

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**YRITYSTEN KEHITYSPOLUT –**

**Case Keski-Suomen luovan toimialan yritykset**

Yrittäjyys, Pro gradu -tutkielma

Marraskuu 2006

Laatija: Elina Haverinen

Ohjaaja: Prof. Hannu Niittykangas

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Elina Maarit Hannele Haverinen	
Työn nimi Yritysten kehityspolut – Case Keski-Suomen luovan toimialan yritykset	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Marraskuu 2006	Sivumäärä 93 + 3
Tiivistelmä – Abstract <p>Tässä tutkimuksessa hahmotettiin luovan toimialan yritysten liiketoimintaa sekä kasvua ja kehitystä. Tavoitteena oli liiketoimintaa ja sen kehitystä koskevan tiedon lisääminen, jonka avulla toimialaa saadaan tunnetummaksi ja sen kehitys mahdollistuu.</p> <p>Liiketoiminnan ja kehityksen havainnollistaminen tapahtui yrittäjyysprosessin kokonaisvaltaisen tarkastelun avulla. Yrittäjyysprosessi jaettiin kolmeen aihepiiriin: (1) yrittäjyysprosessi ennen perustamista, (2) yrittäjyysprosessi perustamisen jälkeen ja (3) nykyisen liiketoimintakonseptin hahmottaminen. Liiketoiminnan aloittamisen ja kehityksen kuvaamiseen pyrittiin esimerkiksi Shanen yrittäjyysprosessin mallin, kasvututkimuksen eri suuntausten, ennen kaikkea elinkaarimallien, sekä Normannin ja Timmonsin liiketoiminnan osa-alueisiin keskittyvien mallien avulla. Lisäksi kiinnitettiin huomiota pienyrityskontekstiin, Keski-Suomen sijaintiympäristöön ja luovan toimialan tyypillisiin piirteisiin.</p> <p>Empiirisenä tutkimuskohteena oli neljä Keski-Suomen luovan toimialan kehityshaluista yritystä, joiden tutkimiseen käytettiin kvalitatiivista yritysten kriittisiin tapahtumiin keskittyvää teemahaastattelua. Koska luova toimiala on heterogeeninen ala, ovat tutkimustulokset harkinnanvaraisesti yleistettävissä. Ne antavat kuitenkin monipuolisen ja realistisen kuvan yritysten toiminnasta. Yrityksen kehityksen teorit soveltuivat yritysten hahmottamiseen hyvin. Tutkimuksen neljän yrityksen kuvaukset ovat siten esimerkillisiä toimialan kehitystä ajatellen. Tutkimus osoitti, että kirjallisuudessa kuvailut luovan toimialan piirteet, kuten kulttuurin harrastuneisuus ja ammattitaito, henkilökeskeisyys, tiimiyrittäjyys ja yritysten pieni koko, ovat tyypillisiä luovan alan yrityksille. Yritysten toiminta on odotettua markkinalähtoisempää. Kasvu on toimialalla usein pienille yrityksille tyypillisesti orgaanista, eikä sitä erityisesti suunnitella. Liiketoiminnan ja kulttuurin ristiriita tulee esille esimerkiksi luovan alan toimijoiden todetessa liiketaloudellisen luovan toimialan asiantuntija-avun löytymisen olevan hankalaa.</p>	
Asiasanat Kasvu, kehitys, kulttuuriteollisuus, kulttuuriyrittäjyys, liiketoiminta, luova toimiala, yrittäjyys	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

**UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ THE SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**

Author	
Elina Maarit Hannele Haverinen	
Title	
Development Paths of Enterprises – Creative Industries’ Enterprises in Central Finland Region	
Subject	Object of the Study
Entrepreneurship	Master’s Thesis
Time	Number of Pages
November 2006	93 + 3
Abstract	
<p>The purpose of this study was to clarify the nature of business, growth and development of creative industries’ enterprises. The objective was to increase the knowledge of the field and to enable its development.</p> <p>Comprehensive entrepreneurial process concept was used in illustrating the business activities and development. Entrepreneurial process was divided into three chronological themes: (1) entrepreneurial process before establishing the enterprise, (2) entrepreneurial process after the establishment and (3) identifying current business concept. Picturing the establishment of an enterprise and its development was done by using, for example, the entrepreneurial process model of Shane and enterprise growth research trends, especially growth models. The models of Normann and Timmons were used to explain business concept. In addition, special attention was paid to small enterprise and Central Finland context and the characteristics of creative industries.</p> <p>Empirical data was gathered from four enterprises using qualitative theme interviews. Due to the heterogeneity of creative industries the outcomes of the study are discretionarily generalizable. This study gives a versatile and realistic picture of business operations. Theories of enterprise development were suitable for illustrating business operations of creative industries’ enterprises. Thus, the descriptions of the four enterprises are exemplary to other enterprises. Results of this study suggest that the aspects of creative industries described in the literature are typical to creative industries’ enterprises. Examples of these are interest in culture and high skills, importance of human capital, team entrepreneurship and a small enterprise size. Despite expectations, the businesses are quite market oriented. Growth in the field is often organic like usually among small enterprises and it is not well planned. A conflict between culture and business is seen especially in the entrepreneurs’ search for help. In Finland there are no business consultants specializing in creative industries.</p>	
Keywords	
Business, Creative Industries, Cultural Entrepreneurship, Cultural Industry, Development, Entrepreneurship, Growth	
Place of Storage	University of Jyväskylä / The School of Business and Economics

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	3
1.3	Raportin rakenne.....	4
<b>2</b>	<b>YRITYKSEN KEHITYKSEN HAHMOTUS.....</b>	<b>6</b>
2.1	Yrittäjyys on prosessi .....	8
2.2	Yrittäjyysprosessi ennen perustamista .....	9
2.3	Yrittäjyysprosessi perustamisen jälkeen .....	14
2.3.1	Määrällinen ja laadullinen kasvu .....	16
2.3.2	Kasvun mittarit .....	17
2.3.3	Kasvuyrittäjyyden määrittely.....	20
2.3.4	Elinkaarimallit yrittäjyysprosessin kuvaajina .....	21
2.3.5	Pienyritysten kasvun esteet.....	27
2.4	Liiketoiminnan hahmottaminen .....	29
2.4.1	Normannin liikeidea-ajattelu .....	30
2.4.2	Timmonsin tasapainomalli.....	30
<b>3</b>	<b>SOVELLUSYMPÄRISTÖN HAHMOTUS.....</b>	<b>34</b>
3.1	Sijaintiympäristö – Keski-Suomi.....	34
3.2	Toimialaympäristö – Luova toimiala .....	36
3.2.1	Luovan toimialan käsitteistöä.....	36
3.2.2	Luovan toimialan yrittäjyys.....	40
3.2.3	Luova toimiala tässä tutkimuksessa.....	43
3.2.4	Keski-Suomen luovan toimialan kehittäminen .....	44
3.3	Luovan toimialan rakenne .....	45
3.4	Synteesi – luovan toimialan yritysten erityispiirteet.....	48
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄ JA –AINEISTO.....</b>	<b>51</b>
4.1	Tutkimusote ja –menetelmä.....	51
4.2	Tutkimusaineisto.....	51

4.2.1	Atena Kustannus Oy.....	52
4.2.2	Komia Design Oy.....	54
4.2.3	Musiikin aika -tapahtuma .....	54
4.2.4	Papiina Oy .....	55
<b>4.3</b>	<b>Aineiston sisältö ja tutkimuksen kulku.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4</b>	<b>Kvalitatiivisen aineiston arviointi.....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b><i>TULOKSET</i>.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1</b>	<b>Yrittäjyysprosessi ennen perustamista .....</b>	<b>58</b>
5.1.1	Atena Kustannus Oy.....	58
5.1.2	Komia Design Oy.....	59
5.1.3	Musiikin aika .....	60
5.1.4	Papiina Oy .....	61
<b>5.2</b>	<b>Yrittäjyysprosessi perustamisen jälkeen .....</b>	<b>62</b>
5.2.1	Atena Kustannus Oy.....	62
5.2.2	Komia Design Oy.....	65
5.2.3	Musiikin aika .....	66
5.2.4	Papiina Oy .....	68
<b>5.3</b>	<b>Nykyisen liiketoimintakonseptin konkretisointi .....</b>	<b>70</b>
5.3.1	Atena Kustannus Oy.....	70
5.3.2	Komia Design Oy.....	72
5.3.3	Musiikin aika .....	74
5.3.4	Papiina Oy .....	76
<b>5.4</b>	<b>Tutkimuskohteiden piirteet .....</b>	<b>78</b>
<b>6</b>	<b><i>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTELMÄT</i> .....</b>	<b>82</b>
	<b><i>LÄHTEET</i>.....</b>	<b>88</b>
	<b><i>LIITTEET</i>.....</b>	<b>94</b>

## **KUVIOT**

KUVIO 1 Shanen yrittäjyysprosessimalli .....	10
KUVIO 2 Elinkaarimallin perusidea .....	22
KUVIO 3 Yrityksen arvoketjumalli .....	28
KUVIO 4 Timmonsin yrittäjyysprosessimalli.....	31
KUVIO 5 Kulttuurin ja taloudellisuuden yhteenliittymä.....	40
KUVIO 6 Kulttuurisuuden aste -jatkumo .....	43
KUVIO 7 Pienyritysten omistajien tyypittely .....	49
KUVIO 8 Tutkimuksen viitekehys – Yrittäjyysprosessin kuvaaminen.....	50

## **LIITTEET**

LIITE 1 Keski-Suomen maakunnan seutukuntakartta.....	94
LIITE 2 Haastattelurunko.....	95
LIITE 3 Aikajana-lomake .....	96

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen taustalla ovat yrittäjyyteen panostamisen tärkeys, luovan toimialan nousupotentiaali ja yritysten kasvun tutkimustarve. Yrittäjyyden pitkäjänteiseen edistämiseen on viime vuosina alettu panostaa, koska sen on nähty vaikuttavan positiivisesti muun muassa työpaikkojen luomiseen ja globaalitalouden kilpailussa menestymiseen. Hallitus pyrkii yrittäjyyden politiikkaohjelman avulla 75 %:n työllisyysasteeseen vuoteen 2011 mennessä (Yrittäjyyskatsaus 2004, 10). Tähän pyritään luomalla yritysten perustamista, kasvua ja kansainvälistymistä edesauttavia toimintapuitteita. Kauppa- ja teollisuusministeriö julkaisee vuosittain hallituksen yrittäjyyden politiikkaohjelman tehostamiseksi yrittäjyyttä kartoittavan yrittäjyyskatsauksen. (Yrittäjyyskatsaus 2006, 2–3.)

Yrittäjyyskatsauksen mukaan Suomessa on tällä hetkellä ennätysmäärä yrityksiä sekä lukumääräisesti että asukasmäärään suhteutettuna (Yrittäjyyskatsaus 2006, 13). Yritysten perustamista ja kehitystä tulee edelleen edistää uusien työpaikkojen lisäämiseksi. Työpaikkoja on poistunut viime aikoina varsinkin perinteisen teollisuuden piiristä, kun monia huonosti kannattavia tehtaita on suljettu tai siirretty maihin, jossa aineellinen tuotanto ja työntekijöiden palkkaaminen on kustannustehokkaampaa. Esimerkiksi maaliskuussa 2006 paperiyhtiö UPM ilmoitti leikkaavansa kiinteitä kulujaan 200 miljoonalla eurolla. Tämä tarkoitti muun muassa koko Kuusankosken Voikkaan tehtaan sulkemista ja lähes 3000 ihmisen irtisanomista Suomessa. (Pöytä 2006, 4–5.) Aiemmin suomalainen yritys ei ole irtisanonut yhdellä kerralla näin paljon työntekijöitä (Iivonen 2006, B6). Irtisanomiset vaikuttavat rajusti Kuusankosken teollisuuskaupunkiin, josta arvioidaan vähentyvän verotuloja 4,5 miljoonaa euroa (Kallionpää 2006, B6). Samalla alueellinen keskittyminen voimistuu.

Meidän kilpailuetumme sanotaan olevan Aasian halvemmille markkinoille soveltuvan massatuotannon sijaan uusissa innovaatioissa sekä osaamisherkeissä ja korkean jalostuksen tuotteissa ja palveluissa. Muun muassa Wilenius on todennut tämän teoksessaan *Luovaan talouteen* (2004). Pitkällä aikavälillä yhteiskuntamme on siirtynyt maatalousvaltaisesta taloudesta teollistumisen kautta palveluyhteiskuntaan. Maailman luonnonvarojen rajallisuus on tullut esille. Uudet toimialat ovat siten saaneet lisääntyvässä määrin huomiota. Esimerkiksi

luovan toimialan potentiaaliin on alettu luottaa. Muun muassa Himasen eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle tekemässä raportissa on tultu siihen lopputulokseen, että osaratkaisuna Suomen ongelmiin on luovaan talouteen suuntaaminen. Kulttuuri- ja hyvinvointiala tulisi asettaa luovan talouden kärjiksi IT-alan lisäksi. (Himänen 2004, 9.) Myös Wilenius (2004) kirjoittaa kulttuurin ja talouden yhteistyöstä ja luovasta taloudesta Suomen tulevaisuuden voimavaroina.

Luovan toimialan potentiaalin toteuttamiseksi tarvitaan erityisesti yrittäjyyden ja yrittäjämäisen toimintatavan edistämistä. Luovalla toimialalla on monenlaisia toimijoita ja vain osa niistä toimii yrityspohjalta. Luovan toimialan piirteitä ovat esimerkiksi työvoimavaltaisuus, ihmisten luovuuden ja innovatiivisuuden korostuminen sekä monesti aineettomat ja pitkälle suunnitellut laadukkaat tuotteet. Kulttuuria ja taiteellisuutta arvostetaan usein liiketoiminnallisen tehokkuuden ja kannattavuuden uhalla. Luovan toimialan yritykset ovat tyypillisesti pieniä yrityksiä. (mm. Andersen & Vaihekoski 2001.)

Suomessa jopa 99,8 % koko yrityskannasta on pieniksi tai keskisuuriksi (pk) luettavia yrityksiä (Yrittäjyyskatsaus 2006, 19). Yrityksen kasvun ja sen kautta työllisyyden lisäämisen on havaittu keskittyvän vain pieneen osaan yrityksistä (mm. Bridge, O'Neill & Cromie 1998; Storey 1994, 112–119). Erityisesti viime vuosina kasvuyrityksiin on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota, koska ne ovat kansantalouden keskeinen uudistusvoima. Työttömyyden vähentäminen ja talouskasvu riippuvat suurelta osin pk-yritysten kasvusta ja kasvamisesta onnistumisesta. Yritysten kasvu-uralle saaminen on siis erittäin tärkeää ja se on yksi yrittäjyyden politiikkaohjelman tavoitteista. (Yrittäjyyskatsaus 2004, 10.) Voimakkaasti kasvuhaluisten pk-yritysten määrä nousi vuoden 2006 keväällä 11 %:iin ja pysyi saman vuoden syksyllä 10 %:ssa, kun se aikaisempina vuosina on vaihdellut 6–8 %:n välillä. (Pk-yritysbarometri syksy 2006, 25.) Voidaankin pohtia, onko tämä pysyvä muutos ja tulevaisuuden kehityksen suunta vai vain hetkellinen kasvupyrähdys.

Jotta yrittäjyyden edistämistoimia saadaan tehokkaasti suunnattua oikeisiin suuntiin, tarvitaan lisää ja syvällisempää kasvuyrittäjyyteen liittyvää tietoa sekä tieteellistä tutkimusta (Yrittäjyyskatsaus 2004, 51). Kasvuyritysten tutkiminen on kasvun moninaisuuden vuoksi suhteellisen hankalaa. Kasvua on tutkittu monista eri näkökulmista, jolloin tutkimuskenttä on sirpaleinen kattavan kokonaiskuvan muodostumisen sijaan. Yritykset ja toimialat ovat



erilaisia, joten yleistäminen on hankalaa. Yrittäjyyskatsauksen mukaan olisikin tarpeellista etsiä ja kehittää yhtenäistä lähestymistapaa, joka kokoaa yhteen kasvuun vaikuttavat tekijät ja liittävät ne yrittäjyyden prosessin eri vaiheisiin. (Yrittäjyyskatsaus 2004, 57–58.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Tämä tutkimus syventyy pohtimaan yrittäjyyskatsauksenkin peräänkuuluttamaa aihetta, yritysten kasvua ja kehitystä. Tutkimus pyrkii yrityksen liiketoimintaa ja kehitystä hahmottamaan kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, kiinnittäen samalla kasvuun vaikuttavat tekijät yrittäjyyden prosessin eri vaiheisiin. Keski-Suomen sijaintiympäristö ja luovan toimialan ympäristö on rajattu tutkimuksen sovellusympäristöksi, koska sovellusympäristöllä on merkitystä yritysten synnyn ja kehityksen kannalta.

Luovan toimialan yrittäjyyden ja Keski-Suomen sijaintiympäristön aihepiirit yhdistyvät keskisuomalaisen yritysten hallittua kasvua edistävän kärkiyrityshankkeen kautta. Keski-Suomen liiton hallinnoiman luovan toimialan hankekokonaisuuden tarkoituksena on vahvistaa luovan alan ammattilaisten mahdollisuuksia itsensä työllistämiseen ja tukea uusien alan työpaikkojen syntyä Keski-Suomessa. Se on tärkeää, sillä luova toimiala ei hahmotu selkeästi itsenäiseksi toimialaksi sen toimijoiden kirjavuuden takia. Toimialalla on sekä harrastajia, ammatinharjoittajia että yrittäjiä. Esimerkiksi yhteistyössä, liiketoimintaosaamisessa ja liiketoiminnan kehittämässä on paljon puutteita. (On luovan toiminnan aika 2003.)

Tämä tutkimus seuraa Keski-Suomen luovan toimialan kärkiyrityshanketta siinä määrin, että tutkimuksen empiria muodostuu hankkeen yritysten haastatteluista. Tutkimus hahmottaa yritysten liiketoimintaa ja kehityspolkuja pyrkien historiallisten case-kuvausten aikaansaamiseen. Tarkastelun kohteena on yrittäjyysprosessi eli yrityksen syntyyn johtaneet ideat ja tapahtumat sekä yrityksen kehitysprosessi nykypäivän tilanteeseen. Tutkimuksesta on toivottavasti apua yrityksen perustamista tai toiminnassa olevan yrityksen kasvattamista ja kehittämistä suunnitteleville yrittäjille. Tutkimuksen laajempaan tavoitteeseen on luoda pohjaa luovan toimialan kehitykselle ja sen piirissä toimivien yritysten kehitysprosesseille ja näin ollen tukea esimerkiksi Keski-Suomen luovan toimialan hankkeen tarkoitusta.

Tutkimuksen teoreettisen osan, eli kirjallisuuskatsauksen, tarkoituksena on tuoda esiin yrityksen kasvuun ja kehitykseen liittyvää aiempaa teoreettista keskustelua paneutuen aikaan

ennen ja jälkeen yrityksen perustamisen. Kasvun ja kehityksen tutkimuskentän monimuotoisuutta pyritään tämän tutkimuksen avulla selventämään. Teoreettisessa osassa rakennetaan tutkimukselle viitekehys, jonka pohjalta tutkimuksen empiirinen osa määräytyy, ja jonka avulla empirian analysointi tapahtuu.

Tutkimusongelma voidaan kiteyttää seuraaviin kysymyksiin: *Miten yritykset saavat alkunsa sekä kasvavat ja kehittyvät? Minkälaiset asiat yrittäjyysprosessiin vaikuttavat? Luovan toimialan yritysten liiketoiminnan luonteen kuvaileminen on tutkimuksen kannalta oleellista.*

Tutkimuksen empiirisen osan muodostavat neljän kärkiyrityshankkeeseen valitun yrityksen haastattelut. Ne ovat kaikki mikroyrityksiä, eli niissä on alle 10 työntekijää. Tutkimusyrietykset ovat kirjakustantamo Atena Kustannus Oy, teollisen muotoilun toimisto Komia Design Oy, nykymusiikkiin paneutunut Musiikin aika -tapahtuma (toimii yhdistyspohjaisena) ja design tuotteita, kuten vaatteita ja asusteita, valmistava Papiina Oy. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua ja kriittisten tapahtumien menetelmää. Kriittiset tapahtumat ovat yrityksen perustamis- ja kehitysprosessissa olevia tärkeitä tulevaisuuden kehitykseen liittyviä tapahtumia. Ne auttavat ymmärtämään yrityksen kehitystä ja syy-seuraussuhteita.

### **1.3 Raportin rakenne**

Johdannon jälkeen tutkimusraportti jakautuu viiteen päälukuun. Toisessa luvussa käsitellään yritysten kehitykseen liittyvää aiempaa teoreettista keskustelua. Teoreettinen keskustelu perustuu tässä tutkimuksessa yrittäjyyden näkemiseen prosessina. Toinen luku on jaettu yrittäjyysprosessin mukaan kronologisesti aikaan ennen yrityksen perustamista ja aikaan yrityksen perustamisen jälkeen sekä nykyisen liiketoimintakonseptin hahmottamiseen. Aikaan ennen yrityksen perustamista soveltuu hyvin Shanen (2003) yrittäjyysprosessimalli, jonka avulla havainnollistetaan yrityksen perustamiseen liittyviä asioita. Yrityksen perustamisen jälkeiseen aikaan perehdytään pohtimalla kasvun värikästä määrittelyä, kasvun mittareita ja kasvuyrittäjyyttä. Lisäksi esitetään viisivaiheiset Churchill-Lewisin (1983) ja Scott-Brucen (1987) elinkaarimallit, jotka kuvaavat yrityksen ajallista muuttumista. Lopuksi otetaan esille pienyritysten kasvua vaikeuttavia ja estäviä asioita. Yrittäjyysprosessin ajallisen läpikäynnin lisäksi toisessa luvussa hahmotetaan yrityksen liiketoimintaa Normannin (1976) liikeidea-

ajattelun ja Timmonsin (2004) mahdollisuuden, yrittäjätiimin ja resurssien tasapainomallin avulla. Näissä malleissa yrityksen eri osa-alueiden tasapaino ja yhteensopivuus ovat liiketoiminnan onnistumisen edellytyksiä.

Raportin kolmas luku keskittyy sovellusympäristön, eli Keski-Suomen luovan toimialan, piirteisiin. Siinä pyritään hahmottamaan Keski-Suomen sijaintiympäristöä yrittäjyyden kannalta. Tarkastelukohteena on muun muassa alueella tehtävä yrittäjyyden edistämistyö. Toimialaympäristön, luovan toimialan, käsittely aloitetaan selvityksellä toimialan värikkäästä käsitteistöstä. Sen jälkeen selvitetään luovan toimialan yritysten erityisominaisuuksia. Luovan toimialan kohdalla esiintyy usein monia jännitteisiä ominaisuuksia, kuten taiteellisuuden (kulttuurin) ja taloudellisuuden välisiä ristiriitoja. Nämä tulee ottaa huomioon yrittäjyyden edistämistyössä. Luvussa esitetäänkin kulttuurisuuden aste -jatkumo, jonka avulla yritysten kulttuuriin pohjautuvuuden määrää voidaan havainnollistaa.

Kolmannessa luvussa käsitellään myös luovan toimialan rakennetta ja luovan klusterin käsitettä Porterin kehittämän toimialan analyysin mukaan. Luovan toimialan aihepiirin synteesinä toimii muistutus luovan toimialan pienyritysten erityispiirteistä, jotka on otettava huomioon tutkimusta tehdessä. Kolmannen luvun lopussa esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka antaa pohjan tutkimuksen empiriaosuudelle, ja jota käytetään myös haastattelumateriaalin kokoamisen ja analysoinnin välineenä.

Neljännessä luvussa tuodaan esille tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja -aineisto. Tässä kohdassa perustellaan, miksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja kerrotaan lisää haastatteluaineistosta. Samalla tarkennetaan tutkimuksen kulkua, aikataulua ja tutkimusyritysten perustietoja.

Viides luku paneutuu tutkimustulosten analysointiin. Tulososio on jaettu viitekehysten mukaan kolmeen alalukuun: (1) yrittäjyysprosessi ennen perustamista, (2) perustamisen jälkeen ja (3) nykyisen liiketoimintakonseptin konkretisointi. Luvun lopussa on synteesi tutkimusyritysten yhteisistä piirteistä ja haastatteluissa esille nousseista asioista.

Viimeisessä luvussa keskitytään raportin yhteenvetoon ja johtopäätelmiin. Siinä esitetään tutkimuksen aikana esille tulleita huomioonotettavia asioita. Lisäksi reflektoidaan tuloksia aiemmin esitettyihin teorioihin ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimukselle.

## 2 YRITYKSEN KEHITYKSEN HAHMOTUS

Yrittäjyys voidaan määritellä laajasti tai suppeasti. Laajan määritelmän mukaan yrittäjyyteen sisällytetään kaikki yrittäjämäinen käyttäytyminen, jolloin yrittäjyys tarkoittaa sekä ulkoista yrittämistä omistaja-yrittäjänä että yrittäjämäistä toimintaa eli sisäistä yrittämistä toisen palveluksessa (Koiranen 1993, 11). Yrittäjyyden suppea määritelmä sisältää vain ulkoisen yrittäjyyden edellyttäen riskin olemassaoloa ja yrittäjyyttä liiketoimintana eli omistaja-yrittäjyytenä. Tämänkaltaiseen toimintaan liittyy taloudellinen sitoutuminen, vastuu ja aktiivinen osallistuminen päätöksentekoon. Esimerkiksi Niittykangas (2003, 32) haluaa yrittäjyyden käsitteelle palautettavan sen suppean ulkoisen yrittäjyyden määritelmän. Se helpottaa yrittäjyyden käsitteen ymmärtämistä ja yrittäjyyden edistämistyötä.

Luovan toimialan toimijoista suuri osa toteuttaa ideoitaan ja visioitaan harrastepohjalta tai ammatinharjoittajana työllistäen vain itsensä. Tässä tutkimuksessa on luovan toimialan moninaisuudesta huolimatta kyse vain suppean yrittäjyyden määritelmän kaltaisesta pienyrittäjyydestä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki tutkimuskohteet ovat yritysmuotoisia.

Pienyritykset ovat kansantaloudellisesti ajateltuna hyvin tärkeitä. Niiden tarjoamien työpaikkojen määrä on kasvussa. Suomessa pk-yrityksiä on jopa 99,8 % koko yrityskannasta. Mikroyrityksiä on yrityskannasta 93,1 %. (Yrittäjyyskatsaus 2006, 19.) Suurin osa Suomen yrittäjyysaktiivisuudesta on mahdollisuusyrittäjyyttä, joka pohjautuu liiketoimintamahdollisuuksien ja yrittäjän oman osaamisen aktiiviseen hyödyntämiseen. Yrittäjiksi ei juuri ryhdytä pakon edessä, vaan positiivisten motiivien ja intentioiden ajamana (Arenius, Autio & Kovalainen 2004, 12–13). Mahdollisuusyrittäjyys on oleellinen osa myös muiden kehittyneiden ja vauraiden maiden yrittäjyyttä (Yrittäjyyskatsaus 2004, 60).

Yritysten perustaminen on tärkeää monesta syystä. Huuskonen (1995, 9) toteaa väitöskirjansa johdannossa, että yrittäjyys nähdään Suomessa hyvin yksimielisesti myönteisenä yhteiskunnan kehitykselle. Tutkimukset ovat osoittaneet, että pienyritykset lisäävät elinkeinoelämän sopeutuvuutta, parantavat työllisyyttä, tasaavat alueellisia eroja sekä antavat mielekkäitä työtilaisuuksia.

Kauppa- ja teollisuusministeriön yrittäjyyskatsauksen ja hallituksen yrittäjyyden politiikkaohjelman yhtenä erityisenä tarkastelukohteena ovat toimintansa aloittavat yritykset. Vuoteen 2011 mennessä pyritään 75 %:n työllisyysasteeseen, jonka saavuttamiseksi yritysten

perustamista, kehittämistä ja uudistumista suosivan toimintaympäristön edistäminen on huomattava tekijä. Yrittäjyyttä suosivan toimintaympäristön edistämiseksi on kiinnitettävä huomio yrittäjyyttä estäviin tekijöihin, kuten alhaiseen yrittäjyysmotivaatioon, roolimallien ja liiketoimintaosaamisen puutteeseen, pieniin kotimarkkinoihin sekä yrittäjyyteen ja työllistämiseen liittyviin riskeihin ja epäonnistumisen pelkoon. Maissa, joissa yrittäjyys on lisääntynyt eniten, ovat myös työttömyysluvut pienentyneet eniten. (Yrittäjyyskatsaus 2004, 10–11; 52.)

Suomessa vain murto-osa yrityksistä on kasvuhaluksia. Jotta Suomi voi menestyä maapalloistuvassa kilpailussa, täytyy Suomeen saada lisää kasvuyrityksiä edistämään rakennemuutosta, vahvistamaan kansantalouden dynamiikkaa ja siten lisäämään työpaikkoja ja hyvinvointia. Kasvuhaluksat pk-yritykset ovat oleellisia ulkomaille siirtyvien työpaikkojen korvaajia. (Ernst & Young 2005, 5.) Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmän (2004, 15) mukaan kasvuyrittäjyys on kansantalouden kasvun ja kilpailukyvyn edistämisen keskeinen tekijä. Talouden ja työllisyyden kasvu on merkittävästi riippuvainen yrityskannan kasvusta ja uusiutumisesta sekä näiden aikaansaamasta tuotannon ja tuottavuuden kasvusta.

Teknologiabarometrin (2005) mukaan Suomi pärjää hyvin tiedon tuottamisessa ja siirtämisessä, mutta sen soveltaminen on ongelma. Teknologiabarometri mittaa yhteiskunnan kehitysvaiheita informaatioyhteiskunnasta tietoyhteiskunnan kautta tietämysyhteiskuntaan. Informaatioyhteiskunnalla tarkoitetaan yhteiskuntaa, jossa informaation tuottamisella, käsittelyllä, välittämisellä ja hyödyntämisellä on suuri rooli. Tietämysyhteiskunnassa tiedon ymmärtämisellä ja hallinnalla on keskeinen merkitys ja se on kehittyneempi muoto informaatio- ja tietoyhteiskunnasta. Tietämysyhteiskunnan tavoitteina on uuden tiedon soveltaminen, yrittäjyys, talouden uusiutumiskyky sekä kansalaisten, yritysten ja julkisyhteisöjen verkottuneisuus ja toimintojen kansainvälisyys. Suomi sijoittuu korkealle informaatioyhteiskunnan mittauksissa, mutta tietämysyhteiskunnan mittareilla mitattuna se on kahdeksan vertailumaan joukossa vasta viidentenä. Kärjistäen voidaankin sanoa Suomen rooliksi tietoyhteiskunnan alkutuottajana toimimisen. (Teknologiabarometri 2005, 5–12.)

Seuraavassa kuvaillaan yrityksen elinkaari lähtien ajasta ennen perustamista ja päätyen kasvun ja kehityksen kautta nykypäivään. Erityisesti käsitellään yrityksen kasvua, joka on monimuotoinen ilmiö. Yrityksen kasvun tutkimuskenttä on sirpaleinen, koska kokonaisvaltaisia kasvun malleja ei ole vielä löydetty (Wiklund 1998, 18–23).

## 2.1 Yrittäjyys on prosessi

Yrittäjyydellä voidaan nähdä monia merkityksiä. Laukkanen (2005) esittää yrittäjyyden käsitteestä kuusi erilaista tulkintaa, jotka tuovat yrittäjyyden monipuolisuutta hyvin esille.

Laukkasen mukaan yrittäjyys on:

- (1) yksilön tai yhteisön tiettyjä ominaisuuksia, kuten tietämystä, asenteita ja motiiveja,
- (2) yksilön tai yhteisön yrittäjämäistä käyttäytymistä, jolloin voidaan puhua esimerkiksi sisäisestä yrittäjyydestä,
- (3) liiketoimintaa, jolloin puhutaan normaaliin ansaintatarkoitukseen perustetusta yrityksestä ja taloudellisesta toiminnasta,
- (4) yritysten syntymistä ja perustamista sekä perustamisaikeita, joista voidaan tehdä vertailuja,
- (5) yritysten ja erityisesti pk-yritysten ja itsensä työllistämisen yleisyyttä taloudessa, jota voidaan myös mitata ja tilastoida, sekä
- (6) talouden yleistä innovaatiokykyä ja teknologista tasoa, joka antaa uusille yrityksille mahdollisuuksia ja tuo vakiintuneelle liiketoiminnalle haasteita ja uhkia. (Laukkanen 2005, 14–15.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään yrittäjyyttä ensisijaisesti ansaintatarkoituksena eli kehittyvänä työpaikkoja ja vaurautta luovana liiketoimintana. Yritysten syntyä ja perustamista pohditaan luonnollisesti tämän ohella, kuin myös siihen kiinteästi liittyviä yrittäjäpiirteitä. OECD:n (Audretsch 2002, OECD:n 1998 mukaan) yrittäjyyden määritelmä perustuu taloudellisiin ja vaurautta lisääviin merkityksiin ja ottaa lisäksi huomioon yrittäjän:

“Entrepreneurs are agents of change and growth in a market economy and they can act to accelerate the generation, dissemination and application of innovative ideas...Entrepreneurs not only seek out and identify potentially profitable economic opportunities but are also willing to take risks to see if their hunches are right.”

Kuratkon ja Hodgettsin (2001, 33) mukaan yrittäjyystutkimus onkin kehittynyt yhtä tai muutamaa asiaa käsittelevistä tutkimuksista laajempaan konteksti- tai prosessorientoituneen tutkimuksen suuntaan. Prosessinäkökulman mukaan yrittäjyys nähdään prosessina, jonka aikana sekä yritys että yrittäjä kasvavat ja kehittyvät. Ronstadt (1984, 28) määrittelee yrittäjyysprosessin käsitteen seuraavanlaisesti:

“Entrepreneurship is the dynamic process of creating incremental wealth. This wealth is created by individuals who assume the major risks in terms of equity, time, and/or career commitment of providing value for some product or service. The product or service itself may or may not be new or unique but value must somewhat be infused by the entrepreneur by securing and allocating the necessary skills and resources.”

Myös Bygrave ja Hofer (1991) näkevät yrittäjyyden prosessina ja he kokevat hyödylliseksi näkökulman laajentamisen yrittäjien ominaisuuksista ja tehtävistä yrittäjyysprosessin luonteeseen ja ominaisuuksiin. Heidän mukaansa (1991, 14):

”The entrepreneurial process involves all the functions, activities, and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organizations to pursue them.”

Yrittäjä on tällöin se henkilö yrittäjyysprosessissa, joka näkee mahdollisuuden ja perustaa yrityksen hyödyntääkseen sitä (Bygrave & Hofer 1991, 14). Ihanteellisten yrittäjyysmallien mukaan yrittäjyysprosessissa tärkeää on, että:

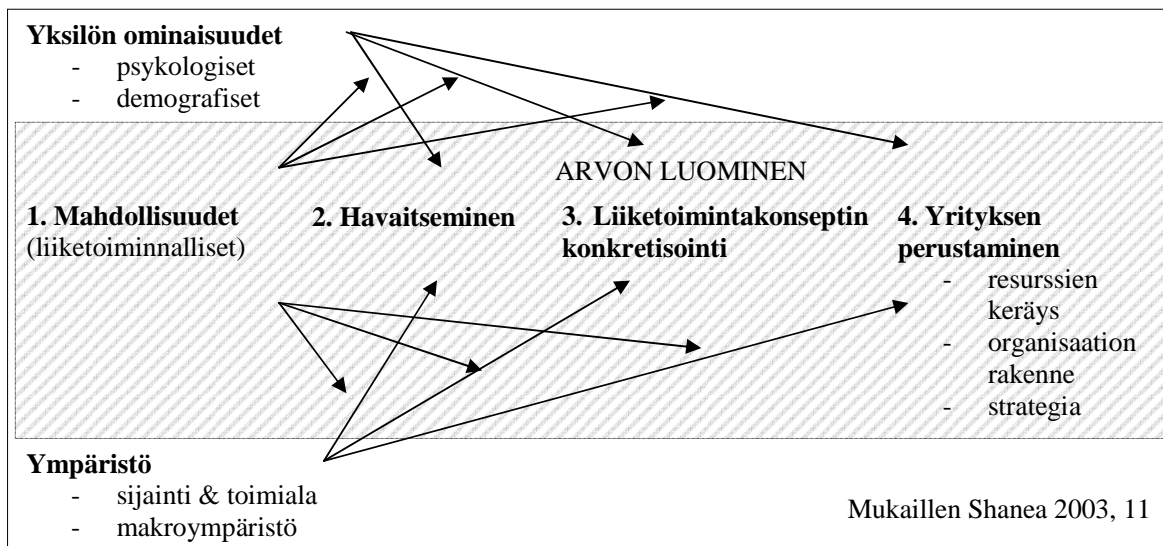
- se pannaan alulle ihmistahdon avulla,
- se tapahtuu yksittäisen yrityksen tasolla,
- se sisältää olotilan muutoksia,
- se sisältää epäjatkuvuutta,
- se on kokonaisvaltainen, dynaaminen ja ainutlaatuinen prosessi,
- se sisältää lukuisia edeltäviä muuttujia (esim. kilpailijat, resurssit, asiakkaat) ja
- sen lopputulokset ovat erittäin herkkiä näiden muuttujien alkuperäisille olosuhteille. (Bygrave & Hofer 1991, 17.)

Tämä tutkimus rakentuu tämänkaltaisten yrittäjyysprosessin määritelmien mukaan. Yrittäjyysprosessi ennen yrityksen perustamista ja perustamisen jälkeen ovat tutkimuksen teemajaot yrittäjyyden kokonaisvaltaisessa ja dynaamisessa prosessissa.

## **2.2 Yrittäjyysprosessi ennen perustamista**

Yrityksen perustamista edeltävä prosessi etenee kriittisten tapahtumien eteenpäin viemänä vaihe vaiheelta. Se on hyvin yksilöllinen prosessi, jossa perustamiseen vaikuttavat tekijät, prosessin vaiheiden määrä ja kesto vaihtelevat suurestikin. Yrityksen syntyedellytykset kasaantuvat perustamista edeltävän prosessin aikana ja antavat lopulta mahdollisuuden yrityksen perustamiseen.

Shanen yrittäjyysprosessimalli on hyvin käyttökelpoinen apuväline perustamista edeltävään aikaan (KUVIO 1 Shanen yrittäjyysprosessimalli). Malli antaa kokonaisvaltaisen kuvan yrittäjyydestä ottaen huomioon yrittäjyystutkimuksen aikaisemman ongelman, eli vain yhteen prosessin osa-alueeseen, kuten yrittäjien ominaisuuksiin tai liiketoimintamahdollisuuteen, pureutumisen (Shane 2003, 4). Yrittäjyuden prosessi alkaa liiketoimintamahdollisuuksilla ja kysymyksellä siitä, mistä liiketoimintamahdollisuudet syntyvät. Sen jälkeen tulee tietynlainen yksilö, joka tunnistaa liiketoimintamahdollisuuden ja tekee päätöksen sen hyödyntämisestä. Riskin kantaminen on oleellinen osa yrittäjyysprosessia, sillä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen on epävarmaa. Yrittäjyysprosessi tarvitsee myös organisointia, jotta liiketoimintamahdollisuus voidaan realisoida. Lisäksi prosessi edellyttää jonkinlaista innovatiivista toimintaa, koska menestyvä yrittäjyys ei voi olla aikaisemman täydellistä jäljennöstä. (Shane 2003, 6–8.)



**KUVIO 1** Shanen yrittäjyysprosessimalli

Yrityksen perustaminen on monimutkainen tapahtuma, johon monet asiat vaikuttavat (Shane 2003, 10–11). Yrittäjyysprosessin tutkimus jättää usein huomioimatta mahdollisuuden tunnistamisen vaiheen olettaen, että kaikki ihmiset tunnistavat samat mahdollisuudet. Shane kuitenkin painottaa, että tällaiset yrittäjyyden määrittelyt ovat puutteellisia, koska mahdollisuuden tunnistamisen prosessi on tärkeä osa yrittäjyysprosessia. Ihmiset tunnistavat mahdollisuuksia riippuen siitä, minkälainen tausta ja minkälaista informaatiota heillä on. (Shane 2000, 448; 465.)



Liiketoimintamahdollisuuden syntymistä ovat tutkineet muun muassa Schumpeter (1942) ja Kirzner (1973). Heidän näkemyksensä eroavat toisistaan schumpeterilaisen näkemyksen korostaessa uutta informaatiota liiketoimintamahdollisuuden olemassaolon selittämiseksi ja kirzneriläisen mahdollisuuden olemassaolon vaatiessa erilaisia näkökulmia jo olemassa olevaan informaatioon. Kirzner kulkee kohti markkinatasapainoa sitä kuitenkaan 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. Tärkeää on tiedostaa, että innovatiivisuuden ei tarvitse olla mullistavaa, vaan vähäisempikin innovaatio auttaa liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisessä (Shane 2003, 8).

Timmons (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. Esimerkiksi nykyisen raaka-aineen hinnan nousu voi saada aikaan mahdollisuusikkunan avautumisen, kun korvaavien tuotteiden kysyntä kasvaa. 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.) Bygrave kuitenkin huomauttaa, että yrityksen perustamiseen ei pidä kiirehtiä liikaa mahdollisuusikkunan rajallisen aukiolon takia, sillä silloin suunnittelu saattaa kärsiä (Bygrave 1997, 15).

Liiketoimintamahdollisuuksien havainnointia helpottaa hyvä informaation saanti ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiskyky. Informaation suurempaan ja aikaisempaan määrään vaikuttavat positiivisesti aikaisemman elämäkokemuksen määrä, sosiaalisten verkostojen rakenne ja itsenäinen tiedonetsintä. Ihmiset tunnistavat liiketoimintamahdollisuuksia helpommin, jos heillä on hyvä uuden tiedon omaksumiskyky ja toimivat kognitiiviset prosessit, kuten älykkyys, havaintokyky, luovuus ja kyky olla näkemättä riskejä. (Shane 2003, 45–59.)

Myönteisen liiketoimintamahdollisuuteen tarttumispäätöksen jälkeen yrittäjä kehittää ideaa siitä, miten tarttua mahdollisuuteen. Samalla liiketoimintakonsepti konkretisoituu. Tätä voidaan havainnollistaa esimerkiksi Normannin liikeidea-ajattelun tai Timmonsin kolmen ulottuvuuden mallin avulla, joita käsitellään tässä tutkimuksessa myöhemmin luvussa 2.4 Liiketoiminnan hahmottaminen. Mahdollisuuden ollessa hyödyntämiskelpoinen, realisoidaan liiketoimintasuunnitelma eli perustetaan yritys. Tässä vaiheessa hankitaan resurssit, kehitetään strategiat, valmistetaan lopullisille asiakkaille tarjottavat tuotteet tai palvelut ja päätetään yrityksen rakenteesta ja johdosta. Shanen yrittäjyysprosessimalli on käyttökelpoinen malli liiketoiminnan käynnistymisen jälkeenkin. Mahdollisuuksien havaitseminen ja niiden hyödyntäminen innovaation avulla on kasvua ja kehitystä ajatellen tärkeää.

Kaikki yrittäjyyden prosessin tapahtumat altistuvat yrittäjän sisäisten ominaisuuksien, kuten psykologisten ja demografisten tekijöiden sekä ulkoisen ympäristön, kuten toimialan ja sijaintiympäristön vaikutuksille. Shanen mallin pohjalla on yksilön ja mahdollisuuden välinen side, jonka mukaan yksilölliset demograafiset ja psykologiset erot vaikuttavat voimakkaasti liiketoimintamahdollisuuksien havainnointiin ja niihin tarttumiseen. Koulutetut ihmiset hyödyntävät kouluttamattomia todennäköisemmin liiketoimintamahdollisuuksia, mutta toisaalta korkeammat tulot vaikuttavat mahdollisuuksien hyödyntämiseen negatiivisesti. Ihmiset, joilla on työssäkäyvä puoliso, ammattikokemusta, sopiva ikä ja runsaat sosiaaliset yhteydet hyödyntävät todennäköisemmin liiketoimintamahdollisuudet. (Shane 2003, 62–94.)

Mahdollisuuksien hyödyntämiseen vaikuttavat positiivisesti persoonallisuuden piirteistä ulospäin suuntautuneisuus, saavutuksien tarve, uskallus ottaa riskejä ja itsenäisyudentahto. Usko, että voi itse vaikuttaa ulkopuoliseen ympäristöön ja uskominen omiin kykyihinsä ovat myös mahdollisuuksien hyödyntämisessä positiivisia ominaisuuksia. Mahdollisuuksien hyödyntäjillä on usein ylitsekin menevä itseluottamus, halukkuus yleistää pienistä otoksista tai pienestä määrästä informaatiota ja kyky intuitiiviseen päätöksentekoon. (Shane 2003, 97–116.) Timmonsin ja Spinellin (2004, 249–255) mukaan menestyneillä yrittäjillä on ominaisuusryhmiä, jotka selittävät heidän asenteitaan, ajattelutapojaan ja toimintaansa. Nämä ominaisuudet ovat synnynnäisyyden sijaan usein opittuja. Sitoutuminen ja päättäväisyys nähdään kaikkein tärkeimpinä ominaisuuksina. Menestyvät yrittäjät ovat lisäksi hyviä ihmisjohtajia ja erittäin kiinnostuneita liiketoimintamahdollisuuksista ja niiden hyödyntämisestä resurssien tai rahan kartuttamiseksi. Heillä on korkea riskien, epäselvyyden

ja epävarmuuden sietokyky ja he ovat luovia, sopeutuvaisia ja luottavat itseensä. Lisäksi menestyvät yrittäjät ovat motivoituneita onnistumaan.

Ihmiset eivät huomaa ja hyödynnä liiketoimintamahdollisuuksia tyhjiössä, vaan toimiala- sekä institutionaalinen ympäristö, eli ekonominen, poliittinen ja kulttuurinen konteksti vaikuttavat päätöksiin. Kaksi samanlaista ihmistä tekee erilaisia päätöksiä, jos ensimmäinen toimii alalla tai alueella, joka suosii liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämistä ja toinen alalla, joka ei edistä mahdollisuuksien hyödyntämistä ja yritysten perustamista. (Shane 2003, 118.)

Yrittäjyysprosessia voidaan myös ajatella oppimisprosessina. Muun muassa Gibb ja Ritchie (1982) ovat kehittäneet sosiaalisen kehityksen mallin, joka korostaa kokemus- ja osaamistaustan yrittäjyyteen ohjaavaa vaikutusta. Yrittäjäksi ryhtyvän elämänvaihe on sidoksissa yrityksen perustamiseen. Yrittäjäksi ryhtyvään vaikuttavat hänen koko elämänsä aiemmat kokemukset ja sosiaaliset vuorovaikutussuhteet.

Dyer (1994) on kehittänyt teoriaa yrittäjän elämänurasta yhdistämällä aikaisempia tutkimussuuntia. Hän käsittelee yrittäjän elämänuraa neljän ulottuvuuden kautta. Ensimmäisenä ovat ennen uraa tapahtuneet ja uravalintaan vaikuttaneet tekijät, toisena lapsuuden ja nuoruuden sekä työkokemuksen, koulutuksen ja aiempien yrittäjyyskokemusten vaikutukset uraan (career socialization) ja kolmantena yrittäjäksi orientoituminen (career orientation). Viimeisenä ulottuvuutena on uran edistyminen ja yrittäjän roolin muuttuminen, ottaen huomioon perheen, yrityksen ja oman elämän alati muuttuvat konfliktit. Yrittäjän elämänura on kronologisesti etenevä prosessi. (Dyer 1994, 7–13.)

Mallin ensimmäinen ulottuvuus on oleellinen prosessissa ennen yrityksen perustamista ja se erottelee uravalintaan vaikuttavat yksilölliset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät. Yrittäjyyteen johtavia yksilöllisiä tekijöitä ovat esimerkiksi korkea kontrollin ja saavutuksien tarve, kyky ottaa riskejä ja epävarmuuden sietäminen. Sosiaalisista tekijöistä yrittäjyyteen ohjaavia ovat perhesuhteisiin, perheen ja yhteisön tukeen sekä roolimalleihin liittyvät tekijät. Taloudellisista yrittäjyysuraan positiivisesti vaikuttavista tekijöistä Dyer (1994) mainitsee vaihtoehtoisten uramahdollisuuksien puuttumisen, taloudellisen liiketoimintamahdollisuuksia luovan kasvun ja hyvät resurssiverkostot (työvoima, pääoma, raaka-aineet) ja yhteydet niihin. Mallin muita osia käsitellään tässä tutkimuksessa luvussa 2.3.4 elinkaarimallien yhteydessä.

## 2.3 Yrittäjyysprosessi perustamisen jälkeen

Yritysten kasvun tärkeydestä voidaan puhua kansantalouden tasolla, mutta myös yksittäisen yrityksen näkökulmasta. Yritysten kasvun myönteisiä vaikutuksia kansantalouden tasolla ovat muun muassa lisääntynyt vauraus, avautuvat uudet työpaikat, kilpailukyvyn lisääntyminen, uudet innovaatiot ja teknologiat, suurempi valinnanvara, perinteisten toimialojen elvyttäminen, tehokkaammat markkinat ja sosiaalisen yhtenäisyyden lujittuminen (Bridge ym. 1998, 234). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen kasvua ja kehitystä pääasiassa mikrotasosta eli yhden yrityksen näkökulmasta.

Yritysten kasvusta on tullut kiinnostuksen kohde, kun on huomattu, että Suomen yrityksistä vain murto-osa on voimakkaasti kasvuhaluista. Vuosina 2002–2005 tämä luku on vaihdellut 6–8 %:iin. Kahtena viime vuonna 14 %:lla yrityksistä ei ollut lainkaan kasvutavoitteita. Vuoden 2006 keväällä havaittiin voimakkaasti kasvuhaluisten yritysten osuuden kasvaneen 11 %:iin, ja saman vuoden syksyllä tämä taso oli käytännössä säilynyt, ja oli 10 %. Tämä osoittaa toivottavasti nykyisen kehityksen suunnan. (Pk-yritysbarometri syksy 2006, 25.)

Pienyritysten kasvun tutkimuksia on nykyään jo paljon. Se ei kuitenkaan tarkoita, että tietäisimme aiheesta kaiken. Yhtenäinen kuva aiheesta puuttuu yhä, koska tutkimuksia on tehty hyvin monesta eri näkökulmasta. (mm. Storey 1994, 121; Wiklund 1998, 18–23.) Kasvun aihepiirin kirjallisuuden suhteellisen syvällinenkin lukeminen saattaa jättää lukijan hämmentyneeksi. Kaikesta huolimatta merkittävää edistystä on tapahtunut pienyritysten kasvun tutkimuksessa. (Davidsson, Achtenhagen & Naldi 2004, 1.)

Yrityksen kasvuun ja kehitykseen liittyy suuri joukko erilaisia asioita. Milnen ja Thompsonin (1982) mukaan pienyrityksen kasvua ja kehitystä voidaan tulkita sen avulla, miten nopeasti omistaja-johtaja pystyy sopeutumaan ja oppimaan yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä. Sisäinen liiketoimintaympäristö muodostuu yrityksen omista resursseista sisältäen esimerkiksi omistaja-johtajan ominaisuudet, strategisen johtamisen ja työntekijät. Näihin yritys pystyy paremmin itse vaikuttamaan. Ulkoinen liiketoimintaympäristö sisältää muun muassa tavarantoimittajat, ostajat, kilpailun markkinoilla, mahdolliset uudet tulokkaat, trendit, politiikkaohjelmat sekä sosiaaliset, lailliset ja poliittiset olot. Toimiala- ja sijaintiympäristön vaikutukset liiketoimintaan ovat suurelta osin yrityksestä riippumattomia ulkoisia voimia. (Milne & Thompson 1982.)

Sisäisten ja ulkoisten kasvutekijöiden suuri määrä luo haasteen tutkimukselle, joka pyrkii kokonaisvaltaiseen ilmiön selittämiseen (Davidsson ym. 2004, 8). Davidsson (1991) on Wiklundin (1998) ohella lähes ainoana esittänyt pienyrityksen kasvua kuvaavan ja eheyttävän mallin. Davidsson nimeää suurimmaksi kasvun aiheuttajaksi yksilön kasvumotivaation, johon vaikuttaa se, miten yksilö havaitsee kyvyn, tarpeen ja mahdollisuuden kasvaa. Kyvyllä Davidsson tarkoittaa kokemuksia, joita yksilö on saanut koulutuksesta, toimialalta, johtamisesta ja yrittäjyydestä. Tarvetekijöitä ovat hänen mukaansa yrittäjän ja yrityksen ikä, yrityskoko ja kannattavuus. Mahdollisuuksiin lukeutuu toimialan rakenne ja innovatiivisuusaste, markkinoille tulon esteet, markkinoiden kasvu, maantieteelliset tekijät ja asiakasrakenne. Tutkimustulokset osoittavat, että kaikki nämä vaikuttavat kasvuun.

Kasvu tapahtuu ajan kuluessa. Tämän vuoksi yrityksen kasvua olisi hyvä tutkia pitkittäistutkimusten avulla (Davidsson ym. 2004, 4). Laukkasen mukaan kasvu ei välttämättä ole lineaarista muutosta. Varsinkin pk-yrityksissä kasvu voi olla hyppäyksellistä, jolloin kasvusta erotetaan hitaita, jopa taantuvia ja nopeita kasvun vaiheita. (Laukkanen 1999, 92.) Monet tutkimukset osoittavat nopean ja voimakkaan lineaarisen kasvun olevan harvinainen ilmiö pienyrityksissä, poikkeuksina korkean teknologian yritykset (Vesalainen 1995, 14).

Kasvuun voidaan päästä erilaisia reittejä pitkin. Yleisimmin kasvun muodot jaetaan kahteen päämuotoon, orgaaniseen eli sisäiseen kasvuun ja ei-orgaaniseen eli ulkoiseen kasvuun (mm. Hajba 1978, 14–15; Penrose 1959). Kasvun muotojen erot on hyvin laajalti jätetty huomioitta aikaisemmassa tutkimuksessa. Eri kasvumuodot esimerkiksi tuovat johtajille erilaisia haasteita ja vaatimuksia. Orgaaninen kasvu tuo luultavammin uusia työpaikkoja, kun taas ei-orgaaninen kasvu aiheuttaa työpaikkojen siirtymistä yritykseltä toiselle. (Delmar, Davidsson & Gartner 2003, 196.)

Orgaaninen kasvu tarkoittaa yrityksen toimintaedellytysten paranemisesta johtuvaa luonnollista kasvua. Yritys esimerkiksi lisää tuotelinjoja, monipuolistaa tuotteitaan, investoi koneisiin ja laitteisiin tai palkkaa lisää henkilöstöä. Sisäisen kasvun saavuttaminen edellyttää luonnollisesti kysynnän kasvua. (Hajba 1978, 14–15.) Pienyritysten yleisin kasvumuoto on orgaaninen kasvu (Ernst & Young 2005, 9).

Ei-orgaaninen kasvu tapahtuu ostamalla tai sulauttamalla yritykseen yhden tai useampia toiminnassa olevia yrityksiä. Kasvu voi olla horisontaalista, jolloin yritys ostaa samantasoisia

tai -tapaisia tuotteita valmistavia tuotantolaitoksia tai vertikaalista, jolloin perustetaan toimintaketjuja ostamalla alihankkijoita tai myyntikonttoreita. (Hajba 1978, 14–15.)

### 2.3.1 Määrällinen ja laadullinen kasvu

Suurin osa kasvututkimuksesta on keskittynyt huomioimaan muutoksia yrityksen koossa ja laiminlyönyt kasvun prosessin muut näkökannat (Davidsson ym. 2004, 3). Määrälliset muutokset on yleensä rinnastettu kasvuun, mutta on olemassa laadullinenkin näkökulma, jonka Penrose (1959, 1) tuo kasvun määritelmässään esille:

”The term growth is used in ordinary discourse with two different connotations. It sometimes denotes merely increase in amount; for example, when one speaks of growth in output, exports, sales. At other times, however, it is used in its primary meaning implying an increase in size or improvement in quality as a result of a process of development, akin to natural biological processes in which an interacting series of internal changes leads to increases in size accompanied by changes in the characteristics of the growing object.”

Kasvua voidaan siis arvioida sekä määrällisten tekijöiden, kuten myynnin, liikevaihdon, tai henkilöstön määrän avulla että laadullisten tekijöiden avulla. Määrällinen kasvu ei ole välttämätöntä yrittäjyysprosessissa. Laadullista kehitystä tapahtuu puolestaan jokaisessa yrityksessä yrittäjyysprosessin edetessä. Yrittäjä oppii jatkuvasti uutta ja kehittyy tällä tavoin pystyen lisääntyvässä määrin antamaan osaamistaan yrityksen hyväksi.

Tämä määrällisiin eli kvantitatiivisiin (yrityksen koon tarkastelu) ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin (prosessiorientoitunut organisatoristen muutosten tarkastelu) muutoksiin keskittyviin tutkimuksiin jako on perustavanlaatuisen käsillä olevan tutkimuksenkin kannalta (Davidsson ym. 2004, 17–18). Maleckin (1991) mukaan määrällinen kasvu ei välttämättä johda toimintojen laadulliseen paranemiseen tai kehitykseen. Kehitys ei myöskään välttämättä tarkoita määrän tai arvon lisääntymistä, vaan se on yhteydessä toimintojen laadulliseen paranemiseen. Kehitykseen liittyy erilaisia muutoksia, joita voidaan pitää kasvun lähtökohtina ja seurauksina. (Malecki 1991, 22–23.) Tässä tutkimuksessa keskitytään kokonaisvaltaiseen kasvuprosessiin, joka painottaa erityisesti laadullisia muutoksia.

Yrityksen kasvu ja kehitys ovat toisiinsa kietoutuneita vuorovaikutusprosesseja ja kirjallisuudessa monesti toistensa synonyymejä. Ne eivät ole sama asia, vaan kasvu on yksi kehityksen ilmenemismuodoista. Kehitys on siten kasvua laajempi ilmiö. Kehittymisenä puhutaan yleisesti ottaen muuttumista ajan kuluessa ja vähitellen toisenlaiseksi tulemistä. Eri

ajankohtina yritystä tarkastellessa sen koko ja rakenne ovat erilaisia. Nämä muutokset eivät aina ole kasvua, vaan kehitys voi myös johtaa pysähdystilaan tai pienentymiseen. (Hajba 1978, 9.) Kehitystä kuvataan usein rakennemuutosten prosessiksi, jossa kehitys tukee kasvua ja kasvu kehitystä. Kasvu esimerkiksi tukee kehitystä voimavarojen avulla, joita uudet toiminnot vaativat. (Malecki 1991, 23–24.)

Hajban (1978, 9–10) mukaan laadullista muutosta pidetään usein vain määrällisen koon muutoksen syynä tai seurauksena, eikä sen avulla mitata kasvua tapahtuneen. Todellisuudessa kasvumuutokset ovat sekä määrällisiä että laadullisia muutoksia. Kasvu vaatii toteutuakseen määrän ja laadun lisäksi myös ajan, jolloin näitä kolmea voidaan pitää kasvun ulottuvuuksina.

Davidsson ym. (2004, 19) jakavat kasvututkimusten erilaiset aiheet ryhmiin. Tämä selventää eroa määrällisen ja laadullisen kasvun sekä pinnallisen ja kokonaisvaltaisen kasvututkimuksen välillä:

- (1) yrityksen kasvua edistävät tai estävät sisäiset ja ulkoiset tekijät,
- (2) kasvua edistävien tai estävien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden johtaminen,
- (3) kasvun vaikutusten arviointi, joko määrällisesti henkilöstön ja myynnin määrän lisääntymisenä tai kannattavuuden parantumisena, tai laadullisesti esimerkiksi johdon kriiseinä, ja
- (4) kasvun vaikutusten johtaminen esimerkiksi yrityksen uudelleenjärjestelyillä tai uusilla käytännöillä, eli asiat, joita linkaarimallitkin käsittelevät.

Kaksi ensimmäistä ryhmää käsittelee kasvuun johtavia tekijöitä. Kaksi jälkimmäistä ryhmää viittaa kasvun lopputuloksiin. Näiden kahden välissä on kokonaisvaltainen kasvun prosessi eli se, mitä varsinaisesti tapahtuu yrityksen sisällä sen kasvaessa.

### **2.3.2 Kasvun mittarit**

Yrityksen kasvu on monitahoinen ilmiö eikä kasvun mittaamiseksi ole yhtenäisiä kriteerejä, jolloin kasvuyritysten tunnistaminen on vaikeaa. Menestys, suorituskyky ja kasvu usein rinnastetaan toisiinsa tai niitä käytetään toisiaan korvaavina (mm. Birley & Westhead 1990, 539). Oletuksena on, että menestyvän yrityksen henkilöstön määrän ja liikevaihdon tulisi kasvaa. Näin ei kuitenkaan ole, sillä monet menestyvät yritykset eivät välttämättä kasva.

Birley ja Westhead ovat huomanneet, että kirjallisuudessa ei juurikaan puhuta sopivasta kasvun mittarista (Birley & Westhead 1990, 539).

Davidsson ja Wiklund (2002) pohtivat sopivaa määrällisen kasvun mittaria. He ovat huomanneet kasvua käsitteleviä tutkimuksia olevan nykyään suhteellisen paljon. Tutkimukset eivät kuitenkaan esitä vakaita yleistyksiä kasvuun vaikuttavista asioista vaan pyrkivät esittämään kritiikkiä aikaisempien teorioiden vajavaisuuksille. Kasvua helpottavien ja estävien asioiden tutkiminen on yhä rajoittunutta. Suuri empiiristen tutkimusten määrä ei ole saanut aikaiseksi yleistettävää tietoa. (Davidsson & Wiklund 2002, 26.)

Davidsson ja Wiklund tunnistivat Ardishvilin, Cardozon, Harmonin ja Vadakathin (Davidsson & Wiklund 2002, Ardishvilin ym. 1998 mukaan) empiiristen kasvututkimusten luokittelun pohjalta kasvun tutkimusten kuuluvan joko kasvun tekijöiden tai kasvuprosessin tutkimuksiin. Kasvun tekijöiden tutkimus etsii syitä ja selityksiä yritysten kasvuun. Kasvuprosessin tutkimus käsittelee yrityksen kasvun vaikutuksia ja niiden johtamista.

Davidsson ja Wiklund tunnistivat kasvun tekijöiden tutkimuksiin kuuluvaksi kolme tutkimusnäkökulmaa, resurssipohjaisen, motivaationäkökulman ja strategisen sopeutumisen näkökulman. Resurssipohjainen tutkimus näkee yrityksen nippuna resursseja ja käyttää liiketoiminta-aktiiviteetteja kasvun mittareina. Kasvua tarkastellaan esimerkiksi liikevaihdon ja henkilöstön määrän avulla. Motivaatiopohjaisessa tutkimuksessa keskitytään yksilöihin ja heidän tekoihinsa, jolloin yksilö on analyysiyksikkönä. Strategisen sopeutumisen näkökulma keskittyy tehokkaaseen jakeluun, rakenteelliseen monimutkaisuuteen ja säätelymekanismeihin, jolloin se ei sovellu yksittäisen analyysikohteen kasvun tutkimiseen. Yrityksen rakenteen (configuration) näkökulma luokitellaan kasvuprosessitutkimukseksi ja se keskittyy johdollisten ongelmien ilmenemiseen ja hoitamiseen tyypillisten kasvuvaiheiden aikana. (Davidsson & Wiklund 2002, 32–33.)

Nämä kasvututkimuksen näkökulmat keskittyvät ennen kaikkea yrityksen määrälliseen kasvuun. Motivaatiopohjaisessa ja yrityksen rakenteeseen pohjautuvassa näkökulmassa on nähtävillä myös laadullisen kasvun näkökulmia. Laadullinen kasvu on otettu huomioon esimerkiksi yrittäjän elämänuramalleissa ja yrityksen elinkaarimalleissa.

Kasvututkimuksen käytetyimpiä kasvun tunnuslukuja ovat liikevaihto, henkilöstö ja taseen loppusumma (mm. Koskinen 1996; Neilimo & Pekkanen 1996, 8–9.) Muita kasvun mittareita



ovat Bridgen ym. (1998, 165–166) mukaan markkinaosuus, kannattavuus, sijoitetun pääoman tuotto, patenttien ja asiakkaiden määrä sekä tuotevalikoima. Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmän (2004, 16) mukaan liikevaihtoa ja yritysten henkilökunnan määrää on useimmiten käytetty kasvun mittareina kasvuyrittäjyystutkimuksissa.

Yrityksen myynti soveltuu Davidssonin ja Wiklundin (2002) mukaan parhaiten määrällisen kasvun indikaattoriksi, koska yrityksen liiketoiminta-aktiviteettien kasvun voi pääasiassa huomata myynnin kasvamisesta. Työntekijöiden määrän käyttämisellä kasvun indikaattorina on rajoituksensa, sillä esimerkiksi rationalisoinnin yhteydessä työntekijöitä voidaan korvata pääomainvestoinneilla. Omaisuuden määrä on myös rajoitetusti sopiva kasvun indikaattori. (Davidsson & Wiklund 2002, 37–38.) Vaikka myynti olisikin maailmanlaajuisesti sopivin kasvumittari, se ei ole aina paras vaihtoehto. Penrosen (1959, 199) mukaan ei ole tapaa, jolla voitaisiin mitata laajentumisen määrää tai edes yrityksen kokoa. Esimerkiksi korkean teknologian yrityksillä on takanaan pitkä kehitysaika, mutta ei välttämättä kasvua myynnillä mitattuna. Ne ovat voineet kasvaa esimerkiksi aineetonta pääomaa kartuttamalla.

Elinkeino- ja yrittäjyyspolitiikan näkökulmasta kasvuyritysten määrittelyn lähtökohtana on se, minkälaista kasvuyrittäjyyttä tavoitellaan. Voidaan tavoitella suppeiden kasvun mittareiden mukaista kasvua tai kasvua, jossa otetaan huomioon todellinen yrityksen sisäinen pitkän tähtäimen potentiaali. (Ernst & Young 2005, 5.) Elinkeinoelämän keskusliiton selvityksen perusteella kasvua tulisi tarkastella monipuolisemmin taloudellisten tunnuslukujen ja laadullisten ja toiminnallisten tekijöiden avulla. (Ernst & Young 2005, 19.) Myös Neilimo ja Pekkanen (1996, 2) määrittelevät kasvun yrityksen toiminnan laajentumiseksi, joka ilmenee käytännössä yritysten toimintaa kuvaavien toimintojen ja tunnuslukujen kasvuna.

Yrityksen menneisyyden ja nykyhetken kasvun mittaaminen on vaikeaa, mutta vielä vaikeampaa on ennustaa uusien yritysten suorituskykyä ja menestystä. Cooperin (1993, 242; 250) mukaan teoreettiset viitekehukset uusien yritysten tulevan suorituskyvyn analysointiin ja ennustamiseen eivät ole erityisen kehittyneitä. Myös aiempi Reynoldsin (1987, 232) tutkimus koski uusien yritysten tulevaa suorituskykyä ja yhteiskunnallista panosta. Nämä ovat kehittämisspolitiikan kannalta kriittisiä tutkimuskohteita. Kysymys on siitä, tarvitaanko laajaa kaikille yrityksille suunnattua politiikkaa, vai vain parhaimman yhteiskunnallisen panoksen antaville yrityksille suunnattua politiikkaa. Yrityksen kasvun ja suorituskyvyn ennustaminen olisi kiintoisaa kehityspolitiikan laatijoiden lisäksi esimerkiksi sijoittajille ja potentiaalisille työntekijöille.

### 2.3.3 Kasvuyrittäjyyden määrittely

Kasvu on yrittäjän oma strateginen valinta. Kasvun ensimmäinen edellytys on yrittäjän halu kasvaa. Kasvuhaluun lisäksi tarvitaan kasvukykyä eli osaamista, vahvuuksia, tunnistettavia kilpailuetuja ja markkinoiden mahdollisuuksia. (Ernst & Young 2005, 5.) Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä (2004, 15) määrittelee kasvuyrityksen kauppaja- ja teollisuusministeriön kvartetti yhteistyön määritelmää käyttäen kasvuhakuisuuden, kasvukyvyn, tunnistetun kilpailukyvyn ja markkinamahdollisuuden mukaan. Nämä tunnusmerkit vastaavat hyvin kasvuyrittäjyystutkimuksessa huomioituja asioita.

Kasvuhakuisuus tarkoittaa usein omistajavetoisen yrityksen omistajien sitoutumista kasvuun ja kehittämiseen sekä uskottavien tavoitteiden ja suunnitelmien olemassaoloa. Yritys on kasvuun tähtäävä, riskien ottoon kykenevä ja sillä on hyvää näyttöä jo toteutuneesta kasvusta. Yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla tai on hakeutumassa sinne. (Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä 2004, 16.)

Kaikki yrittäjät eivät tavoittele kasvua. Joillekin yrityksen pienuus on edullista ja luonnollista tai jopa voimavarojen puutteen takia pakollista. (Koskinen 1996, 56.) Kasvuun liittyvät epämieluisat muutokset, kuten työllistämisvelvoitteet, kontrollin menetys, riippuvaisuus toisista, vastuun ja päätäntävällän jakaminen, omistajuudesta luopuminen ja tarpeettomat riskit, voivat synnyttää yrittäjässä kasvuhaluttomuutta. (Bridge ym. 1998, 170.)

Kasvukyky tarkoittaa strategista osaamista ja innovatiivisuutta ja sitä, että yrityksellä on niiden toteuttamiseen tarvittavia taloudellisia resursseja ja realismia. Verkostoituminen (yhteistyökumppanit ja henkilökohtainen verkosto) edesauttaa yrityksen kasvukykyä. (Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä 2004, 16.) Resurssit ovat kasvavan yrityksen tärkeimpiä perustarpeita. Resurssimuotoiset kasvun lähteet vaativat realisoitumistaan varten strategioita ja toimintoja.

Yrityksen strategiaa pidetään oleellisena kasvua selittävänä tekijänä, olettaen, että yrityksen strateginen suunnittelu ja toimenpiteet vaikuttavat yrityksen kasvamiseen. Kasvu perustuu kilpailutilanteessa toimivan yrityksen ainakin osittain tietoiseen strategiseen päätöksentekoon. (Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä 2004, 26.)

Yritysten tärkeimpinä syinä kasvutavoitteiden puuttumiselle ovat nykyisen yrityskoon optimaalisena pitäminen, riittämätön kysyntä ja/tai voimakas kilpailu, kasvuun liittyvän riskin

välttämisen, taloudellisten resurssien puute ja riittämätön kasvuosaaminen (Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä 2004, 19).

Tunnistettu kilpailuetu ja menestystekijät voivat pohjautua vahvaan tuotemerkkiin, laatuun, kustannustehokkuuteen, asiakaslähtöisyyteen, tehokkaaseen henkilöstön kehittämistoimintaan, markkinaläheisyyteen ja strategiseen kumppanuuteen. Hinta ei ole kilpailutekijä. (Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä 2004, 16.)

Yrityksen kasvun perusedellytys on luonnollisesti markkinoiden riittävä kysyntä. Kasvun logiikka on erilainen eri toimialoilla, markkinoilla ja elinkaaren vaiheissa olevilla yrityksillä. Kasvulla haetaan kannattavuutta ja parempaa kilpailuasemaa. Yritysten kasvu ja kilpailukyky johtuvat useimmiten yrityskohtaisista kilpailueduista, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida ja joista asiakkaiden on vaikea luopua. (Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä 2004, 25.)

Markkinamahdollisuudella tarkoitetaan kasvuyrityksen selkeää fokusta ja sen markkinoiden kysyntää ja tunnistettavissa olevaa asiakastarvetta. Yrityksellä on kasvupotentiaalia ja kilpailutilanne on sen kannalta hyvä. (Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä 2004, 16.) Jatkuva muutos, epävarmuus, epätasaisuus, epäjatkuvuus ja kokonaisvaltaisuus ovat kasvuyritysten markkinoiden ominaisia piirteitä (Virtanen 1999, 120).

Yhteenvetona kasvuyrityksen ominaisuuksille voidaan esittää Elinkeinoelämän keskusliiton (Ernst & Young 2005, 15) teettämän selvityksen tuloksia. Niiden mukaan kasvuyrityksen yrittäjä on vahvasti sitoutunut tavoitteelliseen ja pitkäjänteiseen kasvuun ja kehittämiseen. Hänellä on vahva liiketoimintaosaaminen ja se on peräisin sekä koulutuksesta että pitkästä yrittäjyyskokemuksesta. Hän ei ole lähtenyt yrittäjäksi suoraan koulun penkiltä. Riskinotto on hallittua ja yritystä kasvatetaan yleensä orgaanisesti. Orgaanisen kasvun ohella kasvua haetaan tulevaisuudessa myös strategisten kumppanuuksien ja yritysostojen kautta. Yrityksen taloudellinen asema on vahva ja sen pääasiallinen rahoitusmuoto on tulorahoitus. Yrityksen menestys pohjautuu asiakaskohtaisiin ratkaisuihin, korkeaan laatuun, nopeuteen ja joustavuuteen.

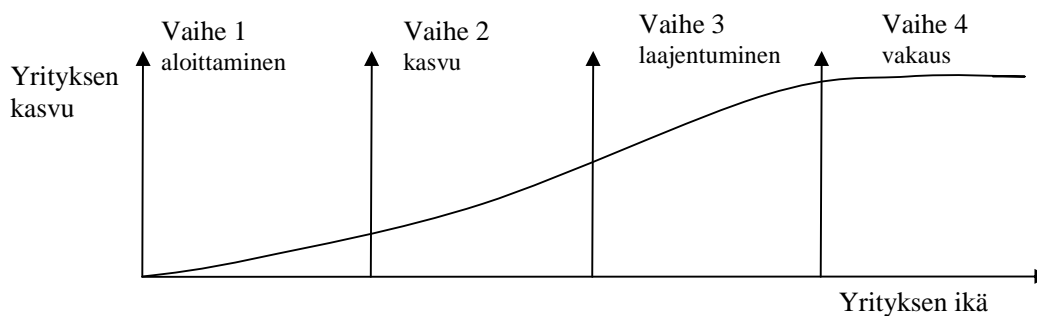
#### **2.3.4 Elinkaarimallit yrittäjyysprosessin kuvaajina**

Elinkaarimallit ovat informatiivinen tapa yrittäjyysprosessin esiintuomiseen. Niihin sisältyy kehityksen näkökulmasta tärkeitä asioita, koska yrityksen liiketoiminnan on prosessin edetessä muututtava. Yrityksen elinkaaren vaiheella on merkitystä yrittäjyysprosessin

olemuksen kannalta. Elinkaarimallit korostavat kehityksen vaihteita ja kasvun seurauksia, joten ne antavat yrityksen kasvusta prosessimaisemman ja monipuolisemman kuvan, kuin vain yrityksen koon vaihteluihin perustuvat kasvun mittarit. Yrityksen kasvu rinnastetaan usein menestykseen (Baum, Locke & Smith 2001, 292; Covinin & Slevinin 1997 mukaan). Kasvumalleissa kuitenkin havainnollistetaan, että kasvu voi myös johtaa lukuisiin ei-toivottuihin seurauksiin tai kasvukipuihin. Kasvun prosessiin pureutuvat tutkimukset ja aiheet on kirjallisuudessa esitetty usein elinkaarimallien muodossa (Davidsson ym. 2004, 14).

Kaikissa elinkaarimalleissa on sama perusajatus. Ne kuvaavat yrityksen kasvua s-käyrän muotoisen kaaren avulla, joka osoittaa yrityksen kehityksen kasvuvaiheesta toiseen. (Virtanen 1999, 125.) Wiklundin (1998, 32) mukaan elinkaarimallit keskittyvät siihen, mitä muutoksia kasvu tuo yritykseen, sen rakenteeseen ja strategioihin, ja yrityksen muuttumisen tärkeyden selittämiseen. Mallit korostavat kasvun mukanaan tuomia ongelmia, joihin yrittäjän pitää löytää sopivat ratkaisut. Koskisen (1996, 32) mukaan yritys kasvaa elinkaaren vaiheesta toiseen edellisen vaiheen antaessa sysäyksen seuraavalle. Organisaatiossa tapahtuu toiminnan ja laadun muutoksia, jotka aiheuttavat siirtymistä kehitysvaiheesta toiseen.

Mallit eroavat toisistaan elinkaaren vaiheiden määrässä ja siinä, sisältyykö niihin perustamista edeltävä vaihe. Vaiheiden määrästä ei ole päästy tutkijoiden keskuudessa selvyyteen, mutta kaikissa malleissa näyttäisi olevan ainakin seuraavat vaiheet: aloittaminen, kasvu, saavutetun markkinaosuuden pitäminen ja/tai laajeneminen sekä vakaus (Dodge & Robbins 1992, 28). Kuvio 2 selviää mallin yleinen perusidea (KUVIO 2 Elinkaarimallin perusidea).



**KUVIO 2 Elinkaarimallin perusidea**

Burnsin mukaan (2001) yrityksen kasvaessa yrittäjällä on suuri haaste muuttaa omaa toimintaansa. Mitä nopeampaa kasvu on, sitä vaikeampaa tämä on. Yrittäjän vanhat tehtävät muuttuvat, ja hänelle tulee uusia haastavia tehtäviä, mikä liittyy muutokseen yrittäjästä

johtajaksi. Hänen pitää oppia delegoimaan tehtäviä ja kontrolloimaan yrityksen liiketoimintaa seuraamalla yrityksen toiminnan informaatiota. On osittain toimialariippuvaista, miten kauan yhden kasvuvaiheen läpikäyminen kestää. Jokaisella vaiheella on tyypillisiä johdollisia haasteita tai kriisejä, jolloin siirtyminen vaiheesta toiseen edellyttää niiden ratkaisemista. Yritysten kehityksessä kasvuvaiheet, kriisit ja niistä vahvistuminen vuorottelevat. (Burns 2001, 238–239; 245; 249.)

Elinkaarimalleja on kritisoitu niiden yksinkertaisuudesta. Suuri osa yrityksistä ei koskaan kasva tai pääse ensimmäisestä vaiheesta eteenpäin. Elinkaarimallit rakentuvat oletukselle, että yritykset menevät kehittyessään kaikkien tiettyjä ominaisuuksia sisältävien vaiheiden kautta. (Birley & Westhead 1990; Wiklund 1998, 32–33.) Todellisuudessa useat yritykset eivät käy läpi kaikkia vaiheita, tai ne voivat mennä vaiheet eri järjestyksessä, muodostaen erilaisen kehityskuvion. Mallit yksinkertaistavat liikaa yrittäjän tai yritystiimin roolin luonnetta. Heidän motivaatiollaan, päätöksillään ja teoillaan on suuri vaikutus kasvuprosessiin, mutta ne on jätetty vähälle huomiolle näissä malleissa. (Tang, Jones & Forrester 1997.)

Storeyn (1994, 122) mukaan on olemassa yrittäjiä, joilla ei ole edes tarkoitusta kasvattaa yritystä tiettyä kokoa suuremmaksi. Johtamistyyli ja yrityksen omistajan rooli saattavat myös poiketa siitä, mitä mallien mukainen organisaatorakenne tai kehitysvaihe edellyttää. Storeyn mukaan elinkaarimallien kriisivaiheet ovat lähinnä testausta vailla olevia oletuksia.

Elinkaarimalleissa todetaan ammattijohtajan palkkaamisen olevan tietyssä vaiheessa tärkeää. Tämä ei ole välttämätöntä yrittäjän tiedostaessa omat kykynsä ja oppimisen tai ulkopuolisen avun tarpeensa (Timmons & Spinelli 2004, 273–274). Birley ja Westhead (1990) hakivat viitteitä kasvumallien tukemiselle. He käyttivät kasvun analysoinnin muuttujina työntekijöiden määrää, liikevaihtoa ja kannattavuutta. Tutkimuksen mukaan yritykset muuttuvat, mutta eivät yleisessä tai ennalta määritellyssä järjestyksessä. Birley ja Westhead ehdottavatkin yleispätevien teorioiden muodostamisen sijaan uusien toimialan heterogeenisyyttä kuvaavien teorioiden kehittämistä esimerkiksi analysoimalla yritysklustereiden sisäistä kehitystä. (Birley & Westhead 1990, 535; 555.)

Churchillin ja Lewisin malli (1983, 31–44) on paljon käytetty viisivaiheinen elinkaarimalli. Se perustuu osittain Steinmetzin (1969) ja Greinerin (1972) kasvumalleihin. Jokaiseen kehitysvaiheeseen liittyy ongelmia, joihin yrittäjän on löydettävä omat ratkaisunsa. Tämä malli vastaa jossain määrin elinkaarimalleista esitettyyn kritiikkiin, sillä yritys voi jäädä

toimimaan yhteen vaiheeseen ilman, että sen toiminnan tarvitsee heiketä tai loppua. Myös vaiheissa taaksepäin siirtyminen on mahdollista. Toiminnan kehittyessä erilaiset asiat ovat tärkeitä. Elinkaaren vaiheet ovat: olemassaolo, selviytyminen, menestys, lentoonlähtö ja kypsyy.

Churchill ja Lewis (1983) nimeävät kasvulle kahdeksan avaintekijää, joista neljä on yritykseen ja neljä yrittäjään liittyvää. Ne kaikki liittyvät pienen yrityksen johtamisen ja kehityksen kautta menestykseen, ja niiden tärkeys vaihtelee kehityksen eri vaiheissa. Yritykseen liittyvät neljä avaintekijää ovat taloudelliset resurssit, henkilökunnan laatu ja määrä, informaation, suunnittelun ja valvonnan järjestäminen sekä liiketoimintaosaaminen. Yrittäjään liittyvät neljä avaintekijää ovat yrittäjän tavoitteet (elämälle ja yritykselle asetetut ja niiden keskinäinen yhteensopivuus), operationaalinen eli toiminnallinen kyvykkyys, liikkeenjohdollinen osaaminen sekä strateginen kyvykkyys. Mallin perussanoma on, että yrittäjän kyvyt ja sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin sekä kilpailukyvyn lähteet ovat perustamisvaiheessa tärkeitä. Myös rahoitukselliset toimintamahdollisuudet ovat oleellisia tekijöitä. Yrityksen kasvaessa yrittäjän rooli muuttuu operatiivisesta kyvykkyudesta strategiseen johtamiseen. Sijainti- ja toimialaympäristöä voidaan myös arvioida tämän mallin avulla, sillä hyvän ympäristön tulisi mahdollistaa näiden kahdeksan kriittisen tekijän hallintaa. (Niittykangas 2003, 81.)

Scott-Bruce -mallissa (1987) yrityksen kehitys jaetaan myös viiteen vaiheeseen, jotka ovat nimeltään syntyminen, selviytyminen, kasvu, laajentuminen ja kypsyy. Koska siirtyminen vaiheesta toiseen edellyttää muutosta, jokaiseen vaiheeseen liittyy toisistaan poikkeavat kriisiytymisen ja selviytymisen mahdollisuudet. Malli antaa yritysten johtajille apua tulevaisuuden suunnitteluun, sillä muutoksen läpi käyminen helpottuu, kun on tiedossa, mikä yleisesti aiheuttaa kriisejä ja mikä on tyypillistä kullekin vaiheelle. Se on työväline ja suuntaviitta, jonka avulla yrityksen kehityksen eri vaiheisiin voidaan pohtia sopivia strategioita. Seuraavassa Churchillin ja Lewisin sekä Scottin ja Brucen malleja käsitellään niiden lukuisien yhteisten piirteiden vuoksi samassa yhteydessä toisiaan täydentävinä.

(1) Churchillin ja Lewisin (1983) olemassaolon vaiheessa yrityksen strategiana on säilyä hengissä, joten sen täytyy etsiä asiakkaita. Suunnittelussa on lyhyt aikajänne, ja se on minimaalista ja epämääräistä. Yrityksen perustaja(t) tekee kaiken itse tai on ainakin kaikessa mukana, joten on tärkeää, että hänellä on osaamista. Myös rahoitus tulee usein omistajilta ja heidän lähipiiriltään. Scottin ja Brucen (1987) mukaan

todennäköisimmiksi kriiseiksi tässä heidän syntymiseksi nimeämässään vaiheessa osoittautuvat kannattavan liiketoiminnan ja positiivisen kassavirran tavoittelu, jotka edellyttävät toimivaa taloushallintoa.

(2) Selviytymisen vaiheen aikana yrityksen tavoitteena on laajentaa omaa asiakaskuntaansa ja tuotevalikoimaansa. Tuloja ja menoja on valvottava kassavirran ylläpitämiseksi. Yritys on vielä yksinkertainen, yrittäjän osa merkittävä ja suunnittelu lyhytjänteistä ja kassavirtoihin keskittyntä. Yrityksellä ei ole vielä montaa tuotetta, ja kilpailu markkinoilla on suhteellisen vähäistä. (Churchill & Lewis 1983.) Scottin ja Brucen (1987) mukaan selviytymisen vaiheessa yritystä kasvatetaan volyymia lisäämällä, jolloin tarvitaan yleensä ulkopuolisia rahoittajia. Jos liiketoiminnalla menee hyvin ja markkinoille tuloon on pienet esteet, on odotettavissa kilpailua. Markkinointi- ja myyntikanavien merkitys kasvaa, kun yrityksen toiminta-aluetta laajennetaan. Monet yritykset jäävät pidemmäksi aikaa selviytymisvaiheeseen, mutta kilpailutilanne ja halu toimia kannattavammin vievät kohti seuraavaa vaihetta. Selviytymisvaiheen kriisejä ovat muun muassa hallitsematon ja nopea kasvu, joka on läsnä kaikissa selviytymisen jälkeisissäkin vaiheissa. Asiakaskunnan laajentuessa yrityksen johdolta vaaditaan hallitun kasvun suunnittelua ja yrityksen ohjaus-, seuranta- ja informaatiojärjestelmien kehittämistä.

(3) Churchillin ja Lewisin (1983) menestysvaiheeseen, jota Scott-Bruce -mallissa kutsutaan kasvuksi, tultaessa yritys on muotoutunut rakenteeltaan. Sillä on riittävästi asiakkaita ja myyntiä vakiinnuttaakseen asemansa. Yrittäjän merkitys on vähentynyt. Yrityksessä on johtajia, hyvä perusmarkkinointi sekä taloudelliset ja operatiiviset tietojärjestelmät ja tuotekehityspanostusta. Yrityksellä on menestyksen vaiheessa kaksi strategista vaihtoehtoa. Yritys voi joko pysyä menestyvänä pitkänkin aikaa, pudota takaisin selviytymisen vaiheeseen tai lopettaa. Toisena vaihtoehtona on yrityksen kasvu, jolloin yrityksen johtaminen selkeiden strategioiden avulla on elintärkeää. Scottin ja Brucen (1987) mukaan yrityksen tulee olla kasvun vaiheessa kannattava, mutta se ei välttämättä ole tuottava omistajilleen kovan käyttöpääoman tarpeen vuoksi. Kasvun vaiheessa suurtuotannon edut tulevat merkittäviksi, jolloin suuryritykset kiinnostuvat alasta. Tämä kiristää kilpailua tuoden hinnan kilpailun välineeksi. Pienyrityksen pitää pystyä vastaamaan tähän, joko erilaistamalla tuotteita tai hakeutumalla vähemmän kilpailluille markkinoille. Tässä kasvun rahoitus ja

toimintojen kontrollin säilyttäminen ovat tärkeitä, ja organisaation rakennemuutos on edessä. Yrityksen johtoon saatetaan tarvita ammattijohtajaa.

(4) Churchillin ja Lewisin (1983) lentoonlähdön vaihe, joka Scottin ja Brucen mallissa on nimeltään laajentuminen, on kriittinen vaihe, joka voi hyvin hoidettuna tehdä yrityksestä menestyvän ja suuren. Yrittäjän täytyy varmistaa, että taloudelliset resurssit ja johto ovat tarpeeksi vahvoja saattamaan yrityksen tämän vaiheen läpi. Jotkut elämäntapayritykset ovat saattaneet selvittää lentoonlähdön vaiheeseen asti operationaalisella suunnittelulla, mutta moni asia muuttuu tässä vaiheessa, muun muassa työntekijöiden johtamisen merkitys kasvaa. Scottin ja Brucen (1987) mukaan laajentumisen vaiheessa yrityksen menestymisen edellytyksinä ovat muun muassa toimivat tietojärjestelmät. Yrityksen johdossa on yleensä ammattijohtaja, jolloin kriisiin ajautumisen estämiseksi on johtoa sitoutettava. Yritys menettää paljon aikaisempia yrittäjyyden piirteitä. Hajauttaminen vieraannuttaa johdon helposti alkuperäisen yrittäjän toiminnasta. Yrityksen kehittämisenäkökulmaan vaikuttavat oleellisesti asiakkaiden tarpeet, jolloin markkinoinnin tärkeys korostuu.

(5) Kypsyysvaiheessa yritys on saavuttanut vakiintuneen tilan. Sillä on ison yrityksen ominaisuuksia, kuten ammattijohto, muodolliset informaatiojärjestelmät ja ammattitaitoinen strateginen suunnittelu. (Churchill & Lewis 1983.) Scottin ja Brucen (1987) mukaan yritys jatkaa vielä tässä vaiheessa kasvamistaan. Yritysjohdon tärkeimmät kysymykset liittyvät kustannusten hillitsemiseen, tuottavuuteen sekä kasvun mahdollisuuksien etsimiseen ja innovatiivisuuteen. Markkinainvestointeja tehdään merkittävästi, ja laaja omistajakunta asettaa johdolle uusia haasteita. Yritys on kannattava ja sen perusinvestoinnit ovat tulorahoituksen piirissä.

Yrityksen kehitystä voidaan ajatella laadullisesti yrittäjän elämänuran ja oppimisen kautta esimerkiksi Dyerin (1994) elämänuramallin avulla. Mallin perusidea ja perustamista edeltäviä vaiheita käsiteltiin tämän tutkimuksen alaluvussa 2.2 Yrittäjyysprosessi ennen perustamista. Dyerin mallin neljännessä ulottuvuudessa, uran edistymisessä, tarkastellaan uran varhaista, keski- ja myöhäistä vaihetta, joissa kaikissa on esillä henkilökohtaiset, perheeseen ja liiketoimintaan liittyvät ongelmat. Mallin avulla voidaan kuvata yrittäjän elämänkaarta kokonaisvaltaisesti. Yrittäjä kohtaa erilaisia ja vaihtuvia haasteita ja ongelmia kulkiessaan elämänuraansa eteenpäin. Tämänkin mallin kohdalla on muistettava, että kaikki



yrittäjät eivät mene samoja polkuja pitkin, vaan esitetyt vaiheet voivat olla osittain päällekkäisiä. Sama asia voi olla toiselle yrittäjälle ongelma ja toiselle jopa hyöty.

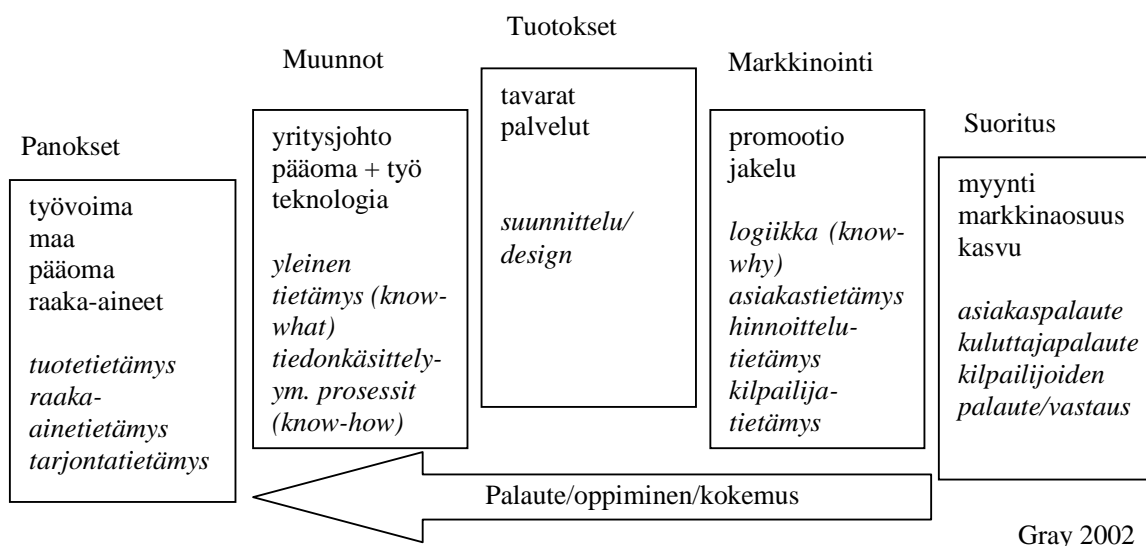
Esimerkkejä yrittäjän uran varhaisvaiheen rooleista ja ongelmista ovat henkilökohtaisten ja perheasioiden tasolla stressin ja turvattomuuden sietäminen, rahoituksen tuleminen perheeltä ja lapsien saamisen yhdistäminen yrittäjyyteen. Liiketoiminnan tasolla resurssien kerryttäminen on alussa tärkeää. Myynti-, markkinointi- ja rahoitusongelmat ovat usein esillä. Yrityksen johtajuusasiat saattavat varsinkin yhteisyrityksessä olla ongelmallisia. (Dyer 1994, 13.)

Yrittäjän uran keskivaiheessa yrittäjän pitää panostaa liiketoiminnan tasolla strategiseen suunnitteluun, työntekijäongelmien selvittelyyn ja lukuisiin hallinnollisiin tehtäviin. Yrittäjän täytyy myös siirtyä tekijästä delegoijaksi ja työn valvojaksi, mikä voi aiheuttaa paineita ja stressiä. Yrityksen kasvaessa yrittäjä joutuu päättämään perheenjäsenten palkkaamisesta. Yrittäjän uran myöhäisessä vaiheessa yrittäjä alkaa usein valmistella eläkkeelle jäämistään. Tämä voi aiheuttaa stressiä, sillä se muuttaa yrittäjän omaa elämänroolia. (Dyer 1994, 14.) Dyer ottaa mallissa huomioon myös yrityksen epäonnistumisen vaikutuksen yrittäjän elämänuraan. Epäonnistuminen vaikuttaa yrittäjän tulevaisuuden uravalintaan. Yrittäjän tulevaisuuden uravalintaan vaikuttavat merkittävästi myös henkilökohtainen ja perheeseen liittyvä tyytyväisyys. (Dyer 1994, 15.)

### **2.3.5 Pienyritysten kasvun esteet**

Davidssonin ja Wiklundin (2002, 26) mukaan tietämys kasvua edistävästä ja estävästä tekijöistä on yhä hajanaista ja rajoittunutta. Pienillä yrityksillä on usein suuremmista yrityksistä eroavia tietynlaisia ja suurempia kasvukynnyksiä. Colin Gray (2002) esittelee pienten yritysten kasvuhaluttomuutta sekä kasvun esteitä ja mahdollisuuksia luovaan toimialaankin sopivasti arvoketjuajattelun avulla (KUVIO 3 Yrityksen arvoketjumalli). Yrityksen arvoketjun vaiheet ovat: panokset (inputs), muunnot (transformations), tuotokset (outputs), markkinointi ja suoritus (performance). Malli on yksinkertaistettu, mutta siitä huomaa arvon luomisen vaatiman käytännön ja teknisen osaamisen sekä liiketoimintatiedon ja -taidon laajuuden. Gray pohjaa kasvun ja kehityksen mahdollisuudet arvoketjun eri vaiheissa esiintyviin rutiineihin, joita hoidetaan erilaisen osaamisen avulla. Arvoketjun eri vaiheissa on yrityksillä mahdollisuus saavuttaa kilpailuetu muihin yrityksiin nähden olemalla

innovatiivinen. Kokemuksensa, osaamisensa ja resurssiansa perusteella yritys voi tehdä yksilöllisiä muutoksia aiempiin toimintatapoihinsa.



**KUVIO 3 Yrityksen arvoketjumalli**

Erityisesti pienissä yrityksissä ovat omistaja-johtajan valta ja mielipiteet selkeästi nähtävillä arvoketjun jokaisessa vaiheessa. Tästä johtuu omistaja-johtajan ainainen kiire. (Gray 2002, 63.) Yrityksen koolla on merkitystä sen suoritukseen. Pienillä yrityksillä on pienemmät taloudelliset resurssit, kyvyt ja vähemmän aikaa, jolloin arvoketjun alkupään vaiheet (panokset ja muunnot) voivat kärsiä. Monille pienille yrityksille suuremmat menetykset syntyvät kuitenkin siitä, etteivät ne ehdi palata vanhaan ja oppia omista kokemuksistaan. Tällöin arvoketjun loppupään vaiheet (suoritus sekä kokemuksesta ja palautteesta oppiminen) jäävät vaillinaisiksi. Tämä lisää Grayn mukaan yritysten halukkuutta jäädä paikalleen ja sallia muutoksia vasta, kun ne ovat olosuhteiden pakosta välttämättömiä. (Gray 2002, 70.) Arvoketjumallin palautevaiheen jäädessä vaillinaiseksi, ei kokemusta ja oppimista siirretä yrityksen toimintastrategiaan.

Yritysten strateginen muuttuminen voi Leppäälhön (1992, 125–127) mukaan yksinkertaistaen tapahtua kahdella tapaa. Toimintaa voidaan sopeuttaa markkina- ja kilpailuolosuhteiden mukaan (reaktiivisuus/passiivisuus) tai muuttaa oma-aloitteisesti ilman ulkopuolista pakkoa (proaktiivisuus/aktiivisuus). Mahdollisuutena on myös muutosvastaisuus.

Leppäälho on tiivistänyt pienyrityksen strategisen kehittymisen vaihtoehdot. Ensimmäinen vaihtoehto on se, että yrityksellä ei ole halua kasvaa eikä mennä kasvuun mukaan edes silloin

kun ympäristö tarjoaisi siihen mahdollisuuksia. Tällöin arvoketjun tuomaa kokemusta ei haluta, ehditä tai osata käyttää hyödyksi. Toiminta säilyy pienimuotoisena ja yrityksen toiminnallisen joustavuuden säilyttäminen tulee yhä tärkeämmäksi. Toisen vaihtoehdon mukaan yritys pyrkii käyttämään hyväkseen ympäristön tarjoamat kasvumahdollisuudet. Yrityksestä muodostuu tällöin vähitellen keskisuuri yritys, jolloin toiminnan kehittäminen ja tehostaminen ovat menestyksen takaamiseksi avainasemassa. Kolmannessa vaihtoehdossa yrityksellä on aktiivinen halu laajentua uusille toiminta-alueille ja se etsii jatkuvasti uusia mahdollisuuksia luovuuden ja visioinnin avulla.

## **2.4 Liiketoiminnan hahmottaminen**

Yrityksen liiketoimintaa voidaan hahmottaa ja konkretisoida erilaisten liikeidean konseptiin perustuvien mallien avulla, jotka korostavat eri tekijöiden yhteensopivuutta. Liiketoiminnan hahmotukset saavat konkreettisen sisällön lopulta liiketoimintasuunnitelmassa, jonka kautta yrittäjä esimerkiksi keskustelee rahoittajien kanssa. Seuraavassa esitettyjen Normannin ja Timmonsin mallien lisäksi esimerkiksi Gibbin (1997) malli on käyttökelpoinen ja siinä on selviä yhtymäkohtia Normannin ja Timmonsin malleihin. Gibb ajattelee liiketoiminnan menestymisen perustuvan liikeidean, yrittäjän (yrittäjätiimin) kyvyn, motivaation ja sitoutumisen sekä resurssien yhteisvaikutukseen.

Gibb käsittelee liikeideaa samankaltaisesti Normannin liikeidean mallin kanssa. Yrittäjän tai yrittäjätiimin kyvyillä hän tarkoittaa esimerkiksi aikaisempaa kokemusta ja sen merkitystä uuden yrityksen kannalta, liiketoimintaosaamista, toimialatuntemusta, persoonallisuutta, yhteysverkostoa, perheen tukea ja osallistumista, koulutusta ja yrittäjämäistä asennetta. Motivaatio ja sitoutuminen rakentuvat Gibbin mukaan esimerkiksi yrityksen perustamisen syistä (mahdollisuus tai pakko), ihmisten suhtautumisesta ja tuesta yrittäjälle, yrittäjän omasta kunnianhimosta ja valmistautuneisuudesta yrittäjyyteen sekä omasta rahallisesta panoksesta. Olemassa olevat ja tarvittavat resurssit (fyysiset- ja taloudelliset resurssit) ja niiden suunnitteleminen, ovat olennainen osa yrityksen menestyksen saavuttamista. (Gibb 1997.)

Gibbin (1997) liiketoiminnan osa-alueiden mahdollisimman tehokasta ja suunniteltua käyttöä varten tarvitaan liikkeenjohdon tekemiä tarkempia suunnitelmia liiketoiminnan laadusta ja määrästä (mm. aikataulu, kirjallinen liiketoimintasuunnitelma, taloudelliset laskelmat) sekä organisaatiosta ja johdosta itsestään (mm. yrityksen rakenne, informaatiojärjestelmät, ulkopuolinen apu).

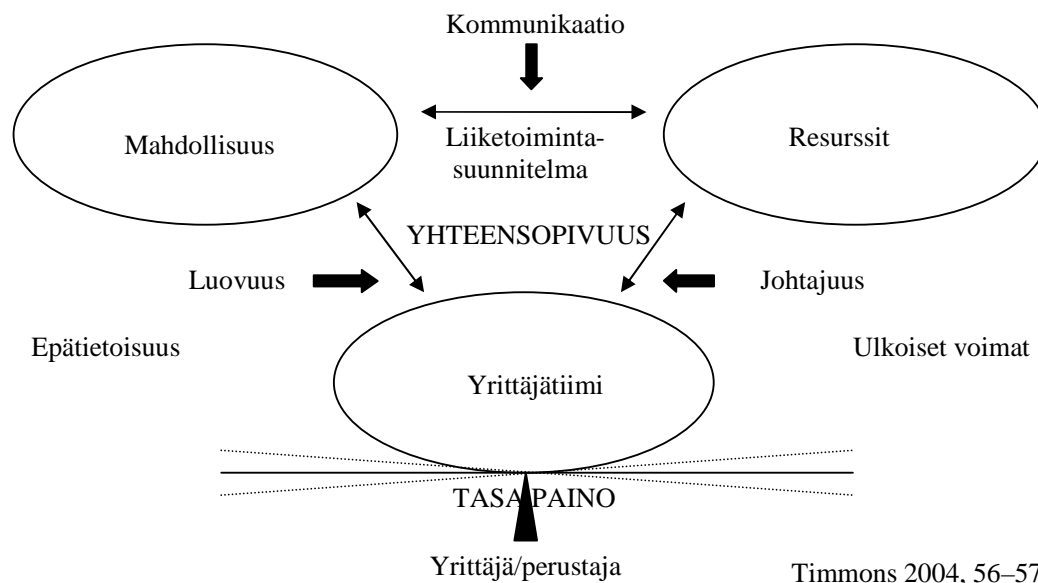
### **2.4.1 Normannin liikeidea-ajattelu**

Normann (1976) otti jo 1970-luvulla esille yrittäjyyden kehittymisen tarkastelun liikeidea-ajattelun avulla. Hänen liikeideamallinsa on myöhemmin inspiroinut useita tutkijoita kehittämään mallia. Normannin suhteellisen yksinkertaisen ja helppotajuisen liikeideakonseptin liikeidea koskevat elementit ovat: mitä (tuote), kenelle (asiakkaat) ja miten (toimintatapa). Malli on yksinkertaisuudessaan hyvin käyttökelpoinen, mutta sen ongelmana on dynamiikan puuttuminen. Se on vain rakennekuvaus. Liikeidean perustana on normanilaisittain aina tuote. Liikeidea-ajattelu tarjoaa pohjan yrityksen strategisten valintojen tarkasteluun käytännön tasolla. Sen avulla liiketoimintaa saa selkeämmäksi ja löytää yritykselle oikean suunnan, samalla kun yrityksen sisäinen ja ulkoinen tehokkuus kasvavat. Tärkeää yrityksen menestymisen kannalta on, että liikeidea-ajattelun kolme osaa ovat keskenään yhteensopivia. Jos osat ovat puutteellisesti yhteensopivia keskenään, ajautuu yritys Normannin mukaan vaikeuksiin.

Rope (1998) on lisännyt Normannin liikeidea-ajatteluun neljännen elementin, imagon, joka täydentää Normannin mallin vastaamaan nykyaikaista markkinoiden tarpeeseen perustuvaa markkinoinnin ajatusmallia. Markkinointi ei enää perustu pelkästään tuotteen myymiseen, vaan markkinoinnin avulla saadaan yrityksen valitsemat kohdeasiakkaat haluamaan yrityksen tuotetta. Asiakas valitsee tuotteen yrityksestä saamansa mielikuvan perusteella. Imagolla tarkoitetaan juuri tätä yrityksen antamaa kuvaa itsestään, tuotteistaan ja laadustaan. (Rope & Vahvaselkä 1998, 28–29.)

### **2.4.2 Timmonsin tasapainomalli**

Yritysten liiketoimintaa voidaan lähestyä myös mahdollisuuksien näkökulmasta. Timmonsin (2004) dynaamista yrittäjyysprosessia hahmottavassa mallissa on kolme osa-aluetta: mahdollisuus, yrittäjätimi ja resurssit (KUVIO 4 Timmonsin yrittäjyysprosessimalli). Yrittäjyysprosessi on mahdollisuuslähtöinen, johtavan yrittäjän ja yrittäjätimin vetämä sekä resursseja käyttävä ja luova. Lähtökohtana yrittäjyysprosessille on osa-alueiden keskinäinen yhteensopivuus ja tasapaino. Mahdollisuus, yrittäjätimi ja resurssit ovat hallittavissa olevia osia, joita voidaan arvioida ja muokata ja joihin voidaan vaikuttaa. Niiden hallinta on kuitenkin vaikeaa, koska niihin vaikuttavat myös mallin ulkopuoliset tekijät, kuten epä tietoisuus ja ulkoiset voimat. (Timmons & Spinelli 2004, 56.)



**KUVIO 4 Timmonsin yrittäjyysprosessimalli**

Malli on syntynyt alun perin Harvard Business Schoolin väitöskirjatutkimuksen yhteydessä ja on kehittynyt siitä nykyiseen muotoonsa. Mallin peruskomponentit ovat säilyneet samoina, mutta tietämyksen lisääntyessä niiden rikkaus ja suhteet ovat selventyneet. Viimeisin tutkimus tukee Timmonsin mallia ja vahvistaa sen perusteiden, kuten yrittäjätimiin, mahdollisuuden, resurssien, yhteensopivuuden ja tasapainon konseptin sekä kokonaisvaltaisen näkökulman yrittäjyyteen, tärkeyden. (Timmons & Spinelli 2004, 63.)

Yrittäjyysprosessi alkaa yksinomaan mahdollisuudella. Timmons ja Spinelli korostavat Shanen (2000 & 2003) tapaan mahdollisuuden tärkeyttä yrittäjyysprosessissa. Yksi yleisimpiä aloittavien yrittäjien väärinkäsityksiä on, että ensin pitää kerätä kaikki resurssit, erityisesti rahoitus. Timmons ja Spinelli painottavat, että raha seuraa korkean potentiaalisen mahdollisuuksia, jotka ovat ammattitaidolla johdettuja. Kaikkein menestyneimmät yrittäjät ja sijoittajat ovat mahdollisuusorientoituneita, jolloin he pohjaavat toimintansa siihen, mitä asiakkaat ja markkinat haluavat eivätkä lakkaa ajattelemasta sitä (Timmons & Spinelli 2004, 82). Perustavan yrittäjän ja yrittäjätimiin rooli on saattaa kolme peruselementtiä paikoilleen muuttuvassa ympäristössä. Ne valitaan ja muokataan mahdollisuuden mukaisiksi. Todellisuudessa peruselementit ovat harvoin täydellisessä tasapainossa. (Timmons & Spinelli 2004, 56–58.)

Yrityksen resursseja ovat ihmiset (mm. johtotiimi, hallitus, lakimiehet, kirjanpitäjät, konsultit), rahalliset resurssit, omaisuus (mm. toimitilat, varusteet) ja liiketoimintasuunnitelma (Timmons & Spinelli 2004, 347). Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä osa yrityksen resursseja. Sen avulla arvioidaan mahdollisuuden hyvät puolet, vaatimukset, riskit ja mahdolliset tuotot sekä suunnitellaan miten mahdollisuuteen tartutaan (Timmons & Spinelli 2004, 397).

Yrittäjätimi on oleellinen osa yrityksen menestystä. Yrittäjän tehtäviin kuuluu Timmonsin ja Spinellin mukaan oppia ja opettaa, osata ottaa vastoinkäymisiä vastaan ja olla joustava, osoittaa ryhdikkyyttä, rehellisyyttä ja kunniallisuutta sekä rakentaa yrittäjyysmäistä työympäristöä. Yrittäjän tulee pystyä toimimaan sekä tiimin jäsenenä että sen ohjaajana. Yrittäjätimi tukee yrittäjää ja yrityksen liiketoimintaa. Sen jäsenillä tulee olla tarvittavaa kokemusta, motivaatiota menestymiseen, sitoutumista, päättäväisyyttä, periksi antamattomuutta sekä riskien ja epävarmuuden sietokykyä. Yrittäjätimin jäsenten on hyvä olla luovia, sopeutuvaisia ja tiimityöntekijöitä, mutta myös johtajia ja kykeneväisiä kommunikoimaan. (Timmons & Spinelli 2004, 59.) Menestyksekkäät yrittäjät muodostavat tiiminsä perustuen siihen, mitä mahdollisuus vaatii (Timmons & Spinelli 2004, 307). Birleyn ja Stockleyn tutkimus (2002) käsitteli yrittäjätimin merkitystä yrityksen kasvuun. Yrittäjätimin merkitys on todella suuri yrityksen menestystä ajatellen. Yrittäjätimien tutkimisen jatkaminen on tärkeää, jotta tulevaisuudessa selviäisi lisää siitä, miksi ja miten yrittäjätimit vaikuttavat yrityksen menestykseen.

Kaikkien uusien yritysten ei tarvitse aloittaa täyden yrittäjätimin kanssa, vaan tiimin muotoutuminen voi tapahtua yrityksen kasvaessa. Tiimin tulee muodostaa yrityksen tarvitsema kokonaisuus. Yleisesti ottaen yrittäjätimit syntyvät kahdella tavalla. Ensimmäinen alkaa yksilön idealla tai yrityksen perustamisen tahdolla, jonka jälkeen 3–4 kumppania liittyy tiimiin seuraavien 1–3 vuoden aikana. Toisessa vaihtoehdossa yrittäjätimi muotoutuu ensin yhteisen idean, ystävyuden tai kokemuksen pohjalle. (Timmons & Spinelli 2004, 306–307.)

Timmonsin mallissa yrittäjätimi on sijoitettu triangelin pohjalle. Mallin ymmärtämistä voi helpottaa kuvittelemalla omistaja-johtajan seisomaan pallon päälle kannattelemaan ja tasapainottelemaan isoa triangelia pänsä päällä. Tämä havainnollistaa jatkuvaa tasapainottelua, sillä mahdollisuus, tiimi ja resurssit kohtaavat toisensa harvoin. Kun yrittäjä pohtii yrityksen tulevaisuuden kehitystä ja määrittää kasvun tavoitteen, täytyy hänen miettiä miten malli pysyy parhaiten tasapainossa. Onko tiimini sopiva tai onko meillä tarpeeksi

resursseja ja mitä sudenkuoppia matkan varrella mahdollisesti on, ovat esimerkkikysymyksiä mallin tasapainon säilyttämiseksi. Yrityksen tilanteista voidaan tämän mallin avulla piirtää ennen ja jälkeen kuvia, jotka havainnollistavat yksinkertaisella tavalla monimutkaisia tapahtumia. Ne auttavat yrittäjää ajattelemaan käsitteellisesti sitä, mikä on yrityksen rakentamisessa tärkeää. (Timmons & Spinelli 2004, 59.)

Yrityksen kasvaessa yrittäjällä on paljon muospaineita. Jotta saavutettaisiin kestävä kasvu, täytyy yrittäjällä olla tai hänen täytyy kehittää itselleen kykyjä toimia omistaja-johtajana. Aikaisemmin uskottiin, että se yrittäjä, joka saattaa yrityksen perustamisesta muutamien miljoonien eurojen vuosimyyntiin on erilainen persoona, kuin hän, jolla on kyky johtaa uutta yritystä sen kasvaessa suuremmaksi. Yleinen ajattelumalli on, että liian kauan johdossa ollut yrittäjä rajoittaa tai estää yrityksen kasvua, sillä häneltä puuttuu tarvittavaa johtamistaitoa ja kokemusta. Uusi tutkimus kuitenkin osoittaa lisääntyvässä määrin, että sama yrittäjä voi olla johdossa sekä perustamisen että yrityksen kasvun aikaan. Johtamistaidot ovat joka tapauksessa tärkeitä korkean potentiaalisen yrityksen kasvattamisessa. Menestyvien yrittäjien vahvuus onkin, että he tiedostavat mitä osaavat ja mitä eivät, ja etsivät tarvittaessa ulkopuolelta apua. (Timmons & Spinelli 2004, 273–274.)

### 3 SOVELLUSYMPÄRISTÖN HAHMOTUS

Yrittäjyyspäättöstä tehtäessä omien asenteiden ja arvojen lisäksi tilanteilla ja ympäristöllä on suuri merkitys. Siten ilman sopivaa ympäristöä ja tilannetta ei ole yrittäjyyttä. Jotta hyvät ideat ja suunnitelmat toteutuisivat, täytyy ympäristön tarjota tietyn perustason ylittäviä mahdollisuuksia, suotuisaa ilmapiiriä ja yrittäjyyteen kehittämistä sekä kouluttamista. (Huuskonen 1995, 9–10.) Sijaintialueen ja toimialaympäristön piirteet vaikuttavat yrityksen koko elinkaareen. Arvo- ja asenneympäristö vaikuttavat uusien yritysten syntyyn ja yritysten kasvuhaluuteen sekä todelliseen kasvuun. Yrityksen toimintaa helpottaa, jos sijaintipaikkakunnalta on saatavilla tukea tai jos toimialan rakenne on sille otollinen.

#### 3.1 Sijaintiympäristö – Keski-Suomi

Yritykset ja ihmiset valitsevat asuinalueensa sen houkuttavuuden mukaan. Viimeaikainen suunta on ollut Suomessa alueellinen keskittyminen, mikä tarkoittaa erityisesti pääkaupunkiseudun, mutta myös muiden keskustaajamien aseman vahvistumista suhteessa muuhun Suomeen. Ihmiset muuttavat keskuksiin, joissa on helppo asua ja toimia. Niissä on paljon työpaikkoja ja palvelut, yritykset ja koulutettu työvoima ovat helposti saatavilla. Niittykangas puhuikin (2003, 179) kehityksen hyvästä kehästä eli itse itseään vahvistavasta prosessista. Kehityksen hyvässä kehässä alueen positiiviset piirteet vaikuttavat esimerkiksi yritysten lisääntyvään investointikäyttäytymiseen, mikä puolestaan vahvistaa alueen houkuttavuutta tuomalla alueelle sen kaipaamaa varallisuutta. Varallisuudella voidaan parantaa alueen infrastruktuuria ja palveluita, jolloin alueen piirteet tulevat yhä houkuttavammiksi ja yhä enemmän ihmisiä ja yrityksiä muuttaa sinne.

Csikszentmihályin (1996, 1; 8–9) mukaan sijaintiympäristöllä on suuri merkitys luovuudelle ja uusien innovaatioiden syntymiselle. Luovuus syntyy monien lähteiden, kuten ympäristön ja sosiokulttuuristen kontekstien, yhteisvaikutuksesta, ei pelkästään yhden ihmisen päässä. On helpompaa lisätä luovuuden määrää muuttamalla ympäristön olosuhteita, kuin yrittämällä vaikuttaa suoraan ihmisten luovuuteen. Luovuus viihtyy paremmin keskuksissa, joissa monet erilaiset kulttuurit, elämäntavat ja tieto sekoittuvat, jolloin ihmiset pystyvät näkemään uusia ideoiden yhdistelmiä. Keski-Suomen, ja erityisesti Jyväskylän seutukunnan, vahvuutena ovat tässä mielessä monet ulkomaalaiset ja muilta paikkakunnilta tulleet opiskelijat, joiden erilaisia taustoja voitaisiin työ- ja yritys-elämässä hyödyntää nykyhetkeä tehokkaammin.



Keski-Suomen maakuntaan kuuluu kuusi seutukuntaa, jotka ovat Joutsan, Jyväskylän, Jämsän, Keuruun, Saarijärven-Viitasaaren ja Äänekosken seutukunnat (LIITE 1 Keski-Suomen maakunnan seutukuntakartta). Alueella on 30 kuntaa. Keski-Suomen toimialakatsauksen (2005, 4) mukaan maakunnassa on yhteensä noin 267 000 asukasta, joista yli 60 % asuu Jyväskylän seutukunnan alueella. Työpaikkoja maakunnassa on noin 104 000. (Keski-Suomen toimialakatsaus 2005/2, 4.)

Keski-Suomessa väestön määrä on kasvanut tasaisesti viimeisten vuosikymmenien aikana. Väestön määrä on lisääntynyt 4,4 % vuosien 1990 ja 2004 välillä. Myönteinen väestökehitys perustuu luonnolliseen väestölisäykseen ja positiiviseen nettomuuttoon. Maakunnassa kasvu ei ole kuitenkaan tasaista. Jyväskylän seutukunta on ainoa, joka on vuodesta 1990 voimakkaasti kasvanut. Vuosien 1990 ja 2004 välillä lisäystä on tullut +15,4 %. Muut seutukunnat ovat menettäneet asukkaitaan. Eniten asukkaita vuosien 1990 ja 2004 välillä menettänyt keskisuomalainen seutukunta on Joutsa (-13,9 %). (Keski-Suomen viimeaikainen kehitys 2006.) Samanlainen muutos, eli alueellinen keskittyminen, on tapahtunut myös muualla Suomessa, eikä sitä toistaiseksi ole juurikaan pystytty vähentämään. Keski-Suomen seutukuntien asukasmäärän pienentyminen ei ole Suomen nopeinta.

Keski-Suomen toimialakatsauksen (2005, 4) mukaan teollisuuden osuus kaikista Keski-Suomen työpaikoista on 22 %, mikä on suurempi kuin koko Suomessa keskimäärin (19 %). Teollisuus on suurelta osin paperi- ja puutuoteteollisuutta sekä metsätaloutta ja kone- ja laitteollisuutta. Julkisen sektorin osuus on Keski-Suomessa suuri, 30 % kaikista työpaikoista. Yksityisten palvelualojen osuudet ovat pienemmät kuin muualla Suomessa. Suurin osa työpaikoista Keski-Suomen alueella on sosiaali- ja terveyspalveluissa, liike-elämän palveluissa ja koulutussektoreilla. (Keski-Suomen toimialakatsaus 2005, 4.) Toimialarakenteen luvut vaihtelevat suurestikin eri keskisuomalaisten seutukuntien välillä (Keski-Suomen viimeaikainen kehitys 2006).

Keski-Suomi on menestyksekkäs koulutuksen ja osaamisen maakunta. Noin 62 % yli 15-vuotiaista keskisuomalaisista on suorittanut jonkin tutkinnon, ja korkea-asteen tutkinnon suorittaneita on 23 %. Koulutettujen määrä vaihtelee seutukunnittain paljon. Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa Keski-Suomi on maakunnista viidentenä Uudenmaan, Pirkanmaan, Varsinais-Suomen ja Pohjois-Pohjanmaan jälkeen. Keski-Suomen panostus on kasvanut huomattavasti 1990-luvun puolivälistä. Tästä huolimatta tutkimus- ja kehittämistoimintaan

käytettävät henkilö- ja rahalliset resurssit ovat Keski-Suomessa moninkertaisesti muita johtavia maakuntia vähäisempiä. (Keski-Suomen viimeaikainen kehitys 2006.)

Keski-Suomen yritystoiminta on kehittynyt myönteisesti toimipaikkamäärän osalta, vaikka toimipaikkojen lisäys ei olekaan koko maan muutosvauhdin tasolla. Esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaan kasvuvauhtiin Keski-Suomi ei yllä, mutta tilanne on hyvä verrattuna ympäröiviin maakuntiin. Yrityssektorin suurin työllistäjä on teollisuus. (Keski-Suomen viimeaikainen kehitys 2006.) Keski-Suomen alueella tehdään työtä yrittäjyyden edistämiseksi muun muassa seudullisten kehittämissyhtiöiden avulla. Esimerkiksi Keski-Suomen matkailuelinkeinoa ja luovaa toimialaa kehitetään maakunnallisesti Euroopan unionin tuella. Matkailustrategian peruslähtökohtana on yrityslähtöisyys ja tavoitteena matkailukeskittymien eli veturiyritysten ja niitä tukevien yritysverkostojen kehittäminen. Luovan toimialan hankekokonaisuuden tavoite on myös yrittäjyyspainotteinen. Tärkeää on, että luovan alan toimijat saisivat mahdollisuuden kehittää toimintaansa yrittäjämäiseen suuntaan. (Yrittäjyys ja elinkeinot 2006.) Keski-Suomen alueella toimiva Y4-hanke (Yrittäjyys Ylös Yhteiskunnassa Yhteistyöllä) puolestaan pyrkii rakentamaan Keski-Suomesta ja koko Suomesta maailman yrittäjäaktiivisinta yhteiskuntaa, joka motivoi ja kannustaa kestäville arvoille perustuvaan yrittäjyyteen. Keski-Suomesta pyritään tekemään tiedolla, taidolla ja yrittäjyydellä menestyvä maakunta. (Y4-yrittäjyysideologia 2006.)

Keski-Suomen suurin ongelma on työttömyys. Työttömyysaste (työttömien osuus työvoimaan kuuluvista) on ollut viimeiset kolme vuotta noin 12 %. Kun koko Suomen työttömyysluku on hieman pienentynyt, on Keski-Suomen työttömyys koko maahan verrattuna kasvanut. (Keski-Suomen toimialakatsaus 2005, 17.) Työttömyys on suurinta matalien koulutusasteiden kohdalla, sillä yli 80 % työnhakijoista oli vuonna 2004 korkeintaan keskiasteen suorittaneita (Keski-Suomen viimeaikainen kehitys 2006).

## **3.2 Toimialaympäristö – Luova toimiala**

### **3.2.1 Luovan toimialan käsitteistöä**

Luovan toiminnan piirissä vallitsee epäselvä käsitteistöviidakko, mikä tekee toimialan ja sen rajojen ymmärtämisen hankalaksi. Käsitteistöä tulisi selkeyttää alan uskottavuuden lisäämiseksi. Laajimmin luovuuteen viittaavia käsitteitä ovat luova luokka, luova talous ja

luova yhteiskunta. Suppeampia ovat kulttuuriteollisuus, kulttuurin toimialat ja luova toimiala. Tieto- ja osaamisperustainen yrittäjyys on myös toimialaa lähestyvä käsite.

Luova luokka, luova talous ja luova yhteiskunta -käsitteet viittaavat siihen, että luova toiminta on potentiaalinen Suomen ja maailmantalouden piristäjä. Amerikkalainen talousmaantieteilijä Florida (2005) on tutkinut luovan toiminnan sekä kansallisen ja alueellisen kilpailukyvyn yhteyttä. Florida on lanseerannut luova luokka -käsitteen. Luovan luokan esiinmarssi tulee esiin arvojen, normien ja asenteiden suurina muutoksina. Luovat ihmiset arvostavat yksilöllisyyttä ja itsensä ilmaisua enemmän kuin ansaitun rahan määrää tai taloudellista asemaa. He vaativat työltään haasteellisuutta, virikkeellisyyttä ja monimuotoisuutta. Organisaatioiden tärkeänä tehtävänä Florida pitää työntekijöiden luovuuden vaalimista, sillä luovuus on yrityksen tärkein tuotannontekijä. (Florida 2005, 138–140.)

Floridan näkemys on aluetaloudellinen, koska yritykset siirtyvät luovien ihmisten asuttamille paikkakunnille. Luovien keskusten tulee tarjota paljon korkealuokkaisia mukavuuksia ja elämyksiä sekä ennakkoluulotonta asennoitumista monimuotoisuutta kohtaan. Pelkät taloudelliset syyt, kuten saavutettavuus tai aineelliset hyödykkeet eivät auta luovaa keskusta menestymään. (Florida 2005, 329–330.) Florida analysoi alueiden luovuutta luovuusindeksin avulla, jossa otetaan huomioon luovan luokan osuus työvoimasta, innovaatioiden määrä patenttien määrällä mitattuna, huipputeknologian yritysten määrä ja laatu sekä monimuotoisuuteen suuntautuminen. (Florida 2005, 361.) Tieto ja informaatio ovat luovuuden työkaluja ja luovuuden tuotteena syntyy innovaatio (Florida 2005, 95).

Floridan luokkakäsitettä on kritisoitu, mutta osittain syynä on ollut tietämättömyys. Vaikka luovan luokan perusta on taloudellinen, ei Florida tarkoita luovalla luokalla taloudellista luokkaa, joka perustuu omaisuuden, pääoman tai tuotantovälineiden omistukseen sulkien muut luovuuden ulkopuolelle. Luovan luokan omaisuus on aineetonta, ihmisten päässä olevaa luovaa omaisuutta. (Florida 2005, 126–127.) Floridan luovalle luokalle asettamien haasteiden joukossa on yhteiskuntaan negatiivisesti vaikuttavien luokkaerojen voittaminen. Muut luovan luokan haasteet ovat luovuuteen kohdistettujen investointien edistäminen pitkäaikaisen talouskasvun varmistamiseksi ja ihmisten yhteenkuuluvuutta lisäävien muotojen kehittäminen yhteiskuntaan. (Florida 2005, 459.)

Wilenius (2004) käsittelee luovaa taloutta Sitran tutkimusprojektissa. Hän puhuu tulevaisuuden Suomesta, joka tekee kauppaa vähäaineisten tai aineettomien hyödykkeiden

avulla. Tämä tarkoittaa Suomen elinkeinorakenteen muutosta osaamisintensiivisempään suuntaan, jossa kulttuuri ja talous kulkevat käsi kädessä. Monissa muissakin selvityksissä ja raporteissa luovan talouden katsotaan olevan tie uusiin työpaikkoihin, talouskasvuun ja menestykseen. Suomen tietoyhteiskunnan syviin haasteisiin keskittyvässä katsauksessa (Himanen, 2004) ja Suomen kulttuuriviennin tilaa ja mahdollisuuksia tutkivassa selvityksessä (Onko kulttuurilla vientiä? 2004) on ollut lähes sama sanoma – luovaa toimialaa tulee kehittää ja sen potentiaali pitää ottaa vakavasti.

Kulttuuriteollisuuden käsite (cultural industry) tulee alunperin Frankfurtin koulukunnalta. Adorno ja Horkheimer käyttivät tätä käsitettä 1940-luvulla teoksessaan *Valistuksen dialektiikka*, jossa he kritisoivat kaupallista ja monopolistista kulttuurituotantoa (mm. Hautamäki 1999; Negus 1996, 37–39 & 1997, 36–65; O’Connor 2003, 12–13; Uusitalo 1999). Heidän mukaansa taiteen tekeminen valmiissa formaatissa suurille ihmismäärille tuhoaa taiteen ja sen autonomisuuden ja manipuloi ihmisiä haluttuun suuntaan. Kulttuuriteollisuus vaikuttaa sisältöihin antaen taiteelle ulkoisia ehtoja, kuten työllisyysvaikutukset ja kannattavuus.

Etlan mukaan luovat toimialat -käsite on Suomessa uusi ja yleiseen käyttöön vakiintumaton (Etlä 2005, 3). Se tuli alun perin Suomeen Ison-Britannian hallituksen luovien toimialojen työryhmältä (Creative industries task force) (Etlä 2005, 1). Työryhmän määritelmän mukaan ”luovat toimialat ovat toimialoja, joiden lähde on yksilöllisessä luovuudessa, taidossa ja lahjakkuudessa ja joilla on mahdollisuus lisätä vaurautta ja työpaikkoja hyödyntämällä ja luomalla aineetonta omaisuutta (immateriaaliomaisuus)” (Etlä 2005, 1, DCMS:n 2004 mukaan). Keski-Suomessa ”luovalla toimialalla tarkoitetaan toimintaa ja ammatteja, jotka pohjautuvat yksilölliseen luovuuteen, taitoihin ja lahjakkuuteen. Sitä kutsutaan myös kulttuuriteollisuudeksi ja luovaksi tuotannoksi, joissa kaupankäynnin kohteena ovat kulttuuriset sisällöt” (Keski-Suomen luova toimiala 2006). Näiden määritelmien mukaan luova toimiala on laaja ja sen rajat epäselvät.

Toimialan tilastointi on epäselvää, sillä Tilastokeskus ei tilastoi luovan toimialan lukuja. Se tilastoi kuitenkin kulttuuritoimialoja, jotka ovat läheisesti luovaan toimialaan liittyviä ja siten paras tutkimuspinta luovaan toimialaan. (Etlä 2005, 3.) Tilastokeskuksen kulttuuritoimialaluokitus perustuu osittain Isossa-Britanniassa käytössä olevaan luovan toimialan määritelmään. Kulttuurin toimialoihin kuuluu 55 toimialaa, jotka Alanen (Etlä 2005, Alasen 2004 mukaan) luokittelee neljään pääryhmään: taidealat (taiteilijatoiminta, näyttämö- ja konserttitoiminta sekä kirjastot), muotoilualat (mainonta, arkkitehtuuri sekä

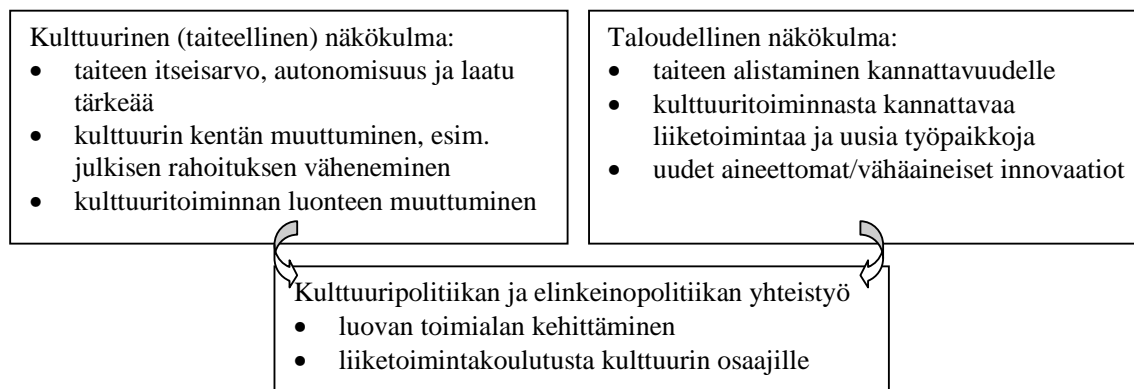
taideteollisten muotoilu- ja suunnitteluyritysten toiminta), joukkoviestintä (kirjojen, lehtien ja elokuvien tekoon ja jakeluun liittyvät toimialat sekä radio- ja televisiotoiminta) sekä vapaa-aika ja viihdealat (valokuvausliikkeet, huvipuistot, pelitoiminta ja viihde-elektroniikka). (Etna 2005, 4.) Tämän tutkimuksen yrityksistä Musiikin aika -festivaali kuuluu tätä jakoa käyttäen taidealoihin, muotoilutoimisto Komia Design Oy ja designtuotteita valmistava Papiina Oy muotoilualoihin ja kirjakustannus Atena Kustannus Oy joukkoviestinnän aloihin.

Tieto- tai osaamisperustaisen yrittäjyyden käsite menee osittain päällekkäin kulttuuritoimialojen sekä luovan toimialan kanssa. Moni kulttuurialan yritys voidaan luokitella kuuluvaksi osaamisperustaisen liiketoiminnan piiriin. Kaikki menestyksellinen yrittäjyys perustuu asiansa osaavaan yrittäjään, mutta osaamista korostettaessa yrityksen tärkein vahvuus on sen perustajien suuri ammattipätevyys. Yritys on hankalasti kopioitava, jos se on rakennettu osaamisen ja taitojen päälle, eikä esimerkiksi suurten pääomapanosten. Kulttuurialan yritykset, jotka perustuvat osaamiselle, eivät yleensä kuulu korkean teknologian osaamisintensiivisiin yrityksiin, vaan niitä kuvastaa korkeatasoinen suunnittelu. Tällöin osaaja on hyvä tuotesuunnittelija ja -kehittäjä, vaikka ei välttämättä korkean teknologian osaaja. Suomessa on viime vuosina panostettu erityisen paljon korkean teknologian yrityksiin, jättäen muut osaamisperustaiset yrittäjät vähemmälle huomiolle. (Työministeriö 1997, 19.)

Tieto- eli osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut (knowledge-intensive business services, KIBS) on suunnattu liike-elämän yrityksille ja organisaatioille. Nämä palvelut, kuten konsultointi- ja markkinointipalvelut, perustuvat ammattitietouteen ja tarjoavat tiedon lähteitä asiakkaille. Ne voivat myös olla palveluita tai tuotteita, jotka ovat välituotteita asiakkaiden omille tietoa ja osaamista tuottaville toimintoille. Suurin osa kulttuuritoimialan yrityksistä suuntaa tuotteensa ja palvelunsa suoraan loppukäyttäjämarkkinoille, jolloin ne eivät yleensä kuulu tähän ryhmään. (Etna 2005, 18–19.) Kuitenkin esimerkiksi tämän tutkimuksen tutkimusyryksistä muotoilutoimisto Komia Design Oy voidaan katsoa kuuluvaksi näiden yritysten ryhmään. Tällä hetkellä KIBS-toimialoihin luetaan kulttuurin toimialoista virallisesti arkkitehtipalvelu, taideteollinen suunnittelu ja muotoilu, mainostoimistot, suora- ja ulkomainonta sekä muu mainospalvelu (Etna 2005, 19, Lithin 2003 mukaan).

Kulttuuriteollisuus-käsitteen merkitys on muuttunut Adornon ajoista. Negatiivinen sävy on lieventynyt ja Adornoa vastaan on esitetty paljon kritiikkiäkin. Kulttuuriala on muuttumassa ammattimaisempaan suuntaan ja yrittäjyyteen perustuva tuotantokonsepti on yhä yleisempi toimintamuoto alalla. Kotron (1999) mukaan adornolaisen autonomisen taiteen ja

kaupallisuuden vastakkainasettelun sijaan tulisikin pyrkiä kulttuurisen ja taloudellisen osaamisen sopuiseen liittoon (KUVIO 5 Kulttuurin ja taloudellisuuden yhteenliittymä).



Kotroa (1999) mukaillen

### KUVIO 5 Kulttuurin ja taloudellisuuden yhteenliittymä

Kotron kulttuuriteollisuus-käsite korostaa taiteen ja yrityselämän välistä yhteistyötä. Tässä merkityksessä kulttuuriteollisuus on proaktiivista toimintaa, jonka kautta taide- ja kulttuurisektoria lähennetään yritysmaailmaan ja hahmotetaan keinoja taloudellisesti kannattavalle luovalle työlle. (Kotro 1999, 220–221.) Tämän tutkimuksen lähtökohtana on kulttuuri- ja elinkeinopolitiikkojen yhteensulautuma eli kulttuuriyrittäjyys taiteellisesti itseisarvoisena sekä liiketaloudellisesti kannattavana toimintana.

#### 3.2.2 Luovan toimialan yrittäjyys

Luovan toimialan yrittäjyydelle ei ole yhtä määritelmää. Käsitteitä käytetään eri tahoilla hyvin erilaisin tavoin. Kulttuuriteollisuuden määritelmässä yhteistä on niiden pyrkimys yhdistää kulttuurinen luovuus tekniseen ja kaupalliseen osaamiseen ja siihen, mitä lisäarvoa kulttuurista syntyy. Opetusministeriön raportissa (1998) on käytetty selkeää laajasta näkökulmasta suppeampaan johtavaa kulttuuriteollisuuden määritelmää. Ensimmäisellä tasolla kulttuuriteollisuutta on kaikki tuotanto, jossa ensisijaista on merkityksenvaihto. Toisella tasolla kulttuuriteollisuus voi tarkoittaa joitain tiettyjä kulttuurisektorin luovan taiteen alueita, kuten kirjakustannusta, elokuvia tai musiikkia. Kaikista suppein määritelmästä saadaan kolmannella tasolla, jolloin kulttuuriteollisuus on näkökulma kulttuuriyrittäjyyteen. (Luotaus kulttuuriteollisuuteen 1998, 3.) Tämä tutkimus lähestyy kulttuuriteollisuutta selkeästi kolmannen tason eli yrittäjyyden kautta.

Kulttuuriyrittäjyydellä on monia tunnusomaisia piirteitä. Kulttuurialan yritykset ovat paljon henkilöresursseja vaativia, joten suurimmat kustannukset aiheutuvat palkoista ja liiketoiminnan muuttuvista kuluista. Liiketoimintaan ei tarvita paljon pääomaa. (Andersen & Vaihekoski 2001, 78.) Työministeriön työryhmä (2002) puhuu alan erilaisista rooleista, jotka ovat moninaisia ja kirjavia. Alalla toimii sekä itseoppineita, harrastus- tai kiinnostuspohjalta alalle tulleita, mutta myös koulutettuja ja liiketoiminnallisiin näkökohtiin panostavia. (Kulttuuriteollisuus 2002, 11–12.) Tyypillisesti kulttuurialan yritys on pieni, yhden tai muutaman henkilön työllistävä ammatinharjoittajayritys, sillä sen täytyy pystyä joustamaan markkinoiden vaihtelevan kysynnän mukaan. Pienen yrityskoon takia yhteistyö on kulttuurialalla toimimisen kannalta lähes välttämätöntä, koska kaikki tarvittava osaaminen löytyy harvoin yhden yrityksen sisältä. Yhteistyöverkostot riippuvat yleisesti hyvin paljon henkilösuhteista. (Andersen & Vaihekoski 2001, 80–81.)

Yrityskoosta puhuttaessa otetaan usein esille luovuuden ja kaupallisuuden ristiriita. Yleisesti ottaen yrityksen olemassaolon tarkoituksena on tuottaa omistajalleen taloudellista lisäarvoa, mutta kulttuuritoimialalla yrittäjät näkevät yritystoiminnan usein elämäntapana ja kulttuuristen arvojen tavoitteluna, eivätkä pyri maksimoimaan taloudellisia hyötyjä (Andersen & Vaihekoski 2001, 17 & 77–78). Luovuudelle ja taloudelle ei useinkaan löydy yhteistä kieltä. Monet taiteilijat vieroksuvat talouden termien, kuten ”luovuuden tuotteistaminen” tai ”arvoketjuajattelu”, tuomista kulttuuriyhtiön piiriin. (Wilenius 2004.)

Kulttuuriyrittäjyydessä on nähtävillä monia osaamisen kehitysvaatimuksia. Alan toimijoilla tulee olla oman erityisosaamisen lisäksi monialaista osaamista. Yritystoiminnan perusteiden hallinta on edellytys alalla toimeentulon hankkimiseen tai varsinaisen liiketoiminnan harjoittamiseen. (Kulttuuriteollisuus 2002, 22–23.) Luovan toimialan yrittäjillä on monesti huono liiketoimintaosaaminen (mm. On luovan toiminnan aika 2003; Kulttuuriteollisuus 2003–2006), ja tämä on oletettavasti yksi toimialan heikon kasvun syistä. Omaa liiketoimintaa kehitetään usein vain oman ydinosaamisen, eli kulttuuriosaamisen, kehittämisen kautta, muttei yrityksen liiketoimintaa parantamalla (Andersen & Vaihekoski 2001, 78). Kulttuurialalla, jossa tuotteen tekeminen lähtee usein toteuttajan tarpeesta, olisi hyvä suunnata katse asiakkaiden suuntaan ottamalla huomioon aito kysyntä. Asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen edistää tuotteen menestystä ja liiketoiminnan sujumista. Pitäisi tuoda esille aitoa luovuutta, innovatiivisuutta, jonka avulla pienetkin yritykset pystyvät kilpailemaan suurten yritysten massatuotannon kanssa. (Kulttuuriteollisuus 2003–2006.)

Kulttuurituottajan työssä tulee hyvin esiin talouden ja luovuuden ristiriita sekä suuret osaamisvaatimukset. Haapakoski (2002) kiteyttää kulttuurituottajan työn Kulttuuri-Laaser-projektin loppuraportissa. Tärkein projektista esiin nouseva asia on, että kulttuurituottajat kokevat työskentelevänsä kulttuurin ja hallinnon välisessä maastossa, eli taiteen ja taloudellisuuden välimaastossa. Kulttuurituottajan osaaminen on laaja-alaista, esimerkiksi toimialaan, taloushallintoon, johtamiseen ja verkostoihin liittyvää. Sosiaalisia taitoja vaaditaan, koska tuottaja tarvitsee ympärilleen verkoston ihmisiä. Välimaastossa toimiminen saattaa tuottajan jännitteeseen asemaan. Taidekenttä ajattelee tuottajaa helposti liiketoimintatäi talousihmiseksi, kun taas liiketoiminnan kentällä työskentelevät helposti vähättelevät tuottajan taloudellisia taitoja. (Haapakoski 2002.)

Jännitteisyyttä kaupallisuuden ja kulttuurin välillä kuvataan myös tutkimuksessa, jossa seurattiin Ismo Alangon ja Stefan Lindforsin luoman poikkitaiteellisen Labra-teoksen valmistumisprosessia. Labra toteutettiin taiteilijoiden näkökulmasta, joten liiketaloudellisesti teos ei ole malliesimerkki tehokkaasta ja taloudellisesti kannattavasta projektista. Taiteilijat toivat projektissa taidettaan esille mahdollisimman epäkaupallisesti. Case Labran pitkästä ja kontrollin puutteesta kärsivästä prosessista on paljon opittavaa. Prosessissa ei ollut kaikki narut käsissään pitävää tuottajaa, vaan vapauksia annettiin hyvin paljon taiteilijoille. Taiteilijat vaikuttivat suuresti muun muassa markkinointiin ja budjettiin, jotka loppujen lopuksi jäivät puutteellisiksi ja epärealistisiksi. Lisäksi sopimuksia ja suunnitelmia ei oltu aina tehty paperilla. (Case Labra, Kulttuuritapahtumatuoannon prosessikuvaus 2000.)

Suomen kulttuuripolitiikan suurista linjoista voi huomata sen, että kulttuurin kaupallistuminen on 1990-luvulta hiljalleen tullut tärkeämmäksi ja hyväksyttymmäksi. Kankaan (1999) mukaan kulttuurikentän suuri muutos on tuonut taiteen ja kulttuurin niiden itseisarvoisesta julkisen vallan hoitamasta edistämisestä talouden ja kestäväen kehityksen kysymysten äärelle. Hän määrittelee kulttuuripolitiikan kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäinen kesti 1960-luvulle saakka ja sen aikana kansalaisuuden, yhteenkuulumisen ja sivistyksen rakentaminen alkoi. Kulttuuri oli valtion väline kansallisen identiteetin lujittamiseen ja kahtiajakautuneen kansan yhdistämiseen. Kulttuuripolitiikan toinen linja alkoi 1960-luvulla ja jatkui 1990-luvulle. Silloin jatkettiin kulttuurin rakentamisprosessia hyvinvointiyhteiskunnan suuntaan ja saatiin aikaan kulttuurin institutionaalinen järjestelmä kulttuuriministereineen ja taiteilija-apurahoineen. Poliittikka oli hyvin kansallisuussidonnaista, josta kertoo erityisesti amerikkalaisen kulttuurituotannon pitäminen uhkana. (Kangas 1999, 156–178.)

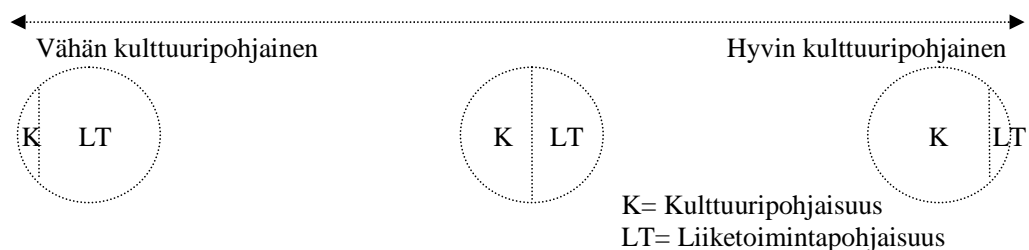


Kulttuuripolitiikan kolmas linja jatkuu 1990-luvulta eteenpäin ja keskittyy markkinoistumiseen, teollistumiseen, uusliberalismiin ja yksilöllistymiseen. Kolmas linja on tällä hetkellä käynnissä ja sen perusideologia on, että yksilöllinen yritteliäisyys johtaa haluamaamme luovaan ja tuottavaan yhteiskuntaan. Valtion kietoutuneisuutta kulttuurielämään arvostellaan. Kulttuuri on tavaroistunut ja sen käyttökelpoisuutta mitataan taloudellisella menestyksellä, sosiaalisena aktiivisuutena ja työpaikkoina. Taloudellista hyötyä mitataan esimerkiksi kulttuurimatkailijan festivaalipaikkakunnalle jättämän rahamäärän avulla. (Kangas 1999.)

### 3.2.3 Luova toimiala tässä tutkimuksessa

Ison-Britannian hallituksen luovien toimialojen työryhmän määritelmä (Etlä 2005, 1), jossa korostetaan toimijoiden yksilöllistä luovuutta, taitoa ja lahjakkuutta sekä immateriaaliomaisuuden hyödyntämistä ja luomista, on tämänkin tutkimuksen näkemys luovasta toimialasta. Toisaalta tämä tutkimus kaventaa näkemystä painottamalla luovan toimialan yrittäjyyttä, jossa kulttuuri ja yrittäjyys ovat toisiinsa kietoutuneita ilmiöitä.

Yleisesti ottaen kulttuurilla on suppea ja laaja näkökulma. Jokapäiväisessä puheessa kulttuurin käsite saa usein suppean näkökulman, jolloin sitä ajatellaan taiteena. Laajan määritelmän mukaan kulttuuri voi tarkoittaa kaikkea ihmisen oppimaa toimintaa. Kulttuurisana on laajentunut tähän muotoon sen alkuperäisestä merkityksestä *viljellä* (latinaksi *cultura*). (Frisk & Tulkki 2005, 6; 9.) Bennettin (1999, 13) mukaan kulttuuria ovat kaikki ne tekijät, jotka konstituivat elämisen kokemuksen. Tässä tutkimuksessa kulttuuri määritellään suhteellisen laajasti ja osana yrityksen liiketoimintaa. Mikään yritys ei toimi täysin irrallisena kulttuurista. Yritysten kulttuuripohjaisuuden määrää voidaan havainnollistaa kulttuurisuuden aste -jatkumon avulla (KUVIO 6 Kulttuurisuuden aste -jatkumo).



**KUVIO 6 Kulttuurisuuden aste -jatkumo**

Mitä suurempi osa yrityksestä on kulttuuria ja kulttuuriosaamista, sitä selkeämmin kulttuuriyritykselle tyypilliset ominaisuudet ja ongelmat näkyvät siinä. Toisaalta mitä enemmän toiminta perustuu liiketoiminnan ja kaupallisuuden periaatteille, sitä enemmän yritys muistuttaa liiketoiminnan oppien mukaan toimivaa ja mahdollisimman suureen liikevoittoon pyrkivää yritystä.

### **3.2.4 Keski-Suomen luovan toimialan kehittäminen**

Luova toimiala nähdään yhä useammin alueellisten kehittämisstrategioiden osana. Maakuntien rooli alueensa kehittämisessä on viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut. Keski-Suomen maakunnan elinkeinotoiminnallisesti keskeiset toimialat ovat elektroniikka- ja metalliteollisuus, graafinen ala, mekaaninen puuala, matkailu sekä käsi- ja pienteollisuus. Taiteen, kulttuurin ja luovuuden sijoittuminen toimialakenttään on ollut epäselvää. (On luovan toiminnan aika, 6–7.) Keski-Suomen luovan toimialan kehittäminen alkoi, kun vuonna 2002 hyväksytyyn Keski-Suomen maakuntasuunnitelmaan kirjattiin taide, kulttuuri ja liikunta yhtenä merkittävänä innovaatioympäristön osana ja menestystekijänä. Maakuntasuunnitelma sisältää linjauksia 20–30 vuoden aikavälille. Vuonna 2003 laadittiin 3–5 vuoden ajanjakson käsittävä maakuntaohjelma, joka täsmentää maakuntasuunnitelmaa ja samalla sovittaa yhteen maakuntasuunnitelman linjausten mukaisesti EU:n, valtion ja maakunnan kehittämisohjelmat ja -resurssit. Maakuntaohjelmassa kulttuuri ja taide ovat tärkeitä innovaation lähteitä ja menestystekijöitä ja edistävät siten maakunnan itseyttä ja vetovoimaisuutta. (On luovan toiminnan aika, 3; 7.)

Luovan toimialan jatkotyön pohjaksi käynnistettiin esiselvitys. Kehittämisessä otettiin pitkän tähtäimen näkökulma, mikä on ensiarvoisen tärkeää, sillä toimialan kehitys voi viedä pitkän ajan. Luovan toimialan kentän infrastruktuurin kehittäminen on väline tulevaisuuden kehittyneeseen ja toimivaan toimialaan. Toimialan kehitystyössä toimijalähtöinen näkökulma tuo aitoja ja kestäviä toimintatapoja ja ratkaisuja. Näkökulma luovan toimialan kehittämiseen on selkeästi liiketaloudellinen. Olennainen kysymys luovan toimialan kehittämisessä on kulttuurin itseisarvoisen luonteen säilyttäminen, samalla kun luovaa toimintaa jäsennetään elinkeinoperusteisesti. (On luovan toiminnan aika, 8; 11–12; 16.)

Luovan toimialan esiselvityksen pohjalta suunniteltiin kolmen osahankkeen kokonaisuus. Luovan toimialan kehittämishanke perustettiin edistämään alan näkyvyyttä, tiedottamista ja verkostoitumista. (Keski-Suomen luova toimiala 2006.) Luova foorumi -osahanke selventää

luovaa toimialaa toimialan sisäisille ja ulkoisille toimijoille. Se lisää luovan osaamisen näkyvyyttä, tiedottamista ja verkostoitumista. Verkostoitumismahdollisuuksia edistetään erilaisten toimijatapahtumien, -työpajojen ja seminaarien avulla. Keskisuomalaista luovan osaamisen näkyvyyttä ja markkinointia edistää osahankkeen luovapaja.fi -kulttuuriportaali, josta löytyvät kulttuurin tekijät, tapahtumat, kulttuurikohteet, järjestöt, ja koulutus. (Keski-Suomen luova toimiala 2006.)

Liiketoimintaosaamisen osahankkeen tavoitteena on luovien toimijoiden herääminen yrittäjyysajatteluun. Osahankkeen koulutusohjelma laadittiin alan toimijoiden tarpeiden pohjalta. Sen avulla luovan toimialan toimija saa mahdollisuuden keskittyä olennaisiin liiketoiminnan ongelmakohtiin, ja se tuo uusia kehitysideoita markkinointiin, viestintään, taloushallintaan ja tuotteistamiseen. (Keski-Suomen luova toimiala 2006.)

Kärkiyrityshanke on suunnattu luovan alan yrityksille ja ammatinharjoittajille. Heille tarjotaan apua hallittuun kasvukynnyksen ylittämiseen. (Keski-Suomen luova toimiala 2006.) Hankkeessa on mukana neljä kasvuhakuista luovan toimialan yritystä. Ne ovat siis myös tämän tutkimuksen tutkimusyrietykset.

### **3.3 Luovan toimialan rakenne**

Porter on tutkinut yritysstrategioita, kilpailua markkinoilla ja toimialojen rakenteita. Kilpailu on hänen mukaansa oleellinen osa yritysten arkea. Toimialalla esiintyvä oikeanlainen ja terve kilpailu pitää laadun korkealla, hinnat sopivina ja edesauttaa alan kehitystä. Uuden innovatiivisen yrityksen perustaminen tai jo olemassa olevan yrityksen toiminnan uudistaminen kasvattaa kilpailupaineita, jolloin muiden yritysten on reagoitava tehostamalla toimintaansa tai alkamalla innovoimaan (Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä 2004, 15).

Toimialan kilpailutilannetta ja kannattavuutta voidaan Porterin (1984) mukaan analysoida viiden kilpailuvoimatekijän avulla. Toimialan kilpailuvoimat ovat: (1) uusien kilpailijoiden tulo alalle (alallepääsyn esteet kuten pääoman tarve, ja reaktiot uusia tulokkaita kohtaan), (2) kilpailun muoto ja kovuus alalla jo toimivien kilpailijoiden kesken, (3) korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, (4) ostajan neuvotteluasema ja (5) toimittajan neuvotteluasema. Toimialalla toimivan yrityksen tulee löytää kilpailu- eli liiketoimintastrategian avulla asema, jossa se voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan, vaikuttaa niihin tai hyötyä niistä.

(Porter 1984, 23–50.) On kuitenkin muistettava, että hyvään kilpailuasemaan vaikuttaa myös yrityksen resurssien laatu ja riittävyys.

Kilpailuvoimatekijät ovat toimialan kehityksen analyysin peruslähtökohtana. Porter analysoi toimialaa keskittyneisyyden ja elinkaaren vaiheen avulla. Toimialan keskittyneisyys vaikuttaa toimialan toimijoiden ja sinne syntyvien yritysten toiminnan mahdollisuuksiin. Hajaantuneilla toimialoilla on paljon pieniä ja keskisuuria yrityksiä eikä niillä ole markkinajohtajia, joiden vaikutusvalta muokkasi alan kehitystä. Hajaantuneisuuden syyt ovat taloudellisia ja ei-taloudellisia. Taloudellisia hajaantuneisuuden syitä ovat vähäiset alalle pääsyn esteet, mittakaavaetujen puuttuminen, kokemuskäyrän vähäinen merkitys, vaatimus korkealle luovalle panokselle ja markkinoilla vallitsevat erilaiset paineet tai alan uutuus. (Porter 1984, 229–237.) Porter kutsuu ei-taloudellisten syiden vuoksi hajaantuneeseen tilaan joutuneita toimialoja juuttuneiksi aloiksi. Juuttumisen syiksi hän mainitsee yritysten olemattomat resurssit ja taidot, lyhytnäköisyyden ja itsetyytyväisyyden sekä ulkopuolisten yritysten taholta tulevan vähäisen huomion. (Porter 1984, 242–243.) Hajaantumisen voittaminen voi olla merkittävä strateginen mahdollisuus. Rakennemuutoksen prosessin voi laukaista yhdenkin keskittymisen perusesteen poistaminen. (Porter 1984, 238.)

Luova toimiala on tyypillinen hajaantunut ala. Alalle on alhaiset pääsyn esteet, koska siellä toimii suuri joukko pieniä yrityksiä. Alalla vaaditaan korkeaa luovaa panosta, joustavuutta ja nopeaa reagointia, joissa pienet yritykset ovat suuria parempia. Pääomaa ei tarvita erityisen paljon alalle tulon. Luova toimiala on hajaantunut myös ei-taloudellisista syistä, joten se on siten Porterin mukaan juuttunut ala. Toimialan ongelmat liiketoimintaosaamisessa ovat yksi tärkeimmistä syistä.

Luova toimiala ei ole juuri saanut ulkopuolisten huomiota. Ulkopuoliset eivät ole sijoittaneet varoja ja uutta näkemystä alalle. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että luovan toimialan toimialarakenne on selvästi puutteellinen ja toimialan rajat ovat epäselvät, haitaten kaikkien ymmärtämystä kulttuurialan liiketoiminnasta. Toimialaidentiteetin puute estää siis strategisen tason ymmärryksen syntymistä, jolloin toiminta- ja verkostoitumismahdollisuudet ovat huonot. Andersénin ja Vaihekosken (2004, 4) mukaan julkinen taho on tehnyt paljon töitä eri alojen yritystoiminnan edistämiseksi. Kulttuuriala on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle ja siten kehityksestä merkittävästi jälkeen.

Elinkaaren vaihe on toinen Porterin toimialan analyysin tarkastelukohteista. Toimialan elinkaaren vaihteita ovat käynnistyminen, kasvu, kypsyys ja taantuminen. Näiden vaiheiden kesto vaihtelee paljon riippuen analysoidusta toimialasta ja usein on epäselvää, missä elinvaiheessa toimiala on. (Porter 1984, 192–194.) Luovan toimialan elinkaaren vaihetta on vaikea arvioida, mutta luultavimmin se on vasta käynnistymisen vaiheessa. Tämä johtuu siitä, että ala ikään kuin aloittaa alusta toimintatapojen muuttuessa liiketoimintapainotteisemmiksi.

Toimialatarkastelusta voidaan luonnollisesti siirtyä Porterin klustereiden analyysiin. Kulttuurialan kenttää voidaan kutsua luovaksi klusteriksi. Klustereissa toimijat hyötyvät toistensa erikoisosaamisesta ja yhteistyöstä. Klusterit ovat maantieteellisiä yritysten ja instituutioiden keskittymiä tietyllä toimialalla tai toisiinsa kytkeytyneiden toimialojen välillä. Klusterit lisäävät sekä kilpailua että yhteistyötä, jotka parantavat toimialan ja sijaintiympäristön tuottamien palveluiden ja tuotteiden laatua. Klusterit vaikuttavat alueen kilpailuun lisäämällä yritysten tuottavuutta sekä suuntaamalla ja pakottamalla uusien innovaatioiden syntyä, mikä vaikuttaa tulevaisuuden tuottavuuteen. Lisäksi ne kannustavat uusien yritysten syntyä, jonka avulla klusteri laajenee ja vahvistuu. (Porter 1998, 78–80.) Klusterit voivat usein syntyä alueella olevien kilpailuedun antavien ominaisuuksien päälle (Porter 1996, 237).

Kansainvälisellä tasolla kulttuuriklusterin on ymmärretty muodostuvan kaupallisesta ja voittoa tuottamattomasta sektorista. Klusterianalyysien mukaan luovien klustereiden liiketoiminnoilla on ainakin kolme yhdistävää tekijää: (1) toisiinsa läheisesti liittyvät toiminnot, kuten konserteilla ja äänilevyteollisuudella, (2) sama potentiaalinen asiakaskunta, kuten esimerkiksi Kiasmalla ja kaupallisilla modernin taiteen gallerioilla ja (3) yhteiset resurssitarpeet, kuten muotoilijoiden ammattitaidon käyttäminen sekä uuden median että graafisen suunnittelun tarpeisiin. Klustereiden muodostumisessa veturi- eli kärkiyritykset ovat tärkeitä, sillä ne kehittävät toimialaa ja verkottavat muita toimijoita itsensä kanssa. (Korpelainen 2002, 12.) Keski-Suomen alueen luova klusteri käsittää palvelujen tuotannon esimerkiksi arvoketjuajattelua käyttämällä. Luovaan toimialaan on kiinnittyneinä joukko muita toimijoita, jotka joko alihankintasuhteen tai yhteistyön kautta palvelevat luovan toimialan toimijoita. Keski-Suomen liiton ja kuntien panostus sekä koulutustoiminta ovat tärkeä osa klusteria.

### 3.4 Synteesi – luovan toimialan yritysten erityispiirteet

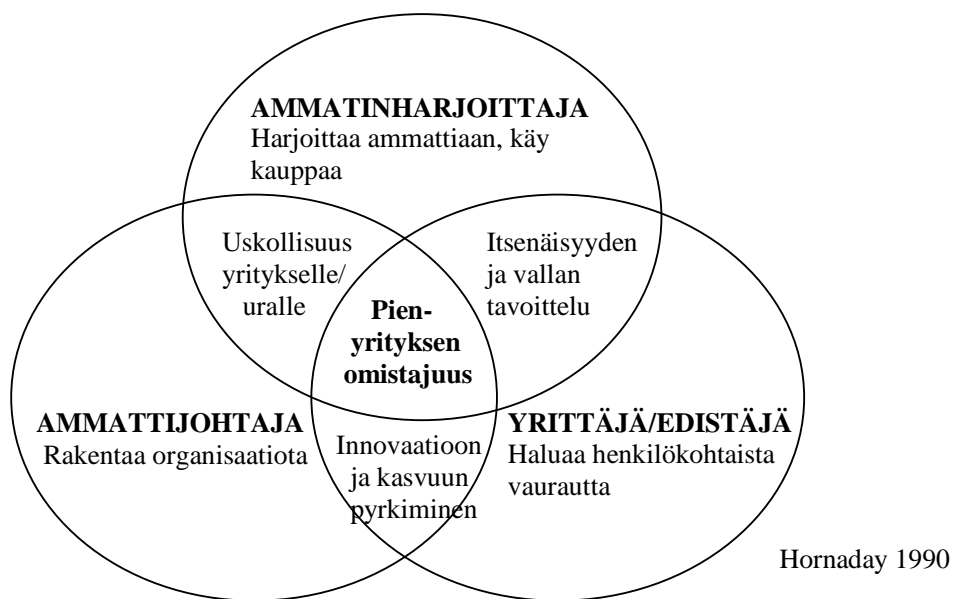
Tutkijoiden keskuudessa on käyty paljon keskustelua siitä, miten pienet yritykset eroavat suuremmista. Yhtä yleisesti hyväksyttävää pk-yritysten määritelmää ei ole syntynyt (Burns 2001, 7). Pienyritysten ominaisuuksia ja piirteitä pohtimalla saa kuvan niiden toiminnan laadusta ja ongelmista. Luovan toimialan pieniin toimijoihin sopii hyvin Bridgen ym. (1998, 137–138) esittelemät pienyritysten erityispiirteet:

- päätöksenteon keskittyneisyys (an absence of functional managers),
- työssä oppimisen korostuminen (on-the-job-learning),
- henkilökohtainen vastuu yrityksen taloudellisista sitoumuksista (investment and resources),
- kasvukynnykset (discontinuities) ja
- yrittäjän ja yrityksen tavoitteiden ykseys (owner's identification with the business).

Bridge ym. (1998, 136–138) korostavat, että pieniä yrityksiä ei tulisi pelkästään verrata suuriin yrityksiin. Pieni yritys ei ole kuin suuri yritys pienoiskoossa, vaan sen toiminta voi olla täysin erilaista. Tärkeää onkin ymmärtää pienten ja suurten yritysten eroja ja hahmottaa pienten yritysten toimintatapoja. Pienyritykset ovat usein kiinnostuneempia pienemmistä markkinaraoista ja niillä on paremmat valmiudet, nopeus, mukautumiskyvyt sekä joustavuus kuin suurilla yrityksillä. Pienyrityksissä syntyy ja kehitetään siten paljon hyviä ideoita. Yritykseen investoitu raha on tyypillisesti yksityistä ja yrittäjällä on henkilökohtaista vastuuta yrityksen taloudellisista sitoumuksista. Pienyrityksen omistaja-johtajan persoonallisuus ja luonne vaikuttavat paljon yrityksen liiketoimintaan. Pienyritysten rahan puute vaikuttaa niiden strategioihin, esimerkiksi markkinointibudjetin kokoon. Pienyritykset luottavat usein pieneen asiakasmäärään, jolloin ne ovat haavoittuvaisempia yhdenkin asiakkaan menettämislle. (Burns 2001, 9–10.)

Pk-yrityksillä on vähän taloudellisia resursseja käytettäväänään, jolloin aikaa vievä ja kallis uutta luova yrittäjyys on harvinaista. Ne toimivat sen sijaan usein resursseja uudelleensuuntaavasti, jolloin keskeistä on markkinainformaatio ja sen hyödyntäminen. Resursseja uudelleensuuntaava pk-yritys ei innovoi uutta, vaan seurailee markkinainformaation antamia vinkkejä siitä, mikä on milloinkin ajankohtaista ja kilpailukykyä vahvistavaa. Pk-yritykset voivat verkottumalla toisten yritysten kanssa saada hyötyä resurssien monipuolisesta jakamisesta, jolloin resurssien käyttö tehostuu. (Pihkala & Vesalainen 1999, 50–54; 71–74.)

Luovan toimialan moninaisten toimijoiden eroja havainnollistaa hyvin Hornadayn (1990) pienyritysten omistajien tyypittely (KUVIO 7 Pienyritysten omistajien tyypittely). Se perustuu yrittäjien motivaatioon ja aikomuksiin. Hornadayn luokituksessa omistajatyyppeinä ovat ammatinharjoittajat (craft), yrittäjät/edistäjät (promoter) ja ammattijohtajat (professional manager).



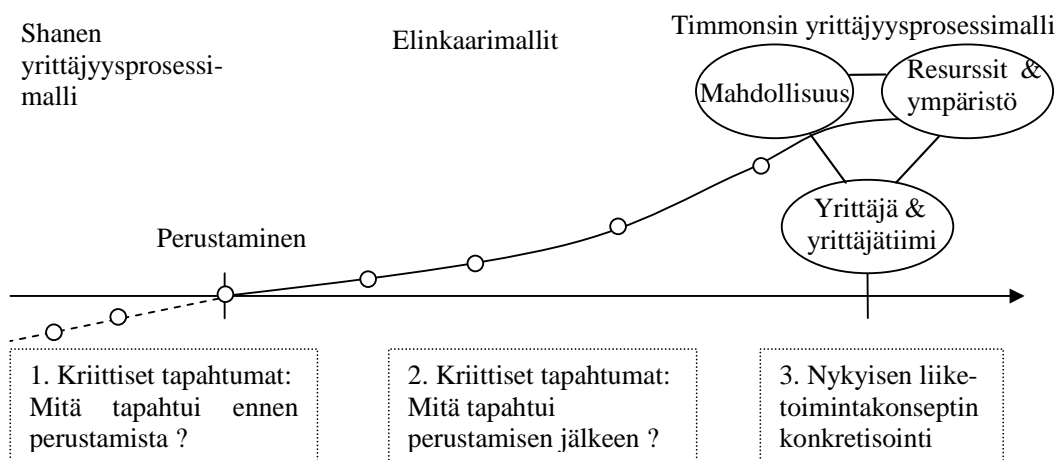
**KUVIO 7 Pienyritysten omistajien tyypittely**

Monet luovan toimialan yrittäjistä ovat ammatinharjoittajia, jotka harjoittavat omaa ammattitaitoaan ja ovat samalla uskollisia yritykselleen ja omalle uralleen. Heille on tärkeää itsensä toteuttaminen ja oma päätäntävalta, mikä ei välttämättä toteudu palkkatyössä. Heillä on korkeat ammatilliset tavoitteet. Luovan toimialan pienyrittäjille on tärkeää ja nautittavaa laadukkaan ja omanlaisen tuotteen tai palvelun valmistaminen omaa ammattitaitoa hyödyntämällä. Tällaiset yritykset jäävät usein pieniksi, sillä omistajan kasvuaikaiset rajoittuvat itsensä työllistämiseen. Tässä kohdin ammatinharjoittajat eroavat ammattijohtajista eniten. Ammattijohtajilla ei usein ole taitoa ja osaamista myytävän tuotteen valmistamiseksi, vaan heidän osaamisensa keskittyy kehittyvän yrityksen ja alaisten johtamiseen.

Yrittäjä/edistäjä toimii oman vaurautensa lisäämiseksi ja on ammatinharjoittajan kanssa samanlainen itsenäisyyden ja vallan tavoittelussa. Yrittäjä on ammattijohtajan tavoin innovaatio- ja kasvuhaluinen. Pienyritysten johtajat voivat Hornadayn mukaan vaihtaa omaa

tyyppiänsä, mutta se ei ole helppoa. Hornaday ei ota kantaa kehittymisen näkökulmaan tämän enempää. (Hornaday 1990, 22–33.)

Nämä pien- ja luovan toimialan yritysten ominaisuudet huomioiden siirrytään tutkimuksen viitekehyksen esittämiseen. Oheisessa kuviossa (KUVIO 8 Tutkimuksen viitekehys – Yrittäjyysprosessin kuvaaminen) yrittäjyysprosessia on havainnollistettu poikittaissuunnassa kulkevalla janalla. Janalla olevat pisteet merkitsevät yrityksen syntyyn, kasvuun ja kehitykseen vaikuttaneita kriittisiä tapahtumia.



**KUVIO 8 Tutkimuksen viitekehys – Yrittäjyysprosessin kuvaaminen**

Pyrkimyksenä on muodostaa viitekehyksen avulla analysoidusta haastattelumateriaalista tutkimusyriyten historialliset case-kuvaukset. Case-kuvauksissa on kolme osa-aluetta: (1) perustamista edeltänyt vaihe, jossa Shanen yrittäjyysprosessimallin avulla analysoidaan yrittäjäksi ryhtymistä, (2) perustamisen jälkeinen vaihe, jossa apuna ovat esimerkiksi elinkaarimallit, toimialan ja sijaintiympäristön ominaisuudet ja (3) tutkimusyriyten liiketoimintakonseptin tarkastelu Timmonsin yritysten liiketoiminnan tasapainoisuutta hahmottavan mallin avulla mahdollisuuden, resurssien ja tiimin ulottuvuuksia käyttäen.



## **4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA –AINEISTO**

### **4.1 Tutkimusote ja –menetelmä**

Tämä tutkimus on empiirinen tutkimus, sillä kohteena on reaaliaimallinen ilmiö eli yritysten kehityspotut. Tutkimusaihe on suhteellisen haasteellinen, koska siihen ei ole käytettävissä yhtä kokonaisvaltaista teoriaa. Yrityksen kehitykseen vaikuttavia asioita on monia ja ne vaihtelevat yrityksen eri kehitysvaiheissa. Tämän takia tutkimus on paljolti etsinnällinen eli ekploraatiivinen tutkimus, joka perehtyy yrityksen kehitykseen hahmottamalla siitä kokonaiskuvaa. Toisaalta tutkimuksessa on myös kuvailevan tutkimuksen merkkejä. (Uusitalo 1991, 61–69.) Päämääränä on luovan toimialan yritysten piirteiden ja kasvun kuvaaminen.

Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa kahteen ryhmään: kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen. Uusitalon (1991, 81) mukaan kvantitatiivinen tutkimusote on teoriaa koetteleva ja kvalitatiivinen teoriaa kehittävä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 127) eivät halua asettaa tutkimussuuntauksia toistensa vastakohtiksi vaan pikemminkin toisiaan täydentäviksi. Uusitalon tapaan he kuitenkin yhdistävät ne sopiviksi tiettyihin tilanteisiin tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Kvantitatiivinen tutkimus sopii parhaiten tutkimukseen, jossa halutaan selittää todellisuutta ja haetaan yleistettävyyttä. Kvalitatiivinen puolestaan perustuu jonkin ilmiön ymmärtämiseen ja todellisen elämän kuvaamiseen.

Yritysten dynaamisten ja monimutkaisten kehitysprosessien ja vielä kehittymättömän luovan toimialan tutkimista olisi hankala toteuttaa kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Parempi ratkaisu on todellisuutta kokonaisvaltaisesti kuvaavan kvalitatiivisen tutkimuksen käyttö. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tutkija saa itsekin paremman kuvan ilmiöstä.

### **4.2 Tutkimusaineisto**

Empiirinen tutkimusaineisto koottiin haastattelemalla Keski-Suomen luovan toimialan kärkiyrityshankkeen neljän yrityksen yrittäjää (Musiikin ajan tapauksessa yhdistyksen puheenjohtajaa). Haastattelut toteutettiin syksyllä 2006 yksilöhaastatteluina ja haastattelumenetelmänä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelu eteni haastattelijan valitsemien keskeisten teemojen varassa. Haastateltava sai mahdollisuuden puhua asioista suhteellisen vapaasti, jolloin hänen tulkintansa asioista ja asioille antamansa merkitykset

tulivat esille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Ennen teemahaastatteluja tutkija sai perustietoja yrityksistä kärkiyrittäjäshankkeen projektipäällikkö Hyvöseltä (T. Hyvönen, henkilökohtainen tiedonanto 18.8.2006). Tietolähteenä käytettiin myös yritysten internetsivuja.

Teemahaastattelu sopii hyvin yhteen kriittisten tapahtumien tekniikan (critical incident technique, CIT) kanssa, joka on tärkeä osa tutkimuksen aineiston hankintaa. Chell, Haworth ja Brearley (1991) käyttivät tekniikkaa tutkimuksessaan, joka käsitteli yrityksen ylläpitoon ja kehitykseen eri tavalla suhtautuvien yritysomistajien tyypittelyä. Tekniikan avulla päästään keskittyneen keskustelun avulla suhteellisen syvälle aiheen sisään, kuten teemahaastattelussakin. Suhteellisen strukturoimattoman haastattelun avulla saadaan viitteitä tutkittavan ajatusprosesseista sekä elämän tai esimerkiksi yrityksen aikana tapahtuneista tapahtumista ja niiden aiheuttamista tunteista ja asenteista. (Chell 1998, 56; 68.)

Tutkimuksen yritykset ovat luonnollisesti luovan toimialan yrityksiä, mutta ne ovat suhteellisen erilaisia keskenään. Tämä kuvastaa hyvin luovaa toimialaa, sillä se pitää sisällään hyvin monentyyppistä liiketoimintaa. Yritykset ovat olleet toiminnassa eripituisia aikoja. Yrityksille yhteistä on, että ne toimivat taiteellisuuden ja ainutlaatuisuuden sekä kaupallisuuden rajamailla ja pyrkivät luovan toimialan kärkiyrittäjäshankkeen avulla kehittämään toimintaansa. Tutkimusyrietykset ovat: kirjakustantamo Atena Kustannus Oy, muotoilutoimisto Komia Design Oy, Musiikin aika -tapahtuma ja design tuotteita huovasta valmistava Papiina Oy.

#### **4.2.1 Atena Kustannus Oy**

Kirjakustantamo Atena Kustannus Oy perustettiin vuonna 1986. Atenan julkaisuohjelma on painottunut humanistiseen tietokirjallisuuteen, kuten Suomen ja Euroopan historiaan, kulttuuriin, filosofiaan ja harrastamiseen. Se julkaisee myös jonkin verran kaunokirjallisuutta ja muutamaa lukion kirjasarjaa.

Atenan pääomistaja on sivistys- ja kulttuurijärjestö Svenska folkskolans vänner. Perustajajäsen Pekka Mäkelä siirtyi Atenan toimitusjohtajan tehtävistä vuoden 2006 alussa hallituksen puheenjohtajaksi. Hänen omistusosuutensa Atenasta on tällä hetkellä 10 %. Atenassa kustannusjohtajana toiminut Ville Rauvola siirtyi samalla yrityksen toimitusjohtajaksi. Rauvolalla ei ole omistuksia yrityksessä. Hän ei ole tyypillinen ns. ammattijohtaja, sillä hän ei ole aiemmin toiminut toimitusjohtajan tehtävissä, eikä hänellä

näin ollen ole erityistä liiketoimintaosaamista. Kustannusalalta hänellä on sen sijaan suhteellisen pitkä kokemus. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Mäkelällä oli jo Atenaa perustettaessa pitkä kokemus kirjakustannusalalta. Hän tuli kirjakustannusalalle 1970-luvun puolivälissä 28-vuotiaana, toimittuaan ensin Jyväskylän kaupungin tiedotussihteerin virassa ja liikunnan tuntiopettajana. Hänellä on liikuntakasvatuksen kandidaatin tutkinto ja yhteiskuntatieteiden (filosofia) kandidaatin tutkinto. Lukeminen on ollut aina hänen harrastuksensa. Siirryttyään sivuun Atenan johdosta hän on ottanut uusia haasteita aiemman yrityksensä Lanseritin kautta. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Rauvola on tullut kirjakustannusalalle oman kiinnostuksen ja kirjallisuuden yliopisto-opintojen kautta. Alussa hän teki erilaisia freelance-töitä, kuten kirjoitteli lehtiin ja toimi kirjallisuuskriitikkona. Myöhemmin hän teki freelancerina toimitustöitä suoraan kustantamoille. Rauvola aloitti Atenan vakituisena työntekijänä vuonna 2000, mutta oli sitä ennen tehnyt heille jo freelance-töitä. Hän eteni Atenassa kustannustoimittajan tehtävien ja kirjapainoyhteyksien hoitamisen kautta kirjojen ja uusien kirjailijoiden hankintatehtäviin. Tavanomaisin tie alalla on juuri tämä. (V. Rauvola, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2006.)

Kirjakustannusala on tasaisen ja hitaan kehityksen ala, koska kehitys rakentuu aiemman työn eli kirjailijareservin pohjalle. Jos alkupääoma ei ole todella suuri, kirjakustantamo kehittyy väistämättä hitaasti, koska kirjailijoiden reserviä pitää kasvattaa. Kirjailijoiden hankkiminen on työlästä. Koko alalla kasvu oli vuonna 2005 vain noin 1 %:a ja se tuli käytännössä muutamasta teoksesta. (V. Rauvola, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2006.)

Kirjakustannusalalla kilpailu on kiristymässä, mikä on alalla tuore ilmiö. 1980-luku oli vielä rauhallisen toiminnan aikaa, mutta 1990-luvulla tuli paljon lisää kustantamoja, jolloin kirjakustannusalan kenttä ja yhtenäiskulttuuri hajosivat. Sen jälkeen oli pitkään vaihe, jonka aikana pienkustantamot saivat toimia vapaasti, koska isot kustantamot eivät olleet kiinnostuneita pienille kustantamoille tärkeistä marginaalisista ihmisryhmistä. 2000-luvulla isot kustantamot ovat alkaneet kilpailla marginaalisista väestösegmenteistä. Isot kustantamot ovat myös ostaneet pienempiä, koska ne löytävät sellaisia kykyjä, joita isot eivät ehdi löytää prosessiensa hitauden takia. Tästä on seurannut myös koventunut kilpailu kirjakauppojen ja kirjakerhojen suuntaan. (V. Rauvola, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2006.)

#### **4.2.2 Komia Design Oy**

Muotoilutoimisto Komia Design Oy perustettiin vuonna 2004. Komian perustajajäsenet ovat muotoilijat Matti Kokkonen ja Mikko Ryytty. Matti Kokkonen on yrityksen toimitusjohtaja. Komian tuotteet on jaettu kolmeen ryhmään vakituisten työntekijöiden osaamisalueiden mukaan. Tärkein on alusta asti tarjottu varsinainen teollinen muotoilu. Mallipajatoiminta tuottaa esimerkiksi pienoismalleja ja prototyyppejä. Petri Tiihonen on palkattu Komiaan visuaalisten ilmeiden suunnittelua eli digitaalimediaa varten. Osa-alueet limittyvät toistensa päälle muodostaen Komian tiiviin tuotekokonaisuuden. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Muotoiluala on nouseva ala, joten asiakkaat pitää useimmiten etsiä piilossa olevilta markkinoilta. Tämä tuo toimintaan haasteita. Ympäri Suomea sijaitsevien asiakkaiden eteen Komia tekee paljon työtä opettamalla heitä muotoilun käyttämiseen. Monesti asiakkailla ei ole entuudestaan taitoa ostaa muotoilua oikein. Muotoilualan haaste on sen huono tunnettuus. Komia ei juurikaan lähesty asiakkaita itse, vaan yrittää saada itsensä esille hyvässä valossa. Aiemmat projektit ovat Komian parasta mainosta tiedon kulkiessa asiakkaalta toiselle sekä Komian internetsivujen kautta. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

#### **4.2.3 Musiikin aika -tapahtuma**

Musiikin ajan historia ulottuu vuoteen 1982, jolloin se aloitti kesäfestivaalin järjestämisen Viitasaaren kesäakatemia nimellä. Se on Suomen ainoa pelkästään nykymusiikkiin keskittyvä kesäfestivaali. Musiikin laatuun panostaminen on tärkeää, ja tapahtumaa järjestetään täysin kulttuurisista lähtökohdista. Festivaalin takana on Viitasaaren kesäakatemia ry. Vuoden 2006 festivaaliteemana oli murros eli se, mitä tapahtui musiikissa Neuvostoliiton ja kommunistisen järjestelmän romahtamisen jälkeen. Musiikin aika -tapahtuma järjestettiin 4.–9.7.2006. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Festivaali saa valtiolta avustusta vuosittain noin 100 000 euroa, josta noin 90 000 euroa on yleistä festivaaliavustusta ja noin 10 000 euroa musiikkileirivustusta. Festivaalilla on aina ollut sekä taiteellinen johtaja että toiminnanjohtaja. Taiteellinen johtaja suunnittelee tapahtuman sisällön eli ohjelmiston. Toiminnanjohtaja hoitaa käytännön järjestelyt ja talousasiat. Musiikin ajan tämänhetkinen taiteellinen johtaja on säveltäjä Tapio Tuomela ja toiminnanjohtaja Leena Hautsalo. Jorma Rihto on virkauransa alusta asti, vuodesta 1984, ollut

tekemisissä Musiikin ajan käytännön järjestelyiden kanssa. Hän on toiminut Viitasaaren kesäakatemia ry:n hallituksessa koko virkauransa ajan, sekä kulttuurisihteerinä että kulttuuritoimenjohtajana toimiessaan. Yhdistyksen hallituksen puheenjohtajana Rihto on toiminut noin 15 vuotta. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Festivaalientällä vapaaehtoisten käyttö on hyvin tyypillistä, mutta Musiikin ajalla ei ole ollut vapaaehtoisia työntekijöitä. Ainoa vakituinen työntekijä on tapahtuman toiminnanjohtaja. Festivaalin aikaan paikalla on noin 30–40 työntekijää. Suurin osa heistä palkataan reiluksi viikoksi hoitamaan muun muassa lipunmyyntiä ja toimimaan majoituksesta vastaavina, autonkuljettajina ja lavantaustyöntekijöinä. Musiikin ajalla on hyvä maine työpaikkana ja se on Viitasaaren halutuimpia kesätyöpaikkoja. Monet tulevat joka kesä uudestaan töihin festivaalille. Festivaalin kautta on moni jatkanut töihin kulttuurialalle ja suomalaisiin kulttuuri-instituutioihin. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

#### **4.2.4 Papiina Oy**

Papiina Oy:n design tuotteita ovat korkealaatuiset huovasta valmistetut käyttötuotteet. Tuoteryhmät ovat vaatteet ja asusteet, sisustustuotteet, korut sekä lahjat. Materiaaleina on pääasiassa lampaanvilla ja silkki. Tuotteiden ominaisuudet ovat yksilöllisyys, kulutuksen kestävyys ja helppohoitoisuus. Tuotteiden ideat tulevat suomalaisesta perinteestä yhdistettynä suunnittelijoiden, Piia Kolhon ja Leena Sipilän, näkemyksiin.

Papiina on perustettu vuonna 1998. Sen omistajat ja perustajajäsenet ovat Piia Kolho ja Leena Sipilä. Kolho on ollut vakituksena työntekijänä vuoden 2005 huhtikuusta lähtien. Sitä ennen omistajat pyörittivät Papiinaa omien töidensä ohessa. Liiketoiminnassa mielenkiintoista on, että omistajat ovat alussa tehneet päätöksen toimimisesta vain omalla pääomalla. Papiinalla ei tälläkään hetkellä ole yhtään ulkopuolista pääomaa. Se työllistää alihankinnan lisäksi yhden kokopäiväisen työntekijän, joka on palkattu vuoden 2006 kesäkuusta joulukuuhun. Papiinalla on myös muutamia harjoittelijoita. Sen tuotteita myydään kotimaan lisäksi esimerkiksi pohjoismaissa, Keski-Euroopassa ja Japanissa. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

### **4.3 Aineiston sisältö ja tutkimuksen kulku**

Teemahaastattelua suunniteltaessa pidettiin mielessä kriittisten tapahtumien tekniikka sekä suuremmat kokonaisuudet eli perustamista edeltävän vaiheen, perustamisen jälkeisen vaiheen

ja nykyisen liiketoimintakonseptin hahmottamisen teemat (LIITE 2 Haastattelurunko). Haastatteluun otettiin mukaan, osittain tutkittavan aloitteesta, tiettyjä yrityksen kehitykseen liittyviä aihepiirejä, rajaamatta kysymyksiä kuitenkaan liikaa.

Haastattelut olivat noin yhden tunnin mittaisia ja ne toteutettiin tutkimusyriyten toimitiloissa. Haastattelun alussa esiteltiin paperi, jonka poikki oli piirretty jana (LIITE 3 Aikajana-lomake). Tämä jana kuvaa yrittäjän elämää ja yrityksen ajallista taivalta kokonaisuudessaan. Aikajana toimi haastattelun aikana yrityksen synnyn ja kehityksen ajallisen havainnollistamisen apuvälineenä. Sille merkittiin tutkittavalle ja yritykselle tapahtuneita tärkeitä (sekä positiivisia että negatiivisia) asioita, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen syntyyn ja kehitykseen. Tutkittavaa yrittäjää autettiin muistamaan tapahtumia muun muassa seuraavanlaisten laajojen kysymysten avulla (Chell 1998, 58–59):

- Miksi se tapahtui?
- Miten ja missä tilanteessa se tapahtui?
- Kenen kanssa teit sen / oliko muita henkilöitä mukana?
- Mitä strategioita/taktiikoita käytettiin?
- Mitkä olivat seuraukset – heti ja pitkällä aikavälillä?
- Mikä vei prosessia eteenpäin/ mitä seuraavaksi tapahtui?

Haastatteluaineiston analysointi tapahtui ennen kaikkea pitämällä mielessä tutkimuksen keskeinen teema, eli yrityksen kasvun ja kehityksen hahmottaminen. Haastattelut purettiin ja analysoitiin edellä esitetyn teoreettisen viitekehyksen avulla yksi teema-alue kerrallaan. Aineistosta poimittiin kehityspolun kuvaamisen lisäksi yhteiset ja keskeiset piirteet sekä poikkeamat.

#### **4.4 Kvalitatiivisen aineiston arviointi**

Tutkimuksen tekemisessä tärkeää on pyrkiä tulosten ja todellisuuden mahdollisimman suureen vastaavuuteen. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, jolloin tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti eli pätevyys, joka tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Tutkimuksen validiteettia pyrittiin lisäämään aiempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen keskusteluun tutustumalla. Tämän pohjalta rakennettiin teemahaastattelurunko. Teemahaastattelua varten laadittiin riittävästi lisäkysymyksiä jokaiselta kolmelta teema-

alueelta. Lisäksi jokaista haastattelua varten muokattiin joitain yritys- tai toimialakohtaisia kysymyksiä. Kohderyhmän yritykset olivat tutkijalle osittain tuttuja, mutta niiden toimintaan perehtymiseen käytettiin suhteellisen paljon aikaa ennen haastatteluja. Haastattelutilanteissa teema-alueet tulivat katetuiksi, koska haastateltavat puhuivat asioista avoimesti ja innostuneesti. Validiteettia pyrittiin lisäämään etsimällä tuloksille vahvistusta tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.

Haastateltavat valittiin tutkimukseen sen takia, että ne olivat mukana Keski-Suomen luovan toimialan kärkiyrityshankkeessa. Niillä on kaikilla täten ainakin jonkinlaista kehittämishalukkuutta, jolloin ne muodostavat suhteellisen valikoituneen joukon toimintansa kehittämiseen panostavia toimijoita. Ne eivät siis välttämättä ole perinteisiä luovan toimialan toimijoita, vaan pikemminkin esimerkkejä menestyneistä luovan alan toimijoista. Haasteena ja validiustavoitteen saavuttamisen vaikeutena voidaan silti pitää sitä, että tutkimusyrietykset ovat luovan toimialan värikyydestä johtuen kaikki keskenään hyvin erilaisia yrityksiä. Tutkimusyrietyksiä olisikin mahdollisesti tarvittu lisää. Toisena haasteena tässä kohdin voidaan pitää teemahaastattelujen kestoja, joka jäi vain noin yhteen tuntiin haastateltavien kiireisten aikataulujen vuoksi.

Tutkimuksen reliabelius saattaa hieman kärsiä teemahaastattelua käytettäessä. Tutkimushaastattelua tehdessä pyrittiin kuitenkin siihen, että haastattelija ei kommentoi tai ohjaa haastateltavan puhetta, vaan antaa hänelle tarvittaessa vain yleisiä tarkentavia kysymyksiä.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Yrittäjyysprosessi ennen perustamista

#### 5.1.1 Atena Kustannus Oy

Atena Kustannus Oy:n perustamispäätös alkoi kehittyä Pekka Mäkelän irtisanouduttua Gummeruksen kustannusyhtiön tietokirjaosaston päällikön tehtävistä vuonna 1984. Mäkelällä oli silloin jo 10 vuoden kokemus Gummerukselta. Gummeruksen kustannustoiminnan siirtoa suunniteltiin Helsinkiin, mutta Mäkelä halusi jäädä Jyväskylään. Gummeruksella oli lisäksi päätetty, että ulkopuolelta ostettavien palveluiden käyttöä lisätään. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.) Tämä on ollut tärkeä kriittinen tapahtuma Atenan synnyn kannalta.

Mäkelä perusti ensin Lanserit Ky -nimisen yrityksen vuonna 1984. Sen toimintaideana oli tarjota tilaustöitä, niin sanottuja packager-tuotteita, kustantajille. Packager-tuotteet ovat suuria käänösprojekteja, tietosanakirjoja, joita pieni kustantamo ei yksin pysty toteuttamaan. Nämä projektit tehdään avaimet käteen periaatteella kirjapainovalmiuteen saakka. Suomessa tätä maailmalla jo paljon käytössä ollutta toimintaa ei silloin vielä juuri ollut. Lanserit järjesti myös kongresseja, esimerkiksi kansainvälisen Alvar Aalto arkkitehtuurisymposiumin kahteen kertaan. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Kun Gummeruksen kustannustoiminta lopulta muutti Helsinkiin vuonna 1985, Mäkelä ja Gummerus ajattelivat, että Jyväskylään mahtuisi nyt varsinainen kirjakustantamo. Mäkelä ja Gummerukselta myös irtisanoutunut graafinen suunnittelija Jorma Luotio perustivatkin vuonna 1986 Atena Kustannus Oy:n. Kolmantena tahona Atenaa oli perustamassa Gummerus, jonka tuki oli aloittavalle kustantamolle tärkeää. Omistusosuudet oli jaettu tasan kolmen osapuolen kesken. Luotio lähti Atenasta pois suhteellisen pian perustamisen jälkeen ja perusti oman graafista suunnittelua tarjoavan yrityksen, joka hänellä on vieläkin. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Alussa Atena oli tekemisissä packager-tuotteiden kanssa käytännönjärjestelyiden takia. Palvelut, eli toiminnan arvonlisäveroton immateriaalinen puoli, tehtiin Lanserit Ky:n puitteissa. Arvonlisäverollinen työ hoidettiin Atenan kautta. Vähitellen packaging-toiminnasta



luovuttiin, koska haluttiin keskittyä normaaliin kustannustoimintaan. Koko toiminta siirtyi luontevasti Atenan piiriin. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Jyväskylään oli luontevaa perustaa kirjakustantamo, sillä kirjakustantamisella on siellä pitkät perinteet Gummeruksen ja Weilin+Göösin ansiosta. Jyväskylässä on hyvä kirjakustannusinfrastruktuuri eli hyvä tekniikka, yhteydet ja vireä yliopistoyhteistyö. Atenalle suuri etu oli, että sen perustajilla oli vankka kokemus alalta. Gummeruksen aloittamaa toimintaa päästiin suoraan henkilösuhteittenkin kautta jatkamaan. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

### **5.1.2 Komia Design Oy**

Ajatus Komia Design Oy:n perustamisesta syntyi Matti Kokkoselle vuoden 2003 alkupuolella hänen ollessaan opiskelemassa Kuopion Muotoiluakatemiassa. Yrityksen perustamisen tarve oli ensimmäinen ajatus, jonka jälkeen Kokkonen alkoi etsiä itselleen yhtiökumppania. Saman vuoden syksyllä yhtiökumppaniksi löytyi Mikko Ryytty, joka täydensi hyvin Kokkosen ominaisuuksia ja osaamista. Heillä molemmilla oli halu aloittaa toiminta heti tehokkaasti ja he päättivät perustaa osakeyhtiömuotoisen yrityksen. Ryytty oli keskustellut yrityksen perustamisesta jo aiemmin muiden opiskelukavereidensa kanssa, mutta vasta Kokkosen kohdalla yrittäjähenkisyys oli tarpeeksi vahvaa. (M. Kokkonen & M. Ryytty, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Liikeidea ei ollut alusta alkaen selkeä, vaan esillä oli paljon erilaisia teolliseen muotoiluun liittyviä ideoita. Kokkonen oli tullut opiskelemaan Kuopioon Nurmekselta ja Ryytty Siilinjärveltä, mutta he päätyivät Jyväskylään yrityksen toimipaikkana. Se oli ennen kaikkea järkiperäinen ratkaisu, sillä Kuopio tuntui kilpailulta kentältä, kun puolestaan Jyväskylässä ei ollut kilpailua. Jyväskylästä on hyvät yhteydet joka puolelle Suomea. Kokkosen mielestä esimerkiksi työvoima- ja elinkeinokeskus ei tarjonnut erityistä apua kaupungin valitsemisessa, vaan yrittäjän piti tehdä päätös omien arvioiden mukaan. Muotoilualan markkinat olivat Komian ideaa kehiteltäessä piilossa olevia markkinoita, sillä suurin osa yrityksistä ei ollut aiemmin käyttänyt teollista muotoilua. Tämä toi suuren haasteen toimintaan, sillä asiakkaille piti opettaa teollisen muotoilun käyttö. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Tammikuussa 2004 Kokkonen ja Ryytty menivät Jyväskylän Teknologiakeskuksen yrityshautomoon puhumaan liiketoimintaideastaan. Sieltä he saivat apua liiketoimintasuunnitelmaan, jonka Kokkonen kokee olleen tulevaisuuden toiminnan selkeyttäjäksi. Samaan yrityshautomoon Kokkonen ja Ryytty hakivat myöhemmin yrityksen perustamisen jälkeen. Komia perustettiin kesäkuussa 2004 liiketoimintaideana dynaamisen muotoilutoimiston tarjoama teollinen muotoilu. Kokkonen ja Ryytty olivat Komian ainoat vakituiset työntekijät, mutta he käyttivät tarpeen mukaan opiskelukavereidensa osaamista. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Kokkosella ja Ryytyllä ei ole aiempaa liiketoimintakokemusta. Muotoilualan koulutukseen kuului joitain perusliiketoiminnan kursseja. Ne eivät kuitenkaan Kokkonen ja Ryytyn mielestä ohjanneet hyvin oman yrityksen perustamiseen. Molemmat olisivat toivoneet muotoiluakatemiassa olevan enemmän kokonaisvaltaista yrittäjyyshenkisyiden ja yrittämisen ideologian opintoja, kun esimerkiksi kirjanpitoa olisi voinut olla vähemmän. Kokkonen ei pidä yrittäjyyttä erityisen vaikeana asiana, mutta huomaa Suomessa vallitsevan kielteisen suhtautumisen yrittäjyyteen. Ihmiset suhtautuvat yrittäjyyteen riskialttiina ja vaikeana asiana. Asenteiden pitäisi muuttua ja yrittäjäksi ryhtyminen pitäisi saada helpommaksi. (M. Kokkonen & M. Ryytty, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Sen sijaan yrityksen substanssi, eli muotoilun hallitseminen, oli sekä Kokkonen että Ryytyn vahvuus jo yritystä perustettaessa. Ryytty on aina harrastanut käsitöitä, kuten piirtämistä ja puuveistoksia. Hän sanoo, että muotoilualan koulutus vahvisti tätä osaamista. (M. Ryytty, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.) Kokkonen puolestaan on ollut aina enemmän tekniikkälähtöinen. Hän pitää rakentelemisesta ja halusi nuorempana purkaa kaikki laitteet tehdäkseen niistä jotain uutta. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

### **5.1.3 Musiikin aika**

Syntyperältään viitasaarelainen ja 16-vuotiaana nuorten harmonikansoiton maailmanmestaruuden saavuttanut Timo Kinnunen oli Musiikin aika -tapahtuman idean alullepanija. Tapahtuman idean kehittelyä helpotti se, että Kinnunen tutustui toiseen nykymusiikista kiinnostuneeseen helsinkiläiseen säveltäjä Jukka Tiensuuhun. Jukka Tiensuu palasi monen Pariisin vuoden jälkeen Helsinkiin 1980-luvun alussa. Heillä molemmilla oli samanlainen murhe siitä, että Suomessa ei kuule nykymusiikkia, ja toisaalta haave, että sitä

pitäisi saada kuulumaan. (Musiikin ajan historiaa 2006.) Näin he samalla havainnoivat mahdollisuuden ja tarttuivat sen toteuttamiseen.

Kinnunen ja Tiensuu ideoivat kauniin kesäiseen maalaismaisemaan sijoitettavan, säveltäjille ja soittajille tarkoitetun kesäakatemia. Ideana oli järjestää kurssimuotoista koulutustoimintaa ammattisoittajille ja edistyneille opiskelijoille. Siihen aikaan ei muualla tarjottu samanlaista mestarikurssitoimintaa ollenkaan. Kinnunen ja Tiensuu hyödynsivät alusta lähtien omia kontaktejaan saaden Kesäakatemialle resursseja toimia. Kinnunen sai kotikunnastaan puitteet tapahtumalle ja Tiensuu hankki viisi maineikasta taiteilijaa ulkomailta toimien itse kuudentena taiteilijana. (Musiikin ajan historiaa 2006.) Kesäakatemia opettajat myös esiintyivät opettamisen ohessa (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006).

Kinnunen, Tiensuu ja joukko nykymusiikista kiinnostuneita henkilöitä perustivat Viitasaaren kesäakatemia ry:n ja ensimmäinen festivaali järjestettiin kesäkuussa 1982. Kesäakatemia kurssit olivat menestyksekkäitä. Tapahtuman nimenä oli kolme ensimmäistä vuotta Viitasaaren kesäakatemia. Vuonna 1985 se muutettiin Musiikin ajaksi. Tapahtuman taustalla toimii vielä nykyäänkin sama yhdistys. (Musiikin ajan historiaa 2006.)

#### **5.1.4 Papiina Oy**

Ajatus yrityksestä syntyi sattumalta ja vahingossa. Leena Sipilä toi työkaverilleen Piia Kolholle itse tekemänsä pieleen menneet jakut. Jakut purettiin ja syntyi uudet molempia naisia miellyttävät jakut. Jakuista tuli muitakin ihmisiä miellyttävät ja niitä tilattiin muutamia kappaleita. Ajatus yrityksestä syntyi Sipilän kysyessä Kolholta mielipidettä yhteisen yrityksen perustamisesta. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Sipilä ja Kolho ovat opettajia ja työkavereita Jyväskylän ammattiopiston käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksen aikuiskoulutuksen puolelta Petäjavedeltä. Kolho muutti vuonna 1990 Jyväskylään koulutuspäällikkönä toimivan Sipilän ensimmäiseksi osastosihteeriksi. Sitä ennen he eivät tunteneet toisiaan. Heillä molemmilla on kudonnan suunnittelijan ja ohjaajan koulutus. Yrityksen perustamisella he halusivat tavallaan näyttää, että heidänkin alastaan voi saada elannon. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Kummallakaan ei ole aikaisempaa omakohtaista yrittäjäyyskokemusta. Yrityksen perustamisvaiheessa he kysyivät apua tuttaviltaan. Sairaalan hallinnollisena johtajana toiminut Kolhon isä ja Papiinan nykyinen tilintarkastaja olivat suurena apuna. Omien verkostojen

lisäksi muuta apua ei tarvittu, kun Papiina vuoden 1998 toukokuussa perustettiin. Kolho kuitenkin sanoo, että useat hänen tuntemat käsityöyritykset olisivat tarvinneet apua perustamisvaiheessa. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Papiina perustettiin Jyväskylään, koska se oli molempien asuinpaikka. Avoin yhtiö tuntui sopivimmalta yritysmuodolta, vaikka Kolho ja Sipilä olivat kuulleet avoimen yhtiön ongelmista esimerkiksi yhtiökumppanien erimielisyyksien kannalta. He tekivät asiat selviksi ennen yrityksen perustamista. Kolho kokee, että avoin yhtiö oli hyvä yritysmuoto Papiinalle vuoteen 2001 saakka. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

## 5.2 Yrittäjyysprosessi perustamisen jälkeen

### 5.2.1 Atena Kustannus Oy

Atena siirtyi normaaliin kustannustoimintaan, koska se halusi itse alkaa kustantaa kirjoja. Ensimmäiset Atenan kustantamat kirjat julkaistiin keväällä 1987. Yhteensä vuonna 1987 kustannettiin noin neljä uutuuskirjaa. Uusien kirjojen kustannusmäärä vakiintui noin kymmeneen vuosittaiseen teokseen ja pysyi siinä viidestä kahdeksaan vuotta. Tämän jälkeen uutuuksien kustannusmäärä on kasvanut. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Atena on tyypillinen kirjakustantamo siinä mielessä, että se on kasvanut hitaasti. Rauvolan mukaan noin vuonna 2002 Atenassa oli tehty perustyö, jolloin saatettiin turvautua jonkin verran reserviin. Rauvola kertoo esimerkin isolla alkupääomalla perustetusta helsinkiläisestä Teoksesta, joka sai reservinsä alussa nopeasti kasaan ja on siten tavallisuudesta poikkeava toimija markkinoilla. (V. Rauvola, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2006.)

Tasaisen kasvun keskellä on ollut taloudellisia kasvupyrähdyksiä, eli yksittäisiä menestyneitä kirjoja, jotka ovat tyypillisiä kirjakustannusalalle. Tärkeä kirja Atenan alkuvaiheissa oli esimerkiksi vuoden 1988 presidenttiehdokkaan Kalevi Kivistön kirja, joka oli osa hänen kampanjaansa. Se myi 7000–8000 kappaletta. Toinen merkittävä teos Atenan alkuhistoriassa oli Aino Suholan vuonna 1991 julkaistu kirja *Rakasta minut vahvaksi*, josta on vuoteen 2006 mennessä otettu jo 13 painosta. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Seuraava selkeä hyppäys liikevaihdossa oli 2000-luvun alussa kädentaitoihin liittyvän kirjallisuuslajin löytäminen. Atena suomensi Marianne Mortensenin *Pil i det fri* -teoksen, joka kaksinkertaisti liikevaihdon vuonna 2002. Saavutettu liikevaihdon taso on sittemmin pysynyt.

Tästä kirjasta oli käyty kilpailu ison kustantamon kanssa. Atena voitti, koska se oli ajoissa aavistanut kysynnän harrastekirjallisuudelle. Yksittäisten kirjojen lisäksi Atenan kehitykseen ja kasvuun ovat vaikuttaneet julkiset noteeraamiset, yhteistyö toisen kirjakustantamon kanssa, vuoden 2002 omistajanvaihdokset ja yrityksessä työskennelleet henkilöt. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Julkiset noteeraamiset ovat tehneet Atenan toimintaa kannattavammaksi antaen sille laatukustantajan leimaa. Atena sai ensimmäisen Tieto-Finlandia -palkinnon vuonna 1995 julkaistusta Pekka Kivikkään *Kalliomaalaukset – muinainen kuva-arkistomme* -tietokirjasta. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.) Tieto-Finlandian jakamisen siirtyminen tammikuulta joulukuulle on tehnyt palkinnosta myös myynnillisesti merkittävän (V. Rauvola, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2006). Arvostuksen takia kustantajalla täytyy olla myös laadukasta kaunokirjallisuutta. Atena on kustantanut esimerkiksi Harry Tapperin teoksia, joista Tapper on saanut kirjallisuuden valtionpalkinnon ja ollut Finlandia-palkintoehdokkaana. Atena onkin Mäkelän mielestä ollut mukana murtamassa vanhaa myyntiä, jonka mukaan vakavaa kustannustoimintaa voivat harjoittaa vain isot kustantamot. Pienempiä kustannusyhtiöitä on tullut 1980-luvulta lähtien ja ne otetaan nykyään laadukkaina kirjakustantajina. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Tärkeä asia Atenan kasvun ja kehityksen kannalta on yhteistyö Helsingissä toimivan kirjakustantamon, Schildts Förlags Ab:n, kanssa. Schildts on toiminut vuodesta 1913 ja sen vuonna 1991 aloittanut suomenkielinen osasto on Schildts Kustannus Oy. Atena ja Schildts yhdistivät voimansa tekemällä aluksi yhteisen markkinointikatalogin, jonka avulla he hyötyivät laajemman repertuaarin tuomista synergiaeduista. Muun muassa uskottavuus lisääntyi kauppaketjujen ostajien silmissä. Atenan ja Schildtsin kustannusohjelmat täydentävät hyvin toisiaan. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Tästä yhteistyöstä seurasi Atenalle uusi kehitysmahdollisuus, nimittäin omistajanvaihdokset, jotka tapahtuivat vuonna 2002, kun pääomistajana silloin ollut Mäkelä päätti luopua pääomistajuudestaan. Schildts Förlags Ab:n pääomistaja, sivistys- ja kulttuurijärjestö Svenska Folkskolans vänner (SFV ry) kiinnostui Schildtsin ja Atenan hyvin sujuneen yhteistyön seurauksena Atenan pääomistajuudesta. Omistajanvaihdos toi yritykseen lisäpääomaa sekä osaamista ja pitkät perinteet kulttuurialalta. Pekka Mäkelän omistus alkoi omistajanvaihdosten yhteydessä tehdyn päätöksen mukaan vähitellen laskea nykyiseen 10 %:iin. Gummerus luopui omistuksestaan, omistaen tällä hetkellä yhden osakkeen Atenasta.

SFV ry:n, Mäkelän ja Gummeruksen omistusten lisäksi joukko keskisuomalaisia yhteisöjä on pienosakkaina, esimerkiksi keskisuomalainen osakunta Helsingin yliopistosta, Alvar Aalto -seura ja Jyväskylä-seura. Tällä on varmistettu tarttumapinta alueen paikallisiin toimijoihin. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Atena Kustannuksen kehitystä ovat vieneet eteenpäin yrityksessä kullakin hetkellä työskennelleet henkilöt ja kirjailijat. Rauvola kuvailee alaa henkilökeskeiseksi, koska jokainen ihminen tuo ideoita omalta henkilökohtaiselta erityisalueeltaan. (V. Rauvola, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2006.) Mäkelän mukaan hänen roolinsa ei ole vuosien aikana suuresti muuttunut Atenan toimitusjohtajana. Alussa kaikki työt piti tehdä itse ja myöhemmin kasvavia työmääriä pystyi delegoimaan. Jälkeenpäin ajatellen delegointia olisi Mäkelän mielestä voinut tehdä enemmänkin. Pienissä puitteissa yritys on henkilöitynyt häneen. Nyt Mäkelä on yrittänyt pysyä erossa Atenasta, sillä hän haluaa antaa seuraajalleen tilaa. Rauvolan siirtyminen toimitusjohtajaksi oli useamman vuoden suunniteltu prosessi. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Kehitysprosessissa on Mäkelän mielestä asioita, joita olisi voinut tehdä toisin ja näitä pohditaankin Atenassa vuosittain. Konkreettisenä esimerkkinä hän mainitsee kirjanpitoa helpottaviin ohjelmiin aiemmin siirtymisen. Myös konsulttiapua olisi voinut käyttää enemmän, mutta siinä ongelmana on ollut kirjakustannusalan poikkeaminen muista aloista. Alaa ei voi Mäkelän mukaan lähestyä kovana liiketoimintana, vaan se on enemmän kulttuuritoimintaa. Kustannusyritys on yhteistyökumppani henkilölle, jolla on luovaa potentiaalia tehdä sisältöjä. Kustantaja välittää sisällön paketoituna eteenpäin markkinoille. Monet liiketoiminnan periaatteet eivät sovellu sellaisinaan kustannustoimintaan, jolloin neuvot on vaikea löytää. Toinen ongelma on, että alalle ei varsinaisesti ole koulutusta, vaan kokemus hankitaan käytännön kautta. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Kustannustoiminnassa on toisaalta samoja piirteitä kuin missä tahansa projektityössä ja projektinhallinnassa. Mäkelä hankki koulutusta projektityöskentelystä, kun sai aikoinaan Gummeruksella tehtäväksi hoitaa ison tietosanakirjan nopeatahtisen tekemisen. Insinöörien koulutuskeskuksen projektinhallintakurssi soveltui hänen mielestään hyvin tietosanakirjaprojektissa käytettäväksi. Mäkelä lisää, että humanistisella alalla unohdetaan helposti päämäärää kohti pyrkiminen keskityttäessä työn täydellisyyteen. Lopulta työ jää kesken tai se laitetaan hyllylle odottamaan viimeistelyä ja sillä aikaa joku muu tekee sen. Hän itsekin myöntää olleensa aiemmin tyypillinen humanistisen alan toimija. Hänen mielestään

insinöörimäinen lähestymistapa on hyvin sovellettavissa kustannusalalle ja tuo sinne tehokkuutta. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

### **5.2.2 Komia Design Oy**

Komia toimi omistajiensa kodeista käsin omillaan ensimmäisen vuoden, koska Kokkonen ja Ryytty halusivat kokeilla, miten liiketoiminta lähtee pyörimään. Molemmat perustajista saivat yrityksen perustamiseen starttirahaa. Alussa Kokkonen teki lisäksi muotoilualan töitä viikonloppuisin, mutta lopetti niiden vakavamielisen tekemisen Jyväskylän teknologiakeskuksen yrityshautomoon tultaessa kesäkuussa 2005. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Komian alkuvaiheessa perustajat saivat tarvittavaa tietoapua yrityshautomolta sekä omilta tutuiltaan. Yrityshautomo säästi heidät turhilta virheiltilta ja kokeiluilta. Yrityksen perustamisen yhteydessä olisi kaivattu lisää rahallista avustusta erityisesti yrityksen markkinointiin ja siten tunnettuuden nopeampaan nostamiseen. Perustaminen ja yrityksen alkutaipale on silti sujunut suuremmitta ongelmitta. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Komian kehitys on ollut tasaista perustamisen jälkeen. Liikevaihto oli toiminnan ensimmäisenä vuonna 50 000 euroa ja toisena vuonna noin 120 000–150 000 euroa. Erityisesti Komian kehitystä eteenpäin vievänä tapahtumana Kokkonen mainitsee Metso Paperin yllättävän yhteydenoton vuoden 2005 lopussa. Komia rakensi Metsolle sanomalehtipaperikoneen pienoismallin. Se herätti Komian tajuamaan, että mallirakentamiseen on tarvetta. Mallipajaideaa on sen jälkeen lähdetty työstämään eteenpäin. Heti Metson tilauksen jälkeen tulikin toinen samankaltainen kauppa. Hautomoon tulo ja sen myötä omien toimitilojen saaminen on myös ollut Komian kehitystä oleellisesti edistävä tekijä. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Komia on vasta nuori yritys. Kokkonen ja Ryytty kokevat, että vielä ei voi sanoa, onko yrityksen alkutaipaleella tehty virheitä. He tuntevat toiminnan kehittyvän koko ajan. He itse ovat oppineet ja kehittyneet yrityksen olemassaolon aikana paljon. Heistä on tullut parempia muotoilijoita, toimialan ymmärtäjiä ja yrityksen liiketoiminnan pyörittäjiä. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

### 5.2.3 Musiikin aika

Festivaalin perusidea on koko ajan pysynyt samana, eli festivaali keskittyy laadukkaaseen nykymusiikin tarjoamiseen ja sen edistämiseen. Festivaalin toiminta on kuitenkin vuosien varrella muuttunut siten, että nykyään keskitytään kurssitoiminnan sijasta konsertteihin. Muutamia kursseja järjestetään vuosittaisen säveltäjävieraan johdolla edelleen. Muutos on tapahtunut, koska markkinoilla olevan kurssitoimintamahdollisuuden hyödyntäjiä on nykyään paljon, esimerkiksi Sibelius-Akatemia, ammattikorkeakoulut ja musiikkiopistot. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Festivaalia perustettaessa oli pulaa taloudellisista resursseista. Rahan hankkimista ei helpottanut se, että kyseessä on nykymusiikki. Alussa festivaalin haluttiin jopa loppuvan. Valtio otti kuitenkin alusta asti festivaalin hyvin vastaan ja myönsi sille avustuksia sen taiteellisen tason ja marginaalisuuden perusteella, mikä on ollut tärkeä asia festivaalin kehityksessä. Festivaalin kehitykseen ovat vaikuttaneet myös taiteelliset johtajat, EU-hankkeet, verkostot ja yritysten sponsorointi.

Jokainen taiteellinen johtaja on tuonut oman näkemyksensä festivaaliin vieden sen kehitystä eteenpäin. Musiikin ajalla on ollut yhteensä kolme taiteellista johtajaa. Jukka Tiensuu toimi taiteellisena johtajana aloitusvuodesta 1982 vuoteen 1988, jolloin taiteellinen johtajuus siirtyi säveltäjä Jarmo Sermilälle. Nykyinen taiteellinen johtaja säveltäjä-kapellimestari Tapio Tuomela on toiminut tehtävässään noin viisi vuotta. Festivaalin vuosittainen teema-ajattelu on Tuomelan esittelemä. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Toiminnanjohtajan tehtävät tuntuvat jääneen taiteellisen johtajuuden varjoon. Ongelmana voidaan nähdä se, että toiminnanjohtajilla ei ole ollut erityistä liiketaloudellista osaamista. Tämä on yleistä kulttuurin alalla. Timo Kinnunen oli festivaalin ensimmäinen toiminnanjohtaja noin vuoteen 1984 asti, ja on sittemmin kehittänyt Suomen kulttuurielämää monin tavoin uusilla ja tuoreilla hankkeilla, taiteilijana ja pedagogina (Poison City Festival 2006). Tehtävään tuli Kinnusen jälkeen eläkepäivilleen synnyinseudullensa Viitasaarelle palannut Veikko Korhonen. Hän oli toiminnanjohtajana muutaman vuoden. Noin vuonna 1986 Markku Möttönen tuli tapahtuman toiminnanjohtajaksi ja toimi tehtävässä 2000-luvulle asti. Nykyinen toiminnanjohtaja Leena Hautsalo on toiminut tehtävässä siitä lähtien. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)



Erityisesti markkinoinnin EU-hankkeet ovat olleet Musiikin ajan toimintaa tukevia, sillä tapahtumalla itsellään ei ole paljon resursseja. Hankkeiden lisäksi verkostoitumisessa auttaa Suomen tärkeimpien kulttuuritapahtumien yhteistyöjärjestö Finland Festivals. Rihdon mielestä Finland Festivalsin merkitys Musiikin ajalle on vähentynyt, koska sen piiriin on tullut lisää festivaaleja. Finland Festivals julkaisee yhteistyöfestivaaleistaan vuosittain esitteen Suomen markkinoille ja kansainväliseen jakeluun. Laajempaan markkinointiin Musiikin ajalla ei ole ollut mahdollisuuksia. Rihdon mielestä markkinoinnin lisääminen olisi todella tärkeää näkyvyyden lisäämiseksi ja uusien kohderyhmien löytämiseksi. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Verkostot ja vuorovaikutus ovat Musiikin ajan toiminnassa tärkeitä. Osa tapahtuman historian aikana luoduista verkostoista on vieläkin käytössä, esimerkiksi yhteistyö Yleisradion kanssa ja taiteilijaverkostot. Suomessa ja osittain Euroopassa nykymusiikin harrastaja- ja ammattilaisporukka tuntee toisensa. Tämänkaltaista verkottumista tarvittaisiin Rihdon mukaan myös yleisön suuntaan. Musiikin ajalla on yhteyksiä toisiin nykymusiikin festivaaleihin muualla Euroopassa, koska sen taiteellinen johtaja on mukana Euroopan nykymusiikkijärjestäjien yhdistyksen hallituksessa. Musiikin ajalla on hyvät suhteet valtioon ja Viitasaaren kaupunkiin, mikä on olennaista festivaalin toiminnalle. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Rihdon mukaan yritysten sponsorointi on Musiikin ajalle tärkeää, mutta pelkästään siihen ei voi luottaa. Musiikin ajalla on ollut aiemmin suuriakin paikallisia sponsoreita, kuten edesmenneet Suomen Yhdyspankki ja Säästöpankki. Tällä hetkellä sponsoroinnin saaminen on vaikeampaa, sillä tapahtumia on paljon. Valtakunnallisia sponsoreita kiinnostavat suuremmat tapahtumat. Musiikin ajalla on muutamia hyviä tuotesponsorioijia, kuten huippukaiutinvalmistaja Genelec, jonka kautta saadaan tapahtuman käyttöön kaiuttimia. Yleisradio on ollut Musiikin ajan sponsori koko ajan ja heiltä on saatu tapahtumaan äänentoistotekniikkaa. Yleisradion kautta radioidaan lisäksi paljon konsertteja, parhaimmillaan konserttitaltointia on lähtenyt yli 80 maahan. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Festivaalin alkutaipaleella, kuten myöhemminkin, olisi tehokkaan ja kannattavan toiminnan takaamiseksi tarvittu myös muiden alojen ihmisiä. Festivaalin alkuvuosina otettiin suuria lainoja, jotta festivaali saatiin käyntiin. Festivaalin talous oli tästä syystä heikoilla 2000-luvun alkuun saakka. Alkuaikoina otetut velat ovat rasittaneet festivaalin taloutta käytännössä koko

sen historian ajan. Rihdon mielestä veloista olisikin pitänyt päästä eroon siinä vaiheessa, kun ne alkoivat painaa taloutta, ja aloittaa toiminta puhtaalta pöydältä. Tämänlaisen kulttuuritapahtuman vuosituotot eivät ole suuria, jolloin vanhojen velkojen poismaksaminen niiden avulla on vaikeaa. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Rihto kokee, että on pitkän uransa aikana oppinut paljon uutta hänelle aluksi vieraasta festivaalitoiminnasta. Hän ei ole ollut koskaan itse varsinaisesti musiikin harrastaja. Hän on vapaaehtoisesti Musiikin ajan parissa töissä, sillä se ei varsinaisesti kuulu hänen vastualueisiinsa. Rihto kokee, että toiminnassa olisi tarvittu lisää taloudellista osaamista, mutta aikaa sen opiskelemiseen ei olisi oman viran ohessa riittänyt. Hän jättäytynee pois festivaalitoiminnasta vuoden 2006 lopussa. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Festivaalin kävijämäärä ja budjetti on pysynyt vuosia samana. Festivaalin vuosittainen kävijämäärä on noin 3000–5000 vierasta. Festivaalin varsinainen sisältö vie suurimman osan budjetista, organisaatiokulut ovat Rihdon mukaan varsin pienet. Festivaalin tämänhetkinen vuosiliikevaihto on noin 250 000–300 000 euroa. Valtio luokitteli Musiikin ajan muutamia vuosia sitten kahdeksan merkittävimmän tapahtuman joukkoon, mikä perustui Musiikin ajan korkeaan taiteelliseen tasoon. Valtion avustuksina festivaali saakin vuosittain jopa 100 000 euroa. Pääsylipputulot ovat suhteellisen pienet, koska kyseessä on marginaalimusiikki. Jorma Rihto on hyvin luottavainen festivaalin tulevaisuuteen, mutta sanoo festivaalin toiminnan edellytyksiksi valtion ja Viitasaaren avustuksen tason säilyttämisen ja mielellään nostamisen. Rihto uskoo, että jos festivaali säilyttää musiikkilajinsa ja taiteellisen tasonsa, ei valtio leikkaa avustuksen määrää. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

#### **5.2.4 Papiina Oy**

Papiina kehittyi perustamisen jälkeen hitaasti, sillä Kolho ja Sipilä pyörittivät Papiinaa oman työn ohessa seitsemän vuotta ilt-, yö- ja viikonlopputyönä. Ensimmäisen vajaan vuoden liikevaihto oli noin 15 000 markkaa (noin 2 500 euroa). Aikaa aktiiviseen markkinointityöhön ei ollut, joten alusta asti sisäänostajamessut ovat olleet tärkeitä. Vuoden 1999 helmikuussa he lähtivät ensimmäistä kertaa messuille tarjoamaan tuotteitaan. Sieltä saatujen asiakkaiden ja myynnin lisäyksen seurauksena liikevaihto ylsi sinä vuonna noin 70 000 markkaan (noin 11 700 euroa). (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Vuoden 2000 lopussa Kolholle tuli tunne, että Papiina pitää muuttaa osakeyhtiömuotoiseksi. Se oli Papiinan onni, sillä Japanin kauppa lähti vuonna 2001 sisäänostajamessujen avulla hyvin kiivaasti käyntiin. Vuonna 2001 liikevaihto kasvoi yli 200 %:a edellisestä vuodesta. Liikevaihto on Japanin kaupan alun jälkeen laskenut. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Kolho toteaa yrittäjyyden alkutaipaleen olleen hyvin kivinen tie, sillä seitsemän vuoden ajan he tekivät työtä oman työnsä ohella nostamatta yrityksestä palkkaa. He päättivät yritystä perustettaessa, etteivät ota ulkopuolista pääomaa. Kaikki on tehty omalla pääomalla. Kolho sanoo yrityksen rauhallisen kehityksen olleen mahdollista, koska velkoja ei ole ollut hengittämässä niskaan. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Huhtikuussa 2005 Papiina muutti ensimmäisiin liiketiloihinsa, jota ennen heillä oli ollut vain varastotiloja ympäri Jyväskylää. Tavaroiden edestakaisin kuljettamisen sijaan päätettiin keskittää mahdollisimman suuri osa valmistusta omiin tiloihin. Samaan aikaan uusien liiketilojen vuokraamisen kanssa Kolho jätti kokopäivätyönsä ja ryhtyi Papiinaan kokopäiväiseksi työntekijäksi. Hän on kuukausipalkan vuoksi tehnyt edelleen opetustyötä Papiinan ohessa. Yrittäjyyden alkutaipale on ollut todella pitkä prosessi, jonka aikana on pitänyt hankkia riittävä määrä asiakkaita ja tuloa sekä hallita ajallisesti ja taloudellisesti yrityksen kasvu. Kolho sanoo, että esimerkiksi vuoden 2001 Japanin kaupan aikaan piti omaa rahaa käyttää paljon, jotta kaikki materiaalit ja alihankkijoiden veloitukset saatiin maksettua ennen kuin raha tuli Japanista takaisin. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Sipilä on yhä koulutuspäällikkönä Petäjävedellä ja hänellä on tarkoitus jäädä osa-aikaeläkkeelle vuoden vaihteessa, jolloin hän pystyy antamaan Papiinalle enemmän aikaansa. Tällä hetkellä Sipilä osallistuu pääasiassa mallikappaleiden tekoon, suunnitteluun ja markkinointiin. Aikaisemmin, kun naiset tekivät yhdessä kaiken oman työnsä ohella, Sipilä huovutti ja Kolho teki leikkuun, ompelun ja kirjanpidon eli kaiken milliiä tarkemman työn. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Kolho kokee, että yrityksen kehitys on ollut heille oppimisen paikka. Oman toimialan tuntemus on syventynyt paljon. Uusien markkina-alueiden, kuten hyvin erilaisen Japanin, kanssa on välillä tehty virheitä. Myös esimerkiksi hinnoittelu on joskus epäonnistunut. Kolho onkin oppinut, että kaikki pitää ajatella loppuun ja testata ennen asiakkaalle esittelemistä, vaikka välillä suuri innostus ajaa ohi. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Papiinan asiakkaat ovat suureksi osaksi ulkomailla, sillä kotimaassa on liian pieni asiakaskunta. Papiinalla on ulkomailla 21 jälleenmyyjää sekä Japani, josta jälleenmyyjien määrää ei tarkalleen tiedetä agentin hoitaessa tuotteiden myynnin. Papiinalla on myös Ruosissa ja Benelux-maissa myyntiedustaja. Kotimaisia jälleenmyyjä on noin 30. Papiinan neljä parasta kotimaista jälleenmyyjää ovat Mikkelin Kenkävero, Levin vaateliike Lumi, Saariselän Hippupuoti ja Jyväskylän Sinivuokko. Nämä kaikki ovat ymmärtäneet Papiinan tuotteet ja osaavat myydä ne asiakkaille. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Kolho kokee Japanin kaupan aukeamisen olleen Papiinalle ehdottomasti merkittävin kehitystä eteenpäin vienyt tapahtuma. Hänen mielestä monella markkina-alueella toimiminen ei ole hankalaa, vaikka markkina-alueiden erilaisuus pitää ottaa huomioon. Toisena kehityksen kannalta tärkeänä tapahtumana on hänen päätöksensä keskittyä Papiinaan. Vuoden 2006 ensimmäiset Saksan messut olivat myös tärkeitä Papiinalle. Toisaalta Saksan messuista ei vielä voi sanoa sen enempää. Kolho tietää, että asiakkaan sitouttaminen on vaikeampaa kuin yhden kerran myyminen. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

### **5.3 Nykyisen liiketoimintakonseptin konkretisointi**

#### **5.3.1 Atena Kustannus Oy**

Atenan toiminta on muuttunut alkuajoista siten, että alussa toiminta oli enemmän Keski-Suomeen perustuvaa, mutta nykyään kirjojen pitää olla kannattavien myyntimäärien saavuttamiseksi koko Suomen markkinoille suunnattuja. Tällä hetkellä Atenan liikevaihto on vajaat 1,2 miljoonaa euroa ja työntekijöitä heillä on viisi. Atenalla ei ole omaa kirjapainoa. Tärkeimmät yhteistyökumppanit kirjojen painamisen osalta ovat Gummerus ja Otava, mutta vuosittain sopimukset neuvotellaan uudestaan. Suurin osa Atenan liikevaihdosta tulee Suomen suurista kaupungeista. (V. Rauvola, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2006.)

Atenan asiakkaita ovat suoraan kirjakauppa- ja ketjuihin kuulumattomat kirjakaupat. Kirjojen jakelun hoitaa Kirjavälitys ja kustannustaito -tukku. Kirjat esitellään pääostajille kaksi kertaa vuodessa. Alalla ajatellaan yleisesti ottaen niin, että yhdellä menestyneellä kirjalla kustannetaan yhdeksän muuta. Menestyksen tasoja on erilaisia. Joku kirja saa hyvät arvostelut, muttei menesty myynnillisesti. Tämä tuo kustantajalle mainetta ja symbolisen pääoman kasvua, eli menestystä toiminnan kulttuurisella puolella. Sekä symbolisella että taloudellisella pääomalla on merkitystä kirjakustannustoiminnassa ja niiden pitäisi olla

hyvässä tasapainossa keskenään. Pelkästään kaupallisista lähtökohdista kustantava yritys ei menesty pitkään, koska se ei ole kiinnostava paikka kirjailijoiden mielestä. Taiteellisesti kiinnostavia kirjoja julkaistaan aika paljon ja ne saattavat päästä Finlandia-ehdokkaaksi, joka merkitsee tuhansia myytyjä kappaleita. Jos kirja voittaa palkinnon, sitä myydään kymmeniätuhansia kappaleita. Symbolisen pääoman kartuttamisella voidaan siis kartuttaa myös taloudellista pääomaa. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Atenan kilpailuetu on nopeus, sillä Atena pystyy pienen organisaatiokokonsa vuoksi reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti esimerkiksi uusien trendien nousuun. Myös Atenan maine alalla on heidän kilpailuetunsa. Atenan menestys ja kehitys pohjaavat kaupaksi käyvien kirjojen tekemiseen. Kirjoissa täytyy säilyttää tietty linja, jotta ostajaportaalille syntyy selkeä kuva toiminnan tasaisesta laadusta. Jonkinlaista yllätyksellisyyttä tarvitaan silti. Mäkelä käyttää termiä näkökulmakirjallisuus, joka tarkoittaa uuden ja kekseliään näkökulman ottamista eli poikkeavasta näkökulmasta asioiden katsomista ja sen avulla muista kustantajista erottumista. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Mäkelän mukaan kustannusyrittäjien maantieteellisellä sijainnilla ei ole väliä nykyään, koska materiaalit kulkevat digitalisoitumisen seurauksena reaaliajassa. Tämä on olennainen syy siihen, miksi Atena ei ole muuttanut Helsinkiin. Toinen syy on Helsingin kustannustason kovuus ja kolmas Atenan näkyvyys Jyväskylässä, sillä Helsingin alueella se hukkuisi helposti muiden joukkoon. Jyväskylässä Atena on pitkän tradition kantaja ja valtakunnallisesti huomattu yritys. Edellytykset Keski-Suomessa toimimiseen ovat tällä hetkellä hyvät. Jyväskylän kaupunki myönsi Atenalle muutama vuosi sitten vuoden yrittäjä -palkinnon. Mäkelä ymmärtää, miksi Gummeruksen kustannustoiminnalle oli hyvä ratkaisu muuttaa Helsinkiin 20 vuotta sitten, sillä tilanne oli silloin erilainen. (P. Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2006.)

Verkostoilla sekä kirjailijoiden että kirjakauppojen suuntaan on elintärkeä merkitys Atenan toiminnassa. Kustannusalalla ideat löytyvät usein verkostoista. Kirjakauppaketjuihin on oltava hyvät suhteet, jotta omat kirjat ostettaisiin niihin myyntiin. (V. Rauvola, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2006.)

Atena ei itse tee markkinatutkimuksia, koska ne ovat kalliita ja niistä saatava tieto on monesti liian vanhaa. Jokainen kustannusyhtiö tarkkailee markkinoita seuraamalla televisiota ja lehtiä sekä kotimaassa ja ulkomailla kustannettujen kirjojen määrää ja aihepiiriä. Tarkastelun alla on

myös kustannusyhdistyksen ja kirjakauppioiden liiton raportteja ja vuositilastoja. Kirjojen aihepiireissä ollaan paljon kirjailijoiden varassa, riippuen siitä mitä he haluavat kirjoittaa. (V. Rauvola, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2006.)

Rauvolan mielestä CD- ja MP3-muotoiset kirjat ovat lähitulevaisuudessa nousevia. Internet puolestaan ei ole kirjakustantamoille uhka, vaan pikemmin apuväline, jolla etsitään uusia kirjantekijöitä. Esimerkiksi idea Jouni Paakkisen käännöskukkasten parhaita -kirjoista syntyi Paakkisen henkilökohtaisen internetsivun perusteella. Lahjana kirja tulee säilyttämään paikkansa. Myös oppikirjoja täydentävien internetsivujen kohdalla internet tukee kirjaa. Kirjojen internetkauppa on Suomessa vielä varsin pientä, korkeintaan 5 %:n luokkaa koko alan myynnistä, mutta se tulee Rauvolan mielestä tulevaisuudessa kasvamaan. (V. Rauvola, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2006.)

Tulevaisuudessa reservin kasvattamista on Rauvolan mukaan jatkettava, jotta saavutetaan mahdollisimman laaja pohja uusien kirjojen syntymiselle. Kirjakustannusalan kehitys jatkuu maltillisena, kuten aiemminkin. Kilpailu kovenee esimerkiksi DVD-levyjen ja elokuvien suosion kasvun takia. Nimikemäärän kasvun sijaan olisi tulevaisuudessa löydettävä mahdollisimman menestyneitä yksittäisiä nimikkeitä, koska kirjan tekeminen ja markkinointi on aikaa vievää ja kallista. Kirjoja tehdään yleisesti ottaen vuodessa niin paljon, että menestymisen mahdollisuus on vain murto-osalla kirjoista. Pienemmän toimijan etuna Rauvola pitää tulevaisuudessakin sitä, että heillä suuren panostuksen saavat kärkikirjat ovat prosentuaalisesti suurempi osuus koko tuotantoon nähden kuin esimerkiksi WSOY:llä, joka tekee joka vuosi 500 uutta kirjaa, joista noin 95 % on vähällä huomiolla kärkikirjoihin panostamisen vuoksi. (V. Rauvola, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2006.)

### **5.3.2 Komia Design Oy**

Komian tämänhetkinen liikevaihto on noin 150 000 euroa. Toimitusjohtaja Kokkonen omistaa päätäntävällän säilyttämiseksi Komiasta hieman enemmän kuin Ryytty. Petri Tiihonen on Komian kolmas vakituinen työntekijä. Toimisto on tarkoitus pitää dynaamisena, jotta muuttuviin markkinoihin pystytään reagoimaan tehokkaasti. Tämä on yksi Komian kilpailueduista. Kilpailueduksi Kokkonen mainitsee myös tekijöiden innostuneen asenteen alaa kohtaan. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Suurin ja toimintaa selkeyttävä muutos liiketoimintaideassa on, että Komia on laajentanut palvelujaan ja jakanut ne kolmeen osaan Kokkosen, Ryytyn ja Tiihosen osaamisalueiden mukaan. Nämä kolme aluetta ovat varsinainen teollinen muotoilu, mallipajatoiminta ja visuaalisten ilmeiden suunnittelu eli digitaalimedia. Kaikki osa-alueet limittyvät toistensa päälle muodostaen Komian tiiviin kokonaisuuden. Komia on mallinrakentamisessa Suomen ainoita toimijoita. Mallit rakennetaan Komian mallipajassa, jota hyödynnetään myös teollisessa muotoilussa. Vaikka erikoisalueet on jaettu työntekijöiden kesken, osaavat kaikki tehdä tarvittaessa toistensa osa-alueita. Komia on lisäksi alusta asti käyttänyt muotoilualan harjoittelijoita. Heillä on ollut myös yksi ulkomaalainen harjoittelija. Komia tarjoaa asiakkailleen kattavan palvelun, koska he tekevät lähes kaiken itse. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Kokkonen ja Ryytty kokevat liiketoiminnan rutiinien hoitamisen suhteellisen helppona, vaikka se ei ole heidän lempipuuhaansa. Monet rutiineista, kuten kirjanpito, on ulkoistettu. Liiketoiminnan rutiinien hoitaminen vie Kokkosen ajasta noin puolet ja Ryytyn ajasta noin 30 %. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Asiakkuuden pituus riippuu asiakkaiden tarpeesta. Yleensä tarpeena on muotoilla yksi tuote, koska suurin osa Komian asiakkaista on pieniä. Jatkuviakin asiakassuhteita on syntynyt. Paras asiakassuhde on Kokkosen mielestä sellainen, jossa töitä tehdään tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Verkostot ovat tärkeitä Komian toiminnassa, sillä he suosittelevat usein asiakkaalle valmistuskanavia. Kokkosen mielestä esimerkiksi mallikappaleiden valmistajien pitäisi paremmin ymmärtää se, että nopea ja hinta-laatusuhteeltaan hyvä toiminta edesauttaa tuotteen lopullista tilaamista samasta paikasta. Komia ja sen asiakkaat hyötyvät toimivista verkostoista. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Kokkonen kertoo muotoilualan luonteenomaisiksi piirteiksi toimijoiden pienuuden, henkilölähtöisyyden ja ammattitaitoisuuden. Komiaa perustettaessa oli vain yksi yli 15 henkilön toimisto, mutta nyt niitä on jo enemmän. Pelkkään teolliseen muotoiluun keskittyvät toimistot ovat muuttumassa yhdistelmätoimistoiksi, kuten Komiakin on tehnyt laajentamalla palveluitaan ja jakamalla ne kolmeen ryhmään. Suomessa on nähtävillä insinööri- ja muotoilutoimistojen yhdistymistä, mutta myös merkkejä siitä, että insinööritoimistot ottavat muotoilun alleen. Tästä voi seurata muotoilun laadun heikkenemistä insinöörien puuttuvan muotoiluammattitaidon vuoksi. Muotoilun pitää Kokkosen mukaan tulla ennen insinöörin tekemää mekaniikkasuunnittelua, vaikka yhteistyö onkin tiivistä ja vuorovaikutteista. Näin

päästään kokonaisvaltaisempaan tuotekehitykseen asiakkaan kanssa insinööritoimistojen keskittyessä omaan osaamisalueeseensa. Insinöörin palkkaaminen Komian työntekijäksi on mahdollista tulevaisuudessa. (M. Kokkonen & M. Ryytty, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Kokkonen toivoo, että tulevaisuudessa kilpailu muotoiluyritysten kesken kiristyisi. Uudet asiakkaat etsitään tällä hetkellä piilossa olevilta markkinoilta. Erityisesti Kokkonen haluaisi kilpailla vanhempien muotoilutoimistojen asiakkaista. Päästäkseen tähän, Komian pitää ensin nostaa omaa tunnettuuttaan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tekemällä toisille asiakkaille tuotteita, jotka noteerataan myös muualla. Komia on vasta rakentamassa omaa asiakaspohjaansa. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

Kokkonen kokee Keski-Suomen olevan Komialle hyvä paikka. Hänen mielestään Jyväskylässä on nähtävillä uudistusta, kehittymistä ja uusien yritysten syntymistä. Kokkonen toivoisi suuria tuotemääriä valmistavan savupiipputeollisuuden lisääntyvän alueella, sillä palveluyhteiskuntamalli ei palvele heitä. Komian liiketoiminnan tulevaisuuden Kokkonen näkee valoisana muotoilualan ollessa vasta nousemassa. Laskusuhdanteen sattuessa muotoilualan tarve kuitenkin laskee. (M. Kokkonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2006.)

### **5.3.3 Musiikin aika**

Musiikin ajan toimintaidea on ainutlaatuinen, sillä se on Suomen kesän ainoa pelkästään nykymusiikkiin keskittyvä tapahtuma. Tätä kilpailuetua voimistaa se, että festivaalilla on pitkä historia, jonka aikana se on kerännyt sekä kotimaista että kansainvälistä tunnettuutta. Musiikin aika on panostanut erityisesti säveltäjävieraidensa ja tarjoamiensa konserttien laatuun. Laatu on kaiken lähtökohta festivaalin toiminnassa. Nykyään festivaalin järjestäminen on ammattitaitoisempaa kuin festivaalin alkuvaiheessa, ja ihmisten, esimerkiksi paikkakuntalaisten, asenteet ovat muuttuneet myönteisemmiksi. Festivaali tuo paljon tuloja ja tunnettuutta pienelle paikkakunnalle. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Festivaalin kilpailuetu on myös sen pienuus ja lämmin ilmapiiri. Alansa huipputaiteilijat ja festivaaliyleisö pääsevät lähelle toisiaan. Monet suuremmilla festivaaleilla käyneet ovat tulleet Viitasaarelle kokemaan pienen ja intiimin festivaalitunnelman. Konserttien joukossa on vuosittain muutama suuri kevyen musiikin konsertti, kuten vuonna 2006 Värttinän ja Club For Fiven konsertit. Konserttien rahoittamiseksi hankitaan yrityssponsoreita. Tulot kevyen



musiikin konserteista ovat Musiikin ajalle tärkeitä, sillä niillä katetaan nykymusiikkiohjelmiston kuluja. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Kävijätutkimuksen mukaan suurin osa festivaalivieraista tulee pääkaupunkiseudulta ja Jyväskylän seudulta. Myös Euroopasta tulee vieraita festivaalille. Paikkakuntalaisia festivaali ei erityisesti kiinnosta, mikä johtuu Rihdon mukaan musiikin marginaalisuudesta. Vaikka tapahtumasta ei sen tarjoaman musiikkityylin vuoksi voi tulla suuria massoja vetävää, pyritään sen yleisöpohjaa kasvattamaan ja vakiokävijöiden määrää lisäämään. Keski-Euroopasta löytyy Rihdon mukaan potentiaalia, kunhan vain tietoa festivaalista saataisiin sinne. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Viitasaaren majoitus- ja ruokailupaikkojen riittämätön kapasiteetti on heikkous. Viitasaaren matkailuinfrastruktuuri on suhteellisen huono, vaikka kaupunki ja kehitysyritys ovat panostaneet siihen. Rihdon mielestä viitasaarelaiset yritykset eivät ole edenneet asiassa rohkeasti. Toinen tapahtuman heikkous on kunnollisen konserttisalin puuttuminen. Musiikin ajan käytössä tähän asti olleet tilat ovat kuitenkin riittäneet festivaalin tarpeisiin ja ne on aina saatu festivaalin käyttöön. Konserttisalin puute aiheuttaa ylimääräistä vaivaa ja kustannuksia, kuten tapahtumaan tuotavien flyygelien siirtoa tilasta toiseen. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.) Konserttisalin puuttumisen vuoksi musiikkia on esitetty koulujen, teatteritilojen ja kirkon lisäksi maassa, puussa, tulessa ja vedessä nykymusiikille sopivalla kokeilevalla tyylillä. Sopraano Jane Manning lauloi uidessaan ja Esa-Pekka Salonen seisoi vyötäröään myöten koskessa ja johti onkivavalla orkesteria. (Musiikin ajan historiaa 2006.) Tästä heijastuu tapahtuman henki ja sen takana olevien ihmisten luovuus ja todellinen halu tehdä laadukasta tapahtumaa huolimatta siitä, että puitteet eivät ole luksusta.

Toiminnanjohtaja lomautetaan hiljaisen syksyn aikana kahdeksi tai kolmeksi kuukaudeksi. Syksyn aikana taiteellinen johtaja tekee seuraavan kesän ohjelmaa, joka on valmis lokamarraskuussa. Taiteellisessa suunnittelussa kulkee noin 1–3 vuoden aikajana, jolloin seuraavan kesän ohjelmaa suunnitellessaan taiteellinen johtaja suunnittelee ohjelman myös kahden vuoden päähän. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Toiminnan liiketoiminnalliseen suunnitteluun pitäisi käyttää enemmän aikaa. Tapahtuman nykyinen toiminnanjohtaja on kotoisin Viitasaarelta ja on itse sekä soittanut että opiskellut musiikkia yliopistossa. Toiminnanjohtajuutta ennen hän toimi noin 10 vuotta Musiikin ajan festivaalisihteerinä. Hänellä ei ole vahvaa liiketoimintaosaamista. Taloudellisten asioiden

pohtiminen on vaikeaa, koska siihen ei ole suuria valmiuksia. Jos festivaalilla olisi resursseja, he ottaisivat työntekijän hoitamaan talousrutiineja ja kirjanpitoa. Musiikin ajalla on joka kesä ollut harjoittelija yliopiston musiikin laitokselta. Taloustieteilijöitä ei ole ollut harjoittelijoina. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

### **5.3.4 Papiina Oy**

Papiinan vuoden 2006 liikevaihto tulee olemaan noin 90 000 euroa, jossa on mukana Kolhon opetustunteja. Vuoden 2005 liikevaihto oli noin 78 000 euroa. Papiinalla on tällä hetkellä Kolhon lisäksi yksi kokopäiväinen työntekijä, joka on palkattuna kesäkuusta vuoden loppuun. Alihankintaa on ollut ompelussa, materiaalien hankinnassa, leikkuussa ja värjäyksessä. Omat toimitilat saatuaan Papiinalla on mahdollisuuksia harjoittelijoiden ottamiseen. Heillä on tällä hetkellä yksi työssäoppija. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Kolhon ja Sipilän yhteistyö sujuu hyvin. He ovat Kolhon mukaan hyvin erilaisia, mutta suunnittelussa samanlaisia. Tuotteet tehdään yhteistyössä idean muokkaamisesta asti. Usein toinen valmistaa toiselle tai itselleen uuden tuotteen ja siitä innostutaan. Se otetaan mallistoon ja mennään messuille esittelemään. Asiakkaiden kiinnostuessa sitä valmistetaan suurempi määrä. Näin tapahtui esimerkiksi viittapuserolle, joka suunniteltiin Sipilälle hänen poikansa häihin ja Kolhon Sipilältä saamille ranteenlämmittimille. Tuotteet pyritään testaamaan käytössä ennen messuille viemistä. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Papiina oli alussa perustajiensa osaamiseen ja intohimoon perustuva yritys, mutta nykyään toimintaa ajatellaan enemmän markkinoiden kautta. Uutta mallistoa tehdessä kuunnellaan asiakkaan mielipiteitä. Näitä mielipiteitä Kolho ja Sipilä ovat kirjanneet ylös erityisesti messuilla ollessaan. Sipilä piirtää tuoteideoita suunnittelukirjoihin, joista voi myöhemminkin hakea toteuttamatta jääneitä ideoita. Samalla kun messuilla esitellään uutta mallistoa, suunnittelevat Kolho ja Sipilä jo seuraavan malliston. Messut ovatkin myynnin ja suunnittelun kannalta tärkeitä Papiinalle. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Alussa Papiina valmisti vaatteita ja asusteita, mutta huomasi pian, että kotimaan markkinat eivät olleet valmiita tämänlaisille vaatteille. Asiakkaita jouduttiin opastamaan vaatteiden käytössä ja huollossa. Sen takia lahja- ja sisustustavarain suunnittelu ja valmistus alkoi. Noin kolmen vuoden ajan tämä oli päätuoteryhmä. Tällä hetkellä vaatteille on kysyntää, joten vaate- ja asustemallistoon on panostettu. Lahja- ja sisustustavaralla on hyvin paljon

valmistajia, kun taas vaatteilla ei ole tämän mittakaavan kilpailijoita edes maailman tasolla. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Papiinan keskeinen kilpailuetu on uniikin tuotteen tarjoaminen. Asiakkaat saavat päättää ostamansa tuotteen värit, sillä jokainen kangas valmistetaan yksitellen. Kangasta on 14:ssä eri värissä. Asiakkaat ja muut valmistajat ovat pyytäneet Papiinaa pitämään tästä kiinni. Papiina pystyy valmistamaan suuriakin määriä tuotteita ilman, että samannäköisyys kärsii liiaksi. Kolho painottaa, etteivät he koe asiakkaan tahtomia muutoksia loukkauksena suunnittelutyölleen. He kuuntelevat asiakkaan toiveita niin paljon kuin se on tuotannollisesti mahdollista. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Papiinan vahvuutena voidaan pitää Kolhon kiinnostusta liiketoiminnan pyörittämiseen ja numeroihin. Hän on aikoinaan tehnyt pro gradunsakin käsityöyrityksen liikeideasta ja tuotteiden markkinoinnista. Kolho tekee edelleen Papiinan kirjanpidon ja tilinpäätökset. Hän kokee tämän luonnollisena ja tärkeänäkin asiana, sillä yrittäjän pitää tietää yrityksen liiketoiminnasta. Kolho on itseopiskellut liiketoimintaa, mutta myös hänen isänsä on ollut suurena tukena. Hän on käynyt joitain markkinointikursseja, muttei kirjanpitokursseja. Kolho toimi Petäjavedellä käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksessa yritysneuvojana EU-hankkeessa vuosina 2001–2003. Tulevaisuudessakin hän haluaa pitää kirjanpidon itsellään niin kauan kuin se on mahdollista. Hänellä on hyvä kirjanpito- ja tilinpäätösohjelma, jolla kirjanpidon saa hoidettua tehokkaasti. Kolho kokee, että Papiinan alkuvaiheissa kirjanpitotoimistojen maksut olisivat olleet pienelle yritykselle suhteettoman suuria. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Papiinan heikkous on se, että jälleenmyyjien koulutukseen ja jatkomyyntityöhön ei ole ollut aikaa. Se olisi tärkeää Kolhon mielestä, koska jokaisen hyvän myyjän pitää ymmärtää huovan ominaisuudet ja valmistusprosessi. Tuote pitää osata myydä, sillä asiakkaat ovat epävarmoja heille vieraan materiaalin kohdalla. Tulevaisuudessa markkinointia on tarkoitus tehdä aktiivisesti. Saksan ja Ranskan markkinaselvitykset ovat osa tätä työtä. Kolho kokee, että verkkoja on heitetty paljon veteen, nyt kun hänellä on aikaa Papiinalle. Hän toivoo niiden tuottavan tulosta lähitulevaisuudessa. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

Yhteistyö- ja kontaktiverkostot ovat Papiinalle elintärkeitä. Esimerkiksi Ruotsin edustaja on tullut heille suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin kautta. Hollannissa edustajana toimii Kolhon veljen kanadalainen vaimo. Hänen kauttaan on alustavia neuvotteluja käynnissä

Kanadaankin. Papiinan ulkomaalaiset asiakkaat ovat tulleet joko internetsivujen tai messujen kautta. Kolholla ja Sipilällä on käsityöalan opettajina tietoa käsityöalasta ja Kolholla myös yrityspuolelta yritysneuvoja-ajoilta. Sipilä on Jyväskylästä kotoisin, joten hänellä on laaja henkilökohtainen verkosto Papiinan toimipaikkakunnalla. (P. Kolho, henkilökohtainen tiedonanto 3.11.2006.)

#### **5.4 Tutkimuskohteiden piirteet**

Tämän tutkimuksen haastattelujen yhteydessä huomattiin tutkimuskohteissa tiettyjä yhteisiä piirteitä, jotka ovat melko yhteneväisiä kirjallisuuden esittämien piirteiden kanssa. Näitä ovat muun muassa kulttuurin harrastuneisuus ja ammattitaito, liiketoimintaosaaminen, henkilökeskeisyys, tiimiyrittäjäisyys, markkinalähtöisyys ja yritysten pieni koko. Huomioon otettavaa on, että Atena Kustannus Oy, Komia Design Oy ja Papiina Oy ovat kaikki menestyneet pitämällä liiketoimintaosaamista tärkeänä ja tasapainoisena osana kulttuuritoiminnan harjoittamista. Musiikin aika on puolestaan hyvin perinteinen kulttuurialan toimija, koska se painottaa taiteen itseisarvoa ja kulttuurista puolta. Se ei toimi liiketoiminnan sääntöjen mukaan.

Tutkimusyriyten henkilöt ovat oman harrastuneisuutensa tai koulutuksensa kautta tulleet tutuiksi omaan toimialaansa. Heillä on suuri substanssiosaaminen ja ammattitaito sekä rakkautta koko alaa kohtaan. Korkean laadun ylläpitäminen on heille tärkeää. Yritystä ei ole perustettu täysin liiketoiminnallisin lähtökohdin, vaan mielenkiinnosta ja rakkaudesta alaa kohtaan, halusta toimia siellä sekä itsensä työllistämisen lähtökohdasta. Yritysten omistajilla on suuri vaikutus yritykseen, jolloin yritykset ovat hyvin pitkälle omistajiensa kaltaisia.

Liiketoimintaosaaminen on substanssiosaamista heikompa, mutta sen tärkeys on silti ymmärretty ja sitä varten on haettu apua ulkopuolelta. Atenan Mäkelä kokee oppineensa yrittäjäuransa aikana pois tyypillisen humanistisen alan ihmisen piirteistä. Hän on kouluttanut itseään muun muassa projektinhallintakurssilla, joka opetti hänelle, että teollisilla aloilla käytetty tehokas järjestelmä sopii myös kulttuurialalle. Hän on oppinut, että työt pitää tehdä loppuun, jolloin täydellisyyteen pyrkivän kulttuuri-ihmisen pitkiin ja kurin puutteesta kärsiviin projekteihin saadaan tehokkuutta. Papiinan Kolho on liiketoimintakiinnostuksensa vuoksi hyvä esimerkki siitä, miten luovan alan toiminnan ja liiketoiminnan voi onnistuneesti yhdistää. Komia on hakenut apua liiketoimintaansa ulkopuolelta yrityshautomosta, joka osoittaa liiketoiminnan tärkeyden ymmärtämisen. Sekä Mäkelä että Kolho toteavat

ulkopuolisen avun saamisen olevan vaikeaa. Suomesta löytyy hyvin vähän liiketoiminnan asiantuntijoita, jotka tuntevat luovan toimialan ja sen luonteenpiirteet hyvin.

Kulttuuriala vaikuttaa tutkimusyriyten perusteella hyvin henkilökeskeistä, sillä immateriaalisuus, ideat, innovaatiot ja luovuus ovat tärkeitä. Työvoimakustannuksiltaan vähäisten työharjoittelijoiden käyttäminen onkin yleistä. Tämä on toisaalta pienten luovan toimialan yritysten kilpailuetu, koska immateriaalinen osaaminen on vaikeasti kopioitavissa.

Myös tiimiyrittäjyys on alalla yleistä. Kaikki tutkimusyriytkset on perustettu tiimiyriytksinä. Konkreettinen ja onnistunut esimerkki on Komian perustaminen, jossa Kokkonen valitsi yhtiökumppanikseen itseään täydentävän ihmisen. Myös muissa yrityksissä yhteistyökumppanin taitoihin ja osaamiseen on kiinnitetty huomiota. Yhteistyöverkostot auttavat kehityksessä ja menestymisessä. Esimerkiksi Musiikin aikaa olisi hankala toteuttaa vuosittain, jos sillä ei olisi pitkän ajan kuluessa rakennettua taiteilijoista, sponsoreista, kaupungista ja valtiosta koostuvaa yhteistyöverkostoa.

Markkinoiden liiketoimintamahdollisuuden muuttuminen on otettu tutkimusyriytkissä huomioon. Yriyten toiminnan voidaankin sanoa olevan markkinoiden kysyntään perustuvaa, mikä kirjallisuuden mukaan ei ole erityisen yleinen piirre luovalla toimialalla. Musiikin ajassa tämä näkyy markkinoilla yleistyneen mestarikurssitoiminnan poisjättämisenä ja keskittymisenä musiikin esittämiseen. Komiolla toimintaa laajennettiin mallipajatoimintaan, josta huomattiin olevan kysyntää. Atena löysi 2000-luvun alussa harrastekirjallisuuden ja kaksinkertaisti sillä liikevaihtonsa. Papiinan toiminta ei heti alussa perustunut markkinamahdollisuuteen, mutta myöhemmin se on alettu ottaa huomioon. Aluksi he valmistivat vaatteita ja asusteita, mutta siirtyivät pienen kysynnän vuoksi enemmän sisustus- ja lahjatavaraan. Tällä hetkellä vaatteiden ja asusteiden kysyntä on kasvanut, joten niistä on tullut Papiinan päätuoteryhmä.

Luovan toimialan yritysten kasvu näyttäisi olevan enimmäkseen orgaanista, kuten pienyriytkillä yleensä. Kaikissa tutkimusyriytkissä näkyy kasvua mitattuna liikevaihdolla ja henkilöstöllä, mutta myös organisaation ja henkilöstön oppimisella. Tutkimusyriytkset kokevat kuitenkin kilpailuedukseen pienuuden, joka auttaa markkinoiden muutosten joustavassa ja nopeassa reagoinnissa. Tutkimusyriytkjät ovat kiinnostuneita tietynlaisesta marginaalisuudesta, ainutlaatuisuudesta ja huomionarvoisuudesta. Massamarkkinoilla toimiminen ei välttämättä kiinnosta heitä erityisen paljon. Tämä marginaalisuuden piirre ei

tule samassa määrin esille Komian muotoilutoiminnassa, joka on muita tutkimusyriityksiä liiketoimintalähtöisempää.

Leppäalhon strategisen kehittymisen vaihtoehtoista tutkimusyriitykset ovat tällä hetkellä eniten toisen vaihtoehtoon mukaisia. Ne pyrkivät tarttumaan markkinoiden tarjoamiin kasvumahdollisuuksiin, mutta eivät erityisesti etsi uusia kasvun mahdollisuuksia. Toimintaa sopeutetaan reaktiivisesti markkina- ja kilpailuolosuhteiden mukaan.

Toiminnan monipuolistaminen voi olla tulevaisuudessa tärkeää. Tämä on nähtävillä esimerkiksi Komian laajentuvassa toiminnassa. Pelkän oman ydinosaamisen alueella toimiminen ei ole välttämättä enää riittävää alalla menestymiseen. Myös Atena on yhteistyöllä toisen kirjakustantamon kanssa laajentanut kirjavalikoimaansa, minkä avulla kumpikin yritys on saavuttanut paremman ja uskottavamman aseman kirjakauppojen suuntaan.

Näiden luovan toimialan piirteiden voimakkuutta tutkimusyriityksissä voidaan selventää kulttuurisuuden aste -jatkumon avulla, jossa ääripäinä ovat vähän ja hyvin kulttuuripohjainen toiminta. Tutkimuskohteista Musiikin aika on selvästi eniten perinteisten kulttuurialan ominaispiirteiden mukaisesti toimiva. Se sijoittuu kulttuurisuuden aste -jatkumolla hyvin kulttuuriperustaiseksi. Sen parissa toimivat ihmiset ovat kaikki joko työuraltaan tai koulutukseltaan ja harrastuksiltaan kulttuurialalta. Heillä on selkeä ajatus festivaalin taiteellisesta linjasta, mutta taloudelliset näkökulmat ovat vähemmällä huomiolla. Rihdon mukaan kulttuuritoiminnan luonteeseen kuuluu paljon toimintaa, jossa joku suunnittelee ja päättää miten tehdään, jopa diktaturia käyttäen. Kokeilemalla katsotaan mikä toimii ja mikä ei, jolloin turhia kustannuksiaikin syntyy. (J. Rihto, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2006.)

Komia on tutkimusyriityksistä selkeästi eniten teollista yritystä muistuttava, eli se sijoittuu jatkumon vähemmän kulttuuriperustaiselle puolelle. Tähän vaikuttanee se, että sen asiakkaat ovat teollisia yrityksiä ja tehtävät työt suhteellisen teknisiä ja tiukasti aikataulutettuja. Komia on mukana yritysautomossa, joka on tuonut toimintaan selkeitä ohjenuoria, tehokkuutta ja liiketoiminnan pohjaa. Komian perustajilla on siis itsellään erinomainen substanssiosaaminen ja heikompaan liiketoimintaosaamiseensa he ovat saaneet apua yritysautomolta.

Atenan voisi ajatella toimivan kulttuurisuuden aste -jatkumolla hieman keskikohdan kulttuuripohjaisemmalla puolella. Se toimii taloudellisesti kannattavasti, mutta sillä on voimakkaat kulttuurilliset tavoitteet julkaista laadukasta kirjallisuutta, jolloin täysi huomio ei

ole vain taloudellisella aspektilla. Kirjakustantamolle kulttuuri-ihmisten eli kirjailijoiden hyväksyntä on tärkeää, jotta ne saavat kirjoja julkaistavakseen.

Papiina toimii Atenan tavoin hieman jatkumon keskikohdan kulttuuripohjaisemmalla puolella. Papiinan omistajien osaaminen ja ominaisuudet täydentävät toisiaan. He ammentavat suunnitteluideoita Suomen luonnosta ja kulttuurista ja tähtäävät kulttuurisesti laadukkaaseen työhön, mutta pyrkivät silti tuloksellisuuteen. Papiinan toimintaa auttaa Kolhon kiinnostus liiketoimintaan.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTELMÄT

Yhteenvetona voidaan todeta, että aiemmin esitetyt yrityksen perustamisen ja kehityksen teorit soveltuvat hyvin näiden luovan toimialan toimijoiden liiketoiminnan ja kehityksen hahmottamiseen. Seuraavassa analysoidaan tutkimusyhtiöksiä tarkemmin teorioiden ja ajallisten teemojen, yrittäjyysprosessi ennen ja jälkeen perustamisen sekä liiketoiminnan hahmottaminen, mukaan.

Shanen malli on käyttökelpoinen luovan alan yritysten perustamisen havainnollistamisessa. Sen avulla ymmärtää paremmin, miten merkittävästi liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen ja hyödyntäminen ovat riippuvaisia aikaisemmin opitusta ja koetusta. Yrittäjän sisäisillä ominaisuuksilla, mutta myös ulkoisella ympäristöllä on merkitystä.

Atena Kustannus Oy:n perustamista edeltävässä vaiheessa monta asiaa loksalti paikoilleen, kuten Shanen malli esittää. Sen liiketoimintamahdollisuus syntyi Gummeruksen Helsinkiin muuton yhteydessä, jolloin Timmonsin kuvailema mahdollisuusikkuna aukesi. Alasta kiinnostuneet ja osaavat ihmiset havainnoivat mahdollisuuden ja hyödynsivät sen Gummeruksen tuella perustaen Atenan. Toimialaympäristönä Jyväskylä oli hyvä paikka perustaa uusi kirjakustantamo.

Shanen mukaan liiketoimintamahdollisuuden havaitsemista helpottavat muun muassa elämäkokemus, pitkä kokemus alalta, uskallus ottaa riskejä, itsenäisyyden tahto ja uskominen omiin kykyihinsä, jotka ovat olleet tärkeät tekijät Mäkelän ja Luotion Atenaa perustaessa. Mäkelällä oli myös kokemusta yrityksen perustamisesta. Perustajien sisäisten ominaisuuksien lisäksi ulkoiset tekijät, kuten tässä tapauksessa tarve kirjakustantamolle, kirjakustantamisen pitkät perinteet ja alan toimiva infrastruktuuri, ovat edistäneet Atenan syntyä. Atenan perustaminen sujui ilman ulkopuolista apua.

Myös Komia Design Oy:n Kokkosella ja Ryytyllä oli substanssiosaamisen puolesta hyvät edellytykset yrityksen perustamiseen. Jo nuorina heidän molempien harrastukset olivat alaan liittyviä. Tämän pohjalta he lähtivät opiskelemaan muotoilualaa ja tapasivat toisensa Kuopion muotoiluakatemiassa. He täydentävät toisiaan ominaisuuksiltaan ja osaamiseltaan ja heillä molemmilla oli halu perustaa yritys. Koulu antoi tähän hieman valmiuksia, mutta enemmän hyötyä oli tutuista ja yrityshautomosta. Päätös muuttaa Jyväskylään oli yrityksen kannalta suuri päätös. Muotoilu on vasta alkuvaiheessa oleva ala, jolloin markkinakysyntä kasvaa



esimerkiksi sen mukaan, miten alan tunnettuus ja asiakkaiden positiiviset kokemukset muotoilusta lisääntyvät.

Musiikin ajan perustamisen taustalla on omakohtaista kokemusta alalta, mikä auttoi nykymusiikkiin liittyvän liiketoimintamahdollisuuden havainnoimisessa ja hyödyntämisessä. Musiikin ajan tapauksessa oma halu juuri tämänlaiseen toimintaan on ollut liiketoimintamahdollisuutta vahvempi, sillä nykymusiikin markkinat ovat marginaaliset. Sekä Kinnusella että Tiensuulla oli jo Musiikin aikaa perustettaessa kokemusta nykymusiikista. He saivat Viitasaaren kaupungilta tapahtumalle toimintaympäristön ja käyttivät omia suhteitaan esiintyjien ja opettajien hankkimiseen. Valtiokin on ollut alusta asti suojea Musiikin aikaa kohtaan. Musiikin aika on koko ajan kiinnittänyt huomiota imagoonsa, joka on Ropen Normannin malliin lisäämä neljäs ulottuvuus. Musiikin aika panostaa perinteisen kulttuuritoimijan tavoin laadukkuuteen ja taiteen itseisarvoon ja tämä kuva on välittynyt asiakkaillekin.

Papiinan perustaminen tapahtui nopeasti ja sattumalta, mutta siihen oli substanssiosaamisen vuoksi hyvät lähtökohdat. Liiketoimintamahdollisuutta ei aluksi ajateltu sen kummemmin, mutta sen toteuttaminen on tullut tärkeäksi liiketoiminnan kehittyessä. Perustamiseen liittyy Kolhon ja Sipilän yhteinen työhistoria opettajina Petäjavedellä käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksessa. Idea Papiinasta tuli naisten hyvän yhteistyön ja suunnittelussa samanlaisten ideoiden kautta. Kolho ja Sipilä täydentävät toisiaan. Heillä on käsityöalan koulutus ja lisäksi Kolho on kiinnostunut yrityksen liiketoiminnasta. Sipilä on parhaimmillaan luovissa, muttei erityistarkkuutta vaativissa asioissa. Kolho taas pitää millin tarkoista asioista.

Yrityksen kehitys on hyvin yksilöllistä tämänkin tutkimuksen tutkimuskohteilla. Yrityksen perustamiseen vaikuttavien tekijöiden tavoin myös kasvuun vaikuttavat tekijät ovat lukuisa määrä yrittäjän sisäisiä ja ulkoisia ominaisuuksia. Määrällistä kasvua tutkittiin tässä tutkimuksessa perustamisvuoden aikaisen sekä tämänhetkisen henkilöstön ja liikevaihdon määrän avulla paneutumatta suuremmin sen luonteeseen. Jokaisessa tutkimuskohteessa on tapahtunut kasvua määrällisesti ja laadullisesti mitattuna. Yrityksen tämänhetkistä tilannetta on käytännöllistä hahmottaa ja selventää elinkaarimallien avulla. Yrityksen aikaisempien vuosien kasvun tarkempi havainnollistaminen elinkaarimallien avulla ei ole tutkimusmateriaalin suppeuden takia järkevää. Tätä varten tarvittaisiin pitkäaikaistutkimusta ja tarkempaa lukuihin paneutumista.

20-vuotiaan Atenan voi tulkita olevan tällä hetkellä elinkaarimallin kolmannessa vaiheessa eli menestyksen (Churchill-Lewis) ja kasvun (Scott-Bruce) vaiheessa. Sen rakenne on muotoutunut ja sillä on hyvät ja riittävät suhteet asiakkaisiinsa. Alkuperäinen perustaja on siirtynyt syrjään yrityksen johdosta ja tilalle on tullut uusi toimitusjohtaja, jolla on hyvä kokemus kirjakustannusalalta. Atenan perusmarkkinointi, tuotekehityspanostus ja tietojärjestelmät tuntuvat olevan kunnossa. Se on hakenut synergiaetuja yhteistyöllä toisen kirjakustantamon kanssa. Atena on ollut jo jonkin aikaa menestyvänä tässä vaiheessa, mutta kiristyvän kilpailun takia sen pitää nyt panostaa toiminnan kehittämiseen. Yrityksen kasvua ja laajentumista varten johtamisstrategioihin ja uniikkien kirjojen markkinointiin on panostettava.

Atenan entisen toimitusjohtajan Mäkelän taivalta voidaan pohtia Dyerin yrittäjän elämänuramallin avulla. Mäkelä suhtautuu Atenaan hyvin järkevästi. Hän ei halua jäädä Atenaan kiinni hidastamaan sen kehitystä, vaan antaa seuraajalleen tilaa toimia. Toimitusjohtajauran aikainen omien töiden muuttuminen ja niiden delegointi tai eläkkeelle jääminen eivät tunnu olevan hänelle erityisen hankalia asioita. Muutoksesta johtuvat stressi ja paine tuntuvat puuttuvan häneltä. Yrittäjyydestä Mäkelälle näyttää jääneen positiivisia kokemuksia, sillä Atenan jälkeen hän on jatkanut yrittäjäuraansa aikaisemman yrityksensä parissa.

Komia on elinkaaren vaiheista todennäköisimmin toisessa eli selviytymisen vaiheessa. Sen kehitystä on auttanut yrityshautomon ammattitaitoinen tuki. Komian asiakaskunta on vasta muodostumassa ja kasvamassa. Tämän takia markkinointi- ja myyntikanaviin pitää panostaa paljon. Muotoiluala on kokonaisuudessaan alkuvaiheessa, joten kilpailua ei juuri ole. Komian nuoren iän suurimpia tapahtumia, yrityshautomoon menon lisäksi, on ollut Metsolle tehty pienoismalli. Se vei Komian kehitystä sekä määrällisesti (myynnin lisäys) että laadullisesti (tuoteryhmien kehittäminen) eteenpäin.

Musiikin ajan toiminnassa on puitteet taloudellisesti kannattavampaan suuntaan kehittämiseksi, jolloin liiketoiminnan hallinta nousee taiteellisen johtajuuden kanssa samalle tasolle. Grayn yrityksen arvoketjumallin avulla asiaa pohtiessa voidaan todeta, että festivaalin taiteellinen puoli palautejärjestelmineen toimii, mutta taloudellisella puolella ei ole havaittavissa vastaavantasoisia toimintaa. Vaikka Musiikin aika toimii yhdistyspohjalta ja saa valtion avustuksia, sen toimintaa kannattaa arvioida liiketoiminnan mallien mukaan, jotta ongelmat tulevat esille. Musiikin aika asettuu parhaiten kasvumallien kolmanteen vaiheeseen,

eli menestyksen (Churchill-Lewis) ja kasvun (Scott-Bruce) vaiheeseen, koska sillä on pitkä historia, jonka aikana sen toiminta on tasapainottunut. Festivaalin kävijämäärä ja budjetti ovat jumiutuneet samalle tasolle vuosiksi, jolloin kasvuvaiheissa eteenpäin meneminen ei ole onnistunut. Jotta festivaalia voitaisiin kasvattaa ja kehittää, tarvittaisiin sen pariin liiketoimintaan perehtyneitä henkilöitä ja kunnollista strategista suunnittelua ja johtamista.

Papiinan liiketoiminta lähti kunnolla käyntiin vuoden 2005 huhtikuussa, kun Kolho irtisanoutui omasta työstään ja siirtyi sen kokopäiväiseksi työntekijäksi. Sitä ennen Papiinassa ei ehditty keskittyä strategioiden suunnitteluun. Kaikki aika käytettiin tulleiden tavaratilausten valmistamiseen ja perille toimittamiseen. Tämän vuoksi liiketoiminta ei mennyt alkuvuosina kovinkaan kestävästi eteenpäin, vaikka merkittävä Japanin kauppa saatiinkin auki jo toiminnan alkuvaiheissa. Voidaankin sanoa, että Papiina on tällä hetkellä menossa kohti elinkaaren toista, eli selviytymisen, vaihetta. Tällä hetkellä toiminnassa keskitytään suunnittelun pitkäjänteisyyteen ja markkinointiin sekä jälleenmyyjien koulutukseen ja jatkomyyntiin. Asiakaskunnan kestävä laajentaminen on oleellista. Kasvu tulee kuitenkin pitää hallittuna. Kannattavan liiketoiminnan tavoittelu on tärkeää, sillä ensi vuonna Kolho vähentää opetustuntejaan ja alkaa nostaa itselleen Papiinasta palkkaa.

Tämänhetkisen liiketoimintakonseptin konkretisointi onnistuu kokonaisvaltaisesti Timmonsin mahdollisuuden, yrittäjätiimin ja resurssien ulottuvuudet sisältävän tasapainomallin avulla. Timmonsin painottama mahdollisuuslähtöinen prosessi saa vahvistusta näiden luovien toimijoiden taholta, sillä niiden toiminta perustuu tällä hetkellä markkinoilla havaittuun liiketoimintamahdollisuuteen. Yrittäjätiimin jäsenten yhteensopivuus ja osaaminen korostuvat tutkimuskohteissa. Resurssienkin kannalta tutkimuskohteiden toiminta on melko tasapainoista.

Atenan liiketoiminta on alkanut liiketoimintamahdollisuudesta. Tämä vahvistaa Timmonsin ja Spinellin painotusta siitä, että raha ja muut resurssit seuraavat korkean potentiaalın mahdollisuuksia. Atenan on Timmonsin yrittäjäyysprosessimallin avulla analysoiden ollut jo aloittaessaan suhteellisen tasapainoinen yritys. Hyvän liiketoimintamahdollisuuden lisäksi sen yrittäjätiimillä oli pitkä kokemus ja alalla valmiit rakenteet. Taloudellisia resursseja oli riittävästi ja toimintaidea oli selkeä. Atena on kehityksensä aikana hyödyntänyt ulkopuolisia resursseja esimerkiksi tekemällä yhteistyötä toisen kirjakustantamon kanssa. Näin Timmonsin kuvaamaa yrittäjäyysprosessimallia on saatu tasapainotettua sen vaatimaan suuntaan. Tällä hetkellä liiketaloudellisessa osaamisessa saattaa olla puutteita, koska uudella

toimitusjohtajalla Rauvolalla ei ole aikaisempaa liiketaloudellista kokemusta. Toisaalta tätä puutetta tasapainottaa se, että hänellä on ympärillään tukiverkosto, jonka avulla osaaminen pikku hiljaa kasvaa.

Komia on monella tapaa esimerkillisesti perustettu ja hoidettu yritys. Komia toimii ennen kaikkea järkiperustein ja siihen liittyvät päätökset on hoidettu maltillisesti. Timmonsin mallin avulla katsottuna se vaikuttaakin tasapainoiselta yritykseltä. Liiketoimintamahdollisuus yrityksen taustalla on toimiva ja hyvin tulevaisuuslähtöinen, joskin asiakkaiden saanti on tällä hetkellä suhteellisen hankalaa. Yrittäjätiimillä on monenlaista osaamista ja erilaisia ominaisuuksia. Yritykseen palkattu kolmas vakituinen työntekijä täydentää Kokkosen ja Ryytyn osaamista. Yrittäjätiimille vieraampiin tehtäviin, esimerkiksi kirjanpitoon, on hankittu ulkopuolista apua, ja yrityshautomon tuki on liiketoiminnallisella puolella oleellista.

Kun tarkastelee Musiikin ajan toimintaa Timmonsin yrittäjyysprosessin tasapainomallin avulla, huomaa, että sen yrittäjätiimi ei liiketoiminnan kokemuksen puutteen takia ole tasapainoinen. Liiketoimintaosaamisen puute heijastuu myös resursseihin. Valtion avustukset ovat suuri apu pienten lipputulojen lisäksi. Alusta asti Musiikin aika on rakentunut markkinoilla nähdyn mahdollisuuden päälle. Aluksi tämä tapahtui mestarikurssitoimintaa hyödyntäen ja myöhemmin nykymusiikin konsertteihin keskittyen. Liiketoimintamahdollisuus on edelleen vahva ja toimiva, vaikka se ei sellaisenaan houkuttelekaan tyypillisen liiketoiminnan pyörittämisen vaatimaa määrää festivaalivieraita. Festivaalin luonne pitäisi muuttua täysin, jotta se voisi tulla toimeen kokonaan omillaan. Tämä ei luonnollisesti ole taiteen kannalta järkevää. Asiakasmäärän lisäämiseksi voidaan tehdä kuitenkin lievempiä toimenpiteitä. Esimerkiksi useampien suurien ihmismääriä keräävien kevyen musiikin konserttien lisääminen ohjelmistoon voisi auttaa nykymusiikin konserttien rahoittamisessa. Festivaalin organisaation tulisi panostaa myös ulkopuolisen liiketoiminta-avun saamiseen.

Papiinan toiminta on alkanut Kolhon ja Sipilän kiinnostuksen ja osaamisen pohjalta. Tällä hetkellä toiminta kuitenkin perustuu liiketoimintamahdollisuudelle, sillä on huomattu, että Papiina on Suomessa lähes ainoa hieman suurempi huopavaatteiden valmistaja. Sen tuotteissa korostuu markkinoiden ihannoima yksilöllisyys. Papiinaa on kehitetty hyvin järkevästi ja maltillisesti kokopäivätyön ohella. Mielenkiintoinen ja toiminnan kannalta viisas päätös on ollut pitäytyminen omassa pääomassa. Päätöksen myötä rauhallisesti eteneminen on mahdollistunut, eikä suuria tappioita ole tarvinnut pelätä. Papiinan yrittäjätiimi on

tasapainoinen. Erinomaista liiketoiminnan kannalta on Kolhon kiinnostus kirjanpitoon ja yrityksen talouteen.

Tässä tutkimuksessa on hahmotettu kokonaiskuvaa luovan toimialan yritysten liiketoiminnasta, kasvusta ja kehityksestä. Tutkimustulokset ovat toimintaa ja luonnetta hahmottavia, sillä pieniin yksityiskohtiin ei tutkimuksen laajuuden takia voitu mennä. Tutkimustuloksissa on nähtävillä alan yritysten ominaispiirteitä. Toisaalta tuloksia olisi voinut vielä parantaa ottamalla tutkimukseen lisää tutkimusyriytyksiä, sillä luovan toimialan heterogeenisyyden vuoksi näin pienestä tutkimusjoukosta on hankalahko yleistää. Jotta tutkittavissa asioissa olisi päästy syvemmälle, haastatteluaika olisi voinut myös olla pidempi. Tämä tuntuu toisaalta mahdottomalta, sillä yrittäjillä on tiukat aikataulut liiketoimintansa pyörittämisessä. Tutkimukseen olisi voinut olla perusteltua lisätä kvantitatiivinen osuus, jossa olisi tarkasteltu yritysten taloutta ja mahdollisesti tilinpäätösaineistoa vuosien varrelta.

Tulevaisuuden tutkimuksen tulisi keskittyä tarkastelemaan luovan toimialan yritysten kasvua ja kehitystä pitkittäistutkimuksen avulla, jolloin saataisiin parempi kuva niiden kehityksestä. Kehitysprosessin tutkimiseen soveltuisi hyvin yhdistelmä kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista kasvumittareista. Erityisesti tutkimuksen tulisi keskittyä luovan alan yritysten konsultointi- ja neuvontapalvelujen tarpeen luonteeseen. Tällä hetkellä luovan toimialan toimijat eivät löydä oikeanlaista neuvontaa ja konsultointia toimintaansa, koska liiketoiminnan asiantuntijat eivät ole luovan toimialan tuntijoita. Luovaan toimialaan tulisi kiinnittää tämänlaista huomiota, koska sen yrityksillä on potentiaalia kasvuun ja kehitykseen. Monet alan toimijoista ovat jo nykyisellään hyvin liiketoimintaperusteisesti ja kannattavasti toimivia.

Luovaa toimialaa käsittelevistä tutkimuksista on apua sekä toimialalla toimiville että sen ulkopuolisille. Tämän vuoksi tutkimuksia tulee jatkossa tehdä yhä lisää. Tutkimukset lisäävät luovan alan toimijoiden ymmärtämystä liiketoiminnan tärkeydestä. Lisäksi ne antavat esimerkkejä siitä, miten luova toiminta ja liiketoiminta toimivat kannattavasti ja ristiriidattomasti yhdessä. Toisaalta myös ulkopuolisten kiinnostus toimialaan lisääntyy, kun he saavat lisää tietoa aikaisemmin hyvin huonosti jäsenyneestä toimialasta ja huomaavat sen potentiaalin. Tämä voi esimerkiksi houkuttaa luovan alan piiriin kaivattuja liiketoimintaosaajia edistämään kulttuuripohjaisen toiminnan kannattavuuden tavoittelua.

## LÄHTEET

- Andersén, T. & Vaihekoski, M. 2001. Verkostoyhteistyön merkitys kulttuurialan yritystoiminnan kannalta. Case: Helsinki 2000 kulttuurikaupunkivuosi. Helsinki: LTT-Tutkimus Oy. [http://www.culminatium.fi/zdoc/23112001\\_loppuraportti.pdf](http://www.culminatium.fi/zdoc/23112001_loppuraportti.pdf) 15.10.2006.
- Arenius, P., Autio, E. & Kovalainen, A. 2004. Global Entrepreneurship Monitor 2003, Finland Executive Summary. Espoo. <http://www.gemconsortium.org/download/1162125948515/GEM%20Finland%202003.pdf> . 29.10.2006.
- Audretsch, D. B. 2002. Entrepreneurship: A Survey of the Literature. Paper Prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General. London: Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR).
- Baum, J. R., Locke, E. A. & Smith, K. G. 2001. A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 292–303.
- Bennett, O. 1999. Kulttuuripolitiikka, kulttuuripessimismi ja postmoderniteetti. Teoksessa Kangas, A. & Virkki, J. (toim.) Kulttuuripolitiikan uudet vaatteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Birley, S. & Westhead, P. 1990. Growth and Performance Contrasts Between ‘Types’ of Small Firms. *Strategic Management Journal* 11 (7), 535–557.
- Bridge, S., O’Neill, K. & Cromie, S. 1998. Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business. New York: Palgrave.
- Burns, P. 2001. Entrepreneurship and Small Business. Virginia: Palgrave Macmillan Ltd.
- Bygrave, W. D. 1997. The Entrepreneurial Process. Teoksessa: The Portable MBA in Entrepreneurship. Complete Coverage of What Leading Business Schools Teach About Entrepreneurship. Bygrave, W. D. (toim.) New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bygrave, W. D. & Hofer, C. 1991. Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (2), 13–22.
- Case Labra, Kulttuuritapahtumatuotannon prosessikuvaus 2000. Helsinki: Kulttuuriteollisuuden osaamiskeskus ja HKKK:n yritysprojektit.
- Chell, E. 1998, 51–72. Critical Incident Technique. Teoksessa *Qualitative methods and analysis in organizational research: a practical guide*. Symon, G. & Cassell, C. (edit.) London: Sage.
- Chell, E., Haworth, J. M. & Brearley, S. 1991. *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*. London: Routledge.
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. 93. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review* May—June (3), 30–50.
- Csikszentmihalyi, M. 1996. *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Cooper, A. C. 1993. Challenges in Predicting New Firm Performance. *Journal of Business Venturing* 8 (3), 241–253.

- Davidsson, P. 1991. Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing* 6 (6), 405–429.
- Davidsson, P, Achtenhagen, L. & Naldi, L. 2004. Research on Small Firm Growth: A Review. <http://wwwapp.iese.edu/eisb/papers/full/paperEISB101.pdf> 23.10.2006.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. 2002. Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth. Teoksessa Sexton, D. L. & Landström, H. (toim.) *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, 26–44. Blackwell Publishing, Nova Southeastern University.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. 2003. Arriving at the High-growth Firm. *Journal of Business Venturing*, 18 (2), 189–216.
- Dodge, H. R. & Robbins, J. E. 1992. An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. *Journal of Small Business Management* 30 (1), 27–38.
- Dyer, W. G. Jr. 1994. Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19 (2), 7–21.
- Ernst & Young 2005. Kasvun ajurit – kasvu pk-yrityksen menestysstrategiana. Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki.
- Etna 2005. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskusteluaiheita no. 981. Onko luovilla aloilla taloudellista merkitystä? Maarit Lindström. 19.5.2005.
- Florida, R. 2005. Luovan luokan esiinmarssi...miten se muuttaa työssäkäyntiä, vapaa-aikaa, yhteiskuntaa ja arkielämää (suom.) *The rise of the creative class... and how it's transforming work, leisure, community & everyday life* (2002). Helsinki: Talentum.
- Fombrun, C. J. & Wally, S. 1989. Structuring Small Firms for Rapid Growth. *Journal of Business Venturing* 4 (2), 106–122.
- Frisk, O. & Tulkki, H. 2005. *Kulttuuriavain*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Gibb, A. A. 1997. *The New Business Start-up Frame*. Luentomateriaali kurssilta Entrepreneurial Routes to Local and Regional Development. 24.11.1997–28.12.1997. Kuopion yliopisto.
- Gibb, A. A. & Ritchie, J. 1982. Understanding the Process of Starting Small Businesses. *European Small Business Journal* 1 (1), 26–45.
- Gray, C. 2002. Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9 (1), 61–72.
- Greiner, L. E. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 50, 37–46.
- Haapakoski, A. 2002. *Kulttuuri-Laaser/LAASER-projekti 2002*. Helsingin yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.
- Hajba, S. 1978. Yrityksen kasvu ja siihen vaikuttavat tekijät. *Lisensiaattitutkielma*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-3: 1978. Turku.
- Hautamäki, I. 1999, 27–40. Kulttuuriteollisuus ja sen kritiikki Adornon mukaan. Teoksessa Koivunen, H. & Kotro, T. *Kulttuuriteollisuus*. Helsinki: Edita.
- Himanen, P. 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. *Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja* 18. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004. Helsinki.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hornaday, R. W. 1990. Dropping the E-words from Small Business Research: An Alternative Typology. *Journal of Small Business Management* 28, 22–33.
- Huuskonen, V. 1995. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-2:1992. Turku.
- Iivonen, J. 2006. UPM aloittaa rajun saneerauksen. Voikkaan paperitehdas kiinni, Valkeakosken sellutehdas suljetaan, Suomesta katoaa 3000 työpaikkaa. *Helsingin Sanomat* 9.3.2006, B6.
- Kallionpää, K. 2006. ”Pesonen tappoi kaupungin”. Paperikaupunki lamaantui Voikkaan tehtaan lopettamisesta. *Helsingin Sanomat* 9.3.2006, B6.
- Kangas, A. 1999. Kulttuuripolitiikan uudet vaatteet. Teoksessa Kangas, A. & Virkki, J. (toim.) *Kulttuuripolitiikan uudet vaatteet*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä 2004. Muistio. KTM Julkaisuja 34/2004. Elinkeino-osasto. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Keski-Suomen luova toimiala 2006. <http://www.keskisuomi.org/luovatoimiala/> 23.2.2006.
- Keski-Suomen seutukuntakartta 2006. <http://www.keskisuomi.fi/filebank/559-seutukuntakartta.gif> 1.3.2006.
- Keski-Suomen toimialakatsaus 2005/2. [http://www.kaupunkitutkimusta.fi/toimialakatsaukset/keski-suomi/Keski\\_Suomi\\_2005\\_2/fi\\_FI/Etusivu/\\_files/73805353446672301/default/KS%20TOL%202005-2%20taitettu.pdf](http://www.kaupunkitutkimusta.fi/toimialakatsaukset/keski-suomi/Keski_Suomi_2005_2/fi_FI/Etusivu/_files/73805353446672301/default/KS%20TOL%202005-2%20taitettu.pdf) 1.3.2006.
- Keski-Suomen viimeaikainen kehitys 2006. Keski-Suomen liitto. [http://www.keskisuomi.fi/fin/tietoja\\_keskisuomesta/keskisuomen\\_viimeaikainen\\_kehitys/?id=158](http://www.keskisuomi.fi/fin/tietoja_keskisuomesta/keskisuomen_viimeaikainen_kehitys/?id=158) 1.3.2006.
- Kirzner, I. M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Koironen, M. 1993. Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: TT-Kustannustieto Oy.
- Korpelainen, P. 2002. Uudistuva kulttuurituotanto ja kulttuuriyrittäjyys. Raportti Uudistuva kulttuurituotanto -projektin kokemuksista. Taideteollinen korkeakoulu. Koulutuskeskus. <http://www2.uiah.fi/koulutuskeskus/aikuiskoulutus/kulttuuri.pdf> 6.2.2006.
- Koskinen, A. 1996. Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Helsingin kauppakorkeakoulu, A-116.
- Kotro, T. 1999. Kulttuuria paketissa. Teoksessa Koivunen, H. & Kotro, T. *Kulttuuriteollisuus*. Helsinki: Edita.
- Kulttuuriteollisuus 2002. Tuohinen, T. & Mäkeläinen, N. (toim.) Työministeriö. Työvoiman kehittäminen ja ohjaus -tiimi: Helsinki.
- Kulttuuriteollisuus 2003–2006. Kehittämishankkeiden linjaus. Hämeen liiton julkaisu V; 63. Hämeenlinna.



- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. 2001. *Entrepreneurship. A Contemporary Approach*. Ohio: South-Western.
- Laukkanen, M. 1999. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. Paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 8. Yrittäjyyden ja johtamisen laitos. Kuopio.
- Laukkanen, M. 2005. Yrittäjyyden käynnistävä kehittäminen. Yritykset, työpaikat ja seututalous vaikuttamisen kohteina. 3. työversio 8/2005.
- Leppäälho, M. 1992. Pienyrityksen strategisen kehittymisen vaihtoehdot. Teoksessa Jahnukainen, I. Uudistuva pienyritys. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Luotaus kulttuuriteollisuuteen 1998. Niskanen, M., Pirinen, M. & Kotro, T. Opetusministeriö. Työryhmien muistioita 1998:16.
- Malecki, E. J. 1991. *Technology and Economic Development: The Dynamics of Local Regional and National Change*. Longman Scientific & Technical: New York.
- Milne, T. & Thompson, M. 1982. *The Infant Business Development Process*. University of Glasgow, Management Studies Working Paper No. 2. Katso esim. Birley, S. & Westhead, P. 1990. Growth and Performance Contrasts Between 'Types' of Small Firms. *Strategic Management Journal* 11 (7), 535–557.
- Musiikin ajan historiaa 2006. <http://www.musiikinaika.org/2006/index.php?page=historia>. 17.9.2006.
- Negus, K. 1997. *Popular Music in Theory (An Introduction)*. University Press of New England: Hanover.
- Neilimo, K. & Pekkanen, S. 1996. Yrityksen kasvu ja taloudelliset toimintaedellytykset - miten eräät suomalaiset suuryritykset ovat kasvaneet vuosina 1986–1993. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto, tutkimusraportti 5. Lappeenranta.
- Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 134/03. Jyväskylä.
- Normann, R. 1976. *Luova yritysjohto*. *Ekonomia-sarja* 44. Espoo: Suomen Ekonomiliitto ja Weilin+Göös.
- O'Connor, J. 2003. Julkinen ja yksityinen sektori kulttuuriteollisuudessa. Teoksessa *Kulttuuribusiness*. Helsinki: WSOY.
- On luovan toiminnan aika. 2003. Luovan toimialan kehittäminen Keski-Suomeen – esiselvityksen loppuraportti. Keski-Suomen liitto. Julkaisu B 127. Jyväskylä.
- Onko kulttuurilla vientiä? 2004. Opetusministeriön, ulkoasiainministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön Kulttuurivienti-hanke. Selvitysmiehen raportti. Opetusministeriön julkaisu 2004:22. Helsinki.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell Publisher.
- Pihkala, T. & Vesalainen, J. 1999. Mahdollisuus, visio ja innovaatio uuden liiketoiminnan taustalla. Teoksessa Lehtonen, P. (toim.) *Strateginen yrittäjyys*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

- Pk-yrittäjäbarometri syksy 2006.  
[http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/e150b0b9a95085bac2256c290038d389/29078e68a0c526ffc22572020039b08c/\\$FILE/barometri2\\_06.pdf](http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/e150b0b9a95085bac2256c290038d389/29078e68a0c526ffc22572020039b08c/$FILE/barometri2_06.pdf) 1.11.2006.
- Poison City Festival 2006. CV Timo Kinnunen.  
<http://www.poisoncity.net/06/timokinnunen.html>. 17.9.2006.
- Porter, M. E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Rastor Oy.
- Porter, M. E. 1996. On Competition. A Harvard Business Review Book. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Porter, M. E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review 1998, 76 (6), 77–90.
- Pöysä, J. 2006. UPM leikkaa kiinteitä kuluja 200 miljoonaa. Kauppalehti 9.3.2006, 4–5.
- Reynolds, P. D. 1987. New Firms: Societal Contribution Versus Survival Potential. Journal of Business Venturing 2 (3), 231–246.
- Ronstadt, R.C. 1984. Entrepreneurship. Dover, MA: Lord Publishing.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1998. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- 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. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. Organization Science 11 (4), 448–469.
- Shane, S. 2003. A General Theory of Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Steinmetz, L. 1969. Critical Stages of Small Business Growth. Business Horizons, February 1969, 21–34.
- Storey, D. J. 1994. Understanding the small business sector. London: Routledge.
- Tang, N. K. H., Jones, O. & Forrester, P. L. 1997. Organizational Growth Demands Concurrent Engineering. Integrated Manufacturing Systems, 8 (1), 29–34.
- Teknologiabarometri 2005. Teknologiabarometri kansalaisten asenteista ja kansakunnan suuntautumisesta tietoon perustuvaan yhteiskuntaan. Mika Naumanen. VTT Teknologian tutkimus. Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry.
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. 2004. New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century. New York: McGraw-Hill.
- Työministeriö 1997. Yrittäjyyden uudet muodot. Työministeriön työvoimapalveluosaston tietopalvelu- ja ammattitietoyksikön julkaisu. Helsinki: Edita.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Uusitalo, L. 1999. Kulttuurin markkinat. Teoksessa Koivunen, H. & Kotro, T. Kulttuuriteollisuus. Helsinki: Edita.
- Vesalainen, J. 1995. The Small Firm as an Adaptive Organization. Organizational Adaptation Versus Environmental Selection Within Environmental Change. Academic Dissertation.

ACTA Wasaensia No. 42, Business Administration No. 16, Management and Organization. Vaasa.

Virtanen, M. 1999. Yrityksen kasvu- ja rahoitusstrategiat. Teoksessa Lehtonen, P. (toim.) Strateginen yrittäjyys. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Wiklund, J. 1998. Small Firm Growth and Performance. Entrepreneurship and Beyond. Jonköping International Business School. Dissertation series no. 003. Jonköping

Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Sitra 266. Helsinki.

Y4-yrittäjyysideologia 2006. <http://www.y4.fi/> 1.3.2006.

Yrittäjyys ja elinkeinot 2006.

[http://www.keskisuomi.fi/fin/suunnittelu\\_ja\\_kehittaminen/yrittajyys\\_ja\\_elinkeinot/?id=21](http://www.keskisuomi.fi/fin/suunnittelu_ja_kehittaminen/yrittajyys_ja_elinkeinot/?id=21) 1.3.2006.

Yrittäjyyskatsaus 2004. Hyrsky, K. & Lipponen, H. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 18/2004. Helsinki: Edita Publishing Oy.

[http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/all/9A593FB10925C160C2256EA70031CC1D/\\$file/jul18\\_%202004.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/9A593FB10925C160C2256EA70031CC1D/$file/jul18_%202004.pdf) 2.2.2006.

Yrittäjyyskatsaus 2006. Hyrsky, K. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 28/2006. Helsinki: Edita Publishing Oy.

[http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/C20A8DB6279DCAACC22571EF00306E05/\\$file/jul28elo\\_2006\\_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C20A8DB6279DCAACC22571EF00306E05/$file/jul28elo_2006_netti.pdf) 9.10.2006.

# LIITTEET

## LIITE 1 Keski-Suomen maakunnan seutukuntakartta



<http://www.keskisuomi.fi/filebank/772-seutukuntakartta06.gif>

## LIITE 2 Haastattelurunko

### Teema 1. Yrittäjyysprosessi ennen perustamista

Mistä, miten ja milloin ensimmäinen ajatus yrityksestä syntyi?

Mikä oli silloin mielessä ollut liiketoimintamahdollisuus?

Mikä oli seuraava asia, tilanne tai henkilö, joka vei prosessia eteenpäin?

Mikä oli seuraava käänneaste prosessissa? Entä seuraava, entä seuraava jne.

Minä vuonna yritys virallisesti perustettiin?

Syntyikö yritys tiimiyrittäjyytenä? Jos kyllä, montako jäsentä tiimissä oli ja mitkä olivat jäsenten vastuut?

Teeman kokoava kysymys: Kun ajattelette yrityksen perustamisprosessia, olisitteko tarvinneet joitain keinoja tai apua, joiden avulla prosessi olisi ollut nopeampi tai helpompi? Olisiko jotain pitänyt tehdä toisin?

### Teema 2. Yrittäjyysprosessi perustamisen jälkeen

Miten luonnehtisitte liiketoiminnan kehitystä perustamisen jälkeen?

Minkä suuruinen tämänhetkinen liikevaihtonne on? Kuinka monta työntekijää teillä on?

Voisitteko palauttaa mieleen tapahtumia tai asioita, jotka ovat vaikuttaneet liiketoiminnan sisältöön tai vieneet sitä eteenpäin? (Tapahtumat käydään läpi yrittäjän kanssa)

Teeman kokoava kysymys: Onko asioita, joita olisi yrityksen kehittyessä ja kasvaessa pitänyt tehdä toisin? Tai asioita, jotka ovat mielestänne jääneet tekemättä?

### Teema 3. Nykyisen liiketoimintakonseptin konkretisointi

Mikä on omasta mielestänne tämänhetkinen liiketoimintamahdollisuus yrityksenne taustalla?

Keitä asiakkaanne ovat ja miltä maantieteelliseltä alueelta suurin osa liikevaihdostanne tulee?

Mitkä ovat mielestänne keskeisimmät kilpailuetunne?

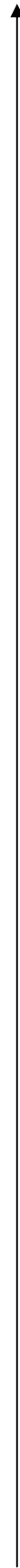
Mikä merkitys verkostoilla ja vuorovaikutuksella on toimintanne kannalta?

Mitä vahvuuksia ja heikkouksia toimintaympäristössä on teidän kannaltanne?

Minkä tyyppisiä muutoksia toivoisitte toimintaympäristössä tapahtuvan, jotta toimintanne helpottuisi?

Minkälaisena näette yrityksen liiketoiminnan tulevaisuuden?

**LIITE 3 Aikajana-lomake**



NYKYHETKI