 8 Tutkimuksen yrittäjien koulutustausta (n=20)



Tutkimuksen kohteena olevien yrittäjien varsin korkea keski-ikä ja painottuminen yli 40-vuotiaisiin henkilöihin selittynevät ainakin osittain sillä tosiseikalla, että tutkimukseen osallistuvista yrittäjistä oli ennestään yrittäjätausta 9 henkilöllä. Varsin samanlaiseen päätelmään on tullut Suomen Yrittäjät (2009, 11) tutkimuksessaan yrittäjän profiilista ”yrittäjät ovat palkansaajiakin ikääntyneempiä, yrittäjistä 27 prosenttia on 55 vuotta täyttäneitä, kun palkansaajista 17 prosenttia on täyttänyt 55 vuotta. Pk-yritysbarometrin perusteella seuraavan viiden vuoden aikana yli 20 prosenttia pk-yrityksistä on potentiaalisen omistajanvaihdoksen edessä. Tämä tarkoittaisi realisoituessaan, että noin 40 000 yrityksessä tarvittaisiin uusi omistaja. Muuta väestöä selvästi suurempi osuus yrittäjistä on saanut opistotasoisesta koulutuksesta. Myös korkeasti koulutettujen osuus yrittäjissä on koko väestöä korkeampi”.

Korkeaan koulutustasoon vaikuttaa luonnollisesti myös Jyväskylässä oleva koulutustarjonta, joka kattaa koulutuksen ammatillisesta koulutuksesta yliopistotasoon saakka. Aikaisemmin kappaleessa 4.2 jo todettiin, että kaksi suurta työnantajaa, Metso Oyj ja Nokia Oyj irtisanoivat Jyväskylässä loppuvuodesta 2008 ja alkuvuodesta 2009 yli 400 työntekijää, joista huomattava osa oli korkeasti koulutettuja asiantuntijoita. Tutkimuksessa voitiin todeta usean tutkimuksen kohteena olevista yrittäjistä, vähintään viidenneksen tai jopa neljänneksen, olevan mainittuun ryhmään kuuluvia. Kaikkiaan ei toki irtisanottu, sillä moni työntekijä irtisanoutui vapaaehtoisesti ja otti työnantajan tarjoaman koulutustai tukipaketin.

Kuten aikaisemmin kappaleessa 4.2 todettiin, on naisten osuus yhtiömuotoisten yritysten yrittäjien rekisteröinneissä varsin alhainen sekä tutkimuksessa olevissa yrityksissä että myös koko tutkimuskohderyhmässä n. 15 %, kun naisten osuus elinkeinonharjoittajien rekisteröinneissä oli 44 %, miesten osuus 56 % ja kaikista rekisteröinneistä tutkimusajankohtana naisten osuus oli 32 % ja miesten osuus 68 %. Naisten varsin alhaiseen osuuteen yritysmuotoisten yritysten yrittäjinä ei liene paikallinen syy, vaan tämä seikka on tosiasia koko maassa. Naisten osuuden selvä kasvu elinkeinonharjoittajissa taas selittynee elinkei-

nonharjoittajien ”käsityöläisammateilla” kuten parturi/kampaajat, siivousalan yrittäjät ym. Miesten vahva osuus myös elinkeinonharjoittajissa (56 %) juontaa juurensa ainakin osittain miehiin ammatteihin eli rakennus- ja korjaustöihin, kiinteistöhoitoon ym. kotitalousvähennyksenä teetettäviin työsuorituksiin.

5.1.2 Yrittäjän kokemustausta

Kaikkien yrittäjien kokemustaustasta löytyy toisen palveluksessa olevaa työhistoriaa, jonka pituus vaihtelee nuoremmilla yhdestä vuodesta varttuneempien jopa 25 vuoteen saakka. Työhistorian pituus oli keskimäärin 14 vuotta. Tutkimuksessa kysyttiin myös työkokemuksen merkitystä myöhemmälle yrittäjyydelle ja 60 % piti työkokemusta erittäin merkittävänä, 20 % kohtalaisen merkittävänä ja 20 % vähäisenä. Niille yrittäjille, joille työkokemus oli ollut erittäin merkittävä, olivat sitä mieltä, että työkokemus piti yllä tai lisäsi heidän ammatillista osaamistaan myös yrittäjänä. Monelle se oli ollut myös erinomainen tilaisuus solmia asiakassuhteita tulevaa yrittäjyyttä varten, muutamalle yrittäjänä tehty työ oli samaa tuttua työtä, jopa niin että parille yrittäjälle työnantajan taholta oli hänen työtään tarjottu tehtäväksi yrittäjänä, mikä heidän osaltaan oli ollut ratkaiseva tekijä yrittäjäksi ryhtymiselle. Kaiken kaikkiaan työkokemus monen yrittäjän kohdalla oli ollut se varmistava tekijä, jonka turvin askel yrittäjyyteen uskallettiin myöhemmin ottaa.

Tutkimukseen osallistuneista yrittäjistä yhdeksällä oli aikaisempi yrittäjäkokemus, heidän yrittäjäkokemuksensa oli keskimäärin 10 vuotta ja he ovat omistaneet kaikkiaan 23 yritystä, keskimäärin 2,5 yritystä. Näistä aikaisemmin omistetuista yrityksistä oli myyty 12 yritystä ja lopetettu tai mennyt konkurssiin neljä yritystä ja seitsemän yritystä on siis vielä toiminnassa. Kolme yrittäjää omistaa tällä hetkellä useamman kuin tämän tutkimuksen kohteena olevan perustetun yrityksen, keskimäärin heillä on 2,3 yritystä.

5.1.3 Perustettu yritys

Yrityksen taustatiedot

Perustettujen yhtiöiden toimialat olivat hyvin monipuolisia, käsittäen käsityövaltaisesta yrityksestä korkean teknologian hi-tech yritykseen. Päätuotteina mainittakoon mm. rakennusten saneeraus, teollisuuden kunnossapito, autojen vuokraustoiminta, sähköurakointi ja -suunnittelu, ravintolatoiminta ja maanrakennustoiminta. Tärkeimmät asiakasryhmät käsittivät asiakkaita tavallisista yksityisistä kuluttajista korkean teknologian huipputeollisuuteen saakka. Yritysten keskimääräinen henkilöstömäärä oli yrittäjä itse mukaan luettuna 3 henkeä, vaihdellen 1 henkilöstä 8 henkilöön.

Perustamistilanne ja yrityksen luonne

Tutkittavista yrityksistä yhdeksän oli yrittäjän yksin perustama, 10 yritystä oli perustettu yhdessä muiden kanssa ja yksi yritys oli ostettu valmiina yrityksenä. Aikaisemmin yrittäjinä toimineiden yrittäjien (n=9) perustamista yhtiöistä seitsemän oli osakeyhtiömuotoisia ja kaksi kommandiittiyhtiötä. Näillä aikaisemmin yrittäjinä toimineiden yrittäjien yrityksillä oli yksi selvä yhteinen piirre: sama toimiala tai asiakaskunta seitsemällä yrityksellä. Kolme näistä yrityksistä oli yrittäjän yksin perustamaa, viisi yritystä yhdessä muun kanssa ja nämä kaikki viisi yritystä olivat myös tiimiyrityksiä. Perheyriksenä näistä tiimiyrityksistä toimi vain yksi yritys.

Uusien yrittäjien (n=11) perustamista yrityksistä valtaosa eli 10 yritystä oli osakeyhtiöitä ja yksi avoin yhtiö. Näistä uusista yrittäjistä kuusi yrittäjää oli perustanut yrityksen itse, viisi yrittäjää yhdessä jonkun muun kanssa, jotka kaikki olivat myös tiimiyrityksiä ja vain yksi tiimiyrityksistä perheyriksiä, lisäksi yksi yritys oli ostettu valmiina toimivana yrityksenä.

Kilpailutilanne

Yrittäjät luonnehtivat yritysten kilpailutilannetta varsin maltilliseksi, sillä kaksi yrittäjää totesi, ettei kilpailua juurikaan ole, 12 yrittäjää luonnehti markkinoilla olevan useita kilpailijoita, mutta yritys on löytänyt oman paikkansa markkinoilta, ja kuusi yrittäjää luonnehti kilpailutilannetta kovaksi ja vaativan ankaraa työtä. Vaikka kilpailutilanne näytti päällisin puolin varsin rauhalliselta, niin yrittäjät kuvasivat toiminnan vaativat jatkuvaa huomiota ja huolenpitoa. Tärkeimmiksi keinoiksi kilpailussa yrittäjät mainitsivat hyvän palvelun ja työn laadun, edullisen hinnoittelun, joustavuuden, yksilöllisen palvelun, erikoistumisen sekä hyvät ja hoidetut asiakassuhteet.

Kasvuorientaatio

Yrittäjien toiveet tulevaan yrityksen kasvuun olivat hyvin maltillisia, sillä viisi yrittäjää totesi yrityksen olevan tällä hetkellä sopivan kokoinen, eivätkä harkinneet koon kasvattamista. Valtaosa, eli 12 yrittäjää, olisi kyllä valmis laajentamaan sopivan tilaisuuden tullen, mutta eivät toimineet aktiivisesti asian hyväksi. Selvä vähemmistö, eli kolme yrittäjää, etsii aktiivisesti mahdollisuutta laajentaa toimintaa. Tässä viimeisessä ryhmässä kaikilla yrittäjillä oli ennestään yrittäjätäusta ja kokemusta yritystoiminnasta useiden vuosien ajalta.

Koska tutkimuksen kohteena olevat yritykset olivat olleet toiminnassa vasta noin kuusi kuukautta tai hieman enemmän, ei yritysten kasvuorientaatioon liittyvät suunnitelmat tai kysymykset olleet päällimmäisinä tai tärkeimpinä yrittäjien mielessä. Toki moni yrittäjä oli näitäkin kysymyksiä miettinyt, mutta päällimmäisinä asioina heillä tuntui kuitenkin olevan yrityksen vakaan talouden ja kasvu-uran saavuttaminen.

Osaaminen ja oppiminen

Kaikilla yrittäjillä oli mahdollisuus keskustella luottamuksellisesti jonkun toisen kanssa yritystä koskevista asioista. Tämä luottamushenkilö oli 45 %:lla toinen yrittäjä ja 55 %:lla joku muu henkilö, lähiomainen tai muu läheinen henkilö ja varsin monella kirjanpitäjä tai tilitoimiston henkilö. Tukeutumisen syynä luottamushenkilöön saattoi olla jokin ajankohtainen ongelma yrityksessä tai vain neuvon kysyntä. Monet haastateltavat korostivat tällaisen luottamussuhteen tärkeyttä ja olemassaoloa vaikka eivät ehkä vielä olleet siihen turvautuneetkaan.

13 yrittäjää oli saanut yrittäjänä toimimisen liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta ja seitsemän yrittäjää ei ollut saanut mainittua koulutusta. Liiketoimintaosaamisen koulutus oli saatu 60 %:lla yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa, 8 %:lla työvoimatoimiston yrittäjäkurssilla, 16 %:lla aloittavien yrittäjien peruskurssilla, 8 %:lla verotukseen, markkinointiin tilinpäätökseen ym. liittyvällä kurssilla, 8 %:lla yrityksen johtamiseen liittyvällä kurssilla. Liiketoimintaosaamisen koulutukseen osallistuneista 13 yrittäjästä 11 eli 84 % oli osallistunut koulutukseen ennen yrityksen perustamista, yksi perustamisen jälkeen ja yksi sekä ennen että jälkeen perustamisen.

5.2 Perustamista edeltänyt suunnitteluprosessi

5.2.1 Syntyprosessista

Yritysten perustamisen suunnitteluun käytettiin aikaa hyvin vaihtelevasti. Yrittäjistä yli puolet eli 11 yrittäjää käytti suunnitteluun 1–3 kuukautta, kuusi yrittäjää 4–12 kuukautta ja kolme yrittäjää yli 12 kuukautta, pisin suunnittelu ja miettimisaika kestivät peräti 36 kuukautta. Keskimääräinen suunnittelu-aika oli 12,5 kk. Yksi yritys oli tarjottu yrittäjälle ostettavaksi nopealla aikataululla ja hänellä oli aikaa tehdä päätös ja hankkia rahoitus vain muutama päivä.

Yritysten syntyprosessit ovat moninaiset. Osa uusista yrityksistä on syntynyt hiljalleen tapahtuvat kypsyttelyn tuloksena, osa on perustettu ammatillisen osaamisen kautta tyytymättömänä entisen ison työnantajan toimintaan, muutama on saanut kimmokkeen yritykseensä ammatilliseen koulutukseen liittyvän työharjoittelun tuloksena ja parille yrittäjälle entinen työnantaja on tarjonnut tehtävää osana ulkoistamistoimenpiteitä. Pari aikaisemmin yrittäjinä toiminutta joutuivat myymään tai purkamaan entisen yrityksensä, jonka he olivat perustaneet yhdessä toisen kanssa tasaomistuksin, koska eivät erimielisyyksien vuoksi kyenneet tekemään yrityksessä järkeviä päätöksiä tasaomistuksen vuoksi, lisäksi toisessa tapauksessa yrittäjäkaveri osoittautui epärehelliseksi.

Tutkimuksen perusteella voitaneen todeta, että lähes kaikki yritysten perustamiset olivat syntyneet suunnitteluajasta riippumatta vakaan harkinnan tuloksena ja realistisin suunnitelmin. Kahden yrityksen menestyminen saattaa

tutkimuksen tekijän mielestä olla hieman kyseenalaista, koska näiden yritysten toimialalla eivät markkinalait toimi julkisen vallan eli kaupungin ollessa käytännössä ainoa palvelun tarvitsija ja maksaja. Näiden yritysten suunnittelu ja perustamisvaihe oli kestänyt myös hitaiden ja monivaiheisten lupaprosessien myötä yli vuoden.

Syy tai kimmoke yrityksen perustamiseen oli halu yrittämiseen 12 yrittäjällä ja heillä oli kahdeksassa tapauksessa perheessä tai lähisuvussa yrittäjiä. Työ tai työpaikka ei miellyttänyt tai vastannut koulutusta tai odotuksia neljällä yrittäjällä, työpaikan menettämisen tai irtisanomisen uhka oli kahdella yrittäjällä ja lähemmin mainitsematon syy kahdella yrittäjällä. Työpaikan menetykseen tai irtisanomisen uhkaan nähden edellä mainitut luvut ovat epätarkkoja, koska sekä haluun yrittämiseen että työn tai työpaikan epämiellyttävyyteen sisältyy yrittäjiä, jotka jäivät vapaaehtoisesti ilman irtisanomista pois työpaikastaan ja perustivat yrityksen. Kuitenkin edellä mainituista luvuista voitaneen päätellä, että sekä palava halu yrittäjäksi ryhtymiseen että kasvaminen yrittäjyyden lähi- ja vaikutuspiirissä ovat voimakkaita pontimia yrittäjyyden suuntaan.

5.2.2 Suunnitteluvaiheen haasteet

Kysymykseen koetuista ongelmista ja vaikeuksista yrityksen suunnitteluvaiheessa saadut vastaukset saivat tutkimuksen tekijän hieman ymmälleen, koska haastattelujen jälkeen käydyissä vapaissa keskusteluissa yrittäjien kanssa kerrotut asiat eivät aina enää täsmänneet kyselyyn annettujen vastausten kanssa, eli toisin sanoen kyselyyn annetut vastaukset olivat kaunisteltuja. Eniten eroja tuli neuvontapalvelujen käyttöön ja niiden saatavuuteen. Kyselyn vastauksissa vaikeuksia tai ongelmia koki vain yksi uusi yrittäjä, kun taas keskusteluissa ainakin joka neljäs vastaaja kritisoi neuvontapalveluja tai niiden saatavuutta. Eniten arvostelua sai neuvontapalveluiden saannin aikaviive, yrittäjät kokivat viikon tai parin odotusajan olevan kriittisessä suunnitteluvaiheessa liian pitkän ajan. Toiseksi arvostelua esitettiin neuvontapalveluiden samankaltaisuudesta eli yrittäjästä tai toimialasta riippumatta neuvot olivat hyvin samansisältöisiä.

Yllättävästi yli puolet vastaajista eli 11 yrittäjää ei ollut kokenut mitään vaikeuksia tai ongelmia yrityksen suunnitteluvaiheessa, näistä aikaisemmin toimineita yrittäjiä oli viisi ja peräti kuusi uutta yrittäjää. Tämä tulos herättää väistämättä ajatuksen siitä, että vastaukset olivat hieman kaunisteltuja. Ongelmina nousivat esille seuraavat: liikepaikkaan kohdistuvat vaikeudet kahdella yrittäjällä, rahoitukseen samoin kahdella yrittäjällä, markkinointiin yhdellä yrittäjällä, taloushallintoon yhdellä yrittäjällä ja omaan liikeideaan tai tuotteeseen kohdistuivat kahden uuden yrittäjän vaikeudet tai epäusko.

5.2.3 Neuvonnan hyödyntäminen suunnitteluvaiheessa

Neuvontapalveluja hyödynsi haastatelluista 14 yrittäjää, joka onkin ymmärrettävää, sillä starttirahan tai muun tuen saannin ehtona on yleensä neuvontapalveluun osallistuminen. Käytetyt neuvontapalvelut olivat Jykes, Luotsi ja TE-keskus (ELY-keskus). Vain kuusi yrittäjää ei ollut käyttänyt neuvontapalveluja. Neuvontapalveluja käyttäneistä 14 yrittäjästä 11 yrittäjää ilmoitti haastattelussa olevansa tyytyväinen saamaansa neuvontapalveluun. Tutkimuksen tekijä viittaa tässä yhteydessä edelliseen lukuun 5.2.2, jossa todetaan ristiriita haastattelukysymysten vastausten ja yrittäjien kertoman välillä neuvontapalveluista. Neuvontapalveluita piti tarpeellisina 18 yrittäjää ja vain kaksi yrittäjää ei pitänyt niitä suunnitteluvaiheessa tarpeellisina.

Koska alkavat yrittäjät suhtautuivat neuvontapalveluihin kokonaisuutena hyvinkin positiivisesti ja kokivat ne tarpeellisiksi, olisi ehkä syytä tarkentaa ja monipuolistaa neuvontapalveluja sekä yrityksen suunnitteluvaiheessa että myöhemmin yrityksen käynnistymisen alkutaipaleella. Tähän asiaan palataan vielä myöhemmin luvussa 5.3.

Vastaajista peräti kahdeksan yrittäjää ilmoitti, ettei ulkopuolisella henkilöllä tai taholla ollut vaikutusta heidän päätökseensä ryhtyä yrittäjäksi. Muiden 12 yrittäjän päätökseen vaikuttaneita tahoja olivat: entisen työnantajan kannustaminen, ystävän neuvot ja kokemukset, opiskelu ammattikorkeakoulussa, toisen yrittäjän neuvot ja opastus, yhtiökumppani.

5.2.4 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen (ennen perustamista)

Liiketoimintasuunnitelman ennen perustamista oli laatinut 15 yrittäjää ja suunnitelma oli tekemättä viidellä yrittäjällä. Liiketoimintasuunnitelman oli laatinut rahoittajan/neuvonnan vaatimuksesta neljä yrittäjää ja omasta aloitteestaan peräti 11 yrittäjää. Suuri omasta aloitteesta laadittu määrä johtunee korkeasta ammatillisesta koulutuksesta. Muutamat omasta aloitteestaan jo ennen neuvontaa liiketoimintasuunnitelman tehneistä yrittäjistä arvostelivat neuvojan suhtautumista asiaan, koska heille oli kerrottu ”etteihän tässä oikeastaan enää mitään neuvontaa tarvita, hommahan on tuossa paperilla”.

Liiketoimintasuunnitelman tehneistä 15 yrittäjästä puolet eli kahdeksan yrittäjää ei kokenut saaneensa siitä mitään konkreettista hyötyä, pari kertoi sen olevan ”pelkkää paperia”. Toinen puoli eli seitsemän liiketoimintasuunnitelman tehneistä yrittäjästä arvioi toimintakonseptinsa ja kannattavuuslaskelmiansa tarkentuneen, suunnitelmien kertautuneen ja toiminta-ajatuksen kirkastuneen. Kenelläkään näistä yrittäjistä alkuperäinen liikeidea ja toiminta-ajatus eivät muuttuneet kovinkaan paljon liiketoimintasuunnitelman myötä.

Liiketoimintasuunnitelmaa ei todennäköisesti osata käyttää eikä sen arvoa liiketoiminnan johtamisessa ja suunnittelussa arvosteta. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, etteivät myöskään liiketoimintaosaamisen koulutusta saaneet osaa käyttää liiketoimintasuunnitelmaa jatkuvana osaamisen ja

johtamisen välineenä. He ovat laatineet sen saamansa opin mukaisesti suuressa alkuinnostuksen vallassa, mutta siihen se sitten jääkin, sitä ei myöhemmin päivitettä eikä siihen todennäköisesti myöhemmin myöskään palata.

5.3 Liiketoiminnan haasteet perustamisen jälkeen

Tutkittavien yritysten kaupparekisteriin merkitsemisestä oli kulunut aikaa noin 7–10 kuukautta ja toiminnassa ne olivat yhtä yritystä lukuun ottamatta olleet noin kuusi kuukautta tai hieman yli. Yksi yritys vasta aloitti käynnistymistään lupaprosessien ja muutamien muiden viivästysten takia.

Kysyttäessä yrittäjien kokemia ongelmia ja vaikeuksia yrityksen käynnistymisen jälkeen, olivat saadut vastaukset jonkin verran erilaisia kuin suunnitteluvaiheessa annetut vastaukset. Kaikkiaan kahdeksan yrittäjää ei ollut kokenut käynnistymisen jälkeen mitään ongelmia. Näistä kolme oli aikaisemmin toiminnutta yrittäjää, jotka eivät olleet kokeneet myöskään suunnitteluvaiheessa mitään ongelmia. Aikaisemmin yrittäjinä toimineista yksi yrittäjä koki käynnistymisen jälkeen ongelmia liikepaikan kanssa ja hänellä oli ollut sama ongelma jo suunnitteluvaiheessa, yksi yrittäjä koki ongelmia henkilöstön hankinnassa, sama ongelma jo suunnitteluvaiheessa, yhdellä yrittäjällä oli ongelmia rahoituksen kanssa ja hänellä oli sama ongelma jo suunnitteluvaiheessa, yhdellä yrittäjällä oli vaikeuksia pärjätä kilpailussa ja hänellä oli ollut ongelmia aikaisemmin markkinoinnin suunnittelussa, yksi yrittäjä koki vaikeuksia oman osaamisen kanssa ja hänellä oli ollut sama ongelma jo suunnitteluvaiheessa sekä yhdellä yrittäjällä oli ongelmia taloushallinnon kanssa, mikä ongelma oli ollut hänellä jo suunnitteluvaiheessa.

Saadut vastaukset ovat aika yllättäviä, sillä aikaisemmin yrittäjinä toimineiden kokemat ongelmat ja vaikeudet ovat lähes kaikilla yrittäjillä samoja vaikeuksia, joita heillä oli jo yrityksen suunnitteluvaiheessa ja varsin monella yrittäjällä vielä sellaisia vaikeuksia, joita he olivat suunnitteluvaiheessa ennakoineet ilmaantuvan. Herää kysymys siitä, suhtautuvatko jo kokeneet yrittäjät liian kevyesti ja omiin taitoihinsa luottaen odotettavissa oleviin ja jopa ennakoitaviin ongelmiin yrityksen alkuvaiheessa. Vai tietävätkö he aiemmasta, että selviävät eteentulevista ongelmista? Aiempi yrittäjäkokemus vahvistaisi silloin yrittäjän itseluottamusta, positiivista psykologista pääomaa, jonka yksi ilmenemismuoto on itseluottamus (self-efficacy).

Edellä mainituista ongelmia kokemattomista yrittäjistä oli viisi uutta yrittäjää, jotka eivät siis olleet kokeneet käynnistymisen jälkeen mitään ongelmia. Heistä kolme yrittäjää oli samoja, jotka eivät olleet kokeneet ongelmia myöskään suunnitteluvaiheessa, yhdellä yrittäjällä oli ollut suunnitteluvaiheessa ongelmia taloushallinnon asioiden suunnittelussa ja yksi yrittäjä oli kokenut vaikeuksia neuvontapalveluiden kanssa, mutta heidän osaltaan mainitut suunnitteluvaiheen ongelmat olivat ilmeisesti ratkenneet. Uusista yrittäjistä kolme yrittäjää oli kokenut ongelmia taloushallinnon kanssa, näitä ongelmia he eivät olleet kokeneet suunnitteluvaiheessa, yksi yrittäjä tosin oli ennakoinut taloushal-

linnon vaikeuksien tulevan vielä eteen. Rahoituksen kanssa oli kokenut ongelmia kolme uutta yrittäjää, yksi heistä oli kokenut jo suunnitteluvaiheessa saman ongelman, kaksi näistä yrittäjistä oli ennakoinut rahoitusongelmien tulevan eteen. Näiden vastausten valossa näyttäisi siltä, että uudet yrittäjät ovat suhtautuneet jo suunnitteluvaiheessa perusteellisemmin ja vastuullisemmin mahdollisiin ja ennakoitaviin ongelmiin ja vaikeuksiin kuin jo yrityskokemusta hankkineet yrittäjät.

Tämän tutkimuksen yhtenä tutkimusongelmana oli selvittää minkälaisia ongelmia ja vaikeuksia aloittavalla yrityksellä on yrityksen suunnitteluvaiheessa, käynnistymisen jälkeisten ensimmäisten elinkuukausien aikana ja ovatko ongelmat samankaltaisia yrityksen eri käynnistysvaiheissa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että uusien yritysten suunnitteluvaiheessa 55 %:lla ja käynnistymisen jälkeen 35 %:lla yrittäjistä ei ollut vaikeuksia tai ongelmia. Ja asia toisinpäin, aikaisemmin yrittäjänä toimineista oli 45 %:lla suunnitteluvaiheessa ja 65 %:lla käynnistymisen jälkeen ongelmia ja vaikeuksia yritystensä kanssa. Monet koetuista vaikeuksista olivat samoja sekä suunnitteluvaiheessa että myöhemmin käynnistymisen jälkeen, näin varsinkin jo mielestään kokeneiden ja jo aikaisemmin yrittäjänä toimineiden yrittäjien osalta ja vielä hälyttävämmäksi asian tekee tosiseikka, että he olivat jo ennakoineet näitä samoja vaikeuksia suunnitteluvaiheessa. Osa näistä vaikeuksista voitaneen laittaa liikaa itseensä luottamisen tiliin, mutta liian paljon niistä jää todennäköisesti välinpitämättömyyden ja hyvään onneen luottamisen osalle. Näihin ongelmiin tulisi paneutua vakavasti neuvontatyössä.

Kysymykseen neuvottelupalveluiden käytöstä käynnistymisen jälkeen, vastaus oli myönteinen kuudelta yrittäjältä ja kielteinen 14 yrittäjällä. Neuvontapalveluiden käyttö oli hieman yllättävää, sillä vain kuusi yrittäjää kertoi käyttäneensä jonkin organisaation neuvontapalvelua yrityksen käynnistämisen jälkeisinä kuukausina, ja mikä yllättävintä, vain yksi aikaisemmin yrittäjänä toimineista kertoi käyttäneensä neuvontapalvelua, joka oli Keski-Suomen Yrittäjät ja aiheena oli lakiasiainpalvelu. Uusista yrittäjistä viisi yrittäjää kertoi käyttäneensä yrityksen perustamisen jälkeen neuvontapalveluita, jotka jakaantuivat siten, että Keski-Suomen Yrittäjien neuvontapalveluja käytti kaksi yrittäjää, aiheena markkinointi ja työsuhteasiat, yksi yrittäjä Luotsin neuvontapalveluja aiheena rahoitus, yksi yrittäjä TE-keskusta, aiheena lupa-asiat ja paperien täyttö ja yksi yrittäjä ilmoitti käyttäneensä tilitoimiston palveluja talous- ja veroasioiden selvittelyyn.

Tilitoimiston rooli neuvontatyössä varsinkin käynnistymisen jälkeen, siisen jälkeen kun tilitoimisto on valittu, oli varsin korostunut, koska varsin moni yrittäjä kertoi jälkikeskusteluissa, että kustannuksista huolimatta tilitoimisto on heille lähin yhteydenottopiste, johon he ensimmäiseksi ottavat kontaktia pulman tai vaikeuksien ilmentyessä. Tilitoimiston rooli näyttäisi olevan varsin vahva talouteen ja verotukseen liittyvissä kysymyksissä.

Toisaalta 13 yrittäjää koki neuvontapalvelut tarpeellisiksi myös käynnistymisen jälkeisenä aikana, heistä oli viisi aikaisempaa yrittäjää ja kahdeksan uutta yrittäjää. Neuvontapalveluja käynnistymisen jälkeen ei pitänyt enää tar-

peellisina seitsemän yrittäjää, heistä oli neljä aikaisempaa yrittäjää ja kolme uutta yrittäjää. Yleisin selitys heillä oli, ettei heillä ollut tarvetta käyttää neuvontapalveluja. Varsin moni yrittäjä kyllä myönsi jälkikeskustelussa, että he olivat kääntyneet tilitoimistonsa puoleen, mikäli heillä oli ollut ongelmia tai kysyttävää. Tässä yhteydessä oli merkillepantavaa, etteivät yrittäjät olleet pahoillaan pienehköstä lisäkustannuksesta, jota aiheutui tilitoimiston antamasta lisäpalvelusta, heille oli tärkeintä, että he saivat neuvot ja opastuksen välittömästi ja ymmärrettävästi. Tässä yhteydessä ilmeni, että kaksi yrittäjää oli joutunut vaihtamaan tilitoimistoaan heti toimintansa alkukuukausina, koska eivät olleet tyytyväisiä tilitoimiston haluun tai kykyyn antaa neuvontaa ja opastusta.

Yrittäjien kokemista vaikeuksista yli puolet oli sellaisia vaikeuksia, jotka he olivat ennakoineet jo yrityksen suunnitteluvaiheessa. Kuten jo aikaisemmin todettiin yllättävänä tosiseikkana, että vaikeuksia kokeneista ja niitä suunnitteluvaiheessa jo ennakoinneista oli 55 % aikaisemmin yrittäjinä toimineita ja 45 % uusia yrittäjiä. Aikaisemmin yrittäjinä toimineiden ennakoimat vaikeudet ilmenivät asiakassuhteisiin, hinnoitteluun, markkinointiin, rahoitukseen, rekrytointiin ja tilantarpeeseen liittyvinä vaikeuksina ja uusilla yrittäjillä korkoon, markkinointiin, paperisotaan, rahoitukseen ja varastoon sitoutuneen pääoman suuruuteen liittyviin vaikeuksiin. Aikaisemmin yrittäjinä toimineista kolme yrittäjää ei ollut kokenut ennakoituja vaikeuksia ja kuusi uutta yrittäjää ei myöskään ollut niitä kokenut. Nämä yrittäjät olivat lähinnä niitä, jotka eivät olleet kokeneet lainkaan vaikeuksia yrityksen alkutaipaleella.

Yrittäjien vaikeuksiin, joihin he eivät olleet varautuneet suunniteltuvaiheessa, 14 yrittäjää oli kokenut niitä ja kuusi yrittäjää ei ollut kokenut ennakoimattomia vaikeuksia. Vaikeuksia kokeneista 14 yrittäjästä oli kuusi aikaisemmin yrittäjinä toimineita ja heidän kokemansa ennakoimattomat vaikeudet olivat koneiden uusintaan ja varaosien kalleuteen, markkinatilanteeseen, rahan kierron hitauteen, verotukseen ja vakuutuksiin sekä yhtiökumppaniin kohdistuvia vaikeuksia. Uusista yrittäjistä nämä vaikeudet kohdistuivat kahdella byrokraatiaan, kausivaihtelun rahoitukseen ja paperisotaan kahdella ja taloustilanteen aiheuttamiin asiakaskäyttämisen muutoksiin kolmella yrittäjällä. Ennakoimattomia vaikeuksia kokemattomista yrittäjästä neljä oli aikaisemmin yrittäjänä toimineita ja kolme uutta yrittäjää. Taloudellisen suhdanteen vaihtelu ja vaikutus asiakaskäyttämiseen näyttäsi olevan varsin herkkä ja vaikeasti ennakoitava ongelma-alue kaikille yrittäjätyleille.

5.4 Itsearviointia

Kysymykseen ”oletteko tyytyväinen päätökseenne ryhtyä yrittäjäksi ja tekisittekö nyt uudelleen kokemanne jälkeen saman päätöksen?” vastaukset olivat yksiselitteisesti 100 % myönteisiä, kaikki vastaajat tekisivät uudelleen saman päätöksen ryhtyä yrittäjäksi. Kysyttäessä mikä on ollut parasta yrittäjyydessä, vastauksina olivat:

- itsenäisyys ja riippumattomuus, voi itse päättää asioista 11 kpl
- kaikki mitä tekee, tekee itselle 4 kpl
- saa vaikuttaa asioihin ja päättää niistä itse 2 kpl
- haasteellisuus, saa tyydytystä omasta osaamisesta 1 kpl
- taloudellinen suunnittelu ja varallisuuden kartuttaminen 1 kpl
- verkostoituminen ja vertaistuki 1 kpl

Vastaukset olivat tähän kysymykseen hyvin yhdenmukaisia sekä aikaisemmin yrittäjäkokemusta omaavilla että uusilla yrittäjillä.

Kysyttäessä ”mikä on toiminut ja mikä on mennyt pieleen?”, 13 yrittäjää vastasi suunnitelmien toteutuneen täysin tai melkein täysin ennakoidusti ja olevansa tyytyväinen tulokseen, kaksi yrittäjää valitti toiminnan käynnistyneen hitaahkosti taloustilanteen vuoksi, yhdellä yrittäjällä oli ongelmia ketjun päämiehen kanssa, yhden yrittäjän kiusana olivat olleet tekniset ongelmat, yksi yrittäjä valitti, ettei voi laskuttaa kaikkea tekemäänsä työtä ja yhden yrittäjän vaikeutena olivat asiakkaiden aikataulutusten muutokset ja pitämättömyys.

Yrittäjien näkemykset ja visiot yrityksestä viiden vuoden kuluttua olivat hyvin realistisia ja maltillisia, vain parin yrittäjän odotukset vaikuttivat epärealistisen suurilta. Yrityksensä toiminnan ja koon suurin piirtein nykyisellään näki neljä yrittäjää, toiminnan maltilliseen laajentamiseen verkkokaupan avulla uskoi samoin neljä yrittäjää ja muiden näkemykset vaihtelivat toiminnan vaihtumisesta ja lievistä kasvusta muutaman uuden työntekijän palkkaamisesta ja sivuliikkeen perustamisesta kohtuukokoiseen kansainvälistä kauppaa käyvään ohjelmointiyritykseen.

Kysyttäessä ”miten haluaisitte kehittää yritystänne?”, vastauksina kolme yrittäjää halusi hallittua kasvua, samoin kolme yrittäjää halusi yrityksensä kehittyvän verkkokaupan ja uuden teknologian käyttöönotolla, myynnin ja markkinoinnin näkivät kaksi yrittäjää kehityksen ratkaisuksi ja muiden yrittäjien kehitysketjuja olivat oman ammattitaidon kehittäminen, luonteva työnjako osakkaiden kesken, laadun kehittäminen ja mittaaminen, tukeva rahoitus pohja ja lasten mukaan ottaminen yritystoimintaan.

5.5 Keinoja perusneuvonnan edelleen kehittämiseksi

Lisää neuvontapalveluja toivoisi 11 yrittäjää ja muut 9 yrittäjää tyytyisi nykyisiin neuvontapalveluihin. Lisää neuvontaa rahoitukseen toivoo kolme yrittäjää, taloushallinnan tehtäviin neljä yrittäjää ja muihin neuvontapalveluihin neljä yrittäjää, lähinnä työntekijöiden palkkaukseen, asiantuntijan kanssa tapahtuvaan keskusteluun, markkinointiin ja saman alan yrittäjien kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja tilitoimiston valintaan. Jälkikeskusteluissa esitettiin myös kritiikkiä neuvontapalveluiden yleisluontoisuudesta ja perusasioihin keskittymisestä.

Perusneuvonnan yhteyteen sisältyvää opastusta ja tietoa kasvuun liittyvistä kysymyksistä toivoi 11 yrittäjää ja 9 yrittäjää ilmoitti tulevansa toimeen ilman tätä neuvontaa. Toisaalta kasvuun liittyvät kysymykset saattavat olla juuri toimintansa aloittaneelle yritykselle vielä niin kaukainen ja epäselväkin asia, että sille ei paljonkaan aikaa uhrata.

Kysymykseen ”minkä neuvon, ohjeen tai varoituksen haluaisitte antaa omaa yritystä perustamassa oleville?” yrittäjät antoivat auliisti ohjeitaan:

- alkupääoma riittävä, tulot eivät ole vakioita joka kuukausi
- ei tasaomistusta osakkaiden kesken, riitaa ja vaikeita päätöksiä
- hyvin suunniteltu on puoliksi tehty
- hyvä fyysinen kunto, että jaksaa
- hanki hyvä tilitoimisto ja luota heihin
- oma osaaminen tiedettävä, ei vieraalle alalle
- tarkka kartoitus, toteuttaminen itsestä kiinni
- liiketoimintasuunnitelma välttämätön, hyvin mietitty ja harkittu
- suunnitelmat terveelle pohjalle, kumppani tunnettava
- riittävä rahoitus, tarkat suunnitelmat ja työnteon meininki
- kunnan suunnitelmat, markkinat tunnettava
- rahoitus ei saa perustua velkarahoitukseen, oma talous kunnossa
- etsi ja tutki samalla alalla olevia yrityksiä, niistä voi oppia
- suosittelen yrittäjyyttä, riskit hallintaan, ammatillisuus oltava hanskassa
- erityistä huomiota budjetointiin ja rahoituksen riittävyyteen
- realismia, suunnitelmien oltava realistisia, talous kunnossa
- kunnan liikeidea, tiedä kenelle, usko itseesi
- mietittävä kannattavuutta, minimissään yrittäjällä tulisi olla samat tulot kuin palkatuilla
- vankka ammattitaito, ei yrittäjäksi ilman alan työkokemusta
- selvät suunnitelmat ja sävelet, pitää uskoa siihen mitä tekee, vankka ammattitaito
- järki päässä, rahoitus kuntoon, riskit tunnettava

Tässä on paljon hyviä neuvoja tarjolla niin uudelle yrittäjälle kuin jo tovin alalla toimineellekin.

Lopuksi yrittäjiltä tiedusteltiin ”miten aloittaville yrityksille suunnattua neuvontaa ja tukipalvelua mielestänne pitäisi kehittää?” Lähes kaikki haastattelutavat yrittäjät listasivat toiveensa, jotka oheisena luettelona:

- paperisotaan täyttöapua
- enemmän näkyvyyttä neuvontapalveluista, yhteistyötä eri organisaatioiden välille
- yrityskurssia tulisi kehittää, yrittäjien neuvontapuhelin
- neuvontapalveluiden olemassaolosta ei tiedetä tarpeeksi, näkyvämpää tiedottamista
- neuvoja tilitoimiston hankinnasta

- neuvontapalvelujen saatavuutta parannettava
- lisää neuvontaa alkaville yrittäjille lakisääteisistä asioista
- jos on riittävän aktiivinen, saa kyllä neuvoja
- nykyisellään neuvonta keskittyy perusasioihin, ammatillisempaa otetta ja erikoisosaamista lisää
- neuvontapalvelujen tarjonnasta ei ole riittävästi tietoa saatavilla
- vertaistuki, erikoistumisohjeita
- erikoistuvaa neuvontaa, nykyisellään liian yleisluontoista
- nopeampaa saatavuutta, neuvontaa tulisi saada jo alkumetreillä
- oppilaitoksiin (ammattiopisto, ammattikorkeakoulu ja yliopisto) myös käytännön toimiin keskittyvää neuvontatyötä

Listasta voidaan päätellä, että yrittäjien toiveet ja neuvontapalveluiden tarjonta ja käytännön tarve eivät lyö yksiin. Tähän ongelmaan vaikuttaa luonnollisesti paljon yrittäjien eritasoinen liiketoimintaosaamisen taso, toiset tarvitsevat neuvontapalveluja suunnitelmiansa alkumetreistä lähtien, kun taas toisten koulutempien yrittäjien neuvontapalvelujen tarve liittyy erityisosaamisen kysymyksiin.

Neuvontapalvelujen liittäminen osaksi alan koulutusta vaatisi vakavaa pohdintaa ja yhteistyötä yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, keskiasteen koulutuksen ja neuvontapalveluorganisaatioiden kesken. Varsinkin yliopistojen tulisi tässä asiassa vakavasti pohtia rooliaan alan korkeamman opetuksen antajina. Tosiasiahan on, että yliopistojen ja yritysten keskinäinen vuorovaikutus on varsin suppeaa, eikä yrittäjyyden oppiaineeseen sisälly edes valinnaisena kursseina yrityksen perustamiseen ja käytännön arkisiin toimenpiteisiin perehdyttävää opetusta. Eräänä mahdollisuutena olisi opiskelijoiden taitojen kartuttajana ja harjoittajana yrityspelin kaltainen kurssi, jossa opiskelijat 3–5 hengen joukkueina olisi jaettu eri ryhmiin, muutama joukkue aina samassa ryhmässä, ja jokaisella ryhmällä olisi oma tehtäväkokonaisuus. Näin osallistujat voisivat oppia sekä oman joukkueen sisällä tapahtuvasta työskentelystä että eri ryhmien välisestä työskentelystä. Ammattikorkeakoulu lienee näissä asioissa askeleen edellä, sillä heillä on mm. valinnaisena kurssina yrityksen perustamiseen ja siihen liittyvien perusasioiden käytännön harjoittelu. Pisimmällä tässä asiassa lienee Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia, joka on jo vuodesta 1993 antanut opetusta markkinoinnissa ja yrittäjyysvalmennuksessa käytännön harjoitustyönä opiskelijoiden perustamisessa oikeissa yrityksissä.

Neuvontapalveluja tulisikin kehittää ja laajentaa niin, että eritasoiset tarpeet tulisi täytettyä. Hyvänä esimerkkinä erityisosaamisen neuvontatarpeesta saattaa olla hyvin nopeasti kehittyvä ja laajeneva verkkokauppatoiminta maksujärjestelmineen ja turvallisuustekijöineen, järjestelmää rakentamaan tulisi nopeasti saada mukaan neuvontapalveluiden lisäksi rahoituksen ja maksuliikenteen asiantuntijat luomaan riittävän varma ja turvallinen liiketoimintatapa. Tietoyhteiskunta edustaa yhteiskuntakehityksen uutta vaihetta, jossa teollisen ajan toimintatavat ja tuotannontekijät sekä niiden painoarvot muuttuvat. Tietoyhteiskunnassa tieto ja sen käsittely muodostuu yhä keskeisemmäksi tuotannon-

tekijäksi ja tuotteeksi. Tietoyhteiskunnan yritysten on synnytettävä luovuuden puitteet luovuuden johtamis- ja työkuulttuurin kautta (Himanen 2004, 15).

Haastattelujen jälkikeskusteluissa monet yrittäjät kertoivat, että nopein neuvontapalvelu heillä on oma tilitoimisto, jonka puoleen he ongelmissaan kääntyvät, mutta tämä kanava ei ole käytettävissä vielä yrityksen suunnitteluvaiheessa, koska tilitoimisto valitaan yleensä vasta perustamisvaiheessa tai yritystoiminnan toiminnan alkaessa. Lisäksi yrittäjillä oli ongelmia tilitoimiston valintakriteerissä, koska he eivät tunne alan yrittäjiä ja toimintamekanismeja. Muutamat yrittäjät olivat pettyneinä valitsemansa tilitoimiston palveluihin valinneet uuden tilitoimiston jo parin kuukauden jälkeen. Syynä tilitoimiston vaihtoon oli yleensä se seikka, että tilitoimisto keskittyi lähinnä vain kirjanpidon hoitoon eikä halunnut tai kyennyt neuvomaan yrittäjää hänen ongelmiaan. Niinpä tilitoimiston rooliin yleisenä neuvontapalvelujen antajana tulee suhtautua hyvinkin varovasti. He ovat asiantuntijoita omalla alallaan, mutta yleiseen neuvontapalveluun heidän resurssinsa ja asiantuntemuksensa tuskin riittävät.

Neuvontaorganisaatioiden ja tilitoimistojen välistä yhteistyötä olisi syytä harkita. Tilitoimistoilla olisi todennäköisesti paljonkin viestittävää uusien yrittäjien kokemuksista ja kohtaamista vaikeuksista ja neuvontaorganisaatio voisi tämän palautteen perusteella kohdentaa ja tarkentaa omaa toimintaansa neuvontatyössä.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää minkälaisia vaikeuksia ja ongelmia aloittava yrittäjä kohtaa suunnitellessaan uutta yritystä ja käynnistäessään sitä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään ovatko yrittäjän kokemat vaikeudet ja ongelmat samoja tai samansuuntaisia sekä yrityksen suunnitteluvaiheessa että myöhemmin yrityksen käynnistyttyä. Edelleen tutkimuksella pyrittiin selvittämään käyttävätkö uudet yrittäjät tarjolla olevia neuvontapalveluja yrityksen suunnitteluvaiheessa ja käynnistymisen jälkeisenä aikana ja minkälaisia kokemuksia uusilla yrittäjillä on saamistaan neuvontapalveluista ja niiden tarpeesta. Tutkimuksessa selvitettiin myös uusien yrittäjien koulutustaustaa, ikää, työkokemusta ja sukupuolta. Näillä tiedoilla haluttiin rakentaa yleiskuvaa aloittavasta uudesta yrittäjästä ja hänen taustastaan. Tutkimus toteutettiin haastattelijan suorittamana kyselytutkimuksena, jota täydennettiin muutamalla avoimella kysymyksellä. Tutkimuksen kohteena olivat maalishinäkuussa 2009 Jyväskylä kotipaikkanaan kaupparekisteriin rekisteröidyt uudet yrittäjät, joita tutkimuksen kohteena käytettävässä aineistossa oli 38 yritystä, joista 20:lle voitiin suorittaa kysely ja haastattelu, vastausprosentti oli siis 52,5 %.

Yleisesti voidaan todeta, että tutkimuksella saatiin vastauksia tutkimusongelmiin eli uusien yrittäjien kokemuksiin uuden yrityksensä suunnittelu ja käynnistysvaiheissa. Samoin saatiin tietoa yrittäjien suhtautumisesta neuvontapalveluihin, niiden käyttöön ja tarpeeseen. Koska tutkimuksen perustana ollut kysely oli varsin suppea, niin tutkija ei uskalla vetää siitä kovin suuria ja yleistäviä johtopäätöksiä, mutta se antaa kuitenkin osviittaa uusien yrittäjien kokemista vaikeuksista ja ongelmista sekä oman yrityksensä että yrittäjien tueksi toimivien neuvontaorganisaatioiden toiminnasta.

Kyselyjen perusteella tutkimuksessa voitiin todeta, että uusien yrittäjien ammatillinen ja koulutustausta ovat varsin erilaisia. Joukossa oli jo ennestään yrittäjinä toimineita, jopa sarja- tai taparyrittäjiä, yli puolella ei ollut aikaisempaa yrittäjäkokemusta. Uusien yrittäjien koulutustausta oli myös erittäin korkea, 90 %:lla tutkituista yrittäjistä oli vähintään opistotasoinen koulutus. Tähän seikkaan saattoi vaikuttaa osaltaan edellisen vuoden aikana Jyväskylässä tapahtuneet kahden ison yrityksen irtisanomiset, jotka nimenomaan kohdistuivat koulutettuun henkilöstöön. 65 % tutkituista yrittäjistä oli saanut liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta.

Uusien yritysten syntyprosessit olivat hyvin monitahoisia. Osa uusista yrityksistä oli syntynyt ajan kuluessa kypsyttelyn seurauksena, osa oli perustettu ammatillisen osaamisen perusteella, muutama oli saanut kimmokkeen opiskelun ja siihen liittyvän työharjoittelun kautta ja parille oli entinen työnantaja tarjonnut tehtävää osana ulkoistamistoimenpiteitä. Yleisesti voidaan todeta, että lähes kaikki tutkitut yrittäjät olivat perustaneet yrityksensä vakaan harkinnan tuloksena ja realistiselle pohjalle. Yli puolet tutkituista yrittäjistä ilmoitti syynä yrittäjäksi ryhtymiselle olevan halu yrittäjäksi, suurella osalla oli myös perheensä tai lähisuvussa yrittäjiä, joten heille ei asia ollut vieras.

Suurin osa tutkituista yrittäjistä oli käyttänyt yrityksensä suunnitteluvaiheessa jotakin neuvontapalvelua ja he ilmoittivat kokeneensa ne myös tarpeelliseksi. Vastaavasti muutamaa kuukautta myöhemmin yrityksen oltua käynnissä noin puoli vuotta, vain 30 % yrittäjistä ilmoitti käyttäneensä neuvontapalvelua yrityksen käynnistyttyä. Yli puolet heistä kuitenkin kertoi neuvontapalvelujen olevan tarpeellisia vielä käynnistymisen jälkeenkin. Neuvontapalvelujen käyttö ja niiden tarpeellisuus sekä suunnitteluvaiheessa että myöhemmin käynnistymisen jälkeen jätti hieman ristiriitaisen käsityksen yrittäjien asenteesta. Toisaalta he kertoivat käyttäneensä niitä ja kokevansa ne tarpeelliseksi, mutta toisaalta kyselyn ja haastattelun jälkeen keskusteluissa kritisoivat neuvontapalvelujen saatavuutta ja tasoa. He kokivat usein, että neuvontapalvelut ovat liian yleisellä tasolla, eivätkä vastaa heidän tarvettaan. Varsinkin käynnistymisen jälkeen he myönsivät käyttävänsä mieluummin tilitoimistonsa palveluja ongelmatilanteissa.

Yli puolet tutkituista yrittäjistä oli kokenut joitakin ongelmia ja vaikeuksia yrityksen käynnistymisen jälkeisenä aikana. Yli puolet heistä oli kokenut vastaavia ongelmia jo suunnitteluvaiheessa tai ennakoineen ne. Yllättävää oli, että näistä ongelmia kokeneista yrittäjistä oli yli puolet toiminut jo aikaisemmin yrittäjinä ja heidän kokemansa ongelmat olivat juuri sellaisia, joiden kanssa he varmasti myös aikaisemmin olivat painiskelleet.

Kaikki tutkitut yrittäjät olivat tyytyväisiä tekemäänsä päätökseen, sillä kaikki vastasivat kysyttäessä tekevänsä saman päätöksen uudelleen tarvittaessa. 64 % heistä ilmoitti suunnitelmiansa toteutuneen täysin tai melkein ennakoitusti, muutama yrittäjä valitti toiminnan käynnistyneen hitaasti taloudellisen laskusuhdanteen vuoksi ja muutamalla oli ollut joko teknisiä tai muita vaikeuksia. Yrittäjien näkemykset ja visiot yrityksestään viiden vuoden kuluttua olivat hyvin realistisia ja maltillisia, kuitenkin optimistisia.

Johtopäätöksinä tutkimuksesta voitaneen todeta, että tutkitut uudet yrittäjät olivat ammatillisesti koulutettuja, hyvin motivoituneita ja yritykseensä vakavasti suhtautuvia. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia voi löytyä yllättävästi. Moni ammattihenkilö saattaa löytää oman yrityksensä työpaikaltaan työnantajan yritysjärjestelyiden kautta. Joku toinen on odottanut omaa tilaisuuttaan jopa vuosikymmenen ja kun tilaisuus ilmenee, on tehtävä ratkaisu joskus nopeastikin.

Neuvontapalveluiden saatavuus, niiden käyttö ja arvostus jäi tutkimustulosten perusteella hieman hämäräksi ja jäi vaivaamaan tutkijaa. Kyselyssä ja haastattelussa annettiin jonkin verran kaunisteltuja vastauksia niiden käytöstä ja niihin suhtautumisessa, koska jälkikeskusteluissa osa yrittäjistä esitti voimakastakin kritiikkiä neuvontapalvelujen saatavuudesta ja niiden tasosta. Tutkimuksen perusteella voitaneen todeta, että neuvontapalvelujen tarjonnassa, niiden tasossa ja tarjoajissa saattaa olla parannettavaa. Ainakin neuvontapalveluiden tarjoajien, koulutuksen ja tilitoimistojen välistä yhteistyötä tulisi kehittää ja monipuolistaa.

Koska tutkimus oli varsin suppea sekä tutkimuspohjaltaan että laajuudeltaan, sitä voitaisiin laajentaa jatkotutkimuksella tarkastelemaan yritysten toi-

mintaa sen jälkeen, kun ne ovat toimineet 3–5vuotta ja kartoittaa uudelleen yrityksen kokemia vaikeuksia jokapäiväisessä toiminnassa, laajentumisessa ja kannattavuuden kehittämisessä. Tällöinhän perustamispääoma on jo syöty ja tulorahoituksen tulisi kattaa toiminnan kulut ynnä yrittäjän palkka ja investoinnit. Tutkimuksen kohteena voisivat olla kaikki Jyväskylässä 2009 perustetut yritykset ja tutkimus voitaisiin suorittaa esim. postitse tapahtuvana kyselytutkimuksena.

Taulukoissa 9–10 on yhteenveto aineistosta neljän erilaisen tyypittelyn näkökulmasta, kolmen lähtökohtana ovat yritys ja sen piirteet ja yhden yrittäjä ja hänen piirteensä.

TAULUKKO 9 Tutkittujen yritysten tyypit ja yrittäjien piirteitä (n= 20).

Yritystyyppi	Tiimiyrittäjänä	Suhtautuminen yrittäjyyteen	Suhtautuminen kilpailutilanteeseen
TYYPITTELY 1 1. Lähimarkkina-yritykset (n= 10) 2. Muut (n= 10)	Sekä lähimarkkinattä muut yritykset ovat homogeenisia ryhmiä perustamisen suhteen, sillä kummassakin ryhmässä puolet oli tiimiyrittäjiä.	Lähes kaikilla lähimarkkinayritysten yrittäjillä oli aktiivinen pyrkimys yrittäjäksi ja 2/3 oli perhetaustaltaan yrittäjiä. Muissa yrityksissä yli 2/3 oli muu syy kuin aktiivinen pyrkiminen.	Lähimarkkinayrittäjistä yli puolet totesi kilpailijoita olevan useita, mutta pärjäävänsä. Vajaalle puolelle kilpailu oli kovaa ja vaativan ponnisteluja. Muiden ryhmässä kannanotot hajosivat.
TYYPITTELY 2 1. Kasvuyritykset (n= 11) 2. Muut (n= 9)	Kasvuyrityksissä lähes 2/3 oli tiimiyrittäjiä. Muista yrittäjistä vain 1/3 oli tiimiyrittäjiä.	Kasvuyrityksissä yli puolet pyrki aktiivisesti yrittäjäksi, mutta vain 1/3 oli yrittäjiä perhetaustalla. Muita syitä oli lähes puolella. Muissa yrityksissä yli 2/3 pyrki aktiivisesti yrittäjäksi ja kaikilla oli yrittäjiä perhetaustalla.	Kasvuyrittäjistä yli 2/3 totesi kilpailijoita olevan useita, mutta pärjäävänsä. 1/3 totesi kilpailun olevan kovaa. Muiden yrittäjien ryhmä totesi kilpailun olevan saman kuin yllä
TYYPITTELY 3 1. Erikoistumisstrategian omaavat (n= 14) 2. Moniala- ja yleisyrietykset (n= 6)	Erikoistumisstrategian omaavissa yrityksissä hieman vajaassa puolessa oli tiimiyrittäjiä, mutta moniala- ja yleisyrietyksissä 2/3 oli tiimiyrittäjiä.	Erikoistuneissa yrityksissä yli puolet pyrki aktiivisesti yrittäjäksi ja 3/4 heistä oli yrittäjiä perhetaustalla. Muita syitä yrittäjäksi oli lähes puolella. Moniala- ja yleisyrietyksissä aktiivisesti pyrki yrittäjäksi 2/3 ja puolella heistä oli yrittäjiä perhetaustalla.	Erikoistuneissa yrittäjissä 3/4 totesi kilpailua olevan paljon, mutta pärjäävänsä erikoistumalla. 1/4 totesi kilpailun olevan erittäin kovaa. Moniala- ja yleisyrietysten ryhmässä kannanotot hajosivat tasan lievistä kilpailusta ankaraan.
TYYPITTELY 4 1. Taparyrittäjät (n= 6) 2. Muut (n= 14)	Sarjayrittäjien ja muiden yrittäjien ryhmät olivat täysin homogeenisia, sillä kummassakin ryhmässä oli puolet tiimiyrittäjiä ja puolet muita yrittäjiä.	Sarjayrittäjistä 3/4 pyrki aktiivisesti yrittäjäksi ja kaikilla oli yrittäjiä perhetaustalla. Muista yrittäjistä 2/3 pyrki aktiivisesti yrittäjäksi ja puolella heistä oli yrittäjiä perhetaustalla.	Sarjayrittäjistä puolet koki kilpailijoita olevan, mutta pärjäävänsä ja toinen puoli totesi kilpailun olevan kovaa. Muista yrittäjistä 3/4 totesi kilpailua olevan, mutta pärjäävänsä ja 1/4 totesi kilpailun olevan kovaa.

Esitettyjen luonnehdintojen taustalla ovat osittain taulukossa 10 esitetyt yrittäjä kuvaavat määrätiedot. Havaintomäärä asettaa rajoituksia erojen tulkinnalle siitä huolimatta, että kysymys on kokonaistutkimuksesta. Tarkastelun kohteena ovat periaatteessa kaikki määriteltyyn perusjoukkoon kuuluneet yritykset. Epävarmuutta tulokseen syntyy kuitenkin sitä kautta, että osa tiedonhankinnan kohteeksi valituista kieltäytyi haastattelusta. Lisäksi haastateltujen vastauksiin liittyi jonkin verran tulkinnanvaraisuutta, mihin on viitattu aikaisemmin. Tämän vuoksi vain merkittävimmät erot on nostettu mukaan tarkasteluun ja johdopäätösten pohjaksi.

TAULUKKO 10 Yrittäjäominaisuuksia

Yritystyyppi	Yrittäjän ikä vuosia	Yrittäjän koulutus-tausta	Yrittäjän työkokemus vuosia	Tiimiyrittäjä	Suhtautuminen yrittämiseen	Yrittäjäkokemus vuosia
YRITYSTYYPPI 1	-30 = 2 31 -50 = 5 yli 50 = 3	ammattik. = 2 opisto = 6 amk/yliop. = 2	-10 = 5 11 - 30 = 5 yli 30 = 0	Kyllä = 5 Ei = 5	Aktiivinen pyrkiminen yrittäjäksi = 9 Muu syy = 1	Kyllä = 5 alle 10 = 3 11-20 = 1 Ei = 5 yli 20 = 1
1. Lähimarkkina-yritykset (n= 10)						
Muut (n= 10)	- 30 = 1 31 -50 = 8 yli 50 = 1	ammattik. = 0 opisto = 3 amk/yliop. = 7	-10 = 4 11 - 30 = 6 yli 30 = 0	Kyllä = 5 Ei = 5	Aktiivinen pyrkiminen yrittäjäksi = 3 Muu syy = 7	Kyllä =4 alle 10 = 3 11-20 = 1 Ei = 6 yli 20 = 0
YRITYSTYYPPI 2	-30 = 3 31 -50 = 11 yli 50 = 0	ammattik. = 1 opisto = 2 amk/yliop. = 8	-10 = 7 11 - 30 = 4 yli 30 = 0	Kyllä = 7 Ei = 4	Aktiivinen pyrkiminen yrittäjäksi = 6 Muu syy = 5	Kyllä = 3 alle 10 = 2 11-20 = 0 Ei = 8 yli 20 = 1
1. Kasvuyritykset (n= 11)						
2. Muut (n= 9)	- 30 = 0 31 -50 = 6 yli 50 = 3	ammattik. = 1 opisto = 4 amk/yliop. = 4	-10 = 2 11 - 30 = 7 yli 30 = 0	Kyllä = 3 Ei = 6	Aktiivinen pyrkiminen yrittäjäksi = 6 Muu syy = 3	Kyllä =6 alle 10 = 4 11-20 = 2 Ei = 3 yli 20 = 0
YRITYSTYYPPI 3	-30 = 1 31 -50 = 11 yli 50 = 2	ammattik. = 1 opisto = 5 amk/yliop. = 8	-10 = 5 11 - 30 = 9 yli 30 = 0	Kyllä = 6 Ei = 8	Aktiivinen pyrkiminen yrittäjäksi = 8 Muu syy = 6	Kyllä = 6 alle 10 = 5 11-20 = 1 Ei = 8 yli 20 = 0
1. Erikoistumis-strategian omaavat yritykset (n= 14)						
2. Muut (n= 6)	- 30 = 2 31 -50 = 3 yli 50 = 1	ammattik. = 1 opisto = 1 amk/yliop. = 4	-10 = 4 11 - 30 = 2 yli 30 = 0	Kyllä = 4 Ei = 2	Aktiivinen pyrkiminen yrittäjäksi = 4 Muu syy = 2	Kyllä =3 alle 10 = 1 11-20 = 1 Ei = 3 yli 20 = 1
YRITYSTYYPPI 4	-30 = 0 31 -50 = 5 yli 50 = 1	ammattik. = 2 opisto = 3 amk/yliop. = 1	-10 = 3 11 - 30 = 3 yli 30 = 0	Kyllä = 3 Ei = 3	Aktiivinen pyrkiminen yrittäjäksi = 4 Muu syy = 2	Kyllä = 6 alle 10 = 4 11-20 = 1 Ei = 0 yli 20 = 1
1. Sarjayritys (n= 6)						
2. Muut (n= 14)	- 30 = 3 31 -50 = 9 yli 50 = 2	ammattik. = 0 opisto = 3 amk/yliop. = 11	-10 = 6 11 - 30 = 8 yli 30 = 0	Kyllä = 7 Ei = 7	Aktiivinen pyrkiminen yrittäjäksi = 8 Muu syy = 6	Kyllä =3 alle 10 = 2 11-20 = 1 Ei = 11 yli 20 = 0

Tapayrittäjyys nousi tuloksista mielenkiintoisella tavalla esille. Tapayrittäjyys, ennen muuta sarjayrittäjyys (aiempi yrittäjäkokemus), oli yleistä. Lisäksi tapayrittäjyyden ja oppimisen välinen yhteys näyttäytyi mielenkiintoisena ja vaikeana tulkintana. Ohessa taulukossa 11 verrataan tämän vuoksi ensikertalaisia ja tapayrittäjiä vielä toisiinsa.

Taulukko 11 Yrittäjäpiirteitä (n= 20)

YRITTÄJÄPIIRTEITÄ

Ensikertalaiset, noviisit (n= 11)	Tapayrittäjät (n= 9)
<p>Aloittavien yrittäjentaustoja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ikä vaihtelee 25–57 vuotta, keskiarvo 37,5 vuotta - koulutustaso korkea, 82 %:lla opisto- tai korkeakouluop.. - naisia yrittäjistä vain 18 % ja miehiä 82 % - aikaisempi palkkatyökokemus vaihtelee 2–23 v, keskiarvo 11,5 vuotta - ei aikaisempaa yrittäjäkokemusta 	<p>Tapayrittäjien taustoja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ikä vaihtelee 32–63 vuotta, keskiarvo 47,5 vuotta - tapayrittäjä vanhempi kuin aloittava yrittäjä - koulutustaso matalampi, yli 70 opisto- tai korkeakouluopinnot - naisia 10 % ja miehiä 90 % - aikaisempi palkkatyökokemus vaihtelee 3–25 v, keskiarvo 16 vuotta - aikaisempi yrittäjäkokemus vaihtelee 1–25 v, keskiarvo 9 vuotta
<p>Uuden yrityksen suunnitteluprosessi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - suunnitteluprosessi vaihteli 1–36 kk, keskimäärin 9 kk - aloittavista yrittäjistä 55 % koki ongelmia suunnitteluvaiheessa, 45 %:lla ei ollut ongelmia 	<p>Uuden yrityksen suunnitteluprosessi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - suunnitteluprosessi vaihteli 1–18 kk, keskimäärin 6 kk - tapayrittäjistä yli puolet eli 55 % koki ongelmia suunnitteluvaiheessa, 45 %:lla ei ollut ongelmia
<p>Perustamisen jälkeiset ongelmat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - perustamisen jälkeisiä ongelmia koki aloittavista yrittäjistä 64 % ja 36 %:lla ei ollut ongelmia - koetut ongelmat olivat pääosin rahoitukseen ja taloushallintaa kohdistuvia - 45 %:lle ongelmat olivat ennakoituja ja 55 %:lle enemmän tai vähemmän yllätyksiä 	<p>Perustamisen jälkeiset ongelmat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - perustamisen jälkeisiä ongelmia koki tapayrittäjistä 67 % ja 33 %:lla ei ollut ongelmia - koetut ongelmat kohdistuivat rahoitukseen, taloushallintoon, liikepaikkaan ja henkilöstöön - 67 %:lle ongelmat olivat ennakoituja ja 33 %:lle ne tulivat yllätyksinä
<p>Neuvontapalvelut ja niiden käyttö:</p> <ul style="list-style-type: none"> - suunnitteluvaiheessa aloittavista yrittäjistä 90 % käytti neuvontapalveluja, 73 % heistä oli niihin tyytyväisiä ja 90 % piti niitä tarpeellisina - perustamisen jälkeen heistä vain 45 % käytti neuvontapalveluja, mutta kuitenkin 73 % piti niitä tarpeellisina 	<p>Neuvontapalvelut ja niiden käyttö:</p> <ul style="list-style-type: none"> - suunnitteluvaiheessa tapayrittäjistä 45 % käytti neuvontapalveluja ja 45 % heistä oli niihin tyytyväisiä, mutta 90 % piti niitä tarpeellisina - perustamisvaiheen jälkeen vain 10 % tapayrittäjistä käytti neuvontapalveluja, mutta 55 % piti niitä tarpeellisina

Kuten edellä olevista taulukoista voidaan todeta, on sekä uusien aloittavien yrittäjien että jo aikaisemmin yrittäjinä toimineiden tapayrittäjien yrittäjäpiirteet ja yrittäjäominaisuudet varsin moninaisia ja niitä voidaan tarkastella hyvin monella tavalla ja monia polkuja seuraamalla. Uudet aloittavat yrittäjät ja tapayrittäjät eroavat ryhminä toisistaan lähinnä iätään ja koulutustasoltaan, uudet yrittäjät ovat keskimäärin n. 10 vuotta nuorempia ja selvästi paremmin koulutettuja kuin tapayrittäjät. Yrityksen suunnitteluvaiheessa ryhmien välillä ei ole suuria eroja, uudet yrittäjät suunnittelevat yritystään ehkä hieman kauemmin ja perusteellisemmin ja molemmat ryhmät kokivat varsin samankaltaisia ongelmia suunnitteluvaiheessa. Yrityksen perustamisen jälkeisenä aikana eroja löytyy ehkä eniten koettujen ongelmien ennakoinnissa, joissa tapayrittäjät olivat enemmän varautuneet ongelmiin ennakolta. Suurin ero ryhmien välille löytyy suhtautumisesta neuvontapalveluihin ja niiden käyttöön. Tapayrittäjistä alle puolet käytti neuvontapalveluja suunnitteluvaiheessa ja vain 10 % perustamisvaiheen jälkeisenä aikana, kuitenkin he pitivät niitä tarpeellisina. Tapayrittäjät pitivät myös tarjolla olevaa tai samaansa neuvontapalvelua riittämättömänä tai laadullisesti huonona. Vaikka uusista yrittäjistä 90 % käyttikin suunnitteluvaiheessa neuvontapalveluja, niin perustamisen jälkeen vain 45 % heistä käytti niitä, toisaalta 73 % heistä piti niitä kuitenkin tarpeellisina vielä perustamisen jälkeen.

Yksi asia kuitenkin yhdistää molempia ryhmiä, kaikki haastatellut yrittäjät olivat motivoituneita aloittaessaan uuden yrityksensä käynnistämisen. Kukaan tutkituista yrittäjistä ei kadu päätöstään ryhtyä yrittäjäksi ja kaikki ilmoittivat tekevänsä saman päätöksen uudelleen, mikäli he joutuisivat sitä uudelleen miettimään.

LÄHTEET

Bygrave, W. 1994. The entrepreneurial process. Teoksessa W, Bygrave (toim.) The portable MBA in entrepreneurship. New York: Wiley.

Casson, M. 1982. The Entrepreneur: An Economic Theory. Oxford : Martin Robertson.

Cunningham JB & Lischeron J. 1991. Defining entrepreneurship. Journal of Small Business Management 29 (1), 45-61.

Gibb, A. 1993. The enterprise culture and education. International Small Business Journal 11 (3), 11-35.

Gibb, A. 1997. Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation. International Small Business Journal 15 (3), 13-29.

Gibb, A. & Ritchie, J. 1982. Understanding the Process of Starting Small Businesses. European Small Business Journal 1, 26-45.

Envick, B.R. 2005. Beyond Human and Social Capital: the Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success. The Entrepreneurial Executive 10, 41-52.

Eskola, A. 1985. Persoonallisuustyypistä elämäntapaan. Persoonallisuuden tutkimuksen metodologisia opetuksia. Helsinki: WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hakanen, A. 1992. Perustietoa persoonallisuuden psykologiasta. Turun yliopisto, Täydennyskoulutuskeskus.

Hautamäki, A. 2008. Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Helsinki.

Havusela, R. 1999. Kulttuuri - yrittäjyyden kehto. Acta Wasaensia. No. 66. Liiketaloustiede 25. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Vaasa.

Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys - Uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum.

Himanen, P. 2004, Välittävä, kannustava ja luova Suomi – katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004. Helsinki.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hornaday, J. 1982. Research about living entrepreneurs. Teoksessa C. Kent, D. Sexton ja K. Vesper (toim.) Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hornaday, R. W. 1990. Dropping the E-words from Small Business Research. Journal of Small Business Management. 28: 22-33.
- Huovari, J., Kangasharju, A. & Alanen, A. 2001. Alueiden kilpailukyky. Helsinki: Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja No 176.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viittekehys ja sen koettelu. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A 2.
- Hyrsky, K. 2001. Reflections on the Advent of a more Enterprising Culture in Finland: an Exploratory Study. Jyväskylän yliopisto. Studies in Business and Economics. No. 10.
- Innovaatiotoiminta 2008. Suomen virallinen tilasto. Tiede, teknologia ja tietoyhteiskunta 2010. Tilastokeskus 17.3.2010.
- Jauhiainen, R. & Eskola, M. 1994. Ryhmäilmiö. Helsinki: WSOY.
- Jäppinen, J. & Voutilainen H-M. 2003. Markkinapaikasta mainio kaupunki. Lyhyt johdatus Jyväskylän historiaan. Keski-Suomen Museo. <http://www3.jkl.fi/historia/lyhyt/>. Viitattu 15.8.2010.
- Kangas, L. 2010. Jyväskylä - veturi vai imuri? Keskisuomalainen 26.7.2010, Pääkirjoitussivu, 2.
- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki, Talentum.
- Keskisuomi.info.
http://www.keskisuomi.info/fi/etusivu/?id=3&view=report&report_id=262. Viitattu 11.8.2010.
- Kettunen, P. 1998. Elinkeinopolitiikan taito. Kunnallisalan kehittämissäätö. Polemiasarjan julkaisu nro 30. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Kirzner, I. M. 1973. Competition and Entrepreneurship. Chicago: The University of Chicago Press.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä. Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys. Tampere: TT-Kustannustieto.

- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Konetuumat.
- Koskinen, A. 1995. Yrittäjyyden prosessin synty, yrittäjän orientaatio ja uravalinta. HKKK:n Pienyrityskeskus. Mikkeli: Pro Scriptum.
- Kuntalaki 1995/365.
- Kuratko, D. & Montagno, R. 1989. The Intrapreneurial Spirit. *Training and Development Journal* 43 (10), 49–58.
- Kuratko, D. 2005. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (5): 577–597.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa. Väitöskirja. Taloustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Laasasenaho, M. 2010. Ohjelmakeskeisestä kehittämiss politiikasta yksilökeskeiseen kehittämiss politiikkaan harvaan asutulla maaseudulla: elämänurasopimus kunnan ja kehittäjäyksilön välillä. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.
- Laukkanen, M. 1999. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. Paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 8, Kuopio.
- Laukkanen, M. 2006. Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Helsinki: Talentum.
- Lovio, R. 2009. Näkökulmia innovaatiotoiminnan ja -politiikan muutoksiin 2000-luvulla. Working papers W-466, Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Helsinki.
- Luthans, F., Luthans, K.W. & Luthans, B.C. 2004. *Business Horizons* 47 (1), 45–50.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita
- Malecki, E.J. 1993. Entrepreneurship in regional and local development. *International Regional Science Review* 16 (1–2), 119–253.
- Malecki, E.J. 1997. *Technology and Economic Development: The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness*. Second Edition. Harlow: Longman.

- McClelland, D. 1961/1967. *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand
- Minniti, M. & Bygrave, W. 2001. A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory & Practice* 25 (3), 516.
- Newman, I. & Beentz, C. R. 1998. *Qualitative-quantitative research methodology: exploring the interactive continuum*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Niittykangas, H. 2003. *Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö*. Jyväskylän yliopisto. *Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 134/03*.
- Niittykangas, H. 2010. *Alueellinen yrittäjyys*. Jyväskylän yliopisto (käsikirjoitus 1.9.2010) Jyväskylä.
- Niittykangas, H., Storhammar, E. & Tervo, H. 1994. *Yrittäjyys ja yritysten synty paikallisissa toimintaympäristöissä*. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus. *Julkaisuja 132*. Jyväskylä.
- Niittykangas, H. & Tervo H. 2002. *Intergenerational Mobility in Self-Employment: A Regional Approach*. Working Paper N:o 248, Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.
- Normann, R. 1988. *Luova yritystuho*. Suom. L. Sonkin. 4. painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Nykysuomen tietosanakirja 4. 1993. Helsinki: WSOY.
- Paajanen, P. 2001. *Yrittäjyyskasvattaja*. Ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemykset itsestään ja työstään yrittäjyyskasvattajana. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Business and Economics 16*.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2010. *Kaupparekisteri: tietopalvelut*.
- Peltonen, M. 1986. *Yrittäjyys*. Helsinki: Otava.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Penrose, L.S. 1959. *Outline of human genetics*. London: Heinemann.
- Pirnes, U. 1997. *Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittämisprosessi*. JTO tutkimuksia sarja 8. Aavaranta Oy. Toinen painos. Helsinki: Otava.

Puhakka, V. 2002. Entrepreneurial business opportunity recognition. Universitas Wasaensis No 104. Vaasa.

Pyörälä, E. 1995. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa; Leskinen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Ronstadt, R. 1984. Entrepreneurship, Text, Cases and Notes. Dover, M.A., Lord

Ronstadt, R. 1988. Corridor principle – käytäväperiaate. Teoksessa M. Laukkanen (toim.). 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Rosendahl, J. 2010. Suomi hiipuu maailmantalouden vauhdista. Kauppalehti 20.5.2010, Uutiset, 10–11.

Sarasvathy, S. 2001. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review 26 (2), 243–263.

Schumpeter, J. A. 1942. Capitalism, Socialism, and Democracy. New York: Harper.

Scott, M. & Bruce, R. 1987. Five Stages of Growth in Small Business. Long Range Planning 20 (3), 45–52.

Shane, S. 2003. A General Theory of Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar .

Shane, S. & Venkataram, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. Academy of Management Review 25 (1), 217–226.

Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Oulun yliopisto.

Sillanpää, P. 1999. Yrittäjyyden monet muodot. Näkökulmia yrittäjyyteen ja yrittäjätutkimukseen. Helsinki University of Technology Lahti Center. Institute for regional economics and business strategy.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1997. Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos sarja A 19. Tampere: Cityoffset.

Sotarauta, M., Mustikkamäki, N. & Linnamaa, R. 2001. Alueet uusien haasteiden edessä. Teoksessa M. Sotarauta & N. Mustikkamäki (toim.) Alueiden kilpailukyyn kahdeksan elementtiä. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Acta nro 137.

Storper, M. 1997. The Regional World: Territorial Development in a Global Economy. New York: Guilford.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Ståhle, P. & Sotarauta, M. 2003. Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa - loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003.

Suomen Yrittäjät, 2009. Pk-yritysten rooli Suomessa 2008. Viitattu 2.8.2010
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimukset/pk-yritysten-rooli-suomessa-2008/pdf>

Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos.

Timmons, J. A. & Spinelli S., Jr. 2004. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. New York: McGraw-Hill.

Vesper, K. H. 1990. New Venture Strategies, Revised edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Westlund, H. & Bolton, R. 2003. Local Social Capital and Entrepreneurship. Small Business Economics 21 (2), 77-113.

6. Omistatteko nyt useamman kuin yhden yrityksen?

33 % 1 Kyllä Kuinka monta kaikkiaan? [ka. 3 kpl](#)

67 % 2 Ei

B. Nykyisen yrityksen perustamis- ja taustatiedot

Toimialat _____

Päätuotteet _____

Tärkeimmät asiakkaat/asiakasryhmät _____

Henkilöstön määrä [ka. 3 henkeä](#) (itse mukaan lukien)

Mikä seuraavista parhaiten kuvaa perustamistilannetta?

45 %	1 Perustin yrityksen itse
50 %	2 Perustin yrityksen yhdessä muiden kanssa (tiimiyritys)
0 %	3 Yritys siirtyi minulle sukupolvenvaihdoksessa
5 %	4 Ostin valmiin yrityksen

Onko yrityksenne tiimiyritys (kaksi tai useampia omistajia, jotka osallistuvat yrityksen päivittäiseen toimintaan)?

50 % 1 Kyllä

50 % 2 Ei

Onko yrityksenne mielestänne perheyritys?

15 % 1 Kyllä

85 % 2 Ei

Perustettiinko yrityksenne jatkamaan jonkin aiemmin toimineen yrityksen toimintaa?

5 % 1 Kyllä

95 % 2 Ei

Minkälaiseksi luonnehtisitte kilpailua alallanne?

10 % 1 Markkinoilla ei juurikaan kilpailua

- | | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 60 % | 2 Markkinoilla on useita kilpailijoita, mutta olemme löytäneet markkinoilta oman paikkamme |
| 30 % | 3 Kilpailu on kovaa ja menestyminen vaatii kovaa työtä |

Mitä pidätte tärkeimpänä keinonanne menestyä kilpailussa asiakkaista?

Miten suhtaudutte ajatukseen yrityksenne koon kasvattamisesta?

- | | |
|------|---------------------------------------------------|
| 25 % | 1 Olemme tällä hetkellä sopivan kokoinen |
| 60 % | 2 Olemme valmiita laajentamaan tilaisuuden tullen |
| 15 % | 3 Etsimme aktiivisesti mahdollisuuksia laajentua |

Onko teillä mahdollisuus keskustella luottamuksellisesti yritystänne koskevista asioista jonkun toisen henkilön kanssa?

- | | |
|------|-------------------------------|
| 45 % | 1 Toisen yrittäjän kanssa |
| 55 % | 2 Jonkun muun henkilön kanssa |
| 0 % | 3 Ei |

Oletteko saanut yrittäjänä toimimisen vaatimaan liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta?

- | | |
|------|---------|
| 65 % | 1 Kyllä |
| 35 % | 2 Ei |

JOS KYLLÄ: Minkälaisesta koulutuksesta on kysymys (valitkaa tarvittaessa useampikin vaihtoehto)

- | | |
|------|---------------------------------------------------------------------|
| 60 % | 1 Yliopistojen ja ammattikoulujen yrittäjäkoulutus |
| 8 % | 2 Työvoimatoimiston järjestämä yrittäjäkurssi |
| 16 % | 3 Peruskurssi aloittaville yrittäjille |
| 8 % | 4 Verotukseen, markkinointiin, tilinpäätökseen tms. liittyvä kurssi |
| 8 % | 5 Yrityksen johtamiseen liittyvä kurssi |
| 0 % | 6 Muu, mikä |
-

JOS KYLLÄ: Milloin olette osallistunut koulutukseen?

84 %	1 Ennen perustamista
8 %	2 Perustamisen jälkeen
8 %	3 Sekä ennen perustamista että perustamisen jälkeen

C. YRITYKSEN SUUNNITTELUPROSESSI

7. Kuinka kauan mietitte ja suunnittelitte perustamista? [ka. 12,5 kk](#)

8. Mistä ajatus oman yrityksen perustamisesta alun perin syntyi?

D. ONGELMAT YRITYKSEN SUUNNITTELUVAIHEESSA

9. Neuvontapalveluiden käyttö

Käyttitkö suunnitteluvaiheessa yrityksen perustamisen neuvontapalveluja (esim. JYKES, Luotsi, TE-keskus, Keski-Suomen Yrittäjät)

70 %	1 Kyllä	Ketä
30 %	2 Ei	

JOS EI Miksi ei käyttänyt _____

10. Oletteko tyytyväinen saamaanne neuvontapalveluun?

70 %	1 Kyllä	
30 %	2 Ei	Miksi ei? _____

11. Koetteko neuvontapalvelut tarpeelliseksi?

90 %	1 Kyllä	
10 %	2 Ei	Miksi ei? _____

Kenellä ulkopuolisella henkilöllä/ taholla näin jälkikäteen ajatellen oli suurin vaikutus siihen, että perustitte viime vuonna yrityksen? Miten luonnehtisitte tätä merkitystä?

12. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen (ennen perustamista)

Oletteko laatinut liiketoimintasuunnitelman?

75 %	1 Kyllä
25 %	2 En

JOS KYLLÄ: Laaditteko sen rahoittajan tai neuvonnan vaatimuksesta vai omasta aloitteestanne?

27 %	1 Rahoittajan /neuvonnan vaatimuksesta
73 %	2 Omasta aloitteesta

Mitä hyötyä koitte saavanne siitä?

 JOS KYLLÄ: Johtiko se muutoksiin suunnitelmisanne _____

 Mitä muutoksia? _____

E. ONGELMAT YRITYKSEN KÄYNNISTYMISEN JÄLKEEN

13. Koetut vaikeudet ja ongelmat yrityksen käynnistymisen yhteydessä ja jälkeen kohdistuivat:

5 %	1 Liikepaikkaan tai toimitiloihin tai niiden hankintaan
5 %	2 Henkilöstön hankintaan
20 %	3 Rahoitukseen
0 %	4 Neuvontapalveluihin tai niiden saatavuuteen
0 %	5 Liikeideaan, tuotteeseen tai tarjottavaan palveluun
20 %	6 Taloushallintaan (kirjanpito, verotus, laskutus ym.)
10 %	7 Omaan osaamiseen liittyviin asioihin
5 %	8 Muu, mikä? _____
35 %	9 En ole kokenut mainittavia vaikeuksia tai ongelmia

14. Neuvontapalveluiden käyttö

Oletteko käyttänyt yrityksen käynnistymisen jälkeen neuvontapalveluja (esim. JYKES, Luotsi, TE-keskus, Keski-Suomen Yrittäjät)

30 %	1 Kyllä	Ketä _____
70 %	2 Ei	Minkä vuoksi EI _____

JOS KYLLÄ: Minkälaisissa asioissa?

15. Koetteko neuvontapalvelut tarpeelliseksi käynnistymisen jälkeen?

65 % 1 Kyllä
 35 % 2 Ei Miksi ei? _____

16. Ovatko kokemanne vaikeudet tai ongelmat sellaisia, joihin varauduitte jo ennalta yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa?

55 % 1 Kyllä Mitkä _____
 45 % 2 Ei Mitkä _____

17. Koitteko sellaisia yllättäviä vaikeuksia tai ongelmia, joihin ette olleet varautuneet yrityksen suunnitteluvaiheessa?

70 % 1 Kyllä Mitkä _____
 30 % 2 Ei Mitkä _____

18. Oletteko tyytyväinen päätökseenne ryhtyä yrittäjäksi ja tekisittekö nyt uudelleen kokemanne jälkeen saman päätöksen?

100 % 1 Kyllä
 0 % 2 Ei Miksi ei _____

19. Mikä on ollut parasta tähän mennessä yrittäjyydessä?

20. Mikä on toiminut ja mikä on mennyt pieleen?

21. Minkälaisena näette yrityksenne viiden vuoden kuluttua?

AVOIMET KYSYMYKSET:

Mikä oli syy tai kimmoke yrityksen perustamiselle?

60 %	1	Halu yrittämiseen	
			Perheessä tai lähisuvussa yrittäjiä: Kyllä <u>67 %</u> Ei <u>33 %</u>
20 %	2	Työ tai työpaikka ei miellyttänyt (tai vastannut osaamista)	
10 %	3	Työpaikan menetys tai irtisanomisen uhka	
0 %	4	Työttömyys	
10 %	5	Muu syy	Mikä

Koetut vaikeudet ja ongelmat suunnitteluvaiheessa kohdistuivat:

10 %	1	Liikepaikkaan tai toimitiloihin tai niiden hankintaan
-	2	Henkilöstön hankintaan
10 %	3	Rahoitukseen
5 %	4	Neuvontapalveluihin tai niiden saatavuuteen
10 %	5	Liikeideaan, tuotteeseen tai tarjottavaan palveluun
5 %	6	Taloushallintaan (kirjanpito, verotus, laskutus ym.)
-	7	Omaan osaamiseen liittyviin asioihin
5 %	8	Muu, mikä? _____
55 %	9	En ole kokenut mainittavia vaikeuksia tai ongelmia

Lisää neuvontapalveluista

Toivoisitteko lisää neuvontapalveluja?

55 %	1	Kyllä
	1	Rahoituksesta <u>28 %</u>
	2	Taloushallintaan <u>36 %</u>
	3	Muu _____
45 %	2	Ei

JOS KYLLÄ: Minkälaisia palveluja?

Pitäisikö perusneuvonnan (Luotsi tms.) yhteydessä olla tarjolla opastusta ja tietoa myös kasvuun liittyvissä kysymyksissä?

55 %

1 Kyllä

45 %

2 Ei

Minkä neuvon, ohjeen tai varoituksen haluaisitte antaa omaa yritystä perustamassa oleville?

Miten aloittaville yrityksille suunnattua neuvontaa ja tukipalvelua mielestänne pitäisi kehittää?

Miten haluaisitte kehittää yritystänne?
