

Eila Heikkinen

# Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 60

Eila Heikkinen

Yrittäjän persoonallisuus ja sen  
yhteys yrityksen kasvuun  
Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Agora-rakennuksessa (Ag Aud. 3)  
joulukuun 7. päivänä 2007 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2007

Yrittäjän persoonallisuus ja sen  
yhteys yrityksen kasvuun  
Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 60

Eila Heikkinen

Yrittäjän persoonallisuus ja sen  
yhteys yrityksen kasvuun  
Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2007

Editors

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Irene Ylönen, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture by Mainostoimisto Dot, Jyväskylä

URN:ISBN:9789513931346

ISBN 978-951-39-3134-6 (PDF)

ISBN 978-951-39-3027-1 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2007, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2007

## ABSTRACT

Heikkinen, Eila

An Entrepreneur's Personality and its Impact on the Firm's Growth: An analysis through the Big Five Theory

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2007, 140 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics)

ISSN 1457-1986; 60)

ISBN 978-951-39-3134-6 (PDF), 978-951-39-3027-1 (nid.)

Diss.

This doctoral thesis seeks to deepen the understanding of the factors that contribute to a firm's growth primarily from the perspective of the entrepreneur's personality. The empirical data for this study was gathered through survey questionnaires distributed to members of entrepreneur organizations in Central Finland, Southern Ostrobothnia and Savonia (n=120, females 37%, males 63%, average age 50 years). The respondents were primarily founders of their own firms and approximately half worked in the service sector.

In the quantitative analysis, the most common indicators of firm growth were used as dependent variables (i.e. sales, number of employees, fiscal results and net profit). Other factors affecting growth were also included (i.e. motivation to grow, skills of the entrepreneur, growth strategy and the working environment). The entrepreneur's personality traits constituted the independent variable. The PK5 test, based on the Big Five Theory, was used to test personality traits. The data was analyzed using factor analysis, logistic regression analysis and structural equation systems.

According to the survey findings, business growth was viewed as a positive challenge at both the personal and firm operation levels. Of the respondents, 57% expressed a desire to expand their firm and 82% claimed to have the necessary resources to do so. The reasons for desired growth included rising up to the challenge, meeting clients' needs, and improving the fiscal stability of the firm. Of the respondents, 92% had personal business-related goals. 43% did not want the firm to grow, with the most common reasons being their own age, personal values and a lack of skilled employees. Of the respondents, 76% worked in a growing economic sector. However, 66% responded that "their firm was growing regardless of sector growth" and 69% believed that external factors do not impede growth.

The PK5 test includes 15 factors related to personality. The personality of the entrepreneur was found to be significantly unique in eight of these factors. The selected entrepreneurs were more active, brave, trusting, flexible, calm, determined, confident and issue-oriented than the average person.

Keywords: Big Five Theory, Entrepreneur, Growth of Firm, Motivation, Personality traits, Strategy.

**Author's address**

Eila Heikkinen  
School of Business and Economics  
University of Jyväskylä

**Supervisor**

Professor Matti Koiranen  
School of Business and Economics  
University of Jyväskylä

**Reviewers**

Professor Ahti Lehtomaa  
Department of Industrial Management  
Lappeenranta University of Technology

Dosentti Kaisa Aunola  
Department of Psychology University of Jyväskylä

**Opponent**

Professor Ahti Lehtomaa  
Department of Industrial Management  
Lappeenranta University of Technology

## KIITOKSET

Yrittäjän persoonallisuuden aiempi tutkimus sekä siihen kohdistunut kritiikki lienee ollut tämän väitöskirjatutkimuksen liikkeelle paneva voima. Yrityksen kasvututkimuksessa omistaja-yrittäjän motiiveja tai persoonallisuutta ei juurikaan ole käsitelty kasvuun vaikuttavina tekijöinä. Miksi kuitenkin samalla toimialalla ja samassa ympäristössä oli sekä kasvavia että taantuvia yrityksiä? Miksi toiset omistajat tavoittelivat kasvua? Minkälainen yrittäjän persoonallisuus olisi validin persoonallisuustestin mukaan tarkasteltuna? Nämä väitöskirjatutkimuksen alkutilanteen epävarmat kysymykset kiteytyivät vähitellen tutkimusongelmaksi tarjoten mielenkiintoisen poikkitieteellisen tutkimuskohteen.

Kiitokset niille lukuisille tahoille, jotka ovat myötävaikuttaneet väitöskirjan valmistumiseen. Erityiset kiitokset työn ohjaajalle yrittäjyyden professori Matti Koiraselle. Hän on tukenut työtä sen alusta saakka vaikeinakin hetkinä ja jaksanut uskoa työn valmistumiseen silloinkin, kun oma usko ja osaaminen ovat loppuneet. Kiitokset myös psykologian professori Ulla Kinnuselle. Hän rohkaisi jo työn alkuvaiheessa käyttämään riittävän validia persoonallisuuden mittaamenetelmää. Big Five –teoria on niin tunnustettu metodi, että aloitteleva tutkija tuskin olisi uskaltanut tarttua siihen ilman asiantuntijan kannustusta.

Muistan kiitollisuudella myös niitä henkilöitä, jotka väitöskirjaprosessin edetessä ovat antaneet siihen arvokkaan panoksen. Professori Vesa Routamaan ja dosentti Tarja Römer-Paakkasen kommentit auttoivat ratkaisevasti. Yhteistyö psykologi Manne Pyykön kanssa lisäsi psykometriikan ymmärrystä. Yrittäjyyden assistentit, mm. Juha Kansikas, Minna Tunkkari-Eskelinen ja Päivi Penttilä auttoivat koko prosessin ajan. Parhaimmat kiitokset myös Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan henkilöstölle sekä tohtorikoululaisille. He ovat kannustaen ja rakentavaa kritiikkiä antaen myötäeläneet nämä vuodet. Tutkimuksen tiedonhaku ja väitöskirjan julkaisukuntoon saattaminen ei olisi onnistunut ilman Jyväskylän yliopiston kirjaston ja julkaisuyksikön asiantuntevaa henkilökuntaa.

Osoitan väitöskirjaprosessin loppuvaiheen kiitokset sovellussuunnittelija Asko Tolvaselle sekä työn esitarkastajille dosentti Kaisa Aunolalle ja professori Ahti Lehtomaalle. Askon asiantuntemus tilastomenetelmissä oli korvaamaton. Esitarkastajat ovat antaneet työstä erittäin tärkeää ja rakentavaa palautetta sekä kehittämisehdotuksia.

Kiitän myös Ellen ja Artturi Nyysösen säätiötä sekä Jyväskylän kauppalaisseuraa taloudellisesta tuesta. Se mahdollisti mm. oleskelun Villa Lantessa. Eri tieteenalojen tutkijoiden kanssa käydyt keskustelut uudessa ilmapiirissä tuulettivat oikein kunnolla yksipuolisia kauppatieteilijän näkemyksiä. Historioitsijat ja taiteentutkijat osoittivat mielenkiintoisia seikkoja jopa muinaisen Rooman yrittäjyydestä.

Jyväskylässä, 31.10.2007

Eila Heikkinen



## KUVIOT

KUVIO 1	Yrityksen tulokseen vaikuttavat tekijät .....	13
KUVIO 2	Ilmiöstä johdetut tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet .....	16
KUVIO 3	Valintojen hierarkkinen rakenne .....	20
KUVIO 4	Tutkimuksen metodologiset ja tieteenfilosofiset valinnat Saundersin ym. (2000, 85) mukaan .....	21
KUVIO 5	Persoonallisuuden hierarkkinen rakenne; esimerkkinä introversio-piirre .....	26
KUVIO 6	Työkäyttäytymistä ennustavia tekijöitä .....	36
KUVIO 7	Yrittäjämäisen ja ei -yrittäjämäisen käyttäytymisen ero .....	39
KUVIO 8	Yrityksen kasvun nelikenttä .....	42
KUVIO 9	Tutkimuksen viitekehys VCP -mallin mukaan (value creation performance, Herron & Robinson 1993) .....	45
KUVIO 10	Persoonallisuudenpiirteiden ja kasvun yhteys rakenneyhtälömallin mukaan tarkasteltuna .....	47
KUVIO 11	Yrittäjän persoonallisuudenpiirteiden vaikutus kasvutavoitteisiin ja yrityksen menestymiseen .....	48
KUVIO 12	Teoreettinen malli.....	74
KUVIO 13	Omat taidot alussa ja nyt -malli.....	87
KUVIO 14	Kasvustrategian malli .....	89
KUVIO 15	Kasvumotivaation ja kasvustrategian yhteys.....	90
KUVIO 16	Toteutunut liikevaihto, liikevaihdon taso ja liikevaihtotavoite .....	92

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Big Five -faktorit .....	29
TAULUKKO 2	Kasvumuuttujien kuvailu (vrt. kuvio 12) .....	64
TAULUKKO 3	PK5 -testin faktorit ja psykologiset sisällöt (PK5 - persoonallisuustestin käsikirja 2006, 17) .....	69
TAULUKKO 4	Liikevaihto; toteutunut ja tavoite .....	78
TAULUKKO 5	Toteutunut tilivuoden tulos ja tulostavoite .....	78
TAULUKKO 6	Omavaraisuusaste; toteutunut ja tavoite .....	79
TAULUKKO 7	Työntekijät; toteutunut ja tavoite .....	79
TAULUKKO 8	Yrittäjien persoonallisuus ja sen ero vertailuryhmän persoonallisuuteen .....	82
TAULUKKO 9	Kasvumotivaatio- ja ympäristömuuttujat.....	83
TAULUKKO 10	Persoonallisuudenpiirteiden ja kasvumotivaation yhteys ...	85
TAULUKKO 11	Toteutuneen tuloksen/ tulostavoitteiden ja persoonallisuuden yhteys .....	91
TAULUKKO 12	Kasvumotivaation ja liikevaihdon yhteys .....	92

## LYHENTEET

- $\beta$ -kerroin tarkoittaa standardoitua regressiokerrointa polkumallissa, rakenneyhtälömallissa ja logistisessa regressiomallissa.
- Big Five -teoria. Persoonallisuuden rakennetta kuvaava viiden faktorin (dimension) malli.
- CFI testaa mallin yleistä riittävyttä suhteuttamalla teoreettisen mallin sellaiseen malliin, joka ei selitä mitään (nollamalli) ja huomioi samalla sekä teoreettisen mallin että nollamallin vapausasteet. CFI -arvo on hyvä jos se on  $< 0.90$  (vaihteluväli 0–1).
- Cronbachin alfa. Faktorirakenteen reliaabeliuden mitta. Alimpana hyväksyttävänä arvona pidetään 0.60.
- EPI. 1990-luvulla käytetty Eysenck Personality Inventory -pohjainen persoonallisuustesti.
- EPPS, PRF-E, LAMQ, MAS, SCT, MACS-Form T, WOFO. Tavoitehakuisuuden arviointiin käytettyjä persoonallisuudenmittareita
- EPQ. Eysenck Personality Questionnaire. Perustuu alkuperäiseen Eysenckin PEN -malliin ja Cattellin 16 P.F. -malliin.
- Khiin testi ( $\chi^2$ ). Mittaa kahden muuttujan välistä riippumattomuutta ja myös estimoitujen mallien yhteensopivuutta
- 16 P.F -malli on Cattellin Big Five -mallia edeltänyt kuudentoista faktorin malli.
- MBTI. Jungin teoriaan perustuva Mayersin & Briggsin kehittämä persoonallisuuden arviointimenetelmä (tyyppi-indikaatori).
- MLR -estimointimenetelmä soveltuu jatkuvia, epänormaalisti jakautuvia muuttujia sisältävien mallien parametrien estimointiin.
- MPI. Eysenckin teorian mukainen työpersoonallisuustesti.
- Mplus. Rakenneyhtälömallinnuksessa käytettävä ohjelmisto.
- NEO-PI. Viiden faktorin mallin mukainen persoonallisuuden arviointimenetelmä.
- NEO PI-R. Nykyisin käytössä oleva viiden faktorin malliin perustuva persoonallisuustesti.
- OR – Odd's ratio tarkoittaa logistisen regressiomallin tulosten esittämisessä muuttujien yhteyden kuvaamista vedonlyöntisuhteella.
- PEN. Alkuperäinen Eysenckin kolmen dimension malli.
- PK5 -persoonallisuustesti. Psykologien Kustannus Oy:n Suomen oloihin standardoima Big Five -teorian mukainen persoonallisuuden itsearviointimenetelmä.
- PRF. Murrayn psykodynaamiseen tarveteoriaan perustuva persoonallisuuden tutkimusmenetelmä.
- RMSEA testaa mallin yleistä riittävyttä vertaamalla täydellistä mallia teoreettiseen malliin. RMSEA on hyvä jos se on  $< 0.05$  ja riittävä jos se on  $< 0.08$ .
- SPSS. Ohjelma tilastollisia analyysseja varten.
- SEM (structural equation models). Rakenneyhtälömalli.

SRMR testaa mallin yleistä riittävyyttä vertaamalla toisiinsa otosvariansseja ja -kovariansseja estimoituihin otosta koskeviin variansseihin sekä kovariansseihin ja ilmoittaa luvut standardilukuina ilmaisten kovarianssimatriisin keskimääräisen standardipoikkeamajäännöksen. SRMR on hyvä jos se on  $< 0.08$ .

TAT. Motivaatiota mittaava persoonallisuustesti.

TLI. Tucker-Lewis indeksi.

VCP -malli (value creation performance).

WLSMV. Painotettu pienimmän neliösumman menetelmä. Soveltuu kategorisia muuttujia sisältävien mallien estimointiin.

# SISÄLLYS

ABSTRACT

KIITOKSET

KUVIOT JA TAULUKOT

LYHENTEET

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Tutkittava ilmiö.....	12
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	15
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	17
1.4	Metodologiset ja tieteenfilosofiset valinnat .....	19
2	PERSOONALLISUUSTEORIA.....	23
2.1	Big Five -teoria ja faktorirakenteet .....	28
2.1.1	Ekstroversio-introversio .....	30
2.1.2	Sovinnollisuus.....	31
2.1.3	Tunnollisuus .....	31
2.1.4	Tasapainoisuus .....	32
2.1.5	Avoimuus .....	32
2.2	Big Five -teorian mukaisia tutkimustuloksia yrittäjyyden alueella ..	33
2.3	Persoonallisuuden ja työkäyttäytymisen yhteys .....	35
2.4	Yrittäjän persoonallisuus työkäyttäytymisen kontekstissa .....	37
3	YRITYKSEN KASVUN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	42
3.1	Yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välinen yhteys.....	44
3.1.1	Kasvumotivaatio .....	49
3.1.2	Kasvustrategia .....	54
3.1.3	Nopean kasvun yritysten kasvustrategia.....	58
3.1.4	Yrityksen kasvussa tarvittavat taidot ja muut resurssit .....	59
3.2	Yrityksen kasvuun vaikuttavia muita tekijöitä .....	62
3.3	Yhteenveto, selitettävät ja selittävät muuttujat .....	64
4	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	66
4.1	Tutkimuksen kohdejoukko ja aineiston keruu.....	66
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	67
4.2.1	Persoonallisuuden arviointimenetelmä .....	68
4.2.2	Rakenneyhtälömallinnus .....	71
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	75
5.1	Taustamuuttujien kuvailu .....	76
5.2	Yrittäjien persoonallisuus PK5-mallin mukaan .....	80
5.3	Kasvumotivaatio .....	83
5.4	Persoonallisuuden yhteys taitoihin.....	86

5.5	Persoonallisuuden yhteys kasvustrategiaan .....	88
5.6	Motivaation ja strategian yhteys .....	90
5.7	Persoonallisuuden yhteys yrityksen tulokseen ja liikevaihtoon .....	91
6	TULOSTEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	93
6.1	Päätulokset.....	93
6.1.1	Yrittäjän persoonallisuus.....	95
6.1.2	Yrittäjän persoonallisuuden ja kasvun välinen yhteys.....	98
6.2	Tutkimuksen arviointi .....	100
6.2.1	Validiteetin arviointi.....	102
6.2.2	Reliabiliteetin arviointi .....	103
6.3	Jatkotutkimuksen tarve.....	104
	SUMMARY .....	106
	LÄHTEET .....	111
	LIITTEET .....	123

# 1 JOHDANTO

Mikä aiheuttaa yrityksen kasvun ja mitä sille tapahtuu kasvuprosessin aikana, ovat yritystutkimuksen keskeisimpiä kysymyksiä. Yhä edelleen joudutaan kysymään, miksi toiset yritykset luovat uusia työpaikkoja ja löytävät uusia innovatiivisia ratkaisuja vanhoihin ja uusiin ongelmiin jatkuvasti, samaan aikaan kun toiset – itse asiassa suurin osa yrityksistä – toimivat traditionaalisesti ja toimialan edellyttämällä tavalla (mm. Davidsson 1989). Edelleen kysytään, miksi toiset yrittäjät tavoittelevat yrityksen kasvua – jopa nopeaa kasvua – kun samaan aikaan on yrittäjiä, jotka eivät halua kasvattaa yritystään vaan ovat tyytyväisiä saavutettuun kokoon tai toimivat jopa alisuoriutujina kasvumahdollisuuksiin ja yrityksen resursseihin nähden (mm. Wiklund & Shepherd 2003). Osittain kasvua pidetään vielä yrittäjyystutkimuksen mustana laatikkona. Voidaankin kysyä, mitä on kasvu, mikä on validein kasvumittari, voidaanko kasvua ennustaa ja onko menestyksellinen kasvu seurausta kasvustrategiasta vai ympäristön mahdollisuudesta. (Welbourne, Myer & Neck 1997.)

Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yrityksen kasvua lähinnä yrittäjän persoonallisuudesta käsin. Yrittäjän psykologiset ominaisuudet, käyttäytyminen ja yrityksen tuloksellisuus liittyvät toisiinsa, joten aihe tarjoaa haasteellisen poikkitieteellisen tutkimuskohteen sekä taloustieteen että psykologian näkökulmasta katsottuna (Delmar 1996, 113–114; Keats & Bracket 1988; Rauch & Frese 2000).

Viiden faktorin mallia, lyhyesti Big Five –teoriaa, käytetään maailmanlaajuisesti persoonallisuudenpiirteiden tutkimuksessa. Yrittäjyyden tutkimuksen kentässä sitä on käytetty kuitenkin vasta 2000-luvulla, ja tämä lienee ensimmäinen Suomessa tehtävä yrittäjän persoonallisuutta kartoittava tutkimus ko. menetelmällä. Big Five -dimensioihin perustuva persoonallisuudenpiirretesti on menetelmänä luotettava, ja sen antamat tulokset yrittäjän persoonallisuudesta ovat uskottavia ja myös yleistettäviä, varsinkin kun niitä verrataan uusimpiin yrittäjän persoonallisuutta koskeviin tutkimuksiin (Driessen & Zwart 1999).

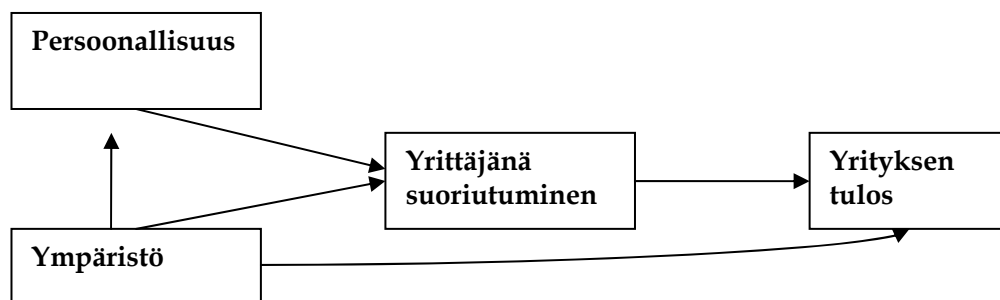
Alan uudemmissa tutkimuksissa on osoitettu persoonallisuudenpiirteiden vaikutus yrityksen kasvuun välittävien tekijöiden kuten kasvussa vaadittavien taitojen, kasvumotivaation ja strategisten valintojen kautta (Baum, Locke &

Smith 2001; Baum & Locke 2004). Yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välinen yhteys tulee erityisen hyvin esille pk- ja mikroyrityksissä, joissa suurille yrityksille tyypilliset organisaatorakenteet ja toimintatavat eivät vaikuta johtajan käyttäytymiseen. Pienyrityksen persoonallisuudella on ratkaiseva vaikutus johtamansa yrityksen kasvuun eikä päinvastaiselle väitteelle ole olemassa ainakaan kovin vahvoja perusteita (Kauranen 1993). Esimerkiksi Wiklund (1998, 222–223) pitää yrittäjän käyttäytymistä ja yrityksen kasvua lähes synonyymeina; ne liittyvät väistämättä toisiinsa ja yrityksen kasvu on seurausta yrittäjämäisestä käyttäytymisestä

## 1.1 Tutkittava ilmiö

Yrityksen kasvua on käsitelty laajasti taloustieteiden alueella ja yrittäjän persoonallisuudesta on olemassa runsaastikin aiempaa psykologista tutkimustietoa. Näitä kahta aluetta on kuitenkin pääasiassa käsitelty toisistaan erillisinä ilmiöinä, mistä johtuen yrittäjän persoonallisuuden vaikutusta yrityksen kasvuun ei vielä täysin tunnisteta. (Wiklund 1998, 54.) Yrittäjyys ja kasvumotivaatio liittyvät kuitenkin erittäin läheisesti yksilön persoonallisuuteen. Yrittäjyyttä ja yrityksen kasvua pidetään myös ilmiöinä, joita on vaikea käsitellä yksinomaan taloustieteen paradigmoilla. Esimerkiksi Penrose (1995, 33) toteaa, että persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välisen epäselvän yhteyden vuoksi yleistä yrityksen kasvuteoriaa ei ole vielä muodostunut.

Yrittäjän persoonallisuudenpiirteitä pidetään niin tärkeinä johdonmukaisen ja samanlaisena toistuvan käyttäytymisen taustatekijöinä, että niiden perusteella voidaan ennustaa yrityksen tulevaisuuden suoriutuminen ja kasvuodotukset (Delmar (1996, 67; Markman & Baron 2003). Delmarin (1996) mukaan yrityksen tulokseen vaikuttaa kolme tekijää: 1) Yrittäjänä suoriutuminen, 2) Yrittäjän persoonallisuus ja 2) Ympäristö (kuvio 1). Ympäristön vaikutuksesta johtuen yrittäjä ei voi yleensä kontrolloida kaikkia yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten kovaa kilpailua tai poliittisista päätöksistä johtuvia seurauksia. Delmar pitää kuitenkin yrityksen kasvua yrittäjän toiminnan seurauksena. Yrittäjänä suoriutuminen merkitsee yrittäjän käyttäytymistä eli niitä toimintoja, joilla hän aikoo saavuttaa asetetut päämäärät. Delmar toteaa, että ympäristössä on sekä uhkia että mahdollisuuksia, joihin yritys pyrkii vastaamaan omalla toiminnallaan, mutta on myös sellaisia tilanteita, joissa yrittäjä vaikuttaa omalla toiminnallaan ympäristöön.



KUVIO 2 Yrityksen tulokseen vaikuttavat tekijät (Delmar 1996)

Yksittäisen yrityksen kasvu ei ole kuitenkaan väistämätön seuraus markkinoiden kasvusta, sillä kilpailutilanne tai ympäristö on todettu huonoiksi kasvun selittäjiksi (mm. Jarillo 1989; Wiklund 2001; Wiklund, Davidsson & Delmar 2003). Tutkiessaan yrityksen kasvua taloustieteilijät eivät useinkaan nojaa yrittäjän persoonallisuuteen vaan pyrkivät selittämään yrityksen kasvamisen edullisilla olosuhteilla, yleisellä talouden kasvulla ja muilla ulkoisilla voimilla. Heidän selityksensä ei kuitenkaan anna vastausta siihen kysymykseen, miksi samoissa olosuhteissa toinen yrittäjä näkee kasvumahdollisuuden mutta toinen ei. (Busenitz & Barney 1997.) Busenitz ja Barney (1997) ovat myös havainneet, että yrityksen menestymistä tai kasvua käsittelevässä kirjallisuudessa omistajayrittäjän persoonallisuuden vaikutus on varsin yleisesti jätetty tapahtumaketjusta pois ja yrityksen tulos on selitetty esimerkiksi markkinatilanteella tai muilla tekijöillä.

Jo yrittäjän määritelmässä korostuvat psykologinen näkökulma persoonallisuuden ja käyttäytymisen kautta sekä kasvuorientaatio (Robinson, Stimpson, Huefner & Hunt 1991). Esimerkiksi Kyrö (2001) pitää tärkeänä yrittäjän määritelmässä yksilön käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Kyrön mukaan juuri yrittäjämäinen käyttäytyminen on se tekijä, joka erottaa yrittäjän toisista, sekä määrittää sen, miten yritys menestyy toiminnassaan. Määritelmien mukaan persoonallisuus ja persoonallisuudenpiirteet liittyvät yrittäjän pätevyyyteen mm. tavoitteiden, henkilökohtaisten ideoitten ja aktiivisen toiminnan kautta (Binks & Vale 1990, 18). Lisäksi määritelmässä toistuvat proaktiivinen ja tarvelähtöinen käyttäytyminen, ympäristön mahdollisuuksien havainnointi ja niiden hyödyntäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi, innovointi sekä riski (Chandler & Jansen 1992; Grant 1996; Hmieleski & Corbett 2003b; Miner 2001; Solomon & Winslow 1988; Thompson & Bale 2003).

Yrityksen kasvu tai kasvuorientaatio on jotenkin perustavanlaatuisia tekijöitä yrittäjän määritelmässä (mm. Begley 1995; Carland, Hoy, Boulton & Carland 1984; Jarillo 1989; Mathews, Ford & Human 2001; Stewart, Watson, Carland & Carland 1999; Welbourne ym. 1997; Wiklund 1998 222–223). Kasvuyrittäjää pidetään jollakin tapaa erikoisena persoonallisuutena, sellaisena henkilönä, joka on sitoutunut voimakkaasti omaan yritykseen ja sen kasvuun (Papadaki & Chami 2002). Penrosen (1995, 33) mukaan kasvuyrittäjällä on tarpeen olla sellainen luonteenlaatu, että hän sen ansiosta asennoituu mahdollisuuden toi-



veikkaasti, toimii aktiivisesti, sitoutuu tavoitteen saavuttamiseen ja näkee vai-  
vaa sekä panostaa siihen resursseja. Koskinen (1996, 11) määrittelee yrittäjän  
oman yrityksen perustajaksi ja pienyrityksen johtajaksi, jonka tehtäväkenttä,  
työn sisältö ja vastuu sekä käyttäytymiselle asetetut vaatimukset kytkeytyvät  
yrityksen toiminnan laajenemiseen ja kehitykseen.

Laajemmin nähtynä yrittäjäyys on toimintaa, jossa jatkuvasti havainnoi-  
daan ja hyödynnetään ympäristön mahdollisuuksia, resursoidaan toimintoja,  
toimitaan riskialttiisti ja strategisesti mutta joustavasti (Solomon & Winslow  
1988). Tämä prosessi on jatkuva, se on yrittäjän tapa toimia ja perustuu hänen  
henkilökohtaiseen persoonallisuuteensa (Thompson 1999). Yrittäjämäisesti  
käyttäytyvä henkilö havaitsee ympäristössään liiketoiminnan mahdollisuuden  
ja toimii sen mukaisesti. Yrittäjän persoonallisuus on sisään rakentuneena yri-  
tystoimintaan, perustettavaan yritykseen ja uuteen liikeideaan (Chell 2000).  
Monet muutkin henkilöt voivat olla luovia ja innovatiivisia, mutta juuri yrittäjä  
toteuttaa merkittävästi erilaisia uudistuksia liiketoiminnan kentässä (Thompson  
& Bale 2003).

Yrittäjäyystutkimuksen alueella on lähes koko sen historian ajan pyritty  
ymmärtämään, minkälainen persoona yrittäjä on. Yrittäjän persoonallisuutta on  
tarkasteltu sekä taloustieteiden että psykologian kentässä, mutta tutkimussuun-  
taan on kohdistunut vahvaakin kritiikkiä. Kriittinen asenne on ollut jopa niin  
dominoiva, että yrittäjän persoonallisuuden tutkimus väheni ratkaisevasti  
1980–1990 -luvuilla. Kielteinen asennoituminen tutkimussuuntaan on johtunut  
lähinnä vanhojen tai muuten epäsovivien psykologisten tutkimusmenetelmien  
tuottamista tuloksista ja heikoksi todetusta persoonallisuustestien ennustevali-  
diteetista. Nykyään uusimmilla ja riittävän kattavilla persoonallisuuden arvi-  
ointimenetelmillä on todettu erittäin suuri ennustevaliditeetti ja 2000-luvulla  
vallitsee yksimielisyys myös siitä, että persoonallisuuden kautta on mahdollista  
ennustaa työkäyttäytymistä tai johtajan ominaisuuksia, mutta esimerkiksi klii-  
niseen käyttöön tarkoitetut testit eivät mitenkään pysty ennustamaan työkäyt-  
täytymistä (Furnham 1992, 19; Schneider & Hough 1995). Yrittäjän persoonalli-  
suuden tutkimussuunnassa ei ole kuitenkaan vielä hyödynnetty laajemmin uu-  
simpia ja valideja persoonallisuuden arviointimenetelmiä. Esimerkiksi Delma-  
rin (1996, 113–114) mukaan myös yrittäjän persoonallisuutta tulisi tutkia  
"- vähintään Big Five -teorian tasoisella psykologisella persoonallisuuden tut-  
kimusmenetelmällä". Tämä tutkimus onkin saanut alkunsa Delmarin to-  
teamuksesta sellaisista

"- - auttamattoman vanhanaikaisista ja yksipuolisista psykologisista tutkimusmene-  
telmistä, joilla yrittäjän persoonallisuutta on aiemmin tutkittu. - - on riittämätöntä  
määrittellä yrittäjän persoonallisuutta sellaisin termein kuin 'itsekontrolli' tai 'suorui-  
tumistarve.' "

Jälkitekollisessa yhteiskunnassa yrittäjäyys ymmärretään jo enemmän yksilöpsy-  
kologisena ominaisuutena ja yrittäjäminään liitetään erilaisia persoonallisuu-  
denpiirteisiin perustuvia yksilön ominaisuuksia (Komulainen 2006). Erilaisia  
yrittäjäminän kuvauksia löytyy runsaasti jopa talousalan lehdistä ja persoonal-  
lisuudeltaan värikkäät yrittäjät ovat muodostuneet tiedotusvälineiden kesto-

suosikeiksi. Esimerkiksi Tulikiven tuhkimotarinaa käsittelevässä artikkelissa yrityksen perustaja Reijo Vauhkonen kuvaillaan seuraavalla tavalla:

”Veri veti itsenäiseen yrittämiseen. Vauhkonen halusi jotakin, jota ei tuoda Suomeen maailmalta – – – ja joka olisi luonnonmateriaalin kanssa tekemisissä. Hän sai aloittaa kaiken tyhjästä. Hänen piti luoda työkalut, markkinat ja tuotteet. ’Minä olen aina ollut tällainen umpihangen hiihtäjä enkä kopioija’ ” (Vaalisto 2006).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on suorittaa ensin persoonallisuudesta yrittäjien keskuudessa ja tarkastella sen jälkeen yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välistä yhteyttä.

Aiempaa ja riittävän kattavaa tutkimustietoa yrittäjän persoonallisuudenpiirteiden ja yrityksen kasvun välisestä yhteydestä on niin vähän, että sen perusteella ei ole mahdollista muodostaa hypoteeseja. Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan tutkimuskysymyksillä (vrt. Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 29–32; Karma 1983, 21–22; Metsämuuronen 2003, 26). Saunders, Lewis ja Thornhill (2000, 22–25) korostavat ilmiöstä johdettuja tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen tavoitteita. Heidän mukaansa tutkimuskysymykset yhdessä tutkimuksen tavoitteiden kanssa ohjaavat tieteenfilosofisiin valintoihin, kriittiseen kirjallisuuskatsaukseen sekä metodi- ja analyysivalintoihin. Saundersin ym. (2000, 25) mallin mukaan ensimmäinen tutkimuskysymys johtaa tutkimuksen yhteen tavoitteeseen ja tämä edelleen uuteen tutkimuskysymykseen (kuvio 2).

Tutkimusongelmaan haetaan vastaus neljällä tutkimuskysymyksellä:

**Tutkimuskysymys 1:** Minkälainen on yrittäjän persoonallisuus?

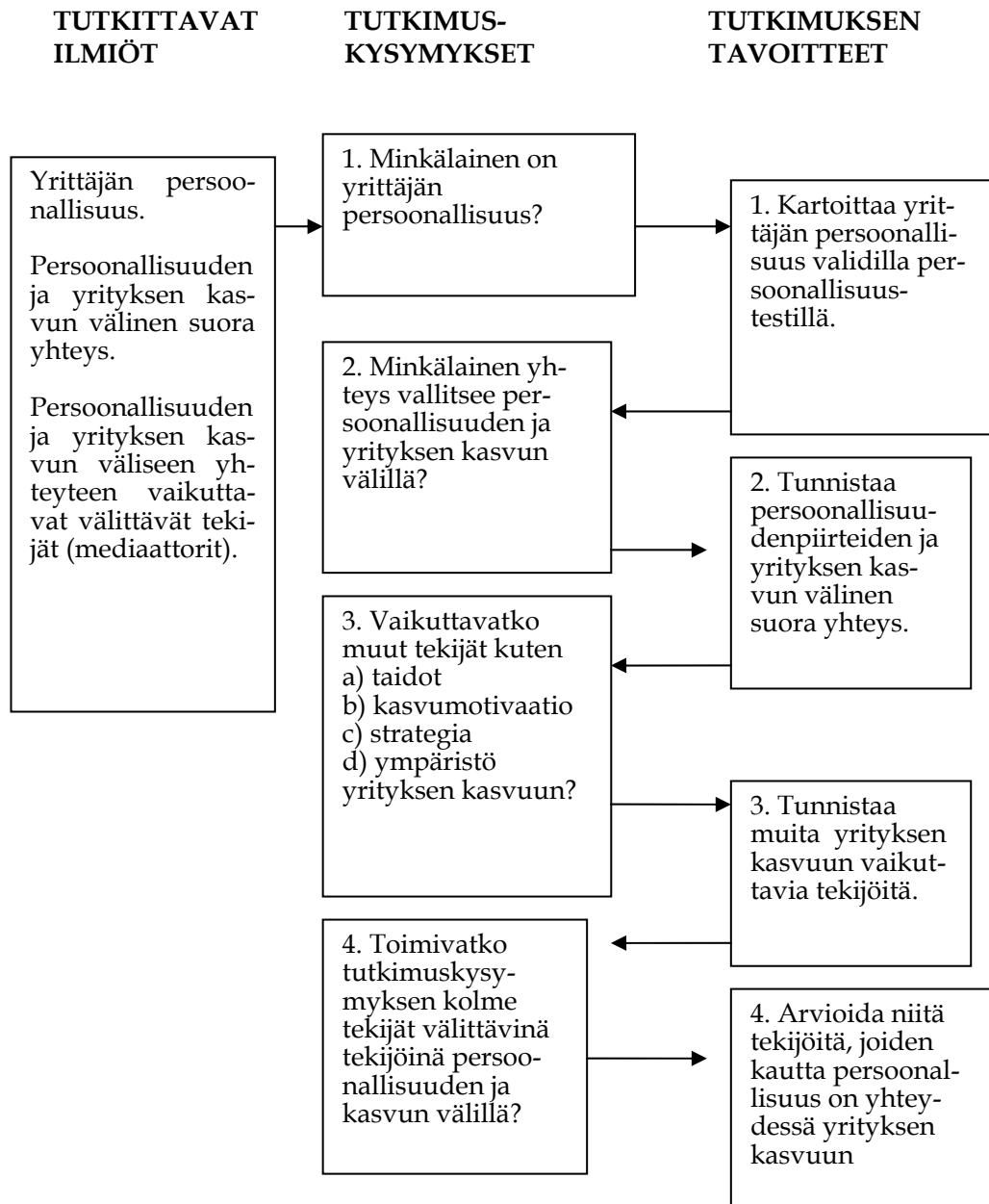
**Tutkimuskysymys 2:** Minkälainen yhteys vallitsee persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välillä?

**Tutkimuskysymys 3:** Mitkä muut tekijät vaikuttavat yrityksen kasvuun?

**Tutkimuskysymys 4:** Toimivatko tutkimuskysymyksessä kolme löydettyä tekijä välittävänä tekijöinä tutkimuskysymyksessä kaksi löydettyä yhteyskysymystä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen käsittää yrittäjän persoonallisuuden ja sen arvioinnin Big five -teoriaan perustuvalla PK5 -persoonallisuustestillä. Tutkimuksessa tehdään myös vertailu yrittäjän persoonallisuuden ja muun väestön persoonallisuuden välillä. Toisen, kolmannen ja neljännen tutkimuskysymyksen vastaukset saadaan rakenneyhtälömallinnuksella. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa niitä persoonallisuudenpiirteitä, jotka tässä yrittäjäjoukossa ovat joko suorassa yhteydessä yrityksen kasvuun tai vaikuttavat siihen välillisesti esimerkiksi yrittäjän taitojen, kasvumotivaation ja toteutettavan strategian kautta. Mikäli tutkimuksenaineistosta nousee esille yrittäjän persoonallisuudenpiirteiden ja yrityksen kasvun välinen suora yhteys, tutkimuksessa tarkastellaan

myös välittäviä tekijöitä (mediaattorivaikutusta). Tämän lisäksi tutkimuksessa arvioidaan myös ympäristön vaikutusta kasvuun. Mikäli esiin nousee sellaisia persoonallisuudenpiirteitä tai kasvuun vaikuttavia muita tekijöitä, jotka aieman kasvuteoreettisen tutkimuksen valossa ovat osoittautuneet kasvua selittäviksi tekijöiksi, voidaan ns. teoreettisen yleistämisen idealla pitää mahdollisina kasvun osatekijöinä myös laajemmassa yrittäjä- ja yritys-kohdejoukossa.



KUVIO 3 Ilmiöstä johdetut tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet (vrt. Saunders ym. 2000, 25).

Yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välisestä suhteesta edellytetään uutta tutkimustietoa mm. Suomen hallituksen kasvuyrityksiä tukevan yrittä-

jiysohjelman tarpeisiin, ja siltä osin tutkimus liittyy kyseiseen yhteiskunnalliseen tarpeeseen. Suomen hallitus on kirjannut kasvuyrittäjyyden tutkimisen ja tukemisen yhdeksi keskeiseksi yrittäjyyden politiikkaohjelman tavoitteeksi. Hallitusohjelman mukaisesti kasvuyrittäjyyden tutkimustietoa tulee lisätä ja syventää ja tutkimusta tulee suunnata potentiaalisten kasvuyritysten ja -yrittäjien tunnistamiseen. Tutkimustietoa pidetään ehdottomana edellytyksenä poliittisia päätöksiä sekä kasvuyrityksiä tukevia toimia varten. Kasvuyrittäjyyden edistäminen on kirjattu keskeiseksi yrittäjyyden politiikkaohjelman tavoitteeksi, mutta aiheeseen liittyvää tutkimustietoa on hyvin vähän saatavilla. Kasvuyritykset ovat työllisyyden paranemisen ja talouskasvun kannalta ratkaisevassa asemassa, joten Suomessa tarvitaan entistä enemmän panostusta kasvuyrittäjäosaamiseen. (Hyrsky & Lipponen 2004, 73–82.)

Tutkimuskohteesta ilmiönä ovat kiinnostuneet niin media, politiikka kuin talouselämäkin. Yrittäjän persoonallisuudenpiirteiden ymmärrystä voidaan pitää jopa onnistuneen alueellisen elinkeinopolitiikan ehtona (Yarzebinski 1992). Yrittäjyys vaikuttaa positiivisella tavalla siihen kehitykseen, jota poliittiset päättäjät hakevat: taloudelliseen kasvuun, työllisyyteen ja verotulojen lisääntymiseen. Yrittäjyys ja sen mukanaan tuoma innovatiivisuus ovat myös voimavara, jonka kautta maantieteellinen alue vastaa muutoksen ja kehittymisen haasteeseen. Yarzebinski lisää, että mikäli poliittisilla päättäjillä olisi näkemystä yrittäjän tarpeista ja persoonallisuudesta, he voisivat luoda yrittäjyyttä houkuttelevan ympäristön.

### 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Yrityksen kasvua pidetään ilmiönä, jota ei voi yksiselitteisesti määritellä. Kasvuyritys voitaisiin määritellä tuotteiden, markkinoiden, omistajuuden, pääoman, yritysmuodon tai minkä muun ulottuvuuden mukaan tahansa, mutta kasvutapahtuman vuoksi yksikään niistä ei ole pysyvä. Paradoksi on siinä, että kasvuyrityksen tuotteet, markkinat, oma pääoma, työntekijöiden määrä, omistajarakenne jne. elävät ja muuttuvat kasvun aikana. (Davidsson & Wiklund 2000.) Kasvuyrityksen tarkan määrittelyn vaikeutta kuvanee se, että vuonna 2004 Suomen kauppa- ja teollisuusministeriö määritteli nopean kasvun yritykseksi ne yritykset, joiden palkkasumman keskimääräinen vuosittainen kasvuvauhti oli yli 20 prosenttia vuosina 2001–2003 (Hyrsky & Lipponen 2004, 38). Tässä tapauksessa jo palkankorotukset hämärtävät mitattavaa yrityksen kasvua. Kasvututkijoiden vaikeutena on kasvun mittaaminen saatavissa olevan tiedon perusteella. Tutkijat eivät esimerkiksi aina pysty erottamaan orgaanisen kasvun tai yhdistymisten ja yrityskauppojen mukanaan tuomaa kasvua toisistaan (Delmar & Davidsson 1997).

Tämän tutkimuksen kohdejoukkona (perusjoukko) ovat keskisuomalaiset, savolaiset ja eteläpohjalaiset eri toimialoilla toimivat mikro ja pk -yrittäjät. Aineiston yritykset on valittu noista maakunnista sattumanvaraisesti otokseen.

Otannassa tutkimuksen koehenkilöiksi on valikoitunut tutkimusongelman ja tutkimuksen yleistettävyyden kannalta oleellisia henkilöitä (vrt. Metsämuuronen 2003, 31). Tämän kohdejoukon mukainen tulos saattaa olla yleistettävissä myös suomalaisten yrittäjien lisäksi kansainvälisesti ja suurempaan yrittäjien joukkoon.

Valtioneuvoston asetuksessa yritystoiminnan tukemisesta 12.12.2000/1200 pieni tai keskisuuri yritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, ja saman asetuksen mukaan yritys luokitellaan pieneksi silloin, kun sen palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää (Valtioneuvoston asetus yritystoiminnan tukemisesta 21.12.2000/1200). Pienen ja keskisuuren yrityksen raja on 50 työntekijää. Alle 50 henkeä työllistävä yritys määritellään pieneksi yritykseksi, ja alle 10 henkilöä työllistävä yritys, jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa, on määritelmän mukaan mikroyritys (Kovalainen 2002). Uusimman, 1.1.2005 päivitetyn EU-komission pk-yritysmääritelmän mukaan keskisuuri yritys työllistää < 250 henkeä ja sen liikevaihto on  $\leq 50$  milj. € tai tase  $\leq 43$  milj. €. Saman määritelmän mukaan pienen yrityksen henkilöstö on < 50, liikevaihto  $\leq 10$  milj. € tai tase  $\leq 10$  milj. €. EU-komission uudessa määritelmässä mikroyrityksessä työkentelee < 10 henkeä ja sen liikevaihto on  $\leq 2$  milj. € tai tase  $\leq 2$  milj. €. (Tekes / Suomen EU-T&K-sihteeristö 2005.)

Tutkimuksen taustarajauksena on se, että nais- ja miespuolisten yrittäjien välisiä eroja ei käsitellä. Varsin yleisen käytännön mukaan yritysten kasvua käsittelevissä tutkimuksissa ei ole erotettu nais- ja miesyrittäjiä toistaan (vrt. Miner 1990). Nais- ja miesyrittäjien on havaittu olevan persoonallisuusprofiililtaan enemmän samanlaisia kuin erilaisia. Yrittäjille yleisesti tyypilliset persoonallisuuden ominaisuudet kuten tavoitteellinen toiminta, itsenäisyys, vaikuttamisen halu tai korkea energiataso on havaittu kumpaakin sukupuolta edustavien yrittäjien keskuudessa (mm. Bird 1989, 71; Naffziger 1995.) Mies- ja naisyrittäjien välinen persoonallisuudesta johtuva ero pitäneen muutenkin kyseenalaistaa, sillä esimerkiksi päämäärätietoinen toiminta liittyy yrittäjän persoonallisuuteen sukupuolesta riippumatta (Miner 1997, 159–171). Yrittäjän persoonallisuuden yleisesti liitetty sisältöpäin ohjautuvuus sekä suoriutumismotivaatio on todettu samantasoisiksi nais- ja miesyrittäjien keskuudessa. Nais- ja miesyrittäjien ryhmät todettiin keskenään samanlaisiksi, mutta ne poikkesivat palkattujen johtajien vastaavista ryhmistä. (Furnham 1992, 195.)

Nais- ja miesyrittäjien kasvuhaluukkuus on todettu jokseenkin yhtä suureksi ja samanlaiseksi. Sukupuolesta riippumatta yrittäjän persoonallisuus vaikuttaa esimerkiksi kasvumotivaatioon, toteutettavaan kasvustrategiaan sekä kasvun edellyttämien resurssien hankintaan. (mm. Kolvereid 1992.) Persoonallisuudenpiirretutkimuksen osalta tutkimusmenetelmä perustuu persoonallisuudenpiirreteoriaan, jolloin läheskään aina ei erotella sukupuolia toisistaan. Myös Big Five -mallin tulkintaohjeissa suositellaan samaa tulkintaa nais- ja miespuolisten vastaajien kesken (Costa & McRae 1992b, 55). Maskuliiniset tai feminiiniset piirteet, jopa stereotyyppioihin saakka, ovat olleet tärkeä osa persoonallisuuspsykologiaa, mutta persoonallisuudenpiirreteorian näkökulmasta sukupuolten

väliset erot ovat hyvin pieniä ja tulokset jopa ristiriitaisia, mikä johtuu esimerkiksi asuinmaassa vallitsevasta kulttuurista (Costa & McCrae 1992b, 55; Digman 1989). Big Five -mallin tulkinnan yhteydessä Costa ja McCrae (1992b, 55) pitävät parhaana vaihtoehtona samaa tulkintaa. Keskustelu sukupuolten välisistä eroista persoonallisuudenpiirreteorian näkökulmasta kiteytyy myös seuraavassa suorassa lainauksessa:

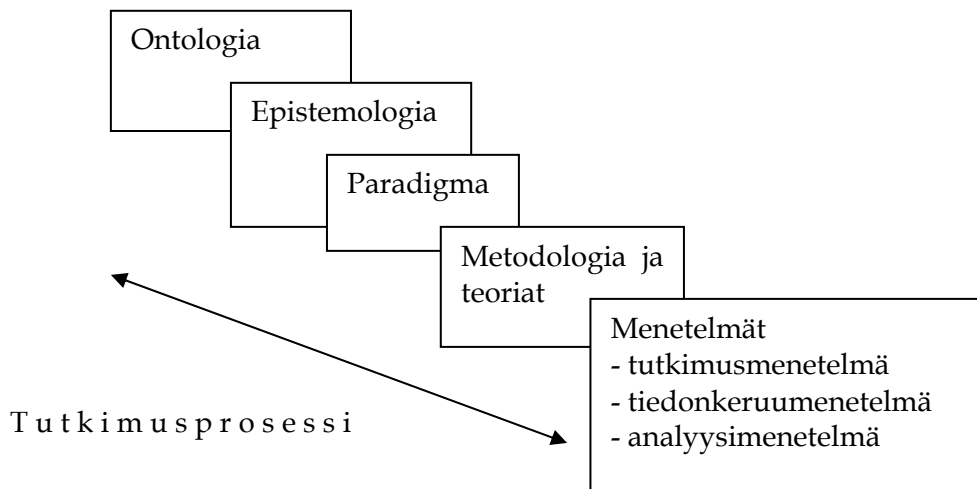
”-- jälleen kerran on osoitettu, että sukupuolten välillä ei ole eroja, joten tämä aihe ei vaadi lisäkeskustelua” (Sheldon ym. 1997).

Tutkimus rajataan persoonallisuudentutkimukseen lähinnä työ- ja organisaatiopsykologian näkökulmasta sekä yrityksen kasvututkimukseen. Yrittäjän persoonallisuuden lisäksi yrityksen kasvuun vaikuttavat mahdollisesti sellaiset tekijät, joita ei voida ratkaista tämän tutkimusasetelman mukaisessa tutkimusasetelmassa.

## 1.4 Metodologiset ja tieteenfilosofiset valinnat

Tutkimuksen metodologiset ja tieteenfilosofiset valinnat liittyvät aiemmin esiteltyihin tutkittaviin ilmiöihin (Kyrö 2004, 30; Saunders ym. 2000, 84–107). Tieteenfilosofian alueella valittavissa olevia vaihtoehtoja on lukuisia määriä (Kyrö 2004, 65–68). Kyrö kuvaa käsitystä maailmasta, olevasta sekä tiedonhankinnasta erilaisina peleinä, joissa jokaisessa on erilaiset säännöt. Säännöt muodostavat kuitenkin johdonmukaisen kokonaisuuden. Kokonaisuudessa ontologisilla ja epistemologisilla valinnoilla on hierarkkinen järjestys. Uskomuksen mukaiset asiat ovat olemassa (ontologia). Ontologia muodostaa syvimmän tiedon tason ja rajat sille, mitä ja miten uskotaan, miten on mahdollista tietää (epistemologia) ja miten tietäminen perustellaan (paradigma). Ontologia, epistemologia ja paradigma yhdessä ohjaavat teoreettisia valintoja eli sitä, mitä ilmiöstä uskotaan tiedettävän. Ne ohjaavat myös metodologisia valintoja eli sitä, kuinka kerryttämme uutta tietoa ja tuotamme uutta ymmärrystä. Paradigmalla on kokoava ja välittävä rooli tutkimuksen keskeisissä valinnoissa (kuvio 3).

Tieteenalakohtaiset metodologiset erityispiirteet liittyvät paradigman muotoutumiseen. Kehittyneillä tieteenaloilla on olemassa metodologisia erityispiirteitä, jotka liittyvät alan peruskäsitteisiin. Esimerkiksi psykologiassa persoonallisuustestit perustuvat yleensä vallitsevan persoonallisuudenpiirreteorian peruskäsitteisiin, alalla vallitsevaan paradigmaan ja metodologiaan. Psykologian paradigman mukaisesti persoonallisuudenpiirteet vaikuttavat käyttäytymiseen ja persoonallisuutta voidaan arvioida metodologisilla valinnoilla kuten persoonallisuustesteillä, havainnoimalla tai kokeilla.

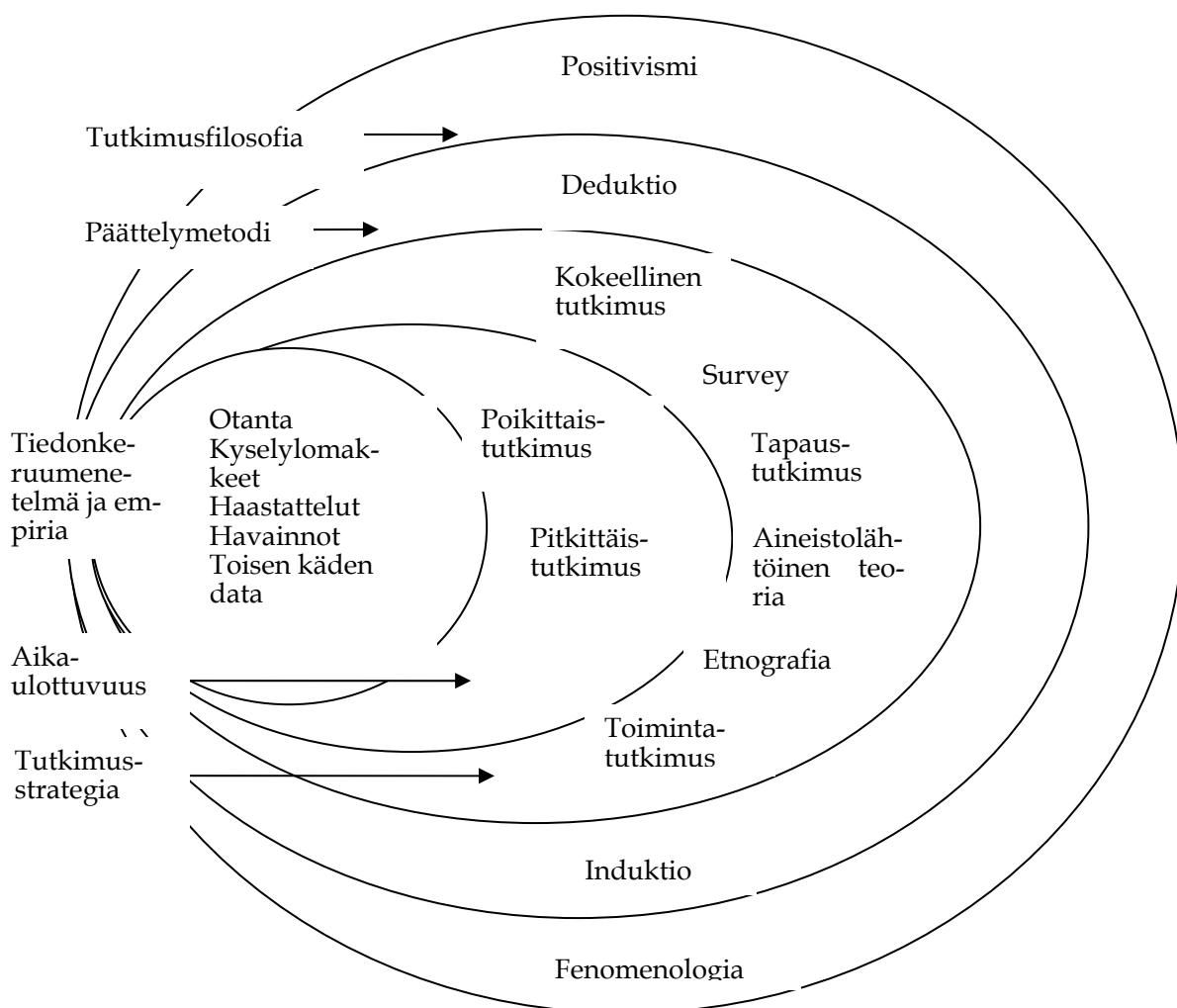


KUVIO 3 Valintojen hierarkkinen rakenne (Kyrö 2004, 65–66)

Nuorella tieteenalalla, kuten yrittäjyys on, ei ole tavallisesti vielä vakiintunutta paradigmaa tai metodologiaa. Tästä syystä on hyväksyttävää ja tieteenalan kehittymisen kannalta jopa toivottavaa, että uusilla tieteenaloilla tehtävässä tutkimuksessa hyödynnettäisiin vakiintuneitten tieteenalojen tieteenfilosofisia näkemyksiä.

Tieteenfilosofiset valinnat ja taustasitoumukset voidaan kuvata ”sipulina” (kuvio 4) (Saunders ym. 2000, 85). Tutkimusfilosofialtaan tämä tutkimus on enemmän positivistinen kuin fenomenologinen, tutkimuksen päättelymetodi on sekä deduktiivinen että induktiivinen, tutkimusstrategiana käytetään survey-kyselyä, tutkimus on poikittaistutkimus, tutkimuksen empiirisen osuuden tieto kerätään kyselylomakkeilla ja kyseessä on voittopuolisesti kvantitatiivinen tutkimus. Toisaalta kasvumotiiveista ja kasvun esteistä voidaan saada kiinnostavaa laadullista aineistoa.

Saunders ym. (2000, 85–86) pitävät positivismiin ja fenomenologian välistä valintaa tutkimuskysymyksistä riippuvana. Heidän mukaansa liiketaloustieteissä kumpikaan lähestymistapa ei ole toistaan parempi vaan paremmuus riippuu niistä tutkimuskysymyksistä, joihin ollaan hakemassa vastauksia. Liiketaloustieteissä on myös mahdollista yhdistellä joustavasti positivismiin ja fenomenologian piirteitä. Tämän tutkimuksen taustafilosofinen painopiste on positivismissa. Positivismi painottuu objektiiviseen tiedonhankintaan, analysointiin ja tulkintaan. Valintana positivismi ohjaa tutkimuksen myöhempiä valintoja (Bryman & Bell 2003, 14). Metodologia on erittäin strukturoitu, tämä on kvantitatiivinen tutkimus ja analyysin yhteydessä käytetään tilastollisia monimuuttujamenetelmiä. Tutkija toimii teoreettisen ja empiirisen aineiston ohjaajana, ja tulkinta tehdään kvantitatiivisen tutkimuksen mukaisesti.



KUVIO 4 Tutkimuksen metodologiset ja tieteenfilosofiset valinnat Saundersin ym. (2000, 85) mukaan.

Tutkimuksen alkuosan piirredimensiotutkimus on selvästi yleisestä erityiseen (teoriasta empiriaan) etenevä eli deduktiivinen. Loppuosassa kasvun ja persoonallisuuden yhteyksien tutkiminen on havainnoista lähtevää, ja induktiivisen päättelyn kautta päädytään yleistyksiin tarkastelemalla ensin yksittäistapauksia (ks. Haaparanta & Niiniluoto 1998, 12). Induktiiviselle päättelylle on tyypillistä, että tutkimustapa on aineistolähtöinen (Saunders ym. 2000, 87; Kyrö 2004, 73–75). Aineiston yksittäisistä havainnoista sekä tulkinnoista tehdään yleistyksiä, koko kohdejoukkoa koskevia johtopäätöksiä.

Tutkimuksessa käytetty survey-kysely on yleinen tiedonkeruun muoto poikittaistutkimuksessa (Saunders ym. 2000, 96). Se on myös varsin yleinen ja suosittu tiedonkeruun muoto psykologisen tutkimuksen alueella (Kerlinger 1986, 377). Saundersin ym. (2000, 97–98) mukaan kysely on mahdollista luokitella sen tarkoituksen mukaan kolmeen kategoriaan: 1) eksploratiiviseen, 2) de-



skriptiiviseen ja 3) eksplanatoriseen tutkimukseen. Edellä mainitun luokittelun mukaan tämä tutkimus on lähinnä deskriptiivinen (kuvaileva). Kuvaileva tutkimus perustuu tutkimuskysymyksiin "Minkälainen on yrittäjän persoonallisuus", "Millainen yhteys vallitsee yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välillä". Tässä tapauksessa kyseessä on kahden jo tunnetun, mutta ei yhdessä tutkitun käsitteen ja muuttujan välisen yhteyden tutkimus. Kummastakin alueesta on aiempaa tutkimustietoa erikseen, mutta sellaista tietoa, missä yrityksen kasvu ja yrittäjän persoonallisuus riittävän kattavasti mitattuna yhdistetään toisiinsa, on vähemmän. Tästä syystä aiemman tutkimustiedon varaan ei ole mahdollista asettaa hypoteeseja eli ennakko-oletuksia siitä, minkälainen tutkimuksen lopputuloksen pitäisi olla. (vrt. Metsämuuronen 2003, 25–26; Rudenstam & Newton 1992, 56.) Koska selkeitä hypoteeseja ei empiiriseen tutkimukseen ryhdyttäessä voitu nostaa esiin aiemman kirjallisuuden perusteella, on hypoteesit eli väittämälauseet korvattu kysymyslauseilla (vrt. kuvio 4). Diskussio-osassa kappaleen 6.2 lopulla on tässä tutkimuksessa saatujen empiiristen tulosten perusteella kyetty nostamaan esiin neljä hypoteesia, joita voidaan ehdottaa aihepiirin myöhemmälle tutkimukselle.

## 2 PERSONALLISUUSTEORIA

Psykologinen teoriaosuus nousee persoonallisuuspsykologiasta ja piirre- sekä motivaatioteoriasta. Lisäksi tutkimuksen teoreettisessa osuudessa ilmiötä tarkastellaan työ- ja organisaatiopsykologian näkökulmasta. Se on tieteenalana jo "vanha" ja tunnustettu mutta yrittäjyyden tutkimuksessa jätetty hyödyntämättä. Näiden kahden tieteenalan yhteys antaisi kuitenkin uuden näkökulman yrittäjän käyttäytymiseen ja yrityksen menestymiseen (Baron, Frese & Baum 2007).

Perinteisen ja hyväksytyyn Cattellin määritelmän mukaan persoonallisuudenpiirre on taipumus käyttäytyä tietyllä tavalla, ja tuo käyttäytyminen toistuu melko samankaltaisena ajasta ja paikasta riippumatta. Cattell luokittelee persoonallisuudenpiirteet kyvykkyyteen, temperamenttiin, toimintaan sekä ulospäin näkyviin ja piileviin piirteisiin. Kyvykkyyteen liittyviä piirteitä on mm. älykkyys. Tunteet ja käyttäytymistyyli ilmenevät temperamenttina, mikä vaihtelee suurestikin eri ihmisillä. Toimintaan liittyviä piirteitä ovat esim. päämäärähakuisuus ja motivaatio. Ulospäin näkyvät ja käyttäytymisenä ilmenevät piirteet havaitsee sekä henkilö itse että hänen ympäristönsä, mutta piilevien piirteiden kartoittamiseen tarvitaan pitkälle kehitettyä tutkimusmenetelmää. Piilevät piirteet kartoitetaan kysymyksillä, väittämillä tms. ja analysoidaan esimerkiksi faktorianalyysillä. (ks. Pervin & John 1996, 230–245.)

Persoonallisuuden määritelmässä näyttää toistuvan kaksi teemaa: 1) henkilön luonne ja 2) persoonalliset eroavaisuudet. Luonteeseen kuuluvat mm. motiivit, päämäärät ja psyykkiset mekanismit, kuten päätöksen tekeminen. Nämä ovat yleensä universaaleja. Persoonalliset eroavaisuudet ilmenevät ympäristön ärsykkeisiin vastaamisena, tapoina ja käyttäytymisenä, esimerkiksi pelkona. Persoonallisuuden määritelmiin liitetään myös geeniperimä, ympäristön vaikutus, kokemukset tai perinnöllisyys. Useimmat tutkijat ovat yhtä sitä mieltä, että sekä ympäristö että perimä vaikuttavat persoonallisuuteen. (Vecchio 1995, 85.) Perimän vaikutusta tukevat identtisten kaksosten keskuudessa suoritettut tutkimukset. Vaikka identtiset kaksoset ovat joutuneet erilaiseen kasvu-ympäristöön ja heidät on kasvatettu eri tavoin, käyttäytyminen on kuitenkin samankaltaista (Wilson 1976). Tämän mukaan ympäristö ei pysty vaikuttamaan käyttäytymiseen sen kaikilla alueilla. Ympäristön vaikutus rajoittuu mm. siihen kieleen

mitä puhumme, pukeutumisen koodeihin sekä erilaisiin tapoihin, mutta yksilön taipumus reagoida tilanteisiin perustuu persoonallisuuteen ja säilyy lähes muuttumattomana läpi elämän. Henkilö tulkitsee ympäristön tapahtumat ja antaa niille merkityksen persoonallisuutensa mukaisesti. Esimerkiksi tunne-elämältään epävakaa henkilö reagoi epätavallisen voimakkaasti stressaaviin tilanteisiin riippumatta niiden syistä. (Wilson 1976.) Wilsonin näkemystä tukee myös 2000-luvun ajattelu ihmisen sisältäpäin ohjautuvuudesta. Esimerkiksi Keltikangas-Järvisen (2004, 11–13) mukaan ihminen oppii käyttäytymään kulttuurin odotusten mukaisesti, mutta ihan minkälaiseksi tahansa ympäristö ei voi häntä muovata. Persoonallisuus kehittyy synnynnäisen temperamentin ja ympäristön vuorovaikutuksen tuloksena ja sen mukaisesti, miten hyvin tai huonosti ympäristö on ymmärtänyt ja tukenut lapsen omaa temperamenttia tai miten hyvin ympäristön odotukset ja lapsen ominaislaatu sopivat yhteen. Jokainen vauva on syntyessään erilainen, hänessä on jotakin ainoastaan tälle lapselle tyypillistä. Saman kasvatuksen tuloksena samassa perheessä on kuitenkin erilaisia lapsia, toteaa Keltikangas-Järvinen.

Nykyisin tunnetut ja käytössä olevat persoonallisuusteorioiden ovat 1) psykodynaamiset teorit, 2) fenomenologiset teorit, 3) piirre- ja faktoriteoreettiset persoonallisuusteorioiden ja 4) sosiaalisen oppimisen teorit. Teorioiden runsauteen on monia syitä. Toisissa painotetaan fysiologisia tekijöitä, toiset tarkastelevat ainoastaan ulkoista käyttäytymistä, ja jotkut tulkitsevat persoonallisuutta piilevien teoreettisten käsitteiden avulla (esimerkiksi psykoanalyttisen teorian käsitteet ego, superego tms.) Persoonallisuutta voidaan tarkastella myös vuorovaikutustilanteiden perusteella ("henkilökemiat"). Eri teorioiden perusolettamukset perustuvat erilaisiin filosofisiin ihmiskäsityksiin, ja monissa persoonallisuusteorioissa voidaan havaita yhteyksiä niiden luojaan henkilökohtaisiin oman elämän tapahtumiin ja kokemuksiin (esimerkiksi Freud). Ajan henki ja kulttuuri heijastuvat osaltaan koulukuntien oppirakennelmiin, ja yhteiskunnalliset muutokset luovat uusia haasteita myös persoonallisuuspsykologialle.

Persoonallisuudentutkimuksessa vallitsee kaksi suuntausta: 1) differentiaalipsykologia (yksilöiden välisten erojen tarkastelu) ja 2) tapaustutkimus (yksilön sisäisten voimien tarkastelu) (PK5-persoonallisuustestin käsikirja 2006, 7). Differentiaalipsykologiassa tutkitaan ja vertaillaan käyttäytymisen eroja yksilöiden välillä kuvauskäsitteiden ja asteikkojen avulla. Sen keskeinen lähtökohta persoonallisuudentutkimuksessa on puhutun kielen sanasto. Tapaustutkimuksessa korostuu yksilön ainutlaatuisuus ja sisäisen toiminnan kokonaisvaltaisuus sekä psyykkisten voimien vaikutus käyttäytymiseen. Esimerkiksi terapiat perustuvat yksittäisten tapausten tarkasteluun ja motivaatiotutkimuksessa tarkastellaan eri tekijöiden vaikutusta yhden henkilön sisällä.

Persoonallisuuden piirreteoreettiset mallit ja korrelatiivinen tutkimussuunta ovat syntyneet siitä tarpeesta, että yksilöt pyritään erottamaan toisistaan tiettyjen ominaisuuksien mukaan. Piirreteoreettisilla malleilla ja tilastollisilla menetelmillä haetaan enemmän yleistettävyyttä kuin akateemista pohdiskelua persoonallisuuden olemuksesta. (mm. Mount & Barrick 1998.) Piirreteorioiden suurin anti ovat psykologiset testit, arviointimenetelmät ja niiden luotettavuus-

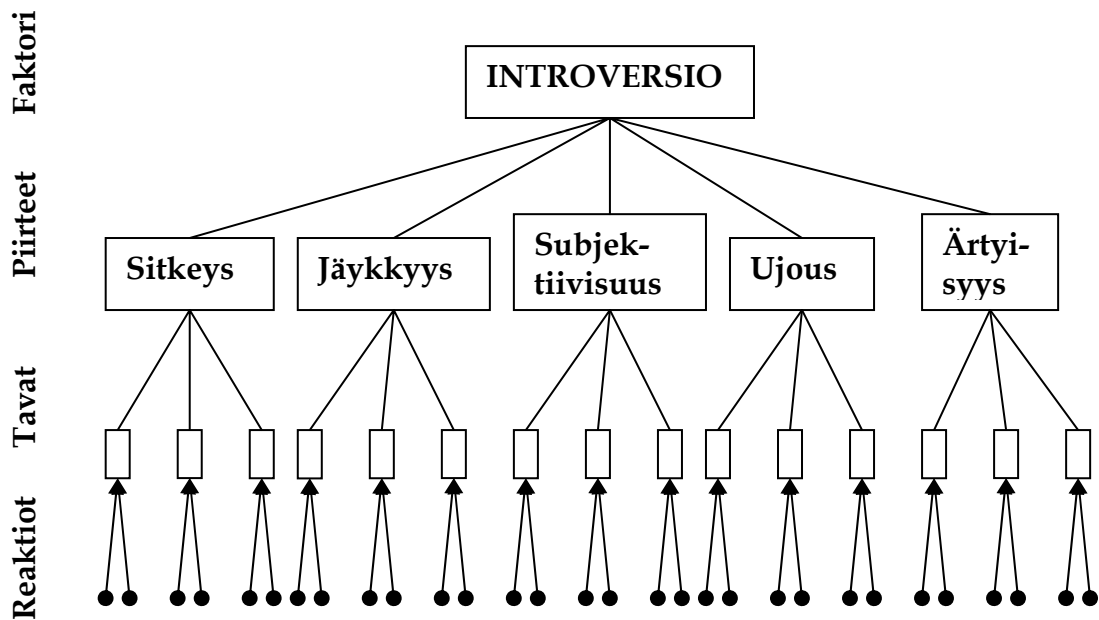
den mittaaminen. Piirreteorioissa keskitytään ennen kaikkea normaaliyksilöiden persoonallisuuden kartoittamiseen ja piirreteorian perusajatuksen mukaan persoonallisuus pysyy suhteellisen vakaana ajasta ja tilanteesta riippumatta. Piirreteoreettisessa persoonallisuuden tutkimuksessa käytetään yleisimmin ad-jektiivilistoja ja tutkittavan itsearviointia (Ajzen 1988, 11).

Allport, Cattell ja Eysenck ovat olleet piirreteorian johtavat tutkijat (Pervin 38–44). Allport (1897–1967) havaitsi, että persoonallisuudenpiirteet ilmenevät valmiutena toimia tietyllä tavalla ja ne vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen, reaktioihin ja motiiveihin. Allport luokitteli piirteet peruspiirteisiin, keskeisiin piirteisiin ja toissijaisiin persoonallisuuden ominaisuuksiin. Luokittelun mukaan ihmisellä on erilaisia piirteitä ja ne vaikuttavat käyttäytymiseen tilanteen mukaan. Peruspiirteet tarkoittavat käyttäytymiseen yleisesti vaikuttavaa ominaisuutta kuten esimerkiksi sadismi tai autoritäärisyys. Keskeisiä piirteitä ovat mm. ystävällisyys, rehellisyys tai kunnianhimo. Toissijaiset ominaisuudet viittaavat taipumukseen tai pyrkimykseen. Allport ei vielä uskonut faktorianalyysin kaltaiseen luokitteluun vaan enemmänkin yksilölliseen persoonallisuuden piirrerakenteeseen. Allport lisäsi yksilön käyttäytymiseen tilannesidonnaisuuden mutta myös uusimman psykologisen näkemyksen mukaan henkilön tarpeet, päämäärät, aiempi tieto ja kokemus vaikuttavat osaltaan valintoihin ja käyttäytymiseen. Cattell on vaikuttanut persoonallisuudenpiirrepsykologiaan faktorianalyysin kehittäjänä sekä älykkyyden ja perinnöllisyyden tutkijana. Hän toi persoonallisuuden tutkimukseen kyselylomakkeen ja faktorianalyysin vuonna 1943. Aluksi Cattellin faktorirakenteessa oli viisitoista faktoria mutta myöhemmin päädyttiin kuuteentoista, 16 P.F. -malliin. Cattell esitti myös väitteen persoonallisuudenpiirteiden pysyvyydestä mutta samalla joustavuudesta. Pitkittäistutkimuksissa oli havaittu, että piirrefaktorit säilyivät samankaltaisina lapsuudesta aikuisikään, mutta käyttäytymiseen vaikuttavat persoonallisuuden lisäksi motivaatio- ja tilannetekijät. Cattell havaitsi myös sen, että samat persoonallisuudenpiirteet esiintyvät eri kulttuureissa. Eysenck täydensi Cattellin faktorirakennetta lisäämällä yhden tason eli tyyppi-käsitteen (dimensio). Näin syntyi hierarkkinen persoonallisuuden rakenne ja pääfaktoreiden lukumäärä väheni kolmeen. Alkuperäisessä Eysenckin mallissa oli kolme dimensiota, introversio-ekstroversio, neuroottisuus ja psykoottisuus. Malli tunnetaan myös kirjainyhdistelmänä PEN. Eysenck Personality Questionnaire (EPQ) perustuu näihin kolmeen dimensioon sekä osittain Cattellin 16 P.F. -malliin. (Pervin 38–44.) Myös Jung luokitteli henkilöt ulospäin suuntautuviin ekstrovertteihin ja sisäänpäin kääntyneisiin introvertteihin. Jungin luokittelussa jompikumpi näistä piirteistä on dominoiva, joten sen perusteella on mahdollista tehdä persoonallisuudenpiirteiden luokittelu. Ekstrovertti-introvertti -dimension lisäksi Jungin asetelmassa neuroottinen (tunne-elämän epävakaas) ja ei-neuroottinen (tunne-elämän vakaas) on peruspiirteiden toinen ulottuvuus. (Rowe 1997.) Piirreteoria on kiteytynyt 1930-luvulta viiden faktorin mukaiseksi persoonallisuuden piirteiden luokitusjärjestelmäksi ja faktorianalyysia pidetään oikeana tapana luokitella persoonallisuudenpiirteet (Digmanin 1989). Piirretutkijoiden keskuudessa vallitsee tällä hetkellä harvinainen yhteisymmärrys viiden persoonal-

lisuuden peruspiirteiden eli Big Five -mallin olemassaolosta ja persoonallisuuden tutkijat ovat löytäneet viisi keskeistä persoonallisuudenpiirteisiin perustuvaa toimintatapaa (Ajzen 1988, 23; Dunderfelt 1999, 24–25).

Peruspiirteet koostuvat monista alapiirteistä (Dunderfelt (1999, 24–25). Peruspiirteet ovat ns. bi-polaarisia, eli peruspiirteiden nimi kuvaa piirteiden yhtä ääripäätä ja toisessa ääripäässä samaa laatua on hyvin vähän. Esimerkiksi korkea ekstrovertisuus tarkoittaa myös matalaa introvertisuutta, korkea neuroottisuus tunne-elämän epävakautta, korkea avoimuus vähäistä varauksellisuutta, korkea tunnollisuus suurta päämäärätietoisuutta ja korkea sovinnollisuus mm. matalaa häikäilemättömyyttä ja suurta altruismia.

Persoonallisuuden rakenetta kuvataan yleisesti Eysenckin hierarkisella mallilla (Eysenck 1970, 9–15; Pervin 2003, 43; Wilson 1976) (kuvio 5).



KUVIO 5 Persoonallisuuden hierarkkinen rakenne; esimerkkinä introversio-piirre (Eysenck 1970, 9–15)

Eysenck määrittelee persoonallisuudentyyppien (faktorin) ryhmäksi toisiinsa korreloivia persoonallisuudenpiirteitä. Kuvion ylin taso, tässä tapauksessa introversio, on muodostunut toisiinsa korreloivista persoonallisuudenpiirteistä kuten sitkeys, jäykkyys, subjektiivisuus, ujous ja ärtyisyys. Persoonallisuudenpiirre-tason faktorit ovat muodostuneet keskenään korreloivista käyttäytymisen tai toimintojen joukosta. Persoonallisuudenpiirteet ovat teoreettisia rakenteita ja ne pohjautuvat jokseenkin samanlaisena toistuvaan käyttäytymiseen tai samanaisten tapojen väliseen korrelaatioon. Faktorianalyysin kielellä persoonallisuudenpiirteet muodostavat ryhmäfaktoreita. Alimmalla tasolla ovat sellaiset jokapäiväiset tai satunnaiset reaktiot, joiden esiintyminen on sattumanvaraista tai ne ovat yksittäistapauksia.

Piirreteoriassa yhdistyvät käyttäytyminen, valintatilanteet ja persoonallisuudenpiirteet. Henkilö osoittaa selkeää taipumusta käyttäytyä, tuntea tai ajatella tietyllä tavalla, jolloin hänellä kuvataan olevan tuon käyttäytymisen taustalla olevia persoonallisuudenpiirteitä. Piirreteoretikot pitävät persoonallisuutta erilaisten ominaisuuksien listana tai kokoavana käsitteenä, joka jäsentää ja yhdenmukaistaa yksilön toimintoja (Ajzen 1988). Nykyisen piirreteorian mukaan piirre viittaa yleisesti henkilön ominaisuuksiin, kykyihin, motiiveihin ja käyttäytymiseen. Tämän näkemyksen mukaan piirreteoriassa ei selitetä sitä, ovatko persoonallisuudenpiirteet perittyjä vai muuten saavutettuja. Esimerkiksi osaaminen riippuu kokemuksesta ja oppimisesta, mutta persoonallisuus ohjaa taitojen hankkimista ja elämän suuntaa. On myös todennäköistä, että ihmiset valitsevat tai rakentavat persoonallisuudelleen sopivan ympäristön. Näin ollen persoonallisuuden rakenteen ei tarvitse muuttua ja myös ympäristön vaikutus suodattuu kokijan luonteenlaadun mukaisesti. (Brandstatter 1997; Kirkpatrick & Locke 1991; Robins ym. 2001.) Kulttuuri ja ympäristö vaikuttavat siihen, miten ihmiset ilmaisevat itseään, mutta ympäristö ei pysty poistamaan yksilöiden välisiä eroja (Keltikangas-Järvinen 2004, 10–13).

Persoonallisuuspsykologiassa yleisesti hyväksytyn näkemyksen mukaan persoonallisuudenpiirteet ovat käyttäytymisen perustekijöitä, ne vaikuttavat selittävästi sekä ennakoivasti käyttäytymiseen ja asenteisiin ja lisäksi ne ovat jokseenkin pysyviä (mm. Ajzen 1988; Digman 1989; Helkama ym. 1999, 349; Hersey ym. 1996, 17; Judge & Higgins 1999; Pervin & John 1996, 227; Rauch & Frese 2000; Robertson & Callinan 1998; Robins ym. 2001; Rutter & Rutter 1993, 78; Sheldon ym. 1997; Singh ym. 2002; Soldz & Vaillant 1999; Sugarman 1986, 43–44; Tett ym. 1991). 2000-luvulla persoonallisuudentutkijat eivät kyseenalaista persoonallisuudenpiirteiden vaikutusta käyttäytymiseen. Psykkisten tekijöiden ja käyttäytymisen välillä vallitsee niin selkeä yhteys, että sitä ei kyseenalaisteta esimerkiksi käyttäytymistieteiden alueella (Karma 1983, 30–31).

Persoonallisuudenpiirteet ilmenevät lapsuudessa, nuoruudessa ja aikuisuudessa samoina, sillä kehityspsykologian ja erityisesti ihmisen elinkaaren kehitysvaiheiden tutkimuksen yhteydessä on havaittu persoonallisuudenpiirteiden pysyvyys (mm. Digman 1989; 1997; Judge & Higgins 1999; Robins, Fraley, Roberts & Trzesniewski 2001; Rutter & Rutter 1993, 78; Sugarman 1986, 43–44). Ihminen muuttuu ja kehittyy kaiken aikaa, mutta yksilön normaali kehitysprosessi on melko hidas ja muuttuminen on tyypillisesti vaiheittaista ja vakaata, joten se on mahdollista ennustaa suhteellisten pysyvien persoonallisuudenpiirteiden kautta. Persoonallisuudenpiirteiden pysyvyys on todettu useissa pitkätaistutkimuksissa ja persoonallisuuden profiili säilyy jokseenkin muuttumattomana läpi elämän. Lapsen persoonallisuuden kartoittaminen mahdollistaa myöhemmän elämänkulun ennakkoinnin jopa 50 vuotta eteenpäin (Judge & Higgins 1999). Käyttäytymisen tasolla varsin samanlaisina pysyviä piirteitä ovat esimerkiksi ujous, pelokkuus, aktiivisuus, impulsiivisuus, kiinnostus toisia ihmisiä kohtaan sekä taipumus masentumiseen ja huonotuulisuuteen. Nämä edustavat sellaisia persoonallisuuden rakenteita, jotka ovat pysyvyyden lisäksi iästä ja tilanteesta riippumattomia. Iän mukana tapahtuva kypsyminen ja ym-

päristön odotukset vaikuttavat kuitenkin siihen, miten yksilö ilmaisee itseään. (PK5-Persoonallisuustestin käsikirja 2006, 14.)

## 2.1 Big Five -teoria ja faktorirakenteet

Viiden faktorin malli<sup>1</sup> eli Big Five -teoria perustuu hyväksytyyn persoonallisuudenpiirreteoriaan sekä viiteen ns. peruspiirteeseen, joiden ennustearvoa eli käyttäytymisen ja persoonallisuudenpiirteiden välistä yhteyttä ei kyseenalaisteta. Viiteen peruspiirteeseen perustuvaa persoonallisuuden mittaamenetelmää pidetään erittäin luotettavana ja ennustearvoltaan validina persoonallisuuden kartoitusmenetelmänä. Big Five -teoriaan perustuvalla mittarilla on mahdollista osoittaa persoonallisuuden ulottuvuudet, se on nykyaikainen persoonallisuuden itsearviointimenetelmä, ja se sopii hyvin sellaisiin yhteyksiin, joissa halutaan kartoittaa tutkittava persoonallisuus kokonaisvaltaisesti (Hämäläinen, Pulkkinen, Allik & Pulver 1994, 4; Kichuk & Wiesner 1997; Tett ym. 1991.) Psykologisena persoonallisuuden arviointimenetelmänä sitä käytetään jokseenkin yleisesti ja maailmanlaajuisesti, sen ennustevaliditeetti on todettu hyväksi eri kulttuureissa ja mallia pidetään sopivana myös yrittäjän persoonallisuuden tutkimukseen. (Rauch & Frese 2007.)

Digman (1989) esittelee Big Five -teorian lähes kuusikymmentä vuotta kestäneen kehityshistorian. Historia alkaa vuodesta 1932<sup>2</sup> ja näiden vuosien aikana monet psykologian tutkijat ovat vaikuttaneet siihen, että malli on nykyisessä muodossaan. Digman viittaa Cattellin, Fiskin, McDougalin, Klagesin, Baumgartenin, Allportin ja Oderin, Tupesin ja Cristalin, Borgattan sekä Normanin vaikutukseen. Cattellin faktorianalyysi sisälsi jo 1940-luvulla 16 ensisijaista sekä kahdeksan alamuuttujaa, ja hän laajensi mallin käyttöä kyselyihin sekä testeihin. Menetelmä oli kuitenkin vielä jäsentymätön, ja sen julkaisuajankohtana kritisoitiin koko menetelmää ja tarjottiin yksinkertaisempaa mallia. Myöhemmin Fiske pystyi löytämään viisifaktorisen mallin, ja löydöstä tukivat myös 1950-luvun yhdysvaltalaiset tutkimukset, joiden mukaan merkittäviä persoonallisuudenpiirteitä on löytynyt viisi. Yhdysvaltalaiset tutkijat analysoivat uudelleen Cattellin ja Fiskin tutkimukset, ja löydöksenä oli viisi persoonallisuuden peruspiirrettä. Ne olivat 1) mielialojen ailahtelu, 2) sovinnoisuus, 3) luotettavuus, 4) tasapaino ja 5) sivistyneisyys (cultured). Tutkimus julkaistiin valitettavasti tuntemattomassa julkaisussa, joten se ei saavuttanut alan tutkijoita. Norman löysi tämän tutkimuksen vasta 1960-luvulla ja vastasi five-factor -malliin piirre-ulottuvuudella, jolloin siitä tuli sopiva järjestelmä persoonallisuuden ominaisuuksien kartoittamiseen. Myöhemmin Borgatta yhdisti käyttäy-

<sup>1</sup> Tässä raportissa käsitteitä ”viiden faktorin malli” ja Big Five -teoria pidetään synonyymeina.

<sup>2</sup> Tosin väitetään, että Galton esitteli mallin ensimmäisen kerran vuonna 1884 (Lee & Tsang 2001).

tymisen viiteen pysyvään persoonallisuudenpiirteeseen. Digman toteaa, että vasta 1960-luvun lopulla Norman loi sellaisen piirreorian, missä yhdistyvät käyttäytyminen, persoonallisuudenpiirteet ja tilannesidonnaisuus.

Viimeisimmät vaikuttajat viiden faktorin malliin ovat Paul Costa ja David McRae (Pervin 1996, 47). Viiteen faktoriin perustuvan ja nykyisen käytössä olevan NEO-PI -persoonallisuustestin validointi suoritettiin Yhdysvalloissa pääasiassa laajan pitkittäistutkimuksen yhteydessä (Costa & McRae 1992b; Costa, McRae & Dye 1991.) Costa ja McRae (1992b) perustelevat Big Five -menetelmän luotettavuutta sillä, että pitkittäistutkimuksen aikana kohdejoukon persoonallisuudenpiirteiden muutokset olivat erittäin vähäisiä, dimensiot säilyivät samantaisina, eivätkä sukupuoli tai etninen alkuperä vaikuttaneet tuloksiin merkittävästi. Tutkittavien uudelleen testaus osoitti testin mittaavan pysyviä persoonallisuuden ominaisuuksia, sillä dimensioiden reliabiliteettikertoimet vaihtelivat 0.86:n ja 0.91:n välillä. Costan ja McRae'n pitkittäistutkimuksessa käytettiin ensimmäisen kerran viiden suuren piirrefaktorin kartoittamiseksi suunniteltua kyselyä (Hämäläinen ym. 1994, 8). Big Five -dimensiot säilyivät jokseenkin samoina toisessa, 45 vuotta kestäneessä pitkittäistutkimuksessa (Soldz & Vailland 1999). Tutkimuksen aikana seurattiin henkilön elämää kouluikästä 67-vuotiaaksi, ja tulosten mukaan persoonallisuus osoittautui pysyväksi. Nuoruudessa todettujen persoonallisuuspiirteiden perusteella oli mahdollista ennustaa henkilön myöhempiä elämänvaiheita. Neuroottisuus-dimensio viittasi varhaisen nuoruuden sopeutumiseen tai sopeutumattomuuteen, avoimuus poliittisiin asenteisiin ja luovuuteen, sovinnollisuus sosiaalisiin taitoihin ja korkea ekstroversio ihmissuhteisiin tai kilpailuhakuisuuteen. Soldz ja Vailland havaitsivat, että kouluajan paras tulevaisuuden ennustaja oli tunnollisuus, sillä se oli yhteydessä tavoitteellisuuteen ja työuraan.

TAULUKKO 1 Big Five -faktorit

Big Five -faktori	Psykologinen määrittely
Ekstroversio (E Extraversion)	Eloisuus, energisyys, kilpailunhalu
Sovinnollisuus (A Agreeableness)	Miellyttävyys, ystävällisyys
Tunnollisuus (C Conscientiousness)	Tunnollisuus, itsekuri
Tasapaino (N Emotional Stability)	Tasapainoisuus, tunteiden hallinta
Avoimuus (O Openness to experience)	Avoimuus kokemuksille

Big Five -faktoreiden suomenkieliset nimet (alkuperäiset englanninkieliset nimet ovat suluissa) ja ominaisuudet kuvaillaan tiivistetysti taulukossa yksi.

Luotettavuutensa ansiosta viiden faktorin malli on antanut persoonallisuudentutkimukselle kokonaan uuden, positiivisen suunnan (Perugini & DeRaad 2001). Se on kehittynyt maailmanlaajuisesti käytetyksi ja monissa kulttuureissa koetelluksi psykologiseksi persoonallisuudentutkimusmenetelmäksi ja mallista johdettuja persoonallisuustestejä on käännetty useille kielille (mm.



Welbourne ym. 2003; Lee & Zang 2001). Perustellusti on väitetty, että sen mukainen testi ei tunnista alueellisia rajoja, sillä tulokset ovat samanlaisia Yhdysvalloissa, Kanadassa ja EU:n alueella (Costa & McRae 1992a; Saggino 2000). Myöhemmässä kansainvälisessä tutkimuksessa McRae ja Costa keräsivät aineiston Saksasta, Portugalista, Israelista, Hong Kongista, Koreasta ja Japanista. Tutkimustuloksen mukaan persoonallisuuden rakennetta voidaan pitää universaalina, koska persoonallisuudenpiirteet toistuivat Big Five -mallin mukaisesti eri maissa kulttuurista riippumatta. (McRae & Costa 1997.) Menetelmää on käytetty Aasiassa 2000-luvulla ja myös siellä on todettu faktorirakenteen pysyvyys ja menetelmän luotettavuus (mm. Lee & Zang 2001). Japanissa, Filippiineillä, Saksassa ja Israelissa suoritettujen tutkimusten perusteella tuloksissa on eroja, mutta johtuvatko erot persoonallisuuden rakenteesta, kielen tulkintavirheistä vai kulttuurista, on vielä selvittämättä (Digman 1997).

### 2.1.1 Ekstroversio-introversio

Ekstroversio vs. introversio -faktori mittaa Eysenckin mukaan ulospäin suuntautumista tai sisäänpäin kääntymistä. Ulottuvuudet eivät ole toistensa vastakohtia vaan laadullisia piirteitä, esim. introversio-ominaisuuksien puuttumista ekstroversio-henkilöiltä. Costa ja McRae (1992b, 15) toteavat, että introvertti ei ole suinkaan ekstrovertin vastakohta, vaan introverttius ilmenee mieluummin ekstrovertti-piirteiden puuttumisena. Introversio tarkoittaa varauksellisuutta eikä epäystävällisyyttä, itsenäisyyttä mieluummin kuin seuraamista ja tasaisuutta, ei suinkaan hitautta tai laiskuutta. Introvertti viihtyy yksin mutta ei koe sosiaalista pelkoa. Vaikka hän ei olekaan mukaansatempaava, kuten ekstrovertti, hän ei suinkaan ole pessimisti tai onneton. Tällä ekstrovertin ja introvertin vertailulla Costa ja McRae haluavat tarkentaa tyypillistä vastakkainasettelua onnellinen-onneton, ystävällinen-vihamielinen, ulospäin suuntautunut-sisäänpäin kääntynyt. Ekstrovertit ovat enemmän spontaaneja sekä aktiivisia ja introvertit mieluummin harkitsevia. Ekstrovertit hakeutuvat mielellään tilanteisiin, joissa edellytetään kilpailua, varmuutta ja läheisyyttä (Ickes ym. 1997). Lisäksi he ovat sosiaalisia ja työskentelevät mielellään ryhmässä (Zang 2002). Melko yleisesti on havaittu, että ekstroversio-dimension korkea pistemäärä viittaa yrittäjyyteen ja yrittäjämäiseen itsenäiseen käyttäytymiseen sekä sellaisiin ammatteihin, jotka heijastavat kunnianhimoa ja esillä olemista (Costa ym. 1984).

Ekstroversio-dimension alueella korkeita pistemääriä saavat henkilöt voivat olla yhtä hyvin yhteistyökykyisiä ja taipuisia kuin vallanhaltuisia ja määrällisiä (Costa ja McRae 1992b, 17). Dimensio kuvaa sitä, miten paljon ihmiset haluavat olla toisten kanssa tekemisissä, ei vuorovaikutuksen laatua. Vuorovaikutuksen laatu määräytyy muiden käyttäytymiseen vaikuttavien persoonallisuudenpiirteiden mukaisesti. Ekstroversio-alueen pienet pistemäärät viittaavat introverttiuden suuntaan ja ilmaisevat varauksellisuutta, muodollisuutta ja etäisyyttä ihmisten välisissä suhteissa. Big Five -testimenetelmä ilmaisee mm. aktiivisuuden, iloisuuden ja seurallisuuden mutta myös yksinäisyyden tarpeen ja vakavuuden (Hämäläinen ym. 1994, 34).

### 2.1.2 Sovinnollisuus

Sovinnollisuus-faktoria kuvaavat sellaiset sanat kuin yhteistyöhaluinen, luottavainen ja sympaattinen. Dimensio liittyy sosiaalisiin taitoihin ja asenteisiin, ihmisten välisiin suhteisiin sekä luottamukseen. Luottavaisuus, suoruus, altruismi, kohteliaisuus ja vaatimattomuus ovat niitä persoonallisuudenpiirteitä, jotka ilmenevät sovinnollisuus-dimension kautta. (Costa, McRae & Dye 1991, Costa & McRae 1992b.)

Sovinnollisuus mittaa yhteistyökykyä ja vuorovaikutuksen laatua. Korkeita pistemääriä saava ihminen on luonteeltaan altruistinen, hyväuskoinen ja heljä. Alhaiset pistemäärät viestivät ihmisen olevan itsekeskeinen, epäluuloinen, jopa vihamielinen. (Hämäläinen ym. 1994, 3.) Sovinnollisuus kuvaa vuorovaikutuksen myönteisyyttä tai kielteisyyttä eli sitä, miten yhteistyöhaluinen, luottavainen, huomaavainen ja sopeutuva ihminen on (Dunderfelt 1999, 25; Lee & Zang 2001). Esimerkiksi menestyvien tiimien jäsenten persoonallisuudessa on havaittu korkea sovinnollisuustaso (Kichuk & Wiesner 1997). Big Five -dimensioista sovinnollisuus vaikuttaa kaikkein merkittävimmin ihmisten väliin konflikteihin. Se liittyy myös motivaatioon ylläpitää suhteita. Korkealla sovinnollisuus-dimensiolla oleva ihminen havaitsee konfliktin mahdollisuuden aiemmin, käyttää tehokkaita ratkaisukeinoja, kuten neuvottelua ja puhumista, pyrkii ylläpitämään positiivisia suhteita ja suhtautuu asioihin sekä ihmisiin myönteisesti. Sovinnolliset ihmiset ovat myös suosittuja, anteeksiantavia, suoria, luottavaisia ja herkkäuskoisia. On kuitenkin mahdollista, että he eivät pysty taistelemaan omien pyrkimystensä puolesta.

### 2.1.3 Tunnollisuus

Tunnollisuus-faktori mittaa halua saavuttaa. Digman (1989) onkin nimennyt sen "Eye on the Goal" -dimensioksi. Tunnollisuus on merkittävin työmenestystä ennustava faktori, ja sen korkea pistemäärä liittyy oikean ammatin ja työuran valintaan, itseohjautuvuuteen ja päämäärätietoiseen toimintaan sekä oikeisiin asenteisiin valittua ammattia kohtaan ja korkeaan työn tuottavuuteen (mm. Barrick & Mount 1991; Delmar 1996; Hogan & Ones 1997; Hurtz & Donovan 2000; Judge & Higgins 1999; Mount & Barrick 1998, Nikolau & Robertson 2001; Salgado 1997; Sheldon ym. 1997; Soldz & Vaillant 1999; Wärneryd 1988).

Ciavarella ym. (2004) osoittivat, että korkea tunnollisuus on merkittävämpi yrityksen menestymistä ennustava tekijä kuin yrittäjän kokemus, ikä, toimiala tai sukupuoli. Tämä tutkimustulos tukee aiempaa näkemystä yrittäjien persoonallisuudenpiirteiden vaikutuksesta yrityksen menestymiseen.

Costa ym. (1991) mukaan päämäärään suuntautunut proaktiivinen käyttäytyminen, sitoutuminen, tunnollisuus, pätevyys, järjestelmällisyys, velvollisuudentunto ja itsekuri ovat tunnollisuus-dimension kautta esille nousevat persoonallisuudenpiirteet. Hämäläisen ym. (1994, 3) mukaan tunnollisuus-dimensio ilmentää itsekuria ja kykyä kontrolloida impulsseja. Korkeita pistemääriä saava henkilö on määrätietoinen, luotettava, järjestelmällinen ja tunnollinen. Alhaiset pistemäärät viittaavat jopa vastuuttomaan elämäntapaan. King

ym. (1996) ovat havainneet, että heikot tunnollisuus-dimension pisteet viestivät taipumuksesta fantasioihin ja päiväuniin ja nämä puolestaan liittyvät olennaisesti luovuuteen. Tunnollisuus-dimensio ilmaisee ihmisen kyvyn keskittyä olennaiseen sekä itsekontrollin, jolloin määrätietoisuus, suunnitelmallisuus, tehokkuus ja vastuuntunto ovat tämäntyyppisen käyttäytymisen taustalla olevia piirteitä (Dunderfelt 1999, 25). Costa ja McCrae (1992b, 16) toteavat tunnollisuus-dimension korkeiden pisteiden merkitsevän huolellisuutta, tarkkuutta ja luotettavuutta. Ammatista riippumatta korkea tunnollisuus-dimensio ennustaa menestymistä ja muiden peruspiirteiden kautta voidaan ennustaa erilaisissa tehtävissä suoriutuminen (Mount & Barrick 1998).

#### **2.1.4 Tasapainoisuus**

Tasapainoisuus-faktori ilmentää tunne-elämän kahta ääripäätä ja se on tärkein tunne-elämän vakautta ja tunteiden hallintaa ilmaiseva dimensio (Kokkonen & Pulkkinen 2001). Faktoria ei tulkita kliiniseksi mittariksi vaan normaalin persoonallisuuden kuvaajaksi. Tasapainotonta ihmistä kuvataan alttiiksi psykologiselle stressille, mikä koetaan ahdistuksena, häpeänä, neuvottomuutena ja muina kielteisinä tunnetiloina. Dimensiolla mitataan näitä tunnetiloja vastaavia ajattelu- ja toimintatapoja kuten ahdistuneisuutta, masentuneisuutta, vihamielisyyttä, alemmuudentuntoa, hallitsemattomia mielihaluja tai haavoittuvuutta (Costa & McCrae 1992b, 15–16). Big Five -teorian mukaisessa persoonallisuustestissä tasapainoa ja tunne-elämän vakautta kartoitetaan sellaisilla kysymyksillä tai väittämillä, jotka liittyvät stressinsietokykyyn, masentuneisuuteen, alemmuudentunteeseen ja vihamielisyyteen (Dunderfelt 1999, 25).

Eysenck toteaa tasapainoisuus-dimension korkeiden pistemäärien ilmaisevan alhaista stressinsietokykyä, huolestuneisuutta, ahdistusta ja jopa fyysisiä oireita, kuten päänsärkyä, vatsan oireilua tai pyörtymiskohtauksia (ks. Pervin & John 1996, 239). Korkeat pistemäärät viittaavat myös häilyvään tunne-elämään, hämmennykseen, syyllisyydentuntoihin, pessimismiin ja heikkoon itsetuntoon (Lee & Zang 2002). Matalat pistemäärät yhdistyvät tunne-elämän vakauteen, joka puolestaan lisää työhyvinvointia ja ehkäisee työuupumusta sekä masenusta (Kinnunen ym. 2003).

#### **2.1.5 Avoimuus**

Avoimuus-faktori kuvaa avoimuutta kokemuksille, vastaanottavaisuutta taiteellisille, esteettisille ja tunteella koettaville elämyksille sekä mielikuvituksen rikkautta, älyllistä uteliaisuutta ja arvomaailman suvaitsevaisuutta. Avoimuus mittaa erityisesti divergenttiä ajattelua ja luovuutta. (Dunderfelt 1999, 25.) Avoimuus-dimensio liittyy muodolliseen koulutukseen (mm. Barrick & Mount 1991; Kinnunen ym. 2003; Salgado 1997). Kinnunen ym. (2003) osoittivat korkean koulutuksen ja korkean avoimuus-dimension välisen positiivisen yhteyden. Costa ja McCrae (1992a) toteavat, että korkeita pistemääriä saavilla ihmisillä on rikas kokemusmaailma, koska he ovat kiinnostuneita sekä sisäisen että ulkoisen maailman monista uusista ilmiöistä. Matalat pistemäärät viestivät enemmän

konservatiivisuudesta ja tavanomaisuudesta. Avoimet ihmiset ovat kokeilunhaluisia ja uudesta innostuvia, eivätkä he mielellään alistu auktoriteettien alaisiksi.

Avoimuus-dimensio vaikuttaa lähes synonyymiltä luovuuden määritelmän kanssa (King ym. 1996). Costan ja McRaen (1992b, 15–17), mukaan korkeat avoimuus-dimension pisteet viittaavat suureen halukkuuteen kokeilla uusia ideoita, epäsovinnollisiin arvoihin ja rikkaaseen kokemusmaailmaan avoimen mielen ansiosta. Avoimet ihmiset joutuvat kokemaan voimakkaita tunteita – sekä positiivisia että negatiivisia – avoimen mielen takia. Avoimuus liittyy myös älylliseen uteliaisuuteen ja erilaiseen, ”tavallisesta” poikkeavaan ajattelu-tapaan. Avoimuus-dimensiolla korkeita pisteitä saavat henkilöt kyseenalaistavat auktoriteettien vallan sekä suhtautuvat uudella tavalla vallitseviin eettisiin, poliittisiin tai sosiaalisiin normeihin. Avoimilla ihmisillä on myös rikas fantasiaaailma ja sen kautta nousevat esille innovatiivinen ja joustava käyttäytyminen. Avoimuus-dimension korkeat pisteet yhdistyvät teoreettiseen toimintatapaan, jolloin tyypillisiä ammatteja ovat psykologi, ministeri, sosiaalityöntekijä ja kirjastonhoitaja. Hollandin tutkimuksessa avoimuus-dimensioon negatiivisia latauksia saivat maanviljelijä, pankkiiri, taiteilija ja viimeisenä (eniten)–*yrittäjä* (Costa ym. 1984). Yrittäjä ei sinänsä ole ammatti, vaan henkilö voi olla yrittäjä monissa eri ammateissa. Hollandin tutkimuksen mukaan näyttää kuitenkin siltä, että yrittäjissä on jotakin samaa ammatista tai toimialasta riippumatta.

## 2.2 Big Five -teorian mukaisia tutkimustuloksia yrittäjyyden alueella

Big Five -mallin mukaisten persoonallisuudenpiirteiden ja yrityksen tuloksen välinen yhteys voidaan todeta tutkimuksen keinoin (Rauch & Frese 2000).

Kansainvälisellä tasolla Big Five -mallia on käytetty yrittäjän persoonallisuuden tutkimiseen vasta 2000-luvulla, eikä sillä ole kartoitettu tässä laajuudessa suomalaisten yrittäjien persoonallisuutta aikaisemmin. Vertailtavia suomalaisia tutkimustuloksia ei ole olemassa lukuun ottamatta Kaurasen (1993) tutkimusta, jossa hän käytti silloiseen Eysenck Personality Inventory -malliin pohjautuvaa EPI -testiä. Kauranen tarkasteli yrityksen menestymisen ja yrittäjän persoonallisuuden välistä yhteyttä. Kaurasen empiirisen tutkimuksen mukaan yrityksen menestymisellä ja persoonallisuudenpiirteillä on kaksi tilastollisesti merkitsevää yhteyttä: yrittäjän sosiaalisuuden ja seurallisuuden yhteys yrityksen menestymiseen on positiivinen. Yhteydet ovat myös absoluuttisina lukuina suuria. Sosiaalisten ja seurallisten yrittäjien kohdalla yrityksen menestymistä kuvaava tunnusluku oli kaksinkertainen muihin yrittäjiin verrattuna.

Big Five -malliin perustuvien persoonallisuustestien käyttäminen on lisääntynyt yrittäjän persoonallisuuden tutkimuksessa 2000-luvulla. Samalla on avattu uusi suunta validin psykologisen menetelmän pohjalta löydettyjen yrittäjän persoonallisuudenpiirteiden ja yrityksen perustamisen tai yritystoiminnan

tuloksen välisen yhteyden tutkimukseen. Esimerkiksi Yhdysvalloissa Singh, De Noble ja Kalousova (2002) tutkivat viiden perusdimension, ekstroversion, sovinollisuuden, tavoitteellisuuden, tunne-elämän vakauden ja avoimuuden suhdetta yrittäjyysintention. Empiirisen tutkimuksen data oli koottu taloustieteiden opiskelijoiden keskuudesta (n = 438). Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yrittäjyysintention ja avoimuus korreloivat positiivisesti keskenään mutta tunne-elämän vakauden ja yrittäjyysintention välinen suhde oli negatiivinen. Tämä tulos oli sama kummankin sukupuolen keskuudessa. Singh ym. uskovat, että persoonallisprofiilia on mahdollista käyttää myös yrittäjyysintention ennustamiseen ja niitä henkilöitä, joiden persoonallisuus viittaa yrittäjämäisiin ominaisuuksiin, tulisi rohkaista ja kannustaa yrittäjyyden suuntaan. Myös Hmieleski ja Corbet (2003a) todensivat yrittäjyysintention ja Big Five -peruspiirteiden välisen yhteyden. Heidän tutkimuksensa mukaan sovinollisuus ja ekstroversio-dimensioiden ja yrittäjyysintention välinen suhde oli tilastollisesti erittäin merkitsevä, ja tunnollisuus-dimension ja yrittäjyysintention välinen suhde oli merkitsevä.

Myös Euroopassa tehdyissä tutkimuksissa havaittiin, että johtaja-yrittäjän viiden dimension mukaisten persoonallisuudenpiirteiden ja yrityksen menestymisen välillä on yhteyksiä (Schmitt-Rottermund 2001). Schmitt-Rottermund osoitti, että ne yrittäjät, joilla oli korkea tunnollisuus, korkea ekstroversio, korkea tunne-elämän vakaus, matala sovinollisuus ja korkea avoimuus, olivat tyytyväisempiä yrityksen taloudelliseen tulokseen ja sen menestykseen. Lisäksi em. yrityksissä oli suurempi liikevaihto per työntekijä. Welbourne ym. (2003) käyttivät Big Five -mallia empiirisessä pitkittäistutkimuksessa ja havaitsivat johtaja-yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen menestymisen välisen yhteyden. Welbourne ym. mukaan tunne-elämän vakaus-, sovinollisuus- ja ekstroversio-dimensiot ovat yhteydessä yrityksen menestymiseen riippumatta toimialasta ja johtajan demograafisista tekijöistä, mutta tunnollisuus- tai avoimuus-dimensiot eivät selittäneet menestystä mittaavia muuttujia. Menestystä arvioitiin kolmella muuttujalla: 1) osakekohtainen tulos, 2) osakkeen hinta ja 3) tuotto per henkilö. Matalalla neuroottisuudella<sup>3</sup> eli tunne-elämän vakaudella ja korkealla sovinollisuudella oli yhteys niihin yrityksiin, joissa havaittiin suurempi osakekohtainen tuotto ja korkeampi osakkeen hinta. Ekstroversiolla oli negatiivinen yhteys tuottavuuteen per henkilö ja osakekohtaiseen tulokseen. Tutkijat korostavat sitä, että mallina Big Five toimii yrittäjä - johtajan perustamis- ja johtamis- pk-yrityksissä, mutta he epäilevät sen toimivuutta suurissa organisaatioissa. Itsenäiset yrittäjät eivät ole sidoksissa suurten yritysten rajoittaviin järjestelmiin. Welbourne ym. (2003) päättelivät, että suuren yrityksen menestymiseen vaikuttavat mm. sen hallituksen päätökset, jolloin johtajan persoonallisuuden merkitystä on vaikea arvioida.

Yrittäjään yhdistetyt ominaisuudet, kuten itsenäisyys, innovatiivisuus, riskinottaminen, proaktiivisuus jne. ilmenevät selkeästi tai ovat ennakoitavissa Big Five -dimensioiden kautta (Wooten ym. 1999). Yrittäjyysorientaatio tulee

<sup>3</sup> Welbourne ym. (2003) käyttivät nimitystä "emotional adjustment".

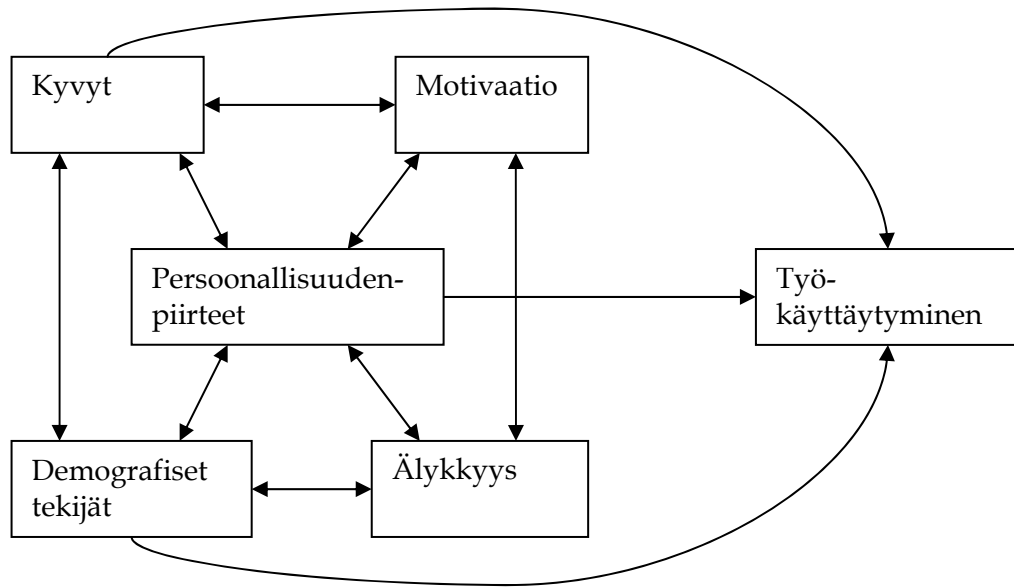
esille siten, että tunnollisuus-dimension korkea pistemäärä viittaa tavoitteellisuuteen, sitkeyteen ja strategiseen toimintaan, innovatiivisuus tulee esille avoimuus-dimensiosta, riskinotto ekstroversio ja tunne-elämän vakausdimensioiden kautta, yrittäjänä menestymiseen vaadittava lujuus nousee ekstroversion itsevarmuus-alaskaalasta, varsinkin silloin, kun siihen yhdistyy korkea tunnollisuus jne. (Ciavarella ym. 2004; Welbourne ym. 2003; Wooten ym. 1999).

## 2.3 Persoonallisuuden ja työkäyttäytymisen yhteys

Persoonallisuudenpiirteillä ja ammatillisella suuntautumisella on selkeä yhtymäkohta. Ihmiset, jotka ovat esimerkiksi itsevarmoja, energisiä ja aktiivisia, haluavat yleensä sellaiseen ympäristöön, missä voi käyttäytyä näiden persoonallisuudenpiirteiden mukaisesti (Costa, McRae & Holland 1984). Näiden henkilöiden ammatillinen rooli liittyy luontevimmin johtamiseen, myyntityöhön tai urheiluun. Ekstroversio, johtajuus ja yrittäjäyys liitetään yleensä yhteen ja monien aiempien tutkimusten mukaan ekstroversio-dimensio on yhteydessä yrittäjämäiseen käyttäytymiseen sekä sen ennustamiseen (mm. Costa & McRae 1992b, 15; Howard & Howard 2003; Leung & Bozionelos 2003).

Furnham (1992, 12–14) esittelee viisi työkäyttäytymiseen vaikuttavaa tekijää (kuvio 6). Kyvyt viittaavat erilaisiin taitoihin kuten kädentaidot tai päätöksentekotaidot. Demografiset tekijät, sukupuoli, ikä, tai koulutus, ymmärretään taustalla vaikuttaviksi tekijöiksi. Älykkyys liittyy abstraktien asioiden käsittelyn kyvykkyyteen ja kriittiseen ajatteluun. Työ- ja organisaatiopsykologiassa työmotivaatiota tarkastellaan päämäärien, suoriutumisen ja tulosten mukaisesti. Furnhamin mukaan persoonallisuudenpiirteet ovat pysyviä ja selittävät samanlaisena toistuvia päivittäisiä reaktioita. Oletettavasti persoonallisuudenpiirteet selittävät, miten ja miksi ihminen toimii siten kuin toimii työkäyttäytymisen kautta tarkasteltuna. Persoonallisuudenpiirteet selittävät kyvykkyyttä, motivaatiota, älykkyyttä ja myös demografisia tekijöitä. Furnham korostaa sitä, että työkäyttäytymisen yhteydessä muuttujien välillä on myös yhteisvaikutusta. Motivaatio käsitetään tässä mallissa pyrkimykseksi toimia tietyn stimuloivan tekijän suuntaisesti.

Lisäksi persoonallisuudenpiirteiden on havaittu vaikuttavan työkäyttäytymisen ohella suoraan tehtäväkuvaan, urahistoriaan ja palkkaan. Myös tässä yhteydessä piirteet on todettu hyvinkin pysyviksi ja muuttumattomiksi. (Furnham 1992, 12–14.)



KUVIO 6 Työkäyttäytymistä ennustavia tekijöitä (Furnham 1992, 12–14)

Johtaja-yrittäjien persoonallisuudenpiirteiden onkin havaittu pysyvän lähes muuttumattomina (Welbourne ym. 2003). Yrityksen menestyminen voidaan selittää johtajan persoonallisuudenpiirteillä ja suhteellisen samanlaisena toistuvana käyttäytymisenä. Lisäksi Welbourne ym. pitkittäistutkimus osoitti omistaja-yrittäjien olevan keskenään persoonallisuudeltaan melko samankaltaisia. Yrittäjän persoonallisuutta käsittelevän tutkimuksen perusoletuksena pidetään sitä, että persoonallisuudenpiirteet vaikuttavat käyttäytymiseen ja sitä kautta yrityksen kasvuun (Gartner 1998).

Työ- ja organisaatiopsykologian alueella on tehty merkittävä harppaus eteenpäin 1990-luvulla, ja nykyisin esimerkiksi henkilöstövalinnoissa käytetään jokseenkin yleisesti viiden faktorin tyyppistä ja -tasoista arviointimenetelmää. Ihminen ei voi jättää persoonallisuuttaan työelämän ulkopuolelle, ja tilannetekijöiden vaikutus voidaan kyseenalaistaa työkäyttäytymisen selittäjänä (Kinnunen, Vermulst, Gerris & Mäkikangas 2003). Käyttäytyminen ja sen yhteys työmenestykseen on mahdollista ennustaa testaamalla persoonallisuudenpiirteet sekä arvioimalla työn vaatimukset (Miner 1997; Mount & Barrick 1998). Työpersoonallisuuden ja ammatillisen käyttäytymisen arvioinnissa psykologisia testejä on käytetty yli 60 vuoden ajan ja niitä on arvioitu olevan lähes 80,000 (Furnham 1992, 37–85). Furnham nostaa esille yleisimmin käytetyt työpersoonallisuustestit kuten MBTI, Eysenckin teorian mukaiset MPI (Maudsley Personality Inventory), EPI (Eysenck Personality Inventory) ja EPQ (Eysenck Personality Questionnaire) sekä Cattell's 16PF. Näistä Eysenckin teoriaan perustuvat testit sekä Cattell's 16PF ovat Big Five -menetelmän aiempia versioita 1990-luvulta.

Yksilöllisten erojen mittaamiseen motivaation suhteen käytetään mm. TAT-testiä<sup>4</sup>. TAT-testin tulosten mukaan esimerkiksi valtamotivaatiossa korkealle sijoituneilla henkilöillä on suuri tarve kontrolloida ympäristöä mutta vaikeuksia läheisissä ihmissuhteissa. Näitä henkilöitä löytyy eniten johtajista ja virkamiehistä. Valtamotivaation alueella matalalle sijoittuneet henkilöt puolestaan painottavat tavoitteissaan yhteistyön ja läheisyyden merkitystä. (Pervin 2003, 115.)

Työpersoonallisuustestin ennustearvo perustuu persoonallisuudenpiirteiden tunnistamisen lisäksi ns. mukavuusalue-käsitteeseen, ja se on läheistä sukua motivaatiolle. Mukavuusalue -käsitteen mukaisesti ihminen toimii mieluiten sellaisella alueella, jonka hän kokee itse mielekkääksi ja antoisaksi. Toisin sanoen ihminen työskentelee mieluiten persoonallisuutensa vahvoilla alueilla. Mukavuusalueen rajojen ylittäminen on vaikeaa. Käytännössä ekstrovertit pitävät usein uusista kontakteista, verkottumisesta sekä muutenkin esillä olemisesta ja ovat yleensä hyviä myynti- ja markkinointitehtävissä. Nämä tehtävät kuuluvat siis ulospäin suuntautuneiden mukavuusalueen piiriin. Ennustearvoa vahvistaa myös varsin yleinen näkemys siitä, että ihmiset ovat taitavia niissä tehtävissä, joista he myös pitävät. On olemassa myös sellaisia aiempia tutkimuksia, missä johtaja-yrittäjän persoonallisuuden, persoonallisuuteen perustuvan käyttäytymisen ja yrityksen tuloksen välistä yhteyttä pidetään selviönä (mm. Routamaa & Ponto 1994, 8; Routamaa, Honkonen, Asikainen & Pollari 1997, 4). Mutta on niitäkin tutkimuksia, joissa käyttäytymisnäkökulma on nostettu piirreteorian vastaiseksi ilmiöksi (mm. Puhakka 2002).

## 2.4 Yrittäjän persoonallisuus työkäyttäytymisen kontekstissa

Yrittäjän persoonallisuudentutkimuksen kontekstissa perusoletus on sama kuin psykologisessa persoonallisuudentutkimuksessa; persoonallisuudenpiirteet vaikuttavat käyttäytymiseen (Gartner 1998; Naffziger 1995).

Kuratko ja Hodgetts (1998, 100) ovat listanneet yrittäjän persoonallisuuteen ja pätevyyteen liitetyt yleisimmät ominaisuudet seuraavasti:

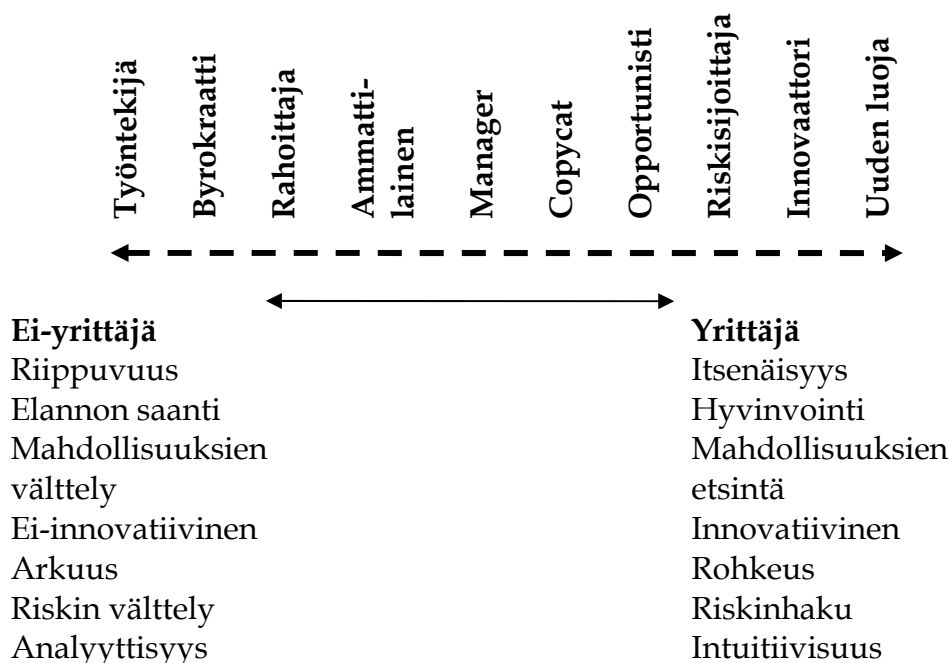
- Sitoutuminen, tavoitteellisuus ja sinnikkyys
- Saavuttamisen halu ja halu kasvaa
- Kyky hyödyntää mahdollisuudet
- Aloitteellisuus ja vastuunkanto
- Taito ratkaista ongelmia ja epävarmuuden sieto
- Realismi ja huumori
- Palautteen hakeminen ja sen hyödyntäminen
- Sisäinen elämänhallinta (internal locus of control)
- Harkittu riskinotto ja riskin hakeminen
- Vähäinen tarve valtaan tai statukseen
- Rehellisyys ja luotettavuus.

<sup>4</sup> Thematic Apperception Test on Morgan ja Murrayn kehittämä ns. projektiivinen testi. Siinä testattava kertoo omat tulkinnat (tarinat) esitetyistä kuvista.



Persoonallisuuden ja käyttäytymisen välinen yhteys nousee esille monissa johtajan ja yrittäjän persoonallisuutta käsittelevissä tutkimuksissa. Persoonallisuus vaikuttaa johtajan käyttäytymiseen (Routamaa & Pollari 1998, 6) ja persoonallisuuteen perustuva yrittäjämäinen käyttäytyminen sekä taitopotentiali ilmenevät liiketoiminnassa innovoinnin, kasvumahdollisuuksien havaitsemisen, strategisten tavoitteiden, toimenpiteiden toteutuksen tai itsensä työllistämisen kautta (Gundry & Welsch 2001; Rauch & Frese 2000; Wicham 2001, 25; Wooten & Timmerman 1999). McDouglasin mallin mukaan (ks. Wärneryd 1988, 442) yrittäjämäisesti käyttäytyvä henkilö havaitsee ongelmallisen ja ratkaisua vaativan tilanteen toimintamahdollisuutena. Hän näkee ympäristössään myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja toimii niiden vaatimalla tavalla. Henkilöllä on liiketoiminnan edellyttämä riittävä osaaminen sekä kykyä arvioida mahdolliset riskitekijät ja mahdollisuudet. Aktiivinen toiminta edellyttää positiivista ja innostunutta asennetta kohdata ja ratkaista tilanne. Ongelman havaitsemisen ja toimintamahdollisuuden seurauksena on aktiivinen yrittäjäkäyttäytyminen. Persoonallisuuteen perustuva yrittäjämäinen käyttäytyminen ja osaaminen nousevat esille myös muissa yrittäjän persoonallisuutta kuvaavissa malleissa (ks. Sexton & Bowman-Upton 1991, 16).

Furnham (1992, 180–181) on verrannut yrittäjän ja ei -yrittäjän toimintaa työkäyttäytymisen kontekstissa (kuvio 7). Kuvion ääripäät ovat suorittavan työn tekijä sekä uuden luoja. Yrittäjämäistä käyttäytymistä kuten itsenäistä toimintaa, hyvinvoinnin hakemista, mahdollisuuksien etsintää, innovatiivisuutta, rohkeutta, riskinhakemista ja intuition perustuvaa käyttäytymistä on eniten uuden luojalla. Vasemmalle päin siirryttäessä käyttäytyminen painottuu enemmän riippuvuuteen, elannon hankkimiseen, mahdollisuuksien välttelyyn, arkuuteen, riskien välttämiseen ja harkintaan. Uuden luojan ja työntekijän välille sijoittuvat innovaattorit, riskisijoittajat, toisten ideoitten hyödyntäjät ja byrokraatit. Furnhamin mukaan riskisijoittajalla on myös useita yrittäjän ominaisuuksia kuten hyvinvoinnin hakeminen, mahdollisuuksien havaitseminen, innovatiivisuus, rohkeus ja riskinhaku. Innovaattorilla ja uuden luojalla on näiden lisäksi tarve toimia itsenäisesti ja intuition ohjaamana. Copycat toimii jäljentämällä jonkun liikeidea tai tuotetta. Byrokraatti, ammatti-ihminen tai manageri toimii yleensä suuremman organisaation palveluksessa.



KUVIO 7 Yrittäjämäisen ja ei -yrittäjämäisen käyttäytymisen ero (Furnham 1992, 181)

Binks ja Vale (1990, 40) määrittelevät yrittäjän roolin yhteiskuntaan ja markkinoihin kolmella ulottuvuudella. Yrittäjä on katalysaattori<sup>5</sup>, uudistaja, joka vaikuttaa dynaamisesti talouselämän kehittymiseen tuottamalla uutuuksia ja innovoimalla uusia tuotteita. Yrittäjä allokoii markkinoita vastaamalla markkinoiden signaaleihin omalla toiminnallaan. Lisäksi yrittäjä nähdään kehittäjänä, mikä ilmenee yksittäisten yritysten toiminnan parantumisen kautta. Tämän näkemyksen mukaan talouselämä ei kehity ilman yrittäjyyttä, koska yrittäjyys edistää kasvua, työllisyyttä ja sosiaalista hyvinvointia. Myös Jenkins (2004) korostaa yrittäjän roolin laajuutta. Hänen mukaansa yrittäjä toimii innovaattorina, talouselämän uudistajana, vaihtoehtona valtion omistajuudelle sekä vaikuttaa markkinoiden kilpailutilanteeseen oman liiketoiminnan kautta. Yrittäjä pitää muutosta normaalina ja terveenä ilmiönä, joten liiketoiminnan tavoitteen kautta yrittäjä vaikuttaa myös toimintaympäristön uudenlaiseen tulevaisuuteen (Chell 2000; Delmar 1996). Yrittäjiksi valikoituneilla henkilöillä on herkkyyttä havaita erilaiset vaihtoehdot sekä nopea ja selkeä päätöksentekotapa (Busenitz & Barney 1997). Sellaiset henkilöt, joilla on tämä ominaisuus, ovat hyviä myös ongelman ratkaisemisessa ja uusien tuotteiden kehittämisessä.

Yrittäjyyden määritelmien sekä yrittäjän persoonallisuuden ja käyttäytymisen välisen aiemman tutkimuksen perusteella on mahdollista havaita, että yrityksen perustaminen ja sen myöhempi kasvu ovat yrittäjän persoonallisuuden, valintojen, käyttäytymisen ja taitojen seurausta. Ympäristön tarjoama liiketoiminta- tai kasvumahdollisuus realisoituu vasta yrittäjän henkilökohtaisen

<sup>5</sup> Perusnäkemys Schumpeterin mukaan.

havainnon, arvioinnin ja toiminnan kautta. Määritelmässä korostuvat sellaiset kasvuun vaikuttavat persoonallisuuden ominaisuudet kuin optimismi, proaktiivisuus, sitoutuminen, analyttinen ajattelu, innovatiivisuus, riskihakuisuus sekä läpivientikyky. Kasvuhakuisen yritysjohtajan persoonallisuudenpiirteet liittyvät mm. tavoitteellisuuteen, motivoituneeseen toimintaan, kunnianhimoon, sisukkuuteen ja aloitteellisuuteen (Kirkpatrick & Locke 1991). Kasvuun suuntautuvat yrittäjät kuvataan usein uudentyypisiksi yrittäjiksi eli sellaisiksi, joilla on perinteiseen yrittäjään verrattuna korkeampi koulutus ja suurempi mielenkiinto kehittää organisaatiota sekä rakentaa yrityksen kasvu innovaatioiden, ydinosaamisen ja strategisten allianssien varaan (Koskinen 1996, 1920). Myös Delmar (1996, 3–4) pitää yrityksen kasvua yrittäjän toiminnan seurauksena. Yrittäjänä suoriutuminen merkitsee yrittäjän käyttäytymistä eli niitä toimintoja, joilla hän aikoo saavuttaa asetetut päämäärät.

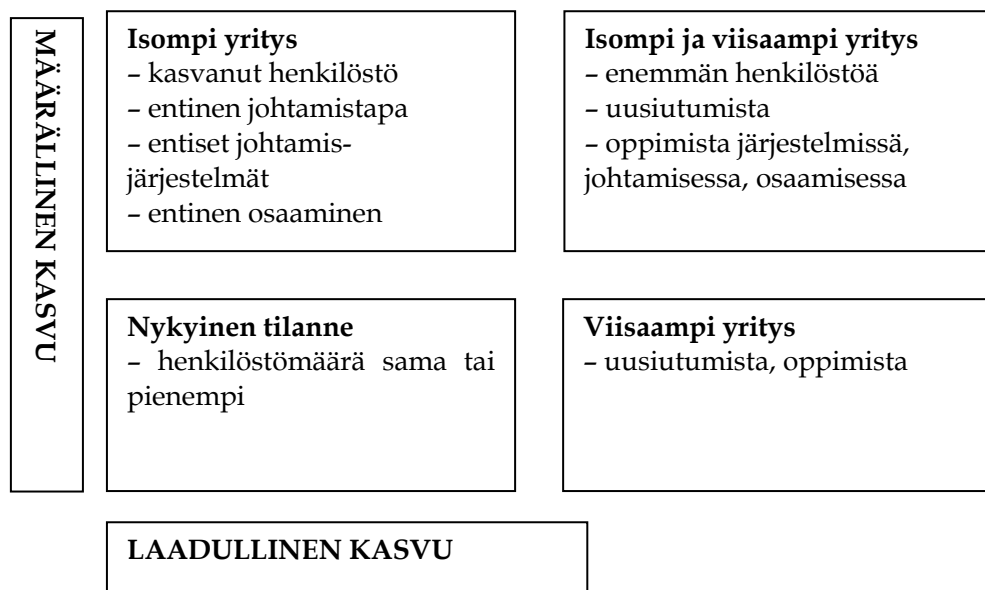
Yrittäjä lienee itsenäinen optimisti, joka luottaa siihen, että hän pystyy henkilökohtaisesti vaikuttamaan yrityksen tulokseen (Kuratko & Hodgetts 2001, 95–104). Kuratko ja Hodgetts ovat havainneet, että yrittäjän ominaisuuksien luettelo on muuttunut 2000-luvulla. Uuden vuosituhannen yrittäjän ominaisuuksia ovat edelleen mahdollisuuksien havaitseminen ja niiden hyödyntäminen mutta lisäksi kekseliäisyys, ajatusmaailman omaperäisyys, optimismi ja taito johtaa ihmisiä. Myös tämän ajan yrittäjät ovat vahvasti sitoutuneita yrityksen toimintaan, sisukkaita, päättäväisiä ja heillä on voimakas saavuttamisen halu. Erityisesti yrityksen kasvattamiseen suuntautuvien yrittäjien toiminta painottuu enemmän mahdollisuuksien hyödyntämiseen kuin resurssien, rakenteiden tai strategioiden pohdintaan. Näiden yrittäjien päämäärätietoisuus ohjaa toiminnan painopistealueita ja prioriteettien saavuttaminen toimii suoriutumisen mittana ja palautteena liiketoiminnan onnistumisesta. Ongelmanratkaisukyky, palautteen hakeminen, epäselvyyden sietäminen ja harkittu riskinotto liitetään edelleen yrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Menestyneet yrittäjät eivät ole pelureita, liiketoiminta perustuu enemmänkin huolelliseen riskien arviointiin. Yrittäjillä näyttäisi olevan ymmärrys riskin suuruuden ja voiton suuruuden välisestä suhteesta ja tähän perustuneen tarkkan arviointi riskin mahdollisuudesta. Kuratko ja Hodgetts sisällyttävät yrittäjän ominaisuuksiin luetteloon edelleen luotettavuuden, epäonnistumisen sietämisen, korkean energisyystason sekä innovatiivisen toiminnan mutta 2000-luvulla mukaan ovat tulleet tiimien rakentamisen taito ja korostunut itseluottamus.

Useat tahot, kuten pääoman sijoittajat, yritystutkijat ja yrityksen sidosryhmät, katsovat yrityksen kasvun riippuvan yrittäjän persoonallisuudesta ja henkilökohtaisesta pätevyydestä enemmän kuin mistään ulkopuolisesta tekijästä (mm. Lee & Tsang 2001; Papadaki & Chami 2002). Yrityksen kasvun yhteydessä yrittäjä joutuu kohtaamaan erilaisia ratkaisua vaativia tilanteita. Näiden muutostilanteiden onnistuneessa läpiviennissä ratkaisevaa on se, miten vahvasti yrittäjä luottaa itseensä ja liiketoimintansa kasvuun, miten lannistumaton hän on toinen toistaan seuraavissa vastoinkäymisissä tai miten päättäväinen hän on kääntämään uhat mahdollisuuksiksi.

Suurista haasteista huolimatta yrittäjät ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin työntekijät (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005). Mäkikangas ym. esittelevät Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksen. Sen mukaan yrittäjien työtyytyväisyys on korkeampi kuin eri aloilla toimivien työntekijöiden. Tyytyväisyys perustunee siihen, että vahvatahtoiset yrittäjät ovat jo hakeutuneet persoonallisuuttaan vastaavaan itsenäiseen työhön. Lisäksi he voivat vaikuttaa työhyvinvointia lisääviin tekijöihin kuten työn tavoitteisiin, sisältöön sekä olosuhteisiin.

### 3 YRITYKSEN KASVUN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Yrityksen kasvututkimus on jaettavissa määrälliseen ja laadulliseen tutkimukseen. Määrällisen ja laadullisen kasvun eroa Laukkanen (2000) on kuvannut seuraavalla nelikentällä:



KUVIO 8 Yrityksen kasvun nelikenttä (Laukkanen 2000)

Laukkasen (2000, 80–82) esittelemässä nelikentässä (kasvuportfolio) (kuviokuva 8) yrityksen kasvua on mahdollista tarkastella määrällisen tai laadullisen kasvun kautta, tai näitä yhdistelemällä. Kasvuportfolion mukaan yrityksellä on kolme kasvusuuntaa. Se voi kasvaa suuremmaksi määrällisillä mittareilla mitattuna, mikä tarkoittaa käytännössä liikevaihdon, henkilöstömäärän tms. kasvamista. Toinen kasvun suunta on laadullinen kasvu, jolloin yrityksen ohjausjärjestelmät kehittyvät ja organisaation jäsenten ymmärrys yritystoiminnasta lisääntyy.

Laukkasen mallissa kasvun perustekijöitä ovat oppiminen ja ongelmanratkaisu. Kolmas kasvusuunta "isompi ja viisaampi yritys" yhdistää sekä määrällisen että laadullisen kasvun.

Davidsson ja Wiklund (2000) jakavat kasvututkimuksen kahteen pääsuuntaan: 1) kasvuun vaikuttaviin tekijöihin ja 2) kasvuprosessiin. Kasvua selitetään joko siihen vaikuttavilla tekijöillä tai kasvuprosessin aikana tapahtuvien asioiden kautta. Lisäksi Davidsson ja Wiklund havaitsivat kasvututkimukseen liittyvän neljä näkökulmaa:

Resursseihin perustuva tutkimussuunta  
Motivaationäkökulma  
Kasvustrategiaa painottava suuntaus  
Vaiheittain tapahtuva kehitys (mm. elinkaarimalli).

Glancey (1988) nostaa esiin pienyritysten kasvututkimuksen kolme teemaa:

Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet  
Organisaatioon liitetyt tekijät  
Kasvustrategia.

Kasvuprosessia selitetään myös 1) yrittäjän persoonallisuudella, erityisesti henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, 2) liiketoimintaan liittyvillä ilmiöillä, kuten kilpailukyvyllä ja taloudellisella suoriutumisella, 3) ulkoisilla tekijöillä, kuten ympäristössä ja markkinoilla tapahtuvilla yrityksistä itsestään riippumattomilla kysynnän muutoksilla, ja 4) organisaatiossa tapahtuvalla kehityksellä, kuten elinkaarimallilla (Glancey 1988).

Yrittäjäsuoritusprosessissa käsitteet motivaatio, tavoitteellinen käyttäytyminen ja toiminnan tulos ovat keskeisiä (Kuratko & Hornsby 1997). Delmarin (1996, 3-4) mukaan yrityksen tulokseen vaikuttaa kolme tekijää: yrittäjänä suoriutuminen, persoonallisuus; kuten motivaatio ja osaaminen, sekä ympäristö. Tulos riippuu yrittäjän taidoista ja kyvyistä mutta myös persoonallisuudesta ja ympäristöstä, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan muutosten ja asiakkaiden kautta. Ympäristön vaikutuksesta johtuen yrittäjä ei voi yleensä kontrolloida kaikkia yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä, kuten kovaa kilpailua tai poliittisista päätöksistä johtuvia seurauksia. Ympäristössä on joka tapauksessa sekä uhkia että mahdollisuuksia, joihin yritys pyrkii vastaamaan omilla ratkaisuillaan, mutta on myös tilanteita, joissa yrittäjä vaikuttaa omalla toiminnallaan ympäristöön. Toimialan kasvuvauhti vaikuttaa myös yritysten kasvamiseen, mutta näyttää siltä, että kunnianhimoiset ja kasvuhakuiset yrittäjät pystyvät intuitiivisesti hakeutumaan kasvualoille ja aloittamaan siellä menestyvän yritystoiminnan (Glancey 1998). Usein kasvuyritykset ovat löytäneet toimintansa kannalta stabiilin ympäristön, joka on enemmän tukeva kuin vihamielinen ja proaktiiviset yrittäjät havainnoivat ympäristön muutoksia ennakoivasti sekä vastaavat niihin kasvattamalla yritystä aggressiivisesti (mm. Becherer & Maurer 1999; Wiklund 1998, 213).

### 3.1 Yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välinen yhteys

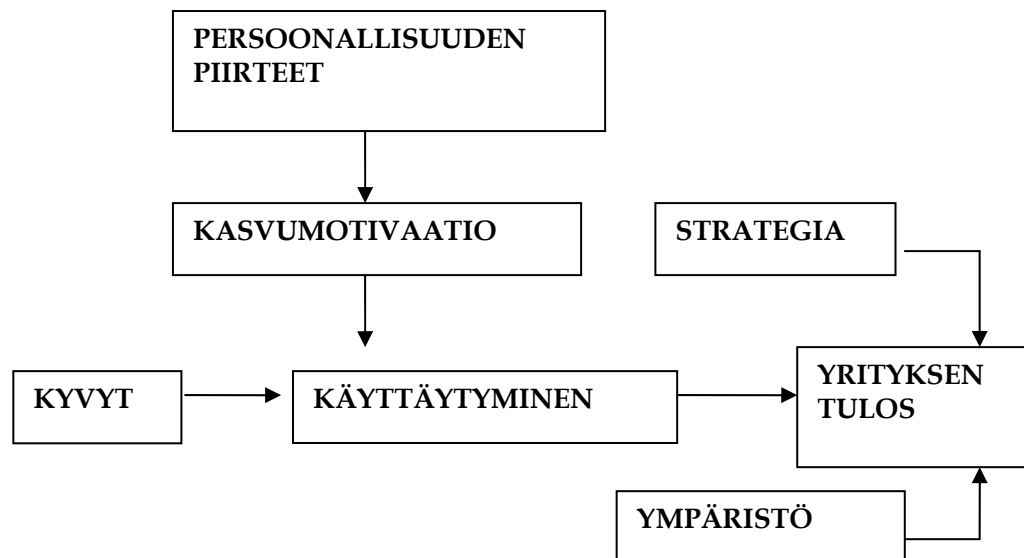
Yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen tilan välisen yhteyden tutkimukseen kohdistuu edelleen lukuisia haasteita. Aiemmissä tutkimuksissa korostetaan mm. sitä, miten välttämätöntä on tutkia yrittäjän henkilökohtaisten ominaisuuksien, käyttäytymisen syiden ja persoonallisuuden vaikutusta kasvuun (mm. Davidsson 2003; Gartner 2001; Rauch & Frese 2000; Wiklund 1998, 223). Yrittäjän persoonallisuuteen kohdistuvan tutkimuksen yksi tavoite olisikin löytää ne persoonallisuudenpiirteet, joiden kautta olisi mahdollista ennakoida yrityksen kasvu (Bruyat & Julien 2002; Chapman 2000; Ciavarella, Buchholz, Rioridan, Gatewood & Stokes 2004; Entrialgo ym. 2000; Ray 1993). Lisäksi Rauch ja Frese (2000) havaitsivat kvantitatiivisen tutkimuksen puutteen sekä sen, että tehty kvantitatiivinen tutkimus ei aina täytä tutkimussuunnan yleisiä laatuvaatimuksia (tilastollisia tunnuslukuja tai tarkkoja korrelaatioita ei ole raportoitu).

Tämän tutkimuksen teoreettisessa osuudessa ilmiötä tarkastellaan rakenneyhtälömallien mukaisesti (kuviot 9, 10, 11). Em. yrityksen kasvua selittävät mallit ovat poikkitieteellisiä, joten mallien lisäksi lähdekirjallisuus on valittu taloustieteiden ja psykologian alueilta. Persoonallisuudenpiirteillä on havaittu olevan yhteys yrityksen kasvussa vaadittaviin taitoihin ja niiden hankkimiseen, kasvumotivaatioon ja strategiaan valintoihin. Näillä välittävillä tekijöillä on todettu olevan suora yhteys kasvuun. Suorat yhteydet yrittäjän persoonallisuudenpiirteiden ja toteutuneen kasvun välillä ovat ristiriitaisia ja perustuvat siihen, mitä kasvumittareita tutkimuksissa on käytetty.

Tarkemmin yrittäjän persoonallisuudenpiirteiden ja yrityksen menestymisen välistä kausaalista yhteyttä tarkasteltiin vasta 1990-luvulla. Tällöin Herron ja Robinson (1993) esittelivät aiempiin tutkimuksiin perustuvan teoreettisen VCP -mallin (value creation performance) (kuvio 9). He tarkastelivat ilmiötä rakenneyhtälömallinnuksella käyttämättä kuitenkaan empiiristä aineistoa. Teoreettisen tutkimuksen taustalla oli näkemys nykyisistä johtajuuden, taloustieteen, yrittäjyyden sekä psykologian paradigmoista. Esimerkiksi psykologisen paradigman mukaan persoonallisuudenpiirteet ovat pysyviä ja ne selittävät tässä tapauksessa omistaja-yrittäjän käyttäytymistä. Herron ja Robinson havaitsivat, että aiemmassa tutkimuksessa persoonallisuudenpiirteiden ja yrityksen menestymisen välinen yhteys on ollut vaikea todentaa mediaattori- ja moderaattorivaikutuksen takia. Esimerkiksi kasvumotivaatio (mediaattori) oli todettu suoraan yrityksen tulokseen positiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi ja yrittäjän taidot (moderaattori) tulosta rajoittavaksi tekijäksi mutta yrittäjän persoonallisuudenpiirteiden vaikutus näihin kumpaankin oli jätetty tapahtumaketjusta pois. Niinpä Herron ja Robinson sisällyttivät tutkimukseensa yrittäjän persoonallisuuden lisäksi välittävät tekijät kuten kasvumotivaation ja yrittäjän taidot.

Mallin mukaan yrittäjän persoonallisuudenpiirteet vaikuttavat yrityksen tulokseen käyttäytymisen kautta ja strategia sekä yrityksen toimintaympäristö ovat enemmän kontekstuaalisia tekijöitä. Mallissa painotetaan yrittäjän persoo-

nallisuuden, strategian ja ympäristön vuorovaikutusta. Kasvumotivaatiota ja kykyjä pidetään osaltaan käyttäytymiseen vaikuttavina tekijöinä. (Herron & Robinson 1993.)



KUVIO 9 Tutkimuksen viitekehys VCP -mallin mukaan (value creation performance, Herron & Robinson 1993)

Herron ja Robinson eivät käsitelleet yrityksen kasvua yrityksen tuloksesta erillisenä ilmiönä, mutta VCP -malli lienee ensimmäinen sellainen teoreettinen malli, jossa yrityksen suoriutumisen ja yrittäjän henkilökohtaisten ominaisuuksien välistä yhteyttä tarkastellaan väliin tulevien muuttujien kautta ja jota on mahdollista käyttää tämän tutkimuksen taustan yhtenä kuvaajana.

Uusin suuntaus yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välisen yhteyden tutkimuksessa on rakenneyhtälömallinnus. Ensimmäinen empiiriseen aineistoon perustuva rakenneyhtälömallinnus<sup>6</sup> on nähtävästi Leen ja Tsangin tutkimus vuodelta 2001. Tutkimus tehtiin Singaporessa kiinalaisten yrittäjien keskuudessa (n=168) ja siinä käytettiin yleisempiä yrittäjän persoonallisuuteen liitettyjä ominaisuuksia kuten saavuttamisen halu, sisäinen hallinnan tunne, itseluottamus ja ulospäin suuntautuminen<sup>7</sup>. Lee ja Tsang havaitsivat, että saavuttamisen halulla sekä sisäisellä hallinnantunteella oli positiivinen vaikutus yrityksen kasvuun. Lisäksi ulospäin suuntautuminen ja itsetunto vaikuttivat yrittäjän verkostoitumiseen ja verkostoitumisella oli myönteinen vaikutus yrityksen kasvuun. Em. tutkimuksessa yrityksen kasvu mitattiin ainoastaan kahdella indikaattorilla: myynnin ja liikevoiton kasvuprosentteina. Myös persoonallisuuden mittarit olivat melko suppeat. Saavuttamisen halu-, sisäinen hallin-

<sup>6</sup> Lee ja Tsang käyttivät myös nimitystä polkumalli. Rakenneyhtälömallin terminologiassa polkumalli ymmärretään yhdeksi rakenneyhtälömallin suunnaksi.

<sup>7</sup> Persoonallisuuden ominaisuuksia kuvaavat englanninkieliset käsitteet ovat "need for achievement, internal locus of control, self-reliance ja extroversio".

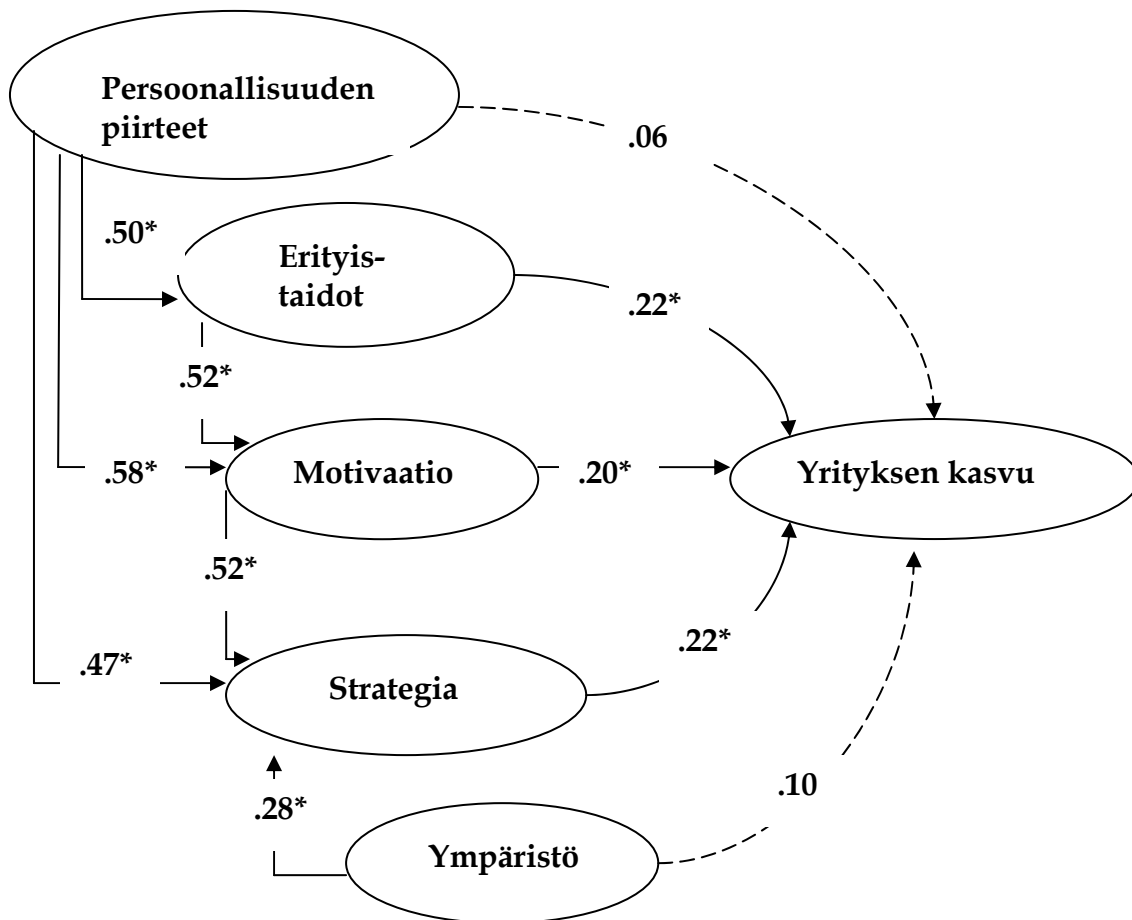


nan tunne-, itsetunto- ja ulospäin suuntautuminen-faktorit sisälsivät kukin ainoastaan kolme muuttujaa.

Myöhemmin Baum, Locke ja Smith (2001) totesivat, että yrityksen kasvu on tärkein yrityksen menestymistä kuvaava mittari ja rakenneyhtälömallinnus mahdollistaa yrityksen kasvun, persoonallisuudenpiirteiden, kasvumotivaation, yrittäjän taitojen, strategian ja ympäristön samanaikaisen tarkastelun (Baum, Locke & Kirkpatrick 1998; Baum & Locke 2004; Locke & Baum 2007). Baum ym. (2001) kokosivat kuuden vuoden pitkittäistutkimuksen aikana empiirisen aineiston ( $n = 131$ ) sekä analysoivat rakenneyhtälömallinnuksella muuttujien välisiä suoria ja välillisiä yhteyksiä (kuvio 10).

Selitettävänä muuttujina käytettiin yleisimpiä kasvumittareita kuten myynnin kasvu, työntekijöiden määrän kasvu ja liiketoiminnan voittoprosentti. Persoonallisuudenpiirteitä, liiketoiminnassa vaadittavia erityistaitoja, kasvumotivaatiota, strategiaa ja ympäristöä käytettiin kasvun selittäjinä. Baum ym. empiirisen tutkimuksen tulokset tukivat aiemmin esiteltyä Herron ja Robinsonin teoreettista tutkimusta. Baum ym. osoittivat, että persoonallisuudenpiirteet vaikuttavat yrityksen kasvuun välillisesti yrittäjän erityistaitojen, kasvumotivaation sekä kasvustrategian kautta. Yrittäjän erityistaidoilla, kasvumotivaatiolla ja strategialla havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevä suora yhteys yrityksen kasvuun. Tuloksen mukaan persoonallisuudenpiirteillä ja ympäristöllä ei ole suoraa yhteyttä yrityksen kasvuun, mutta ympäristön yhteys strategiaan valintoihin on tilastollisesti merkitsevä.

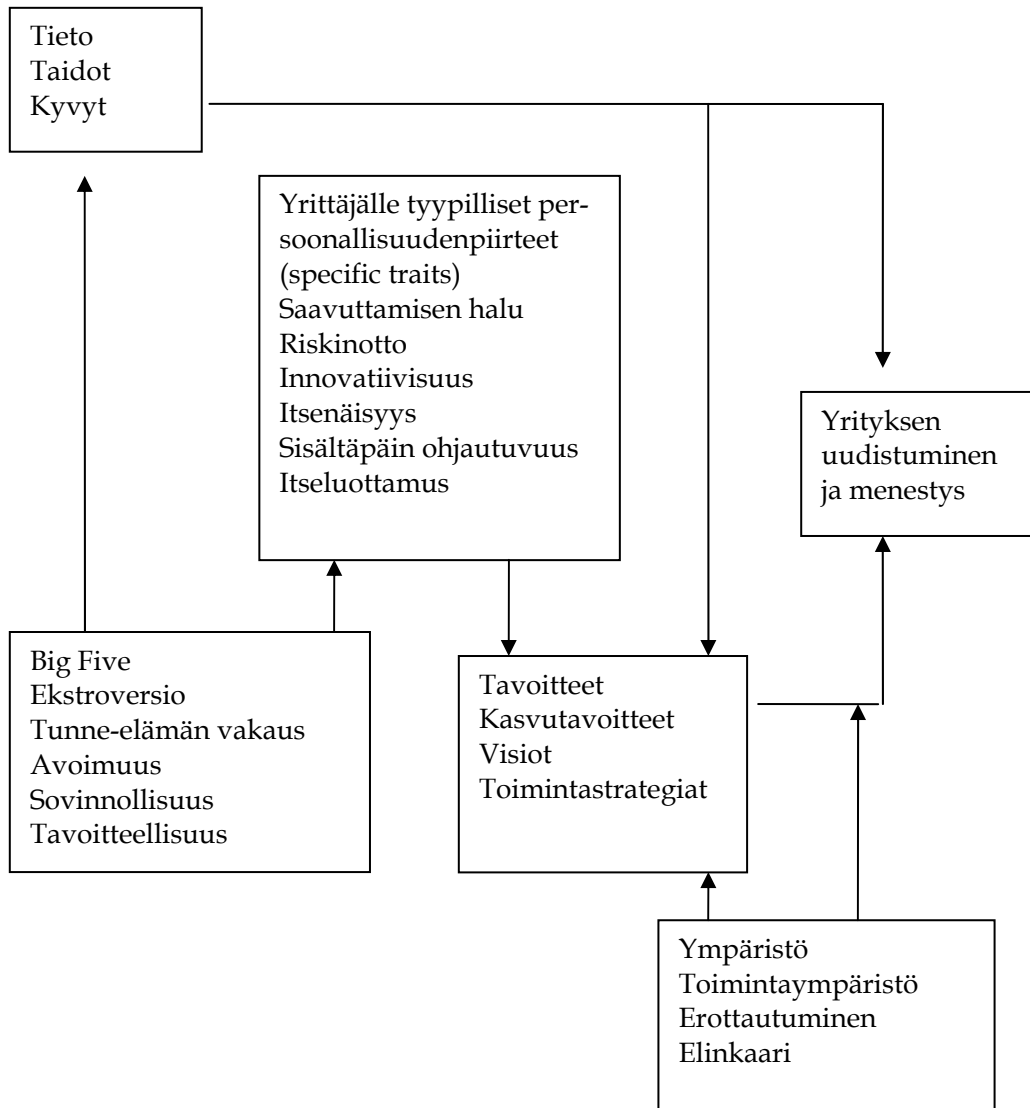
Baum ym. (2001) rakenneyhtälömalli on esitelty kokonaisuudessaan liitteissä (liitekuvio 1). Baum ym. eivät käyttäneet persoonallisuustestiä tai muuta psykologista persoonallisuuden arviointimenetelmää vaan yrittäjän persoonallisuus määriteltiin ainoastaan kolmella ominaisuudella: 1) sitkeys, 2) tarmokkuus ja 3) intohimo työhön. Nämä ominaisuudet kuvaavat persoonallisuutta hyvinkin kapealta alueelta ja niillä on niin paljon yhteistä, että niistä on muodostunut helposti yksi selittävä "piirteet"-faktori, jossa lataukset olivat hyvin korkeita. Sitkeyden kerroin oli  $.78^*$ , tarmokkuuden  $.72^*$  ja intohimon työhön  $.57^*$ . Erityistaidot -faktori muodostui toimialan osaamisesta ( $.44^*$ ) ja teknisistä taidoista ( $.50^*$ ). Baum ym. tarkastelivat myös liike-elämässä vaadittavien "yleisten taitojen", kuten organisointitaidot ja mahdollisuuksien havaitseminen, vaikutusta kasvuun mutta yleisten taitojen ja yrityksen kasvun välillä ei havaittu yhteyttä. Motivaatio -faktorin taustalla oli kolmen tekijän faktorirakenne. Sille latautuivat visio ( $.80^*$ ), kasvutavoitteet ( $.42^*$ ) ja usko omiin kykyihin ( $.74^*$ ). Strategia -faktorin muuttujia olivat Porterin neljä kilpailustrategiaa: keskittyminen ( $-.52^*$ ), kustannustehokkuus ( $-.58^*$ ), erilaistuminen; innovointi ( $.62^*$ ) ja erilaistuminen; laatu/palvelu ( $.71^*$ ). Ympäristö -faktori muodostui dynaamisuus ( $-.61^*$ ), mahdollisuus ( $.47^*$ ) keskittyminen ( $.36^*$ ) -muuttujista.



KUVIO 10 Persoonallisuudenpiirteiden ja kasvun yhteys rakenneyhtälömallin mukaan tarkasteltuna (Baum, Locke & Smith 2001)

Vuonna 2007 Rauch ja Frese (2007) esittelivät teoreettisen meta-analyysillä tuotetun Giessen-Amsterdam -mallin (kuvio 11). Tässä mallissa nousee ensimmäisen kerran esille se, että yksilölliset, persoonallisuudesta johtuvat erot vaikuttavat liiketoiminnassa tehtäviin valintoihin ja yrityksen menestymiseen. Mallissa tarkastellaan Big Five -teorian mukaisten viiden peruspiirteen (ekstroversio, tunne-elämän vakaus, avoimuus, sovinollisuus ja tunnollisuus) sekä yrityksen menestymisen välistä yhteyttä. Rauch ja Frese ovat sitä mieltä, että peruspiirteiden ja yrityksen menestymisen välistä suoraa yhteyttä ei voida osoittaa, mutta peruspiirteet vaikuttavat yrittäjän tietoon, taitoihin ja kyvykkyyteen. Yrityksen tavoitteisiin, strategiaan ja tulokseen vaikuttavat persoonallisuudenpiirteet ovat spesifimpiä kuten esimerkiksi tavoitehakuisuus, riskinottaminen tai innovatiivisuus. He perustelevat väitteensä sillä, että yrittäjänä toimiminen vaatii laajaa taitopotentiaalia. Vaikka Big Five -peruspiirteiden ja työssä menestymisen välinen ennustevaliditeetti on todettu yleisesti korkeaksi erilaisten ammattiryhmien keskuudessa, yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen menestyksen välinen korrelaatio perustuu siihen, käytetäänkö yrityksen menestymisen mitana myyntiä, kirjanpitoa, ihmisten johtamista vai sidosryhmäsuhteita. Lisäksi

Rauch ja Frese korostavat sitä, että yrityksen perustaminen ja kasvattaminen perustuvat erilaiseen käyttäytymiseen, ja tästä syystä yksittäisillä persoonallisuudenpiirteillä on suurempi ennustevaliditeetti kuin viidellä peruspiirteellä. Rauch ja Frese toteavat, että yrittäjän persoonallisuuteen yleisesti liitetyt ominaisuudet kuten saavuttamisenhalu, riskinotto jne.<sup>8</sup> paljastuvat peruspiirteiden sisältä. Giessen-Amsterdam -mallin mukaan yrittäjälle tyypillisten ominaisuuksien - "specific traits" - vaikutus yrityksen visioon ja kasvutavoitteisiin onkin helpommin havaittavissa kuin viiden peruspiirteen.



KUVIO 11 Yrittäjän persoonallisuudenpiirteiden vaikutus kasvutavoitteisiin ja yrityksen menestymiseen (Rauch & Frese 2007)

<sup>8</sup> Rauch ja Frese eivät puhuneet vielä Big Five -kielen mukaisista alaskaaloista.

VPC -malli (kuvio 9), rakenneyhtälömalli (kuvio 10) ja Giessen-Amsterdam -malli (kuvio 11) ovat tämän tutkimuksen lähtökohtia. Yhteistä näille malleille on se, että yrittäjän persoonallisuuden on todettu vaikuttavan yrityksen kasvuun käyttäytymisen ja valintojen kautta. Mutta esimerkiksi VPC -mallissa ei ole tarkasteltu persoonallisuudenpiirteitä tarkemmin. Myöskään Baum ym. rakenneyhtälömallinnuksessa yrittäjän persoonallisuutta ei ole mitattu kovin kattavalla persoonallisuustestillä ja Giessen - Amsterdam -malli perustuu teoreettiseen tarkasteluun.

Ympäristötekijät eivät näyttäisi selittävän kasvua, mutta niillä on vaikutusta yrityksessä tehtäviin strategisiin valintoihin. Aiempien tutkimusten mukaan alati muuttuva ympäristö liittyy enemmänkin sellaisiin kasvun mahdollisuuksiin tai uhkiin, joihin yritys voi reagoida omalla toiminnallaan (mm. Davidsson 1991; Delmar 1996, 58–64; Herron & Robinson 1993; Johnson 1990). Myös uusimmissa tutkimuksissa jokseenkin yleisesti persoonallisuudenpiirteitä pidetään merkittävämpänä yrityksen kasvuun vaikuttavana tekijänä kuin ympäristöä (mm. Baum ym. 2001; Rauch & Frese 2007). Esimerkiksi Baum ym. rakenneyhtälömallissa ympäristötekijöiksi on valittu ympäristön muutos, sen tarjoamat mahdollisuudet sekä tuki. Näistä muodostui Ympäristö-faktori, mutta sillä ei havaittu olevan vaikutusta yrityksen kasvuun. Myöskään yksittäisten muuttujien (muutos, mahdollisuudet, tuki) ja yrityksen kasvun välistä yhteyttä ei havaittu (liitekuvio 1). Mielenkiintoinen yksityiskohta Baum ym. mallissa on se, että muutoksen yhteys Ympäristö-faktoriin on negatiivinen mutta merkitsevä. Baum ym. (2001) tulkin mukaan kasvuyritykset menestyvät dynaamisessa ja muuttuvassa ympäristössä paremmin kuin vakaassa toimintaympäristössä.

### 3.1.1 Kasvumotivaatio

Persoonallisuuspsykologian mukaisesti käyttäytyminen on tavoite-orientoitunutta eli motivaation lähde on halu saavuttaa jotakin (Hersey, Blanchard & Johnson 1996, 25). Pysyvä motivaatio ja persoonallisuus ovat hyvin lähekkäisiä käsitteitä. Koska erilaisilla ihmisillä on erilainen persoonallisuus, he myös motivoituvat erilaisista haasteista ja kokevat erilaiset tehtävät eri tavalla mielekkäiksi tai vastaavasti epämiellyttäviksi. Psykologisesta näkökulmasta tarkasteltuna kasvuhaluus ja päämäärätietoinen toiminta liittyvät väistämättä yhteen, ts. yrityksen kasvattaminen on myös henkilökohtaisten päämäärien toteuttamista. Yksilötasolla päämäärätietoinen käyttäytyminen ohjautuu enemmän henkilön sisältä, henkilökohtaisista arvoista ja tavoitteista kuin ulkoisesti. (Locke & Latham 1990, 19.)

Yleisesti motivaatiolla tarkoitetaan persoonallisuuteen perustuvaa tavoitteiden, pätevyyden ja vision tai mielikuvien yhdistelmää (Baum ym. 2001; Baum & Locke 2004; Kanfer 1992; Nurmi & Salmela-Aro 2005). Uusin motivaatioteoria perustuu näkemykseen tulevaisuuteen suuntautuvasta yksilön oman elämän ohjauksesta tavoitteiden asettamisen, suunnitelmallisen ja strategisen toiminnan sekä tuloksellisuuden arvioinnin kautta (Nurmi & Salmela-Aro 2005). Motivaatio on yhteydessä henkilön elämänkaaren mukanaan tuomiin

haasteisiin, mahdollisuuksiin tai rajoitteisiin (Nurmi 2001; 2005). Nurmen teorian mukaan ihminen asettaa tavoitteensa vertailemalla motiivejaan ympäristön mahdollisuuksiin, jolloin rajoitteet tai uudet mahdollisuudet vaikuttavat suunnitteluun ja strategiaan. Tulevaisuuteen orientoitumiseen vaikuttavat myös elämänkulun siirtymävaiheet sekä elämässä tehtävät päätökset ja kriisit. Elämänkaaren kehitysvaiheen mukaiset tavoitteet ovat yhteydessä myös yksilön hyvinvointiin. Nurmi on havainnut, että tavoitteet muuttuvat ratkaisevasti iän mukana, mutta ne yksilön ominaisuudet, jotka vaikuttavat tulevaisuusorientaatioon, kuten optimismi, yleinen mielenkiinto tulevaisuutta kohtaan sekä suunnittelutaito, ovat jokseenkin pysyviä persoonallisuuden ominaisuuksia. Nurmi ja Salmela-Aro (2005) esittelevät Edward Decin sisä- ja ulkosyntyisen motivaatioteorian. Alun perin Deci kritisoi behaviorismiin perustuvaa ajatusta siitä, että toimintaa voitaisiin motivoida pääasiassa ulkoisilla palkinnoilla. Ulkosyntyisen motivaation rinnalle Deci toi sisäsyntyisen motivaation käsitteen. Sisäsyntyisen motivaation käsitteen mukaan henkilö tekee jotakin siksi, että se on jo sinällään palkitsevaa. Asiaa voidaan kuvata myös autonomisena tai kontrolloituna toimintana. Autonominen toiminta on sisäsyntyistä toimintaa, johon ihminen voi itse vaikuttaa. Kontrolloitu toiminta määräytyy ulkoisesti ja tapahtuu muiden ihmisten tai tilanteiden vaatimusten pohjalta. Sisäsyntyinen motivaatio on itse määrättyä toimintaa ja Decin itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme universaalia psyykkistä tarvetta: autonomia, kompetenssi ja läheisyys.

Kausaalisen mallin mukaan yrittäjän motivaatio on avaintekijä yrityksen menestymisen ja yrittäjän ominaisuuksien välillä (Herron & Robinson 1993). Herron ja Robinson korostavat motivaation ja käyttäytymisen merkittävää vuorovaikutusta; samanaikaisesti suoriutuminen (jopa positiiviset odotukset tuloksesta) vaikuttaa yrittäjän motivoituneeseen käyttäytymiseen ja edelleen yrityksen tulokseen. Omistaja-yrittäjää motivoivat henkilökohtaiset, mutta myös liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. Näyttää myös siltä, että oma arvio menestyksestä yrittäjänä tapahtuu tavoitteiden saavuttamisen kautta. Motivoitunut käyttäytyminen jatkunee niin kauan kuin yritystoiminta mahdollistaa korkeimmalla olevien tavoitteiden saavuttamisen (Kuratko ym. 1994).

Kasvumotivaation näkökulmasta yrittäjiä motivoivat sekä ulkoiset että sisäiset tavoitteet ja palkkiot (Kuratko & Hornsby 1997). Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi oma taloudellinen hyvinvointi ja sisäisiksi motivaatiotekijöiksi Kuratko ja Hornsby luokittelevat arvostuksen saamisen, haasteet, jännityksen, kasvun ja itsenäisyyden. Perinteisesti yrittäjyyteen liitetyt taloudellinen voitto, saavuttaminen ja aikaansaaminen eivät ole aina merkittäviä arvoja kasvuyrityksissä. Päinvastoin sellaiset arvot kuten hyväntahtoisuus ja universaali ymmärrys, traditiot ja sääntöjen mukaan toimiminen kuuluvat menestyvän kasvuyrityksen arvoihin. Ei-taloudellisilla arvoilla, kuten itsenäisyydellä tai oman idean toteuttamisella, on suuri merkitys yrittäjän henkilökohtaisessa, kasvua ohjauksessa toiminnassa. Voiton tuottamista pidetään yleisesti yritystoiminnan tärkeimpänä tavoitteena, mutta yrittäjän henkilökohtaisessa arvomaailmassa eitaloudelliset tavoitteet ovat usein merkittävämpiä kuin taloudellinen voitto. Kasvua ei aina pidetä ensisijaisena tavoitteena, vaan se on instrumentaalinen

väline, sillä toteutuneen kasvun kautta on mahdollista saavuttaa myös muita päämääriä. (Delmar 1996; Wiklund 2001; Wiklund ym. 2003.)

Työ- ja organisaatiopsykologian alueella työmotivaatiota tarkastellaan päämäärien, suoriutumisen ja tulosten mukaisesti (Kanfer 1992). Kanferin mukaan ei kuitenkaan vielä tiedetä miten motivaation yhteydessä persoonallisuudenpiirteet vaikuttavat päämäärien asettamiseen, taitojen hankkimiseen, pettymyksistä toipumiseen tai motivaation säilymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kanfer toteaa, että Big Five -mallin kaltaisella menetelmällä on tulevaisuudessa mahdollista kartoittaa sellaisia persoonallisuuden ulottuvuuksia, jotka ovat läheisessä yhteydessä motivaatioon ja yksilön valintaprosesseihin.

Yrityksen kasvuun on monia syitä. Se haluaa kasvaa säilyttääkseen elinäkynsä, saavuttaakseen suurtuotannon edut, kasvattaakseen markkinaosuuttaan, lisätäkseen voittojaan, vähentääkseen riskejään tai saavuttaakseen arvovaltaa. Kasvu on välttämätöntä johtavan markkina-aseman saavuttamiseksi, koska kasvulla on mahdollista saada haluttu voitto, kannattavuus, yrityskoko tai luotettava yrityskuva (Pasanen 2003, 58). Suomalaisilla yrityksillä kasvuun – tai vaihtoehtoisesti kasvuhaluttomuuteen – voivat vaikuttaa myös verotukselliset syyt. Yrityksen kasvu merkitsee eri asiaa eri sidosryhmille. Osakkeenomistajille kasvu tarkoittaa osakkeen arvon kasvua tai lisää osinkoja. Rahoittajat ja taloushallinto näkevät yrityksen kasvun taseen loppusummasta ja liikevaihdosta. Yrittäjälle itselleen yrityksen kasvu merkitsee esimerkiksi toimeentuloa, hyviä ansioita tai työpaikkojen luomista ja henkilökohtaisesti yrittäjä saattaa pitää yrityksen kasvua osoituksena menestyksekkäästä yrittäjätoiminnasta. Kasvuun motivoivia tekijöitä voivat olla myös ei-mitattavat tavoitteet, kuten yrityksen eloonjääminen ja yrittäjän oman sekä työntekijöiden työpaikan varmistaminen, hyvän maineen ja statuksen luominen, yrityksen säilyttäminen perheen omistuksessa sekä yrityksen pysyminen omassa toimintaympäristössä esimerkiksi tietyllä paikkakunnalla. Kasvumotivaation taustalta löytyy myös halu lisätä alueellista hyvinvointia ja uusia työpaikkoja:

*”Esimerkiksi Tulikivi Oyj:n yhden perustajan Reijo Vauhkonen haaveena oli saada Juuan kunta kukoistamaan – (Pitkänen 2001, 179).*

Johnsonin (1990) mukaan yrittäjien persoonallisuudenpiirteet ja niihin perustuva motivaatiotila johtavat näille henkilöille tyypilliseen käyttäytymiseen ja yrityksen tulokseen. Yrittäjän kasvumotivaatio, aikaisempi menestyminen ja erityisesti henkilökohtainen mielenkiinto kasvua kohtaan ovat merkittävämpiä kasvutekijöitä kuin ympäristön vaikutus (Delmar 1996, 58–64). Delmar määrittelee kasvumotivaation mielenkiintona, asenteina ja tilaisuuden havaitsemisena. Psykologiset tekijät, kuten yrittäjän käyttäytyminen ja motivaatio, ovat kasvun taustalla olevia tekijöitä joten yrittäjänä menestyminen on selitettävissä mieluummin psykologian kuin taloustieteiden kautta. Ilman yhden ihmisen tai ryhmän sisukkuutta ja päämäärätietoista toimintaa uutta liiketoimintaa tai innovaatioita ei ole mahdollista esitellä markkinoilla. Delmarin mukaan uudet ideat, tavoitteet ja toiminta luovat ja kehittävät uutta liiketoimintaa ja ympäristö

joko auttaa tai estää yrittäjyysprosessia mutta kasvu on yrittäjän motivaation ja ympäristön mahdollisuuden yhteisvaikutuksen seuraus.

Yrittäjän henkilökohtainen näkemys tästä hetkestä, omasta kyvykkyydestä, tulevaisuuden menestyksestä ja liiketoiminnan kasvattamisesta ovat merkittäviä kasvutekijöitä ja tärkeitä kasvun selittäjiä. Menestyneimmät kasvuyrittäjät ovat henkilökohtaisesti vakuuttuneita siitä, että heillä on proaktiivinen kyky havaita liiketoiminnan mahdollisuudet myös uusilla, nousevilla toimialoilla, kyky vaikuttaa kysyntään omalla liiketoiminnalla sekä taitoa ja positiivista intoa toteuttaa liiketoiminta kannattavalla tavalla. Lisäksi kasvuyrittäjät ovat muita yrittäjiä parempia kahdessa yrittäjyyteen liitetystä kyvyssä: heillä on normaalia suurempi herkkyys havaita ympäristön mahdollisuudet ja he nauttivat yritystoiminnasta. (Davidsson 1991; Delmar 1996; Chandler & Jansen 1992.) Jopa 90 prosenttia menestyvistä kasvuyrittäjistä luottaa enemmän omaan havaintoon kasvumahdollisuudesta kuin laskelmiin tai tilastoihin (Gasse 1998). Yrityksellä saattaa olla kaikki kasvun edellyttämät resurssit ja sen ympäristö tarjoaa kasvun mahdollisuuden, mutta mikäli yrittäjä ei tee henkilökohtaisesti päätöstä yrityksen kasvattamisesta, se ei kasva, sillä yrittäjämäinen päätös kasvusta on ratkaiseva, eivät kannattavuuslaskelmat. Yrittäjän henkilökohtaiset kasvutavoitteet voivat olla niin vaatimattomat, että yrityksellä ei ole kasvun mahdollisuutta, vaikka sillä olisi siihen kaikki edellytykset (Penrose 1995, 33; Wiklund ym. 2003). Henkilökohtainen tavoite saattaa olla pienimuotoinen yritystoiminta, jolloin ympäristön tarjoamat uudetkaan kasvumahdollisuudet eivät vaikuta yrityksen toimintaan vaan se jää mahdollisuuksiinsa ja resurssihinsa nähden alisuoriutujaksi (Birley & Westhead 1990). Davidsson (1989) toteaa, että 50 prosenttia niistä yrittäjistä, jotka ovat havainneet kannattavan kasvun mahdollisuuden ympäristössä, eivät kuitenkaan halua kasvattaa yritystään.

Yrityksen kasvattaminen riippuu selkeästi omistajien tai johdon asenteesta kasvua kohtaan (Petraakis 1997; 114; Wiklund ym. 2003). Kasvuhaluukkuus perustuu vapaaehtoiseen valintaan ja sen mukaiseen kasvuorientoituneeseen käyttäytymiseen (Davidsson 1989). Yleensä yrityksen taantumisen tai kasvun pysähtymisen syy on kasvuhaluttomuus eikä resurssien tai mahdollisuuksien puute (Pasanen 2003, 59). Pasanen on havainnut, miten tärkeää on se, että yrityksen tavoitteet ja yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet tukevat toisiaan ja ovat tasapainossa ympäristön suhteen eli että ympäristö mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Ympäristön muutokset, sen tarjoamat mahdollisuudet tai uhat sekä resurssit joko auttavat kasvutapahtumaa tai ovat sen esteenä. Todella kasvuorientoituneet yrittäjät ovat tehneet yrityksen kasvattamisesta strategisen valinnan, ja he pystyvät kasvattamaan yritystä monella eri tavalla. Näillä yrittäjillä on havaittu voimakas kasvumotivaatio, ja esteistä huolimatta he pystyvät toteuttamaan kasvun yrityksen oman laajentumisen, yritysostojen tai fuusioiden kautta. Kasvuyrittäjillä on selkeä visio tulevaisuudesta ja kasvuyrityksissä on tarvittava osaaminen vision saavuttamiseksi. (Churchill & Lewis 1983; Wiklund 2001.) Selkeät, yrittäjän asettamat liikevaihdon kasvutavoitteet ovat toteutuneet myös Koskisen väitöskirjatutkimuksessa. Sen mukaan kasvuun suuntau-

tunut yritys menestyi muita paremmin jo yrityksen alkuvaiheessa, yrityksen tavoitteet olivat muita korkeammalla ja se saavutti-jopa ylitti-asetetut tavoitteet (Koskinen 1996, 155).

Yrityksen kasvun parhaaksi selittäjäksi on havaittu omistaja-yrittäjän henkilökohtainen kasvumotivaatio ja kasvuhakuisella yrityksellä on yleisesti todettu sen johdon tai omistaja-yrittäjän määrittelemä kasvutavoite. (mm. Davidsson 1991; 1998; Miner 1990; Papadaki & Chami 2002). Keskeisin yrityksen kasvutekijä on yrittäjän kasvumotivaatio ja muut kasvutekijät ovat yrittäjän kasvumotivaation seurannaisvaikutuksia (Halttunen 2004, 256–257). Halttusen mukaan kasvumotivaatio määrää yrityksen kasvupotentiaalin, vaikuttaa kasvustrategian muotoutumiseen ja kasvun johtamiseen. Halttunen toteaa myös, että yritys ei voi kasvaa, mikäli stokastiset tekijät ovat voimakkaita ja kasvumotivaatio heikko. Yrityksen kasvun ja yrittäjän aiemman kokemuksen tai ympäristön dynamiikan välillä ei ole havaittavissa yhteyttä, mikäli yrittäjältä puuttuu kasvumotivaatio (Wiklund 2001; Wiklund & Shepherd 2003).

Kasvuorientoituneiden yrittäjien motivaatiotaso ja erityisesti tehtäväsuuntautuneisuus ovat merkittävästi korkeammalla kuin muiden yrittäjien tai palkattujen johtajien (Miner 1990). Suurin osa kasvuyritysten omistaja-johtajista on itse aloittanut oman liiketoimintansa. Yrityksen perustamisen syinä ovat yleensä oman idean toteuttaminen ja sen edelleen kehittäminen. Yrityksen perinyt henkilö joutuu – ainakin aluksi – lähinnä ylläpitämään ja toteuttamaan jatkajana edeltäjänsä visiota. Motivaatiotaso yrityksen kasvattamiseen on luonnollisesti suurempi ihmisellä, joka toteuttaa omaa päämääräänsä. Tällöin ihminen toteuttaa myös aidoimmin itseään ja niitä persoonallisuuden ominaisuuksia, joilla on merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun. Perustajat ovat tyytyväisempiä rooliinsa yrittäjinä, sitoutuneempia tuloksen tekemiseen henkilökohtaisesti ja halukkaampia kasvattamaan yritystä kuin yrityksen perintönä saaneet tai siihen muuta kautta tulleet. (Yarzebinski 1992.)

Syitä kasvuhaluttomuuteen ovat mm. hallinnan menettämisen pelko, mukavasta pienyrityksen ilmapiiristä luopuminen, henkilöstön työtyytyväisyyden väheneminen ja suuremmat työpaineet. Henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen positiivista ilmapiiriä pidetään pienen yrityksen toiminnassa monesti tärkeämpinä tekijöinä kuin kasvua (Wiklund ym. 2003). Yrittäjä haluaa ehkä säilyttää vallan itsellään ja välttelee yrityksen kasvattamista kontrollin menettämisen pelosta (Chen, Greene & Grick 1998; Papadaki & Chami 2002). Toiset omistaja-yrittäjät eivät halua kasvua vaan toimivat epämuodollisesti, jopa mukavasti, tarvitsematta kantaa huolta kasvavan yrityksen mukanaan tuomasta delegoinnista tai valvonnasta (Delmar 1996, 58; Florin & Samuelsson 1999, 5). Kannattavuus saattaakin laskea kasvun yhteydessä. Ensimmäinen uusi työntekijä ei yleensä kaksinkertaista myyntiä ja ensimmäisen toimihenkilön palkkaaminen voi kaksinkertaistaa kiinteät kustannukset. Kasvu merkitsee pahimmillaan sitä, että pienestä menestyvästä yrityksestä tuleekin kannattamaton keskikokoinen yritys. (Karjalainen 1999, 80.)

Kasvuun suuntautuvilla omistaja-yrittäjällä on motivaatio hankkia kasvun edellyttämä rahoitus sekä taito pitää yllä pitkäaikaisia suhteita rahoittajiin. Yrit-



täjän ilmaiseva kasvuhalukkuus ja kasvun ennakointi ovat merkittäviä keinoja saada kasvun edellyttämät taloudelliset ja muut resurssit. Yrittäjän oma käyttäytyminen on tässä yhteydessä merkittävä kasvutekijä, sillä se vaikuttaa siihen, miten menestyksellisesti yritys saa ulkopuolisia resursseja ja pystyy hyödyntämään niitä. Pk- ja mikroyrityksissä yrittäjä päättää lähes yksin siitä, mitä resursseja hankitaan ja miten ne kohdennetaan. Yrityksen kasvun ratkaisee resurssien oikea kohdentaminen mutta allokoitpäätökset heijastavat yrittäjän arvoja ja motiiveja jolloin on mahdollista, että resursseja ei kohdenneta kasvun vaatimiin investointeihin. (Blomquist, Blumme & Simola 1997, 7; Jarillo 1998.)

### 3.1.2 Kasvustrategia

Omistaja-yrittäjä tai yrityksen perustaja on keskeinen vaikuttaja yrityksen tulevaisuuteen ja hänen henkilökohtaiset tavoitteensa vaikuttavat toteutettavan kasvustrategian sisältöön. Yrittäjä tekee yksinään tai lähes yksinään strategialla koskevat ratkaisut, yrittäjällä on melkein täydellinen määräysvalta kasvustrategian suhteen. (Frese, van Gelderen & Ombach 2000; Laine 2000, 17; Wiklund 1998, 148.) Yrityksen kasvustrategia on seuraus yrittäjän henkilökohtaisista päätöksistä resurssien ja investointien kohdentamisessa, ja se perustuu kaikilta osin omistaja-yrittäjän motivaatioon, visioon ja tavoitteisiin (Wicham 2001, 363). Yleinen käsitys lienee, että yrityksen päämäärät ovat samat kuin sen omistajan tavoitteet ja että markkinatilanteesta tai tarjolla olevista resursseista riippumatta yrityksen tulevaisuus määräytyy yrittäjän elämäntyylin mukaisesti (Birley & Westhead 1990).

Yrityksen kasvattamiseen käytettävät strategiset vaihtoehdot ovat 1) yritysosto (ulkoinen tie), 2) oma kasvu (sisäinen tie) ja 3) yhteistyö toisten yritysten kanssa (Tenhunen & Werner 2000, 12). Kasvuyrityksen strategiset vaihtoehdot rajataan myös joko omaan orgaaniseen kasvuun tai yrityskaupoilla ja muilla vastaavilla yhdistymisillä tapahtuvaan kasvamiseen (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). Kasvu on mahdollista toteuttaa myös strategisten allianssien kautta (Barringer & Jones 1998). Yhteistyösopimukset toisten yritysten kanssa mahdollistavat sellaisen kasvun kannalta merkittävien resurssien hyödyntämisen, joita ei ole omassa yrityksessä. Orgaanista kasvua pidetään aitona kasvuna ja varsinkin nopean kasvun pienyritykset kasvavat oman sisäisen kasvun kautta (Glancey 1998), ja niissä tapahtuu harvoin omistajanvaihdoksia (Smallbone ym. 1995). Yritysostot tai fuusiot kuuluvat enemmän isojen yritysten kasvustrategiaan (Glancey 1998; Penrose 1995; Smallbone ym. 1995). Esimerkiksi Tulikiven kasvustrategiassa korostuu orgaaninen kasvu:

*”Painotamme orgaanista kasvua. Yritysostoja tehdään harkitusti. Orgaanisen kasvun lähteinä ovat uudet markkina-alueet sekä nykyisillä alueilla uudet tuotteet ja jakelutoiminnan tehostaminen.” (Tulikivi Oyj 2003, 8.)*

Tulikivi painottaa kasvustrategiassaan orgaanista kasvua mutta on tilaisuuden tullessa valmis kasvamaan myös yrityskaupoilla. Kasvaakseen orgaanisesti, yrityksellä on oltava jokin kilpailuetu. Yleensä menestyvät yritykset kasvavat orgaanisesti ja kasvu on myös kannattavaa (Storbacka 2005, 25). Yrityskauppo-

jen seurauksena ei useinkaan ole kannattava ja hallittu kasvu sillä yrityskaupoilla ja yhdistymisillä kasvua hakeneiden pienyritysten tuloksen on myös havaittu heikkenevän (Glansey 1998). Tilaisuuden tullen pk-sektorin kasvuyrityskin uskaltaa täydentää orgaaniseen kasvuun painottuvaa kasvustrategiaa ja ottaa riskejä yritysostoilla <sup>9</sup>.

”Tulikivi on linjannut kasvuaan myös yritysostoilla. Etsimme konsepteja, joilla vastaan entistä paremmin kotimaassa ja muuallakin tapahtuvaan rakentamisen rakennemuutokseen. Tulikivi on jännittävä yhdistelmä pörssiyhtiötä ja perheyhtiötä. Toimintastrategiana on kauan ollut hallittu kasvu ja hyvä kannattavuus.” (Tulikivi Oyj 2003, 8.)

Frese ym. (2000) havaitsivat, että yrityksen omistajan persoonallisuus vaikuttaa ratkaisevasti yrityksessä toteutettavaan strategiaan ja erilaisilla strategisilla valinnoilla on erilainen vaikutus yrityksen menestymiseen. Yrityksen perustaja toteuttaa jo jotakin strategiaa saavuttaakseen tavoitteensa vaikka tämä strategia ei olisikaan kovin rationaalinen tai eksplisiittisesti ilmaistu. Frese ym. esittelevät viisi yrittäjän persoonallisuuteen ja käyttäytymiseen perustuvaa strategista vaihtoehtoa: 1) tarkka suunnittelu, 2) kriittisen pisteen strategia, 3) tilanteen mukainen strategia, 4) reagoiva strategia ja 5) totuttu toimintatapa. Henkilö, joka käyttää tarkan suunnittelun strategiaa pystyy tarkkaan arviointiin tulevaisuuden suhteen myös pitemmällä aikajänteellä ja strategian sisältö painottuu yksityiskohtiin ja riskien arviointiin. Kriittisen pisteen strategia tarkoittaa riskien ottamista, uusien ja epäselvien mahdollisuuksien hyödyntämistä sekä kaikkein tärkeimpien asioiden ratkaisemista. Tämän lähestymistavan mukaisesti strategia painottuu jatkuvaan uusien ongelmien ratkaisemiseen, mutta strategian käyttäjän mielessä on selkeä tavoite ja käsitys tavoitteen saavuttamisen kannalta kriittisistä tekijöistä. Tilanteen mukaisessa strategiassa on suuntaa antava muodollinen suunnitelma ja siitä poiketaan tilanteiden mukaan. Strategia sallii proaktiivisen toiminnan, mutta vaarana on päämäärän katoaminen. Reaktiivinen strategia merkitsee täydellistä tilanteiden mukaan toimintaa. Tämän strategian toteuttaja ei suunnittele eikä aseta tavoitteita vaan reagoi eteen tuleviin tilanteisiin yrittämättäkään vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan. Totuttu toimintatapa tarkoittaa tavaksi muodostunutta käyttäytymistä tutussa ympäristössä. Toisinaan myös yrittäjät käyttäytyvät rutiininomaisesti ilman eksplisiittistä tai tiedostettua strategiaa. Tämän käyttäytymisen seurauksena toiminta ei ole suunniteltua tai proaktiivista. Rutiininomainen toiminta tarjoaa myös vähän oppimisen mahdollisuuksia, koska henkilö tekee asioita samoin kuin ”on tottunut aina tekemään”.

Frese ym. (2000) käyttivät yrityksen menestymisen mittareina taloudellista menestystä ja yrittäjän henkilökohtaista menestystä sekä näiden yhdessä ilmaisemaa kokonaismenestystä. Taloudellisen menestymisen mittareita olivat yrityksen kasvu, myynnin muutokset, voitto, investoinnit, henkilöstömäärän kasvu ja yrittäjän henkilökohtaiset tulot. Yrittäjän henkilökohtaista menestymis-

<sup>9</sup> Tulikiven strateginen linjaus toteutettiin käytännössä vuonna 2006. Se osti Kermansaven täydentämään aiempaa tuotetarjontaa.

tä mitattiin mm. sillä, miten hän on saavuttanut henkilökohtaisia tavoitteitaan tai onko hän pystynyt luomaan henkilöstölle turvallisen ja kehittävän työympäristön. Frese ym. (2000) tutkimuksen tulosten mukaan kriittisen pisteen strategian noudattaminen tuotti parhaimman menestyksen ja reagoiva strategia toiseksi parhaan. Täydellisellä suunnittelulla, tilanteen mukaisella strategialla ja rutiininomaisella toiminnalla ei ollut yhteyttä yrityksen taloudelliseen menestykseen, yrittäjän henkilökohtaiseen menestymiseen tai niiden muodostamaan yrityksen kokonaismenestykseen.

Myös Porterin (1987, 20) mukaan yrityksen strategisten valintojen taustalla vaikuttavat johdon oletukset implisiittisesti. Porter (1987, 63) on sitä mieltä, että menestyäkseen yrityksen tulee noudattaa kolmea perusstrategiaa tai näiden yhdistelmää. Kolme perusstrategiaa tarkoittaa valintaa differoinnin, kustannusjohtajuuden tai keskittymisen välillä.

Luotettavan kasvustrategian merkitys on suuri ja koskettaa monia sidosryhmiä. Welbournen ym. (1997) tutkimuksen mukaan uskottava kasvustrategia nosti osakkeen hintaa 85 %, henkilöstön lisääminen 11 % ja myynnin kasvu 40 %. Kasvustrategian merkitys kasvua ohjaavana tekijänä korostuu, mutta yritysten kasvutavat poikkeavat toisistaan ratkaisevasti (Delmar & Davidsson 1997). Yrityksissä toteutettavat kasvutavat tai -mallit ovat erilaisia, mutta ne perustuvat yrityksen strategiaan ja ympäristön kasvumahdollisuuteen. Strategisen suunnittelun on todettu vaikuttavan positiivisesti toteutuneeseen kasvuun ja aktiivista strategiaa pidetään välttämättömänä kasvun yhteydessä (mm. Glancey 1998; Masurel & Smit 2000). Olipa strategia muodollinen tai epämuodollinen, strategian ja toteutuneen kasvun välinen yhteys on olemassa (Baum. ym. 2001; Birley & Westhead 1990; Matthews ym. 2000; Welbourn ym. 1997). Onnistunut kasvustrategia sisältää henkilöstö-, johtamis-, tuote-, ja markkinointistrategiat (Welbourn ym. 1997). Kasvuorientoituneet yrittäjät painottavat kasvustrategiassa markkinoiden laajentamista ja teknologian kehittämistä. Kasvuyritysten strategiaan kuuluvat kasvavien markkinoiden hyödyntäminen, teknologian parantaminen, vahva johtajuus ja erilaisten rahoituskanavien käyttäminen. (Gundry & Welsch 2001.) Kasvuyrityksen strategiat ovat selkeästi yhteydessä yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseen tai kehittämiseen (O’Gorman 2001). Kasvumahdollisuuden havaitseminen, asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ymmärrys sekä resurssien oikea kohdentaminen kuuluvat kasvuyrityksen strategiaan. Kasvuyritys joutuu ratkaisemaan laadun, kustannusten ja innovaatiotoiminnan välisen jännitteen, se panostaa laatuun, seuraa valppaasti kustannuksia ja pystyy parantamaan tuotetarjontaa kilpailutilanteen edellyttämällä tavalla (Formbrun & Wally 1989). Menestyvien kasvuyritysten strategia painottuu innovatiivisuuteen (Gasse 1998). Kasvustrategian tärkeimpiä alueita ovat jaettu omistajuus, kyky hyödyntää markkina-aukot ja esitellä uusia tuotteita markkinoille sekä kyky rakentaa tehokas johtotiimi (Pasanen 2003).

Kasvustrategian suunnitteleminen ja toteuttaminen vaatii mm. johtamistaitoa, proaktiivisuutta, kasvumotivaatiota, visiota ja selkeitä kasvutavoitteita (Chandler & Jansen 1992; Formbrun & Wally 1989). Kasvutavoitteen tärkeyttä kuvannee se, että vision sisältö sekä sen onnistunut viestintä vaikuttaa merkit-

tävästi ja suoraan yrityksen kasvuun (Baum, Locke & Kirkpatrick 1998; Baum & Locke 2004; Laine 2003; Lee & Tsang 2001). Wiklund (1998, 123–124) havaitsi, että kasvuyrityksissä käytetään paljon aikaa johtoryhmätyöskentelyyn ja strategiseen suunnitteluun. Suunnittelun ansiosta kasvunopeus on suurempi ja operationaalinen työskentely tehokasta, minkä lisäksi osallistuminen suunnitteluun lisää motivaatiotasoa. Kasvuyrityksen johdolla on myönteinen asenne myynnin ja työllisyyden kasvua kohtaan. Wiklund toteaa, että tuotteiden korkea laatu on kasvuyrittäjien arvomaailmassa ensimmäisellä sijalla, ja seuraavina ovat myönteinen asenne kriisejä sekä niistä selviytymistä kohtaan sekä se, että yrityksen kasvun kautta on mahdollista saavuttaa myös muita päämääriä.

Kasvuyrityksessä strategia ja johdon toiminta sekä tuoteparantelu ja markkinointi ovat keskeisiä menestystekijöitä (Smallbone ym. 1995). Yrityksellä ei ole kasvamisen mahdollisuuksia, mikäli markkinointi jää hallinnon ja suunnittelun varjoon (Vinnell & Hamilton 1999). Thompson (1999) korostaa sellaisen strategisen aseman löytämistä, jossa kasvuyritys pystyy kilpailutilanteessa käyttämään ja hyödyntämään omat resurssinsa kysynnän muutosten edellyttämällä tavalla. Tämä jatkuva muutosvaatimus edellyttää oppimista kahdella tasolla: ympäristön muutosten havainnointia ja yrityksen omaa sisäistä oppimista kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Thompson pitää kasvamisen ehtona dynaamisen ympäristön seuranta ja sellaista strategista johtamista yrityksen sisällä, joka varmistaa kasvun. Thompsonin mielestä yrittäjämäinen käyttäytyminen luo ne edellytykset, joita tarvitaan jatkuvaan muutokseen ja tehokkaaseen kilpailustrategiaan. Jatkuva kasvu edellyttää toisaalta kestäväää asemointia markkinoilla mutta toisaalta jopa dramaattisia strategisia muutoksia kilpailuaseman parantamiseksi. Kasvustrategian tärkeys ja sen sisältö korostuvat, sillä keskeisin haaste yrittäjälle yrityksen kasvun yhteydessä on kyky toimia kasvun edellyttämien strategisten ja organisaation rakenteellisten muutosten kanssa. Thompsonin mukaan yrittäjän persoonallisuudella on ratkaiseva vaikutus siihen, pystytäänkö yrityksessä toteuttamaan kasvuun johtava muutos vai jääkö yritys taantuvaksi yritykseksi. Improvisoinnin merkitys korostuu kasvustrategian yhteydessä, sillä varsinkin nopean kasvun yritykset toimivat niin muuttuvassa ympäristössä, että alun perin suunnitellusta strategiasta joudutaan yleensä aina poikkeamaan (Hmielski & Corbett 2003b).

Kasvustrategia perustuu ympäristön mahdollisuuksien havainnointiin ja tarkkaan arviointiin, mutta ei liialliseen riskinottoon (Norton & Moore 2002). Child (1972) on tarkastellut lähemmin ympäristön ja yrityksen suhdetta. Hänen näkemyksen mukaan yrityksen toiminnasta päättävillä on useimmiten mahdollisuus valita toimintaympäristö. Lisäksi yritys voi valita monista vaihtoehdoista ne markkinat, millä se haluaa toimia. Varsinkin sellaiset yritykset, jotka tuovat uusia tuotteita markkinoille pystyvät vaikuttamaan ympäristöön ja kysyntään omalla toiminnallaan. Childin mukaan yrityksen strategiset valinnat perustuvat ympäristön muutosten ja saatavilla olevien resurssien arviointiin. Kompleksisen ja dynaamisen ympäristön on todettu vaikuttavan positiivisesti yrityksen menestykseen (Rauch & Frese 2000). Tosin Rauch ja Frese tarkastelivat ympäristön vaikutusta nimenomaan menestyneisiin yrityksiin, mutta he ovat kuitenkin

sitä mieltä, että yrityksen omistajat arvioivat aktiivisesti toimintaympäristöönsä ja valitsevat ympäristöön ja tilanteeseen parhaiten sopivan strategian. Aiemman tutkimuksen mukaan ympäristön vaikutus yrityksen kasvuun näyttäisi olevan epäselvä. Jokseenkin yleisesti on havaittu, että kasvuhakuiset yrittäjät toimivat menestyksellisesti erittäin dynaamisessa ympäristössä, joka mahdollistaa yrityksen kasvun uusien innovaatioiden ja yrityksen uudistumisen kautta (mm. Binks & Vale 1990; Kuratko & Hodgetts 2001, 499; Shepherd & Wiklund 2005, 25).

### 3.1.3 Nopean kasvun yritysten kasvustrategia

Nopean kasvun yritysten (liikevaihdon kasvu on yli 20 % vuodessa) perustajat ja hitaan kasvun yritysten perustajat ovat persoonallisuudeltaan erilaisia (mm. Chandler & Jansen 1992; Hmieleski & Corbett 2003a; Wiklund 2001). Suurta kasvua tavoittelevien yrittäjien persoonallisuus poikkeaa ratkaisevasti muiden yrittäjien persoonallisuudesta. Kovaa kasvua tavoittelevat yrittäjät ovat kunnianhimoisia, strategisesti orientoituneita, tiimikeskeisiä ja valmiita tekemään uhrauksia yrityksen hyväksi. Lisäksi he osaavat hyödyntää erilaiset rahoituslähteet ja yrityksen maine on heille tärkeä. (Gundry & Welsch 2001.) Nopeasti yritystään kasvattavilla yrittäjillä on voimakas tarve toteuttaa uusia ideoita ja suunnitella yritystoiminta hyvin. Vaikka kysymyksessä olisi tytäryhtiö, sen johto toimii yrittäjämäisesti ja toteuttaa tulevaisuuden visioon johtavan strategian (Wiklund 1998, 115). Nopeasti kasvavat yritykset ovat keskimääräistä nuorempia, ja niiden kasvu on ollut jatkuvaa yrityksen perustamisesta saakka. Kasvu ei ole sattumanvaraista tai kausittaista vaan suunniteltua ja jatkuvaa, mikä johtuu pitkän aikavälin tulevaisuuden kasvutavoitteista. (Delmar ym. 2003.) Matthews ym. (2001) havaitsivat, että nopean kasvun takana on muodollinen kasvusuunnitelma myös vasta perustetuissa ja kasvu-orientoituneissa mikroyrityksissä.

Nopean kasvun yritysten kasvustrategia painottuu markkina-aseman vahvistamiseen tuoteparantelulla tai kokonaan uusilla tuotteilla sekä lisäarvon luomiseen. Asiakaskuntaa pyritään laajentamaan niin paljon, että yritys ei olisi liian riippuvainen yhdestä suuresta asiakkaasta. (Glansey 1998.) Sen lisäksi, että nopeaa kasvua tavoittelevien yrittäjien persoonallisuus poikkeaa muiden yrittäjien persoonallisuudesta, niiden kasvustrategia poikkeaa muiden yritysten strategiasta (Cooney 1997; Lohman 1998). Nopean kasvun yritykset pyrkivät toiminnassaan haavoittumattomuuteen, niiden menestys syntyy oikein ajoitetusta ja nopeasta markkinoille tulosta, niiden perustajalla on jotakin ylivoimaista osaamista, ja ne ovat proaktiivisia ja vastaavat nopeasti ympäristön muutoksiin (Lohman 1998). Yritykset toimivat joustavasti, lähellä asiakasta, innovoivat jatkuvasti, ja lisäksi ne pystyvät hyödyntämään markkinoiden avautuvat mahdollisuudet (Cooney 1997). Nopean kasvun yritykset kasvavat myös henkilöstöä lisäämällä. Vaikka nopeita kasvujia on vain pieni osa koko yritysten joukossa, niihin syntyy suurin osa uusista työpaikoista (Storey 1995, 159). Yli 20 prosentin vuosivauhdilla kasvavia yrityksiä eli "gaseleita" on kuitenkin ainoastaan kolme prosenttia kaikista toimivista yrityksistä (Feindt ym. 2002).

Nopean kasvun yritykset ovat valinneet kasvustrategiakseen differoimisstrategian tai innovoinnin (mm. Chandler & Jansen 1992). Wiklundin (1998, 121–213) mukaan nopean kasvun yritysten strategia on joko asiakaskeksien, uusiin tuotteisiin painottuva tai uusia maantieteellisiä alueita hakeva. Nopean kasvun yrityksissä suurin osa liikevaihdosta tehdään kolmen suurimman ostajan kanssa, ja mikä tärkeää, tuo liikevaihto tehdään tuotteilla, jotka on kehitetty kolmen edellisen vuoden aikana. Tämä seikka viittaa selkeästi innovatiiviseen tuotekehittelyyn, yhteistyöhön merkittävien kasvukykyisten asiakkaiden kanssa ja muutoshalukkuuteen. Nopeasti kasvavien yritysten markkinointistrategia on myös innovatiivista, uudistuvaa ja asiakaskeksistä. Lisäksi ne ovat joustavia toiminnassaan ja osaavat hyödyntää muuttuvan ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Tyypillistä on myös se, että ne kykenevät hyödyntämään uutta teknologiaa ja pystyvät tyydyttämään uusien asiakkaiden muuttuneen kysynnän. Kun liikevaihdosta merkittävä osuus tehdään kolmen suurimman asiakkaan kanssa, oikeiden asiakkaiden huolellinen valinta on ollut kasvun ehto. Tämä strategia onnistuu vain silloin, kun myös asiakkaan liikevaihto kasvaa. Wiklund korostaa sitä, että menestyvien kasvuyritysten strategia perustuu yrittäjämäiseen toimintaan ja se painottuu innovointiin sekä proaktiivisuuteen. Lisäksi nopeasti kasvavat yritykset näyttävät hallitsevan valitsemansa strategian hyvin. Nopean kasvun yritykset laajentavat toimintaansa alihankintayritysten kautta merkittävästi enemmän kuin muut yritykset. Wiklund lisää, että nopeasti kasvavien yritysten johtotiimi on laajempi ja että yrityksissä työskentelee enemmän akateemisen koulutuksen saaneita henkilöitä kuin muissa yrityksissä. Näiden seikkojen ansiosta yrityksen osaaminen päätöksenteossa on riittävän laaja kasvun monimutkaisuuden hallitsemiseksi. Johtotiimin suuruudella sekä sen kyvyllä ja kasvuhaluudella on selkeä yhteys yrityksen kasvuun. (Wiklundin 1998, 121–213.) Nopean kasvun yritys hankkii kasvun edellyttämiä ulkopuolisia resursseja. Esimerkiksi sellaisia sijoittajia, jotka myös omistavat osan yrityksestä. Ne ovat myös oivaltaneet, että kaikkea ei pystytä tai osata tehdä itse, joten yritykset hakevat ulkopuolista asiantuntemusta ja apua mm. rahoittajilta, oman alan asiantuntijoilta tai konsulteilta. Nopean kasvun yrityksissä julkista tukea ei pidetä välttämättömänä. Hallituksen toimet saattaisivat olla avuksi, mutta niihin ei kuitenkaan luoteta. (Fischer & Reuber 2003; Wiklund 2001.)

### 3.1.4 Yrityksen kasvussa tarvittavat taidot ja muut resurssit

Yrityksen kasvu lisää liiketoiminnan monimutkaisuutta (Covin & Slevin 1997). Kasvu aiheuttaa muutoksia yrityksen toiminnassa, joten muutosten hallinta on kasvamisen ehto. Pienyrityksiä voidaan pitää tässä suhteessa joustavampina kuin suuria yrityksiä, mutta molemmissa kasvu voi pysähtyä, ja yritys jopa lakkaa olemasta, mikäli kasvun aiheuttamaa monimutkaisuutta ja muutosprosessia ei hallita. Covin ja Slevinin mallin mukaan onnistunut yrityksen sisäinen kasvuprosessi ja muutos edellyttävät ”7-S”-tekijöiden (strategy, structure, staff, style, systems, skills, shared values) hallintaa. Yrityksen muutoksen yhteydessä syntyy myös jännitteitä, ja vasta niiden ratkaiseminen johtaa kasvun yhteydessä

muotoutuvaan uuteen toimintatapaan ja yrityskulttuuriin. Kasvun monimutkaisuuden johdosta kasvaminen ja muutos jo sinänsä aiheuttavat lisääntyviä ongelmia ja vastustusta, joten suurille yrityksille sen toteuttaminen ei ole helppoa. Kasvutavoitteen asettajan päämäärä kasvun suhteen ja kasvuprosessin onnistunut läpivieminen ratkaisevat onnistumisen. Kasvutavoitteen saavuttamista edesauttavat markkinoiden mahdollisuudet, kuten markkina-aukot ja kilpailutilanne sekä tuotteen elinkaarivaihe. Myynnin kasvun seurauksena liiketoiminta ja ympäristön hallitseminen tulevat monimutkaisemmiksi. Se edellyttää taitoa realisoida kasvumahdollisuudet ja tilanteeseen sopivaa kasvustrategiaa. Uusiin kasvumahdollisuuksiin vastataan sopivalla tuote- tai markkinointistrategialla jolloin yrittäjän kyvyt ovat ratkaisevassa asemassa kasvun onnistumisen kannalta. Yrittäjän kyvykkyyden lisäksi kasvun edellyttämiä resursseja ovat työntekijöiden osaaminen, taloudelliset resurssit, tuotemerkit, tilat, koneet, organisaatorakenne ja ydinosaaminen. Yhdessä nämä resurssit tukevat kasvua, mutta toisaalta kasvun seurauksena resurssit lisääntyvät. Covinin ja Slevinin malli pyrkii selittämään, miten kasvutavoitteet realisoituvat, kasvu on kannattavaa, kuinka hallitaan monimutkaisuuden lisääntyminen, miten muutos vie läpi ja miten saavutetaan uusi toimintatapa. Yleisemminkin ollaan sitä mieltä, että yrityksen kasvu merkitse monimutkaisuuden lisääntymistä, suurempien asiakokonaisuuksien hallintaa sekä yrityksen ja ympäristön välisen suhteen hallintaa (mm. Adizes 1988, 3; Entrialgo ym. 2000; Kuratko & Hodgetts 1998, 465; Sexton & Bowman-Upton 1991; Sexton, Upton & Wacholtz 1997; Vinel & Hamilton 1999). Monimutkaisen kasvutapahtuman hallinta korostuu nopean kasvun yrityksissä. Ne saattavat kaksin- tai kolminkertaistaa liiketoimintansa hyvin lyhyessä ajassa Tämä merkitsee mm. uusien työntekijöiden jatkuvaa rekrytointia. Sen seurauksena stressi lisääntyy, taidot eivät riitä ja tyytymättömyys tai kapinahenki yrityksen sisällä on yleistä. Lisäksi nopean kasvun yrityksen perustaja ei ehkä ehdi kehittää omaa osaamistaan yrityksen kasvuvauhdin mukaisesti. (Fischer & Reuber 2003.)

Monimutkaisuuden hallinnan ja ympäristön muutosten vuoksi skenaariorajattelulla on merkittävä osuus yrityksen muutostilanteissa. Markman ja Baron (2003) ovat havainneet, että yrittäjien kyky käsitellä organisaation ja ympäristön monimutkaisuutta on korkeampi kuin muilla henkilöillä, ja tämä kognitiivinen kyvykkyys tukee kasvun monimutkaisuuden hallintaa. Lohman (1998) on vakuuttunut siitä, että menestyvien ja nopeasti kasvavien yritysten omistajayrittäjät hallitsevat kasvun monimutkaisuuden intuitiivisesti. Intuitioon ja mielikuviin perustuva uusien kasvumahdollisuuksien havaitseminen sekä niiden hyödyntäminen edeltävät rationaalista päätöstä kasvattaa yritystä (Penrose 1995, 34).

Yrittäjämäinen käyttäytyminen korostuu kasvutapahtuman yhteydessä. Se on ratkaiseva tekijä, sillä yrittäjämäisesti toimivalla henkilöllä on kyky työskennellä ympäristön mahdollisuuksien ja uhkien kanssa sekä johtaa organisaatiota kasvun edellyttämien muutosten vaatimalla tavalla. Mikäli tätä henkilökohtaista kykyä ei ole, yrityksen on vaikea selviytyä kasvun aiheuttamasta kompleksisuudesta. (Thompson 1999.) Yrittäjä joutuu oppimaan uusia menettelytapoja

monimutkaisen kasvutapahtuman yhteydessä, joten henkilökohtainen oppimiskyky ja joustavuus ovat ratkaisevia muutosta vaativissa tilanteissa (Sexton ym. 1997). Laukkasen (2000, 82) mukaan yrittäjän kyky sietää taloudellista epävarmuutta sekä ongelmanratkaisukyky ovat osoittautuneet merkityksellisiksi ominaisuuksiksi kasvun yhteydessä. Mitä suurempi taloudellisen epävarmuuden sietokyky on, sitä laajemmasta toimintavaihtojen joukosta voidaan valita tulevaisuuden toimintamalli. Pienyritysten kannattava kasvu tapahtuu yleensä oman sisäisen kasvun eli orgaanisen kasvun kautta jolloin kasvun monimutkaisuuden ja muutoksen hallinnan tärkeys korostuu (mm. Miner 1990; Smallbone, Leigh & North 1995).

Yleensä kasvuyritykset ovat tiimiorientoituneita ja niissä suositaan erilaisia yhteistyömuotoja. Kauranen (1993, 95) on havainnut, että perustajaryhmän aloittama yritystoiminta menestyy varsinkin silloin, kun ryhmän jäsenten taidot täydentävät toisiaan. Tiimiyrityksen jäsenten persoonallisuus vaikuttaa yrityksen kokonaistulokseen. Tiimin jäsenten persoonallisuuden kautta on ennakoitavissa yrityksen menestyminen, ja lisäksi tietyt persoonallisuudenpiirteet ovat identifioitavissa tiettyihin ammatteihin ja henkilön käyttämiin rooleihin (Kichuk & Wiesner 1997).

Kasvun kannalta yrityksen resursseista merkittäviä ovat johto, pääoma, verkosto, sidosryhmäsuhteet, yrittäjä itse, koulutus ja kokemus (Lee & Tsang 2001; Wiklund 1998, 138–139). Kasvuyrityksissä onkin havaittu suhteellisen vakaa johto (Laine 2003). Kasvuun vaikuttavista resursseista tärkeimpinä pidetään asiakkaita ja omia työntekijöitä, mutta julkinen tuki, kuten alueelliset kehittämisrahasotot, jäävät viimeiseksi kasvuresurssien listalla (Davidsson ym. 2002). Eri alojen osaava henkilöstö ja muu inhimillinen pääoma on välttämätön kasvuresurssi aineellisten resurssien ohella (Penrose 1995, 24).

Menestyvät kasvuyritykset saavat melko helposti vierasta pääomaa ja vain pieni osa mainitsee rahoituksen saannin olevan ongelma. Kasvuyritysten on mahdollista hyödyntää lukuisia erilaisia rahoituslähteitä. Yksityiset ja julkiset kehittämissyhtiöt tarjoavat oman pääoman ehtoista rahoitusta. Riskirahoitusta on mahdollista saada erilaisilta rahoitusyhtiöiltä sekä mm. FINNVERAlta ja TEKESiltä. Myös yksityiset sijoittajat toimivat vasta perustettujen kasvuyritysten rahoittajina ja bisnesenkeleinä. (mm. Aho & Rantanen 1993, 107; Gundry & Welsch 2001; Tepstra & Olson 1993.) Ulkopuolisella rahoituksella ja varsinkin riskipääomalla voidaan vaikuttaa ratkaisevasti toiminnan jatkuvuuteen ja ulkopuolinen rahoitus on merkittävä tekijä erityisesti määrällisen kasvun nopeuttamisessa (Laukkanen 2000). Kuitenkin Wiklund (1998, 115–130; 2001) havaitsi, että vain 30 prosentille ruotsalaisyrittäjistä rahoituksen puuttuminen on kasvun este. Ulkopuolinen rahoittaja haluaa tavallisesti vaikuttaa rahoittamansa yrityksen kasvustrategian sisältöön joten sellaisen mukaantulo aiheuttaa osittaisen luopumisen itsenäisestä päätösvallasta. Pienyritysten omistajat eivät ole halukkaita luopumaan itsenäisyydestään ja kokevat tämän kautta pääoman saamisen kasvun esteeksi. Yleensä yksityinen rahoittaja ei ole passiivinen sijoittaja vaan osallistuu aktiivisesti yrityksen kehittämiseen johtotiimin tai mentoroinnin kautta (Brealey & Mayers 2003, 401–405).



Kasvustrategiassa rahoitusrakenne, kannattavuus ja kasvu pitäisi pystyä kytkemään yhteen. Heikko kannattavuus vähentää liikevaihdon kasvuvaraa, ja mikäli yritys ei pysty tekemään voitollista nettotulosta, se ei pysty turvaamaan rahoitusrakennettaan millään liikevaihdon kasvulla. (Aho 1993.) Seuraava esimerkki Tulikiven kasvustrategiasta kuvaa kannattavuuden merkitystä tulosta-voitteen ja kasvun yhteydessä.

”Tulikivi kasvaa kannattavasti, ja liiketoiminnan ohjaaminen tulostavoitteiden mukaisesti turvaa Tulikiven hyvän toiminnallisen tuloksen. Tulikiven toiminnan tarkoituksena on luoda osakkaiden pääomalle vakaa arvonnousu ja osinkotuotto sekä palauttaa osa voitosta tulospalkkiona henkilöstölle. Kasvaessaan kannattavasti Tulikivi lisää työpaikkoja ja työllistää suoraan ja välillisesti verkottuneiden yhteistyökumppaneiden kautta merkittävän joukon henkilöitä.” (Tulikivi Oyj 2003, 14.)

Aho ja Rantanen (1993) määrittelevät hallitun kasvun olevan sama kuin vakavaraisuuden turvaaminen. Kasvutauti puhkeaa silloin, kun yrityksen kannattavuustaso on riittämätön kasvuvauhtiin nähden. Jo 25 prosentin kasvu on hallitsemattomana liian nopeaa, koska se heikentää yrityksen vakavaraisuutta. Vakavaraisuuden turvaaminen edellyttää kannattavuudesta huolehtimista. Yrityksen terveydentilan mittareita ovat kasvu, kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Riittävä kannattavuus on tärkein, sillä kannattamaton yritys ei pysty investoimaan. Investointeja ei pystytä rahoittamaan tulo-rahoituksella, ja vieraan rahoituksen saaminen edellyttää pitkällä aikavälillä kannattavaa liike-toimintaa. (Aho & Rantanen 1993, 108–109.)

### 3.2 Yrityksen kasvuun vaikuttavia muita tekijöitä

Yleisesti hyväksyttyä yrityksen kasvuteoriaa ei ole vielä olemassa. Kasvuteorian syntymisen esteenä pidetään esimerkiksi sitä että kasvu koostuu lukuisista tekijöistä ja kasvua voidaan mitata useilla eri tavoilla. (mm. Ardishvili, Cardozo & Harmon 1997; Glancey 1998; Penrose 1995, 33.) Vaikka yrityksen kasvuteoriaa ei olekaan, kasvun malleja on sen sijaan useampia. Esimerkiksi Klofstenin mallissa kasvu määritellään kahdeksan liiketoiminnan ydinalueen mukaan. Tunnetuin, suosituin ja eniten käytetty lienee elinkaariajattelu – tosin sen paikkansapitävyys kyseenalaistetaan. Esimerkiksi Wicham (2001, 328) pitää elinkaarimallia lähinnä yrityksen menneisyyden kuvaajana, sillä hänen mukaansa se ei tarjoa mitään sellaista tietoa, jonka varaan olisi mahdollista tehdä tulevaisuuden kasvuennusteita. Elinkaariajattelun mukaisesti yrityksen kasvu ei ole stabiilina jatkuva prosessi, vaan se tapahtuu vaihteittain, ja kasvua selitetään elinkaaren kehitysvaiheilla (mm. Adizes, 1988; Churchill & Lewis 1983). Elinkaaren ohella kasvua on tarkasteltu kriisien kautta etenevänä prosessina (Greiner 1972) sekä monimutkaisuuden lisääntymisen ja muutoksen hallinnan kautta (Covin & Slevin 1997).

London Business School on identifioinut kuusi kasvuyrityksen menestystekijää (Feindt ym. 2002):

- 1 Perustaja, jolla on toimialan ja markkinoiden osaaminen ja kokemus.
- 2 Läheiset suhteet asiakkaisiin ja sitoutuminen laadun tuottamiseen.
- 3 Innovointia ja joustavuutta markkinoinnissa ja teknologiassa.
- 4 Tavoite on kohdistettu voittoon, ei ainoastaan myyntiin; hyvä kustannusten seuranta.
- 5 Hyvät työntekijäsuhteet ja palkka perustuu usein bonusjärjestelmään.
- 6 Yritys toimii kasvavilla markkinoilla.

Yrityksen kasvuun vaikuttavia samanlaisia tekijöitä on havaittu maailmanlaajuisesti. Kasvuun näyttäisi vaikuttavan yrityksen ikä, koko, yritysmuoto ja toimiala niin Yhdysvalloissa ja Saksassa kuin Australiassa tai Skotlannissa. Kasvuyrityksen alueellisella sijainnilla ei tunnu kuitenkaan olevan suurta merkitystä, sillä kasvuyritys voi sijaita maantieteellisesti melkein missä tahansa ja sijaintia koskevat tutkimustulokset ovat samansuuntaisia eri valtioiden välillä. (Davidsson, Kirchoff, Abdunnasser & Gustavsson 2002; Kolvereid 2002.) Tosin kaupunkimaisessa ympäristössä yritysten kasvun on havaittu olevan voimakkaampaa kuin maaseudulla (Glancey 1998).

Yrityksen iän ja sen kasvuhaluuden välinen tieto on ristiriitaista. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että nuoret yritykset kasvaisivat nopeammin ja enemmän kuin vanhat (mm. Davidsson ym. 2002; Delmar, Davidsson & Gartner 2003; Glancey 1998; Wiklund 1998, 214). Nuorten pienyritysten johto on dynaamisempaa ja innovatiivisempaa, ja vanhemmat yritykset suoriutuvat nuoria heikommin yleisimmillä kasvukriteereillä mitattuna (Wijewardena & Tibbits 1999). Pienet yritykset kasvavat nopeammin kuin suuret ja useamman henkilön perustamat yritykset, esimerkiksi tiimi- ja osakeyhtiömuotoiset kasvavat yhden henkilön perustamia yrityksiä nopeammin (Davidsson ym. 2002). Aiempaa yrittäjäkokemusta pidetään merkittävänä kasvuun vaikuttavana tekijänä (mm. Chandler & Jansen 1992; Lee & Tsang 2001) mutta uusilla toimialoilla ikä, sukupuoli tai aiempi kokemus eivät kuitenkaan vaikuta kasvuhaluuteen (Matthews & Human 2000). Myöhemmissä tutkimuksissa ei ole havaittu tilastollisesti merkitsevää positiivista suoraa yhteyttä yrittäjän aiemman kokemuksen ja kasvuhaluuden välillä (Kolvereid 2002; Shepherd & Wiklund 2005, 25).

Yleisesti yrityksen kasvua pidetään positiivisena ilmiönä ja se on myös yleisin yrityksen menestymisen mittari (mm. Baum ym. 2001). Yritystoiminnassa tärkeintä on selviytyminen ja toiminnan jatkuminen, mutta kasvu lienee liiketoiminnan toiseksi tärkein päämäärä (Pasanen 2003, 58). Kasvaessaan yritys kehittyy ja yrityksen kehitys on sen eloonjäämisen edellytys (Storbacka 2005, 28). Kasvu on yleensä välttämätöntä alkavalle yritykselle toiminnan vaatimien resurssien takia koska kasvun ansiosta on mahdollista saavuttaa riippumattomuutta, hyödyntää avautuvia mahdollisuuksia ja saada ulkopuolista arvostusta (Cardozo, Elder & Harmon 1998). Mikäli kasvu pysähtyy tai kääntyy negatiiviseen suuntaan, se ennakoii yleensä ongelmia tulevaisuudessa. Jonkin tasoinen kasvu lienee välttämätöntä ja uudelle yritykselle kiehtovakin vaihtoehto, mutta se pitäisi suunnitella huolellisesti ja toteuttaa hallitusti. Yrityksen pieni koko ja liian pieni liikevaihto ovat ongelmia silloin, jos rahaa ei kerry riittävästi edes omaan yrittäjäpalkkaan. Yrityksen kasvu on usein sekä yrittäjän itsensä että

ulkopuolisten rahoittajien tavoite. Vastuullinen omistajuus ilmenee myös hallitun kasvun mukanaan tuoman taloudellisen varmuuden kautta.

### 3.3 Yhteenveto, selitettävät ja selittävät muuttujat

Tutkimuksessa käytettävät yrityksen kasvua mittaavat muuttujat (selitettävät muuttujat, taulukko 2) on johdettu edellä esitellystä yrityksen kasvun teoreettisesta viitekehuksesta.

TAULUKKO 2 Kasvumuuttujien kuvailu (vrt. kuvio 12)

Selitettävät muuttujat/kpl	Teoria / lähde
I KASVUMOTIVAATIO/5	Davidsson 1991, 1998; Nurmi 2005
Kasvutavoitteet	Shepherd & Wiklund 2005,12
Kasvuhalu	Churchill & Lewis 1983; Penrose 1995
Henkilökohtainen visio	Shepherd & Wiklund 2005,12
Usko omiin kykyihin	Davidsson 2002
Usko resurssien saatavuuteen	Jarillo 1998
II KASVUSTRATEGIA /7	Wicham 2001; Wiklund 1998, 148
Kustannuspainotteisuus	Porter 1987
Asiakaskeskisyys	Porter 1987
Fokus; kohderyhmä	Porter 1987
Fokus; tuotekehittely	Porter 1987
Markkinaosuus	Wicham 2001
Kasvu yrityskaupoilla	Tenhunen & Werner 2000, 12
Sisäinen kasvu	Glansey 1998; Wiklund 2001; 2003
III TAIDOT/8	Covin & Slevin 1997; Baum ym. 2001
Ihmisten johtaminen	Miner 1990; Watson 1995
Laskentatoimi	Aho 1993
Strateginen suunnittelu	Baum ym. 2001; Delmar ym. 2003
Tuotesuunnittelu	Lohman 1998; Chandler & Jansen 1992
Myyntityö	Wiklund 1998
Asiakashankinta	Glansey 1998; Wiklund 1998
Asiakassuhteet	Delmar & Davidsson 1997
Neuvottelutaidot	Davidsson & Klofsten 2003
IV YMPÄRISTÖ/3	Baum ym. 2001; Delmar 1996; Thompson 1999
Kasvava toimiala	Binks & Vale 1990
Kasvua riippumatta toimialan kasvusta	Shepherd & Wiklund 2005, 25; Child 1972
Ympäristö estää kasvun	Kuratko & Hodgetts 2001

Kasvumotivaatio on osoittautunut tärkeimmäksi kasvun taustalla olevaksi tekijäksi (mm. Davidsson 1991, 1998; Nurmi 2005). Kasvumotivaatio vaikuttaa kas-

vutavoitteiden asettamiseen (mm. Shepherd & Wiklund 2005,12) kasvuhaluuteen (mm. Churchill & Lewis 1983; Penrose 1995), henkilökohtaiseen visioon (mm. Shepherd & Wiklund 2005,12), uskoon omiin kykyihin (mm. Davidsson 2002) sekä resurssien saatavuuteen (mm. Jarillo 1998; Routamaa & Vesalainen 1987).

Yrittäjän taidot vaikuttavat suoraan yrityksen kasvuun, mutta persoonallisuuden rakenne vaikuttaa taitojen hankkimiseen (mm. Baum ym. 2001). Yrityksen kasvu on mahdollista monenlaisen taitopotentialin kautta. Aiemman kirjallisuuskatsauksen perusteella menestyksellisessä kasvussa ihmisten johtaminen, strateginen suunnittelu, neuvottelutaidot ja asiakassuhteet nousevat keskeisiksi (mm. Baum ym. 2001; Covin & Slevin 1997; Delmar ym. 2003, Delmar & Davidsson 1997; Glansey 1998; Miner 1990; Watson 1995; Wiklund 1998).

Ympäristö ei näyttäisi vaikuttavan yrityksen kasvuun suoraan. Sen vaikutus tapahtuu yrityksessä tehtävien strategisten päätösten kautta (mm. Binks & Vale 1990; Child 1972; Delmar 1996; Kuratko & Hodgetts 2001; Porter 1987,23-56; Shepherd & Wiklund 2005, 25; Thompson 1999).

## 4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Tutkimuksen kohdejoukko ja aineiston keruu

Tämän kvantitatiivisen otantatutkimuksen perusjoukko on suomalaiset yrittäjät. Myös otantatutkimuksella on mahdollista saada tarkka kuva perusjoukosta ja tutkimuksen tulokset voidaan tietyin varauksin yleistää koskemaan koko perusjoukkoa eli yrittäjiä yleensä. Tutkittava osajoukko l. näyte koostuu keski-suomalaisista, savolaisista ja eteläpohjanmaan yrittäjistä. Tutkimuksen otannassa on pyritty siihen, että näyte olisi mahdollisimman edustava ja siinä esiintyisivät perusjoukon ominaisuudet oikeassa suhteessa. (ks. Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 15.)

Tutkimusaineisto kerättiin survey-kyselynä siten, että Keski-Suomen, Eteläpohjanmaan ja Savon yrittäjäjärjestöiltä saatiin luettelot niiden jäsenyrityksistä. Keski-Suomen Yrittäjät ry:n listassa oli 1.882 yritystä/yrittäjää, Eteläpohjanmaan 6.058 yrittäjää/yritystä ja Savon 2.959 yrittäjää/yritystä. Listoissa oli yhteensä 10.899 nimeä ja niistä poimittiin joka 13. Otannassa jouduttiin käyttämään harkintaa esimerkiksi silloin jos 13. yritys oli apteekki, pankki tai taksi (luvanvaraista toimintaa). Tutkimuksen kohdejoukoksi muodostui 814 yritystä, joille lähetettiin kysely marraskuun alussa 2006. Kyselylomakkeessa oli kaksi osaa: osa 1) yrityksen kasvuun liittyvät selitettävät muuttujat ja avoimet kysymykset sekä 2) PK5 -persoonallisuustesti (liitteet 1: saate ja 2: kyselylomake, <sup>10</sup>). Osan yksi kysymykset operationalisoitiin aiemman kasvututkimuskirjallisuuden perusteella ja siinä on yhteensä kaksikymmentäseitsemän mittasteikollista kysymystä ja viisi avointa kysymystä. Ne ryhmiteltiin seuraavasti:

---

<sup>10</sup> PK5 -persoonallisuustestin kyselylomaketta ei voi laittaa liitteeksi. Psykologiliiton ja Psykologisen Seuran yhteisen Testilautakunnan ohjeen mukaan julkaistun testin osia ei pidä liittää opinnäytetöihin. Se on lisäksi tarpeetonta, koska halutessaan lukija voi tutustua siihen samalla tavalla kuin muihinkin lähteisiin.

Taustamuuttujat (10)  
 Omat taidot yrityksen perustamishetkellä (8)  
 Yrityshistoria 2003–2005 liikevaihdon, tuloksen, omavaraisuusasteen ja työntekijöiden osalta (12)  
 Tavoitteellista toimintaa mittaavat muuttujat (2)  
 Nykyhetken omat taidot (8)  
 Kasvun strategiset vaihtoehdot (11)  
 Kasvutavoitteet vuosille 2006–2008 liikevaihdon, tuloksen, oma-varaisuusasteen ja työntekijöiden osalta (12)  
 Henkilökohtaiset kasvumotivaatiomuuttujat (7)  
 Ympäristön vaikutus kasvuun (4)

Avoimet kysymykset koskivat kasvustrategian vaihtoehtoja ja kasvumotivaatiota. Lisäksi pyydettiin mainitsemaan suurin kasvun este ja kasvua estävä ympäristötekijä.

Vastausten viimeinen palautuspäivä oli 10.11.2006. Kyselylomakkeita palautettiin 125 kpl ja vastausprosentiksi muodostui 15,36 %. Vastauksista viisi oli puutteellisia ja ne hylättiin. Uusintakyselyä ei tehty koska  $n=120$  todettiin riittäväksi rakenneytälömallinnukseen ja muuhun aineiston analysointiin.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Yrittäjän persoonallisuuden, yrityksen kasvun ja niiden välisen yhteyden tarkastelun tutkimusmenetelmiksi valittiin riittävän kattavat korrelatiiviseen tutkimusasetelmaan sopivat tilasto- ja analyysi- menetelmät. Persoonallisuusmittarina toimi Suomen oloihin standartoitu Big Five -teoriaan perustuva viiden faktorin mukainen PK5 -testi ja tutkimusaineiston analysointiin käytettiin SPSS- ja Mplus -tilasto-ohjelmia (Muthén & Muthén 1998–2006; SPSS for windows, release 14.0.1. 1989–2015). Edellä mainitut menetelmät ovat niin laajoja monimuuttujamenetelmiä, että niillä on mahdollista tarkastella ilmiön voimakkuutta, muuttujien välistä vaihtelua, tilastollista merkitsevyyttä, moderaattori- tai mediaattorivaikutusta sekä ennustettavuutta.

Korrelatiivisessa poikittaistutkimuksessa, kuten tämä tutkimus, ilmiö tutkitaan vain yhden kerran ja silloin kun tutkitaan kahden muuttujan välistä yhteyttä (yrittäjän persoonallisuudenpiirre ja kasvuindikaattori), jokin kolmas muuttuja voi vaikuttaa havaittuun yhteyteen toimien joko mediaattorina tai moderaattorina. Mediaattorivaikutus tarkoittaa sellaista asiaa, jonka kautta selittävä muuttuja (persoonallisuudenpiirre) vaikuttaa selitettävään muuttujaan (kasvun indikaattori). Mediaattorivaikutuksen edellytyksenä on, että muuttujat korreloivat keskenään. Moderaattorivaikutus tarkoittaa sellaista uutta muuttujaa, jonka vaikutuksesta kahden muuttujan välinen yhteys muuttuu. Moderaattori voi olla joko laadullinen tai määrällinen muuttuja, joka vaikuttaa selittävän ja selitettävän muuttujan välisen yhteyden suuntaan ja/tai voimakkuuteen. Myös moderaattorivaikutuksen edellytys on muuttujien välillä todettu korrelaatio.

#### 4.2.1 Persoonallisuuden arviointimenetelmä

PK5 -persoonallisuustestin (arviointimenetelmän) taustateoriana on aiemmin esitelty Big Five -malli ja sen reliabiliteetti sekä validiteetti on todettu testin standardoinnin yhteydessä. Alkuperäisen NEO PI-R (NEO Personality Inventory - Revised, 1992) lisäksi PK5-arviointimenetelmään on otettu vaikutteita 16PF (The Sixteen Personality Factor Questionnaire, 1993) ja PRF (Personality Research Form, 1984) -menetelmistä (PK5 -käsikirja 2006, 11-12). Yrittäjän persoonallisuudenpiirteisiin liittyvää tutkimusta ei ole tehty aiemmin Suomessa Big Five -teorian mukaisesti, joskin Kauranen (1993) käytti vastaavan tyyppistä lähestymistapaa ja silloista menetelmää tutkiessaan yrityksen menestymisen ja yrittäjän persoonallisuuden välistä yhteyttä.

Arviointimenetelmien kehittämiseen ovat vaikuttaneet olemassa olevien testien faktorianalyysit ja tutkimukset persoonallisuutta kuvaavista adjektiiveista. Big Five -mallin mukaista testiä suositellaan käytettäväksi yli 17-vuotiaiden henkilöiden persoonallisuuden tutkimuksessa. Testin kautta eivät nouse esille elämänhistoria, kognitiivinen kyvykkyys tai mieliala. Se ei ole myöskään kliininen testi, jonka kautta olisi mahdollista arvioida jatkotoimien tarvetta. Tästä syystä testaajalta ei edellytetä kliinisen psykologian koulutusta mutta persoonallisuuspsykologian riittävä tietämys on välttämätöntä. (Costa & McRae 1992b, 4-5.)

Suomessa vuonna 2006 Psykologien kustannus Oy:n kehittämä PK5 -arviointimenetelmä edustaa uusinta Big Five -persoonallisuustestiä myös kansainvälisellä tasolla. Mallin mukaisesti PK5 -testissä on viisi dimensiota ja viisi-toista ala-asteikkoa (taulukko 3).

Testi on konstruoitu niin, että jokaista Big Five -dimensiota (ekstroversio, ystävällisyys, tunnollisuus, tasapaino ja avoimuus) mitataan kolmella asteikolla. Päädimensiot koskevat varsin laajaa käyttäytymisaluetta. Päädimensioita ei mitata suoraan, vaan ne muodostuvat ala-asteikkojen summapistelistä. Koska päädimensioiden pistemäärä muodostuu eri tavoin painottuneista ala-asteikkojen pistemääristä, sama päädimension pistemäärä voi saada eri henkilöiden kohdalla erilaisen psykologisen merkityksen. PK5 -mittarin ala-asteikkojen käyttäytymisalue on rajatumpi ja täsmällisemmin kuvattavissa kuin päädimensioiden. Päädimensioiden summapistemäärät kuvaavat käyttäytymistä yleisellä tasolla ja ala-asteikot ilmaisevat rajatummin ja tarkemmin henkilön persoonallisuuden sekä käyttäytymisen. (PK5 -persoonallisuustestin käsikirja 2006, 18.)

Big Five -mallin päädimensioilla ei ole todettu aiemmissa yrittäjän persoonallisuuden tutkimuksissa yhtä korkeaa selitysasetta kuin ala-asteikoilla (Rauch & Frese 2007). Koska ala-asteikot ilmaisevat käyttäytymisen tarkemmin kuin viisi päädimensiota, niitä käytetään tässä tutkimuksessa selittävinä muutujina.

TAULUKKO 3 PK5 -testin faktorit ja psykologiset sisällöt (PK5 -persoonallisuustestin käsikirja 2006, 17)

Pääfaktorin ja ala-asteikkojen nimet	Psykologisen ulottuvuuden kuvaus
I SOSIAALINEN AKTIIVISUUS 1. Eloisuus 2. Sosiaalinen rohkeus 3. Johtavuus	VETÄYTYVÄ - AKTIIVINEN hillitty-eloisa varovainen-rohkea mukautuva-johtava
II YSTÄVÄLLISYYS 4. Seurallisuus 5. Avoimuus 6. Luottavaisuus	ETÄINEN - LÄMMIN yksin viihtyvä-seurallinen muodollinen-avoin epäilevä-luottava
III TUNNOLLISUUS 7. Vastuuntunto 8. Suunnitelmallisuus 9. Harkitsevuus	SUURPIIRTEINEN - TUNNOLLINEN huoleton-vastuuntuntoinen joustava-suunnitelmallinen innostuva-harkitseva
IV TASAPAINOISUUS 10. Rauhallisuus 11. Rentoutuneisuus 12. Itsevarmuus	LEVOTON - LEVOLLINEN kärsimätön-rauhallinen jännittynyt-rentoutunut huolestunut-itsevarma
V AVOIMUUS KOKEMUKSILLE 13. Kokeilunhalu 14. Ideoivuus 15. Tunnekeskeisyys	SOVINNAINEN - UUDISTAVA perinteinen-kokeilunhaluinen käytännönläheinen-pohtiva asiakeskeinen-tunnekeskeinen

Alkuperäistä, Jungin vuonna 1917 kuvaamaa ekstroversio - introversio -ulottuvuutta PK5-testissä mitataan aktiivisuus-dimension vetäytyvä - aktiivinen ääripäillä ja ala-asteikoilla hillitty - eloisa, varovainen - rohkea ja mukautuva - johtava. Ystävällisyys (Big Five -teorian agreeableness) -dimension ulottuvuudet ovat etäinen - lämmin ja sen ala-asteikot ovat yksin viihtyvä - seurallinen, muodollinen - avoin, epäilevä - luottava. Tunnollisuutta (Big Five -teorian conscientiousness) kuvataan ulottuvuuksilla suurpiirteinen - tunnollinen ja siihen kuuluvat ala-asteikot huoleton - vastuuntuntoinen, joustava suunnitelmallinen ja innostuva - harkitseva. Tasapainoisuutta (Big Five -teorian emotional stability) ilmaisevat levoton - levollinen -ulottuvuudet sekä sen ala-asteikot kärsimätön - rauhallinen, jännittynyt - rentoutunut ja huolestunut - itsevarma. Avoimuus -dimension (Big Five -teoriassa openness to experience) ääripäät ovat sovinnainen - uudistava ja ala-asteita perinteinen - kokeilunhaluinen, käytännönläheinen - pohtiva sekä asiakeskeinen - tunnekeskeinen.

PK5 -persoonallisuustesti on itsearviointimenetelmä. Itsearviointitestissä tutkittava täyttää valmiiksi suunnitellun kyselylomakkeen, jonka kysymykset/väittämät liittyvät käyttäytymiseen, valintoihin ja reaktioihin. PK5 -testivihko sisältää 150 välimatka-asteikollista väittämää. Vastaaja ilmaisee väittämien paikkansapitävyyden omalla kohdallaan viisiportaisella asteikolla 1 = "aivan eri mieltä", 5 = "aivan samaa mieltä". Testissä käytetään myös käännettyjä väittämiä, joista testattava ei tiedä. Käännettyjen muuttujien avulla pyritään poistamaan ns. suotavan vastauksen efekti. Esimerkiksi väittämä 12 "Jään usein



miettimään tekojeni seurauksia” latautuu faktoriin V Avoimuus kokemuksille, kokeiluhalu ala-asteikkoon ja väittämä 21 ”Luotan yleensä siihen, mitä ihmiset sanovat” latautuu faktoriin II Ystävällisyys ja sen ala-asteikkoon ”luottavaisuus”.

Sellaisten testien, joiden tarkoitus on mitata jotakin ominaisuutta – kuten tässä tapauksessa yrittäjän persoonallisuutta, vähimmäisvaatimuksena pidetään sitä, että saadaan tietoa muuttujan arvojen välisistä eroista (vrt. Metsämuuronen 2003, 39). PK5 -persoonallisuusmittarin 150 muuttujaa ovat järjestysasteikollisia arvoilla 1-5. Mittarin ala-asteikot muodostuvat kukin kymmenestä osiosta (kysymyksestä/väittämästä) joten muodostettava summapistemäärä voidaan pitää jatkuvana välimatka-asteikollisena muuttujana. Välimatka-asteikolliset muuttujat mahdollistavat keskiarvojen vertailun esimerkiksi yrittäjien ja muun väestön välillä.

Menetelmä perustuu välimatka-asteikon tulkintaan. Testiin vastaajaa ei tyypitellä joko- tai -arvioinnilla, vaan käytössä ovat välimatka-asteikon ääripää ja myös niiden välillä oleva alue. Näin menetellen tulkinta on ”enemmän ekstrovertti kuin introvertti” tai jopa ”täydellinen introvertti ilman ekstrovertin piirteitä”. Costa ja McRaen (1992b, 13) tulkintaohjeen mukaan voitaisiin käyttää vieläpä ”ambivert” -termiä silloin kun henkilössä on havaittavissa sekä ekstrovertin että introvertin piirteitä. Costa ja McRae ovat havainneet, että Big Five -teorian mukaiseen testiin osallistuvista henkilöistä 38 % sijoittuu keskitasolle, 24 % korkealle mutta myös matalalle tasolle ja 7 % on ylimmällä ja alimmalla tasolla.

Tutkimusmenetelmänä Big Five -mallin valinta on perusteltua koska modernin psykologisen persoonallisuuden tutkimusinstrumentin toivotaan olevan se väline, jonka avulla löydettäisiin yrittäjälle tyypillinen käyttäytyminen (Chell 2000). Lisäksi yrittäjän persoonallisuuden tutkijat on haastettu käyttämään modernia sekä validia persoonallisuuden mittaamenetelmää (mm. Delmar 1996; Delmar & Davidsson 2000; Grant 1996; Johnson 1990; Rauch & Frese 2000; Ray 1993). PK5 -persoonallisuustesti on valmis mittari ja sen reliabiliteetti ja validiteetti (sekä rakenne- että ennustevaliditeetti) on todettu aiemmin (PK5 -persoonallisuustestin käsikirja 11-163). Menetelmä perustuu viiden suuren persoonallisuusfaktorin menetelmään ja se on validi sekä riittävän kattava persoonallisuuden tutkimusmenetelmä myös yrittäjän persoonallisuuden tutkimuksen viitekehyksessä. Mittarin luotettavuus on testattu aiemmin, joten tässä tutkimuksessa saadut tulokset ovat vertailukelpoisia aiempien vastaavien tutkimusten kanssa.

Yhtenä yrittäjän persoonallisuuden tutkimuksen esteenä on pidetty sitä, että validia psykologista tutkimusmenetelmää ei ole tai sitä ei käytetä (Grant 1996; Delmar & Davidsson 2000; Ray 1993). Lisäksi yrittäjän persoonallisuutta käsittelevissä tutkimuksissa on kyseenalaistettu ne tutkimusmenetelmät, joilla persoonallisuutta on aiemmin tutkittu (mm. Busenitz & Barney 1997; Delmar 1996; Wooten & Timmerman 1999). Vuonna 2006 Suomessa Psykologien kustannus Oy tarjoaa 20 erilaista persoonallisuustestiä, 28 kykytestiä ja 18 muuta sellaista testiä, jolla on mahdollisuus kartoittaa jollakin tasolla ihmisen persoo-



taan, minkälainen yhteys persoonallisuudenpiirteiden ja yrityksen kasvun välillä vallitsee. Rakenneyhtälömallit koostuvat kahdesta osasta:

1. Mittausmallissa mitatut muuttujat liitetään latentteihin muuttujiin (faktoreihin).

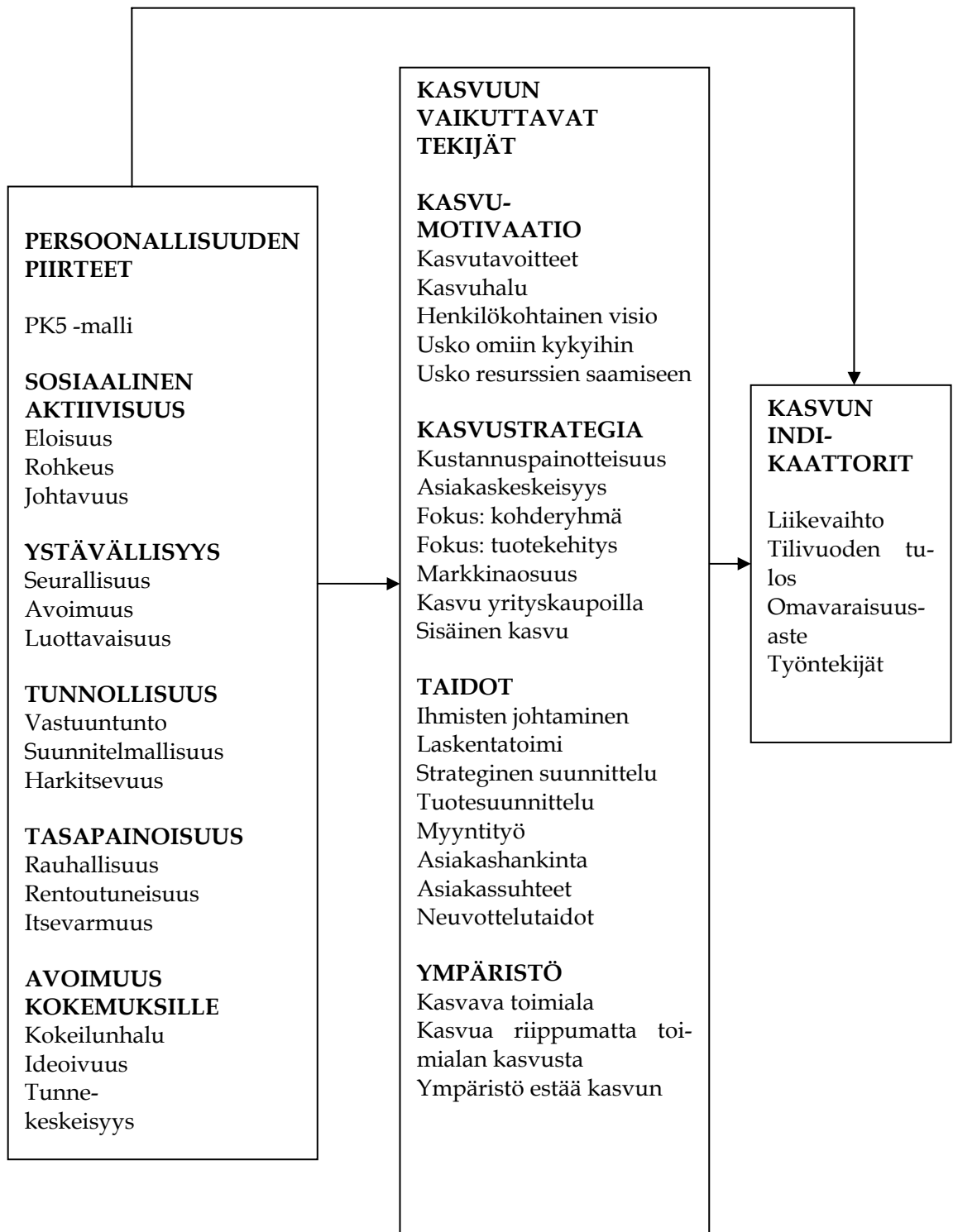
2. Rakennemalleilla puolestaan esitetään latenttien muuttujien väliset hypoteettiset suhteet (teoreettisten käsitteiden väliset suhteet kuten esimerkiksi kuviossa 3).

Mallien riittävyystarkastelussa käytetään  $\chi^2$  -testisuureen lisäksi RMSEA, CFI, TLI ja SRMR -indikaattoreita kuvaamaan mallin ja havaintojen välistä yhteensopivuutta (Hu & Bentler 1999; Muthén & Muthén 1998–2006). Malli sopii kohtalaisen hyvin aineistoon jos RMSEA on pienempi kuin .08, CFI ja TLI ovat suurempia kuin .90 ja SRMR on pienempi kuin .08. Metsämuuronen (2003, 564) kuvailee mallin hyvyyteen ja riittävyyteen liittyviä tunnuslukuja seuraavasti: RMSEA testaa mallin yleistä riittävyyttä vertaamalla täydellistä mallia teoreettiseen malliin. RMSEA on hyvä jos se on  $< 0.05$  ja riittävä jos se on  $< 0.08$ . CFI testaa mallin yleistä riittävyyttä suhteuttamalla teoreettisen mallin sellaiseen malliin, joka ei selitä mitään (nollamalli) ja huomioi samalla sekä teoreettisen mallin että nollamallin vapausasteet. CFI -arvo on hyvä jos se on  $> 0.90$  (vaihteluväli 0–1). SRMR testaa mallin yleistä riittävyyttä vertaamalla toisiinsa otosvariansseja ja -kovariansseja estimoituihin otosta koskeviin variansseihin sekä kovariansseihin ja ilmoittaa luvut standardilukuina (ilmaisee kovarianssimatriisin keskimääräisen standardipoikkeamajäännöksen). SRMR on hyvä jos se on  $< 0.08$ .

Jotta päästäisiin tutkimaan yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välistä monimutkaista yhteyttä rakenneyhtälömallilla, luotiin teoreettinen malli (kuvio 12). Kuviossa vasemmalla on yrittäjän persoonallisuus ja sen mittaamisessa käytettävän Big Five -teoriaan pohjautuvan PK5-persoonallisuustestin viisi päädimensiota sekä niiden ala-asteet. Tässä teoreettisessa mallissa selitettäviä muuttujia (ns. outcome-muuttujia) ovat kasvun indikaattorit kuten liikevaihto, tilivuoden tulos, omavaraisuusaste ja työntekijöiden määrän kasvu sekä kasvuun vaikuttavat välilliset tekijät. Persoonallisuudenpiirteillä ajatellaan olevan yhteys kasvuun vaikuttaviin tekijöihin ja kasvun indikaattoreihin. Aiemman kirjallisuuskatsauksen mukaan yrityksen kasvuun vaikuttavat yrittäjän kasvumotivaatio, kasvustrategia ja yrittäjän taidot. Yrittäjän persoonallisuudenpiirteet vaikuttavat kasvumotivaatioon kasvutavoitteiden, kasvuhalun ja henkilökohtaisen vision mukaisesti. Kasvumotivaatioon liittyy myös usko omiin kykyihin ja resurssien saatavuuteen. Yrittäjän persoonallisuudenpiirteet vaikuttavat kasvustrategian sisältöön; erilaiset yrittäjäpersoonallisuudet painottavat erilaisia strategisia vaihtoehtoja. Myös yrittäjä pyrkii toimimaan oman persoonallisuutensa vahvuusalueilla. Näin ollen hän kehittää taitojaan sen mukaisesti ja se puolestaan vaikuttaa yrityksen kasvussa tarvittavien taitojen hankkimiseen. Ympäristön vaikutus yrityksen kasvuun on todettu aiemmissa tutkimuksissa kontekstuaaliseksi tekijäksi. Toimialan kasvu ja ympäristössä olevat kasvun esteet tai mahdollisuudet vaikuttavat enemmänkin yrityksen tekemisiin ratkaisuihin, mutta yritys tai yksittäinen yrittäjä vaikuttaa toiminnallaan myös ympäristöön. Aiemman tutkimuksen mukaan kasvuyrittäjät havainnoivat

ympäristöä intensiivisesti ja näkevät dynaamisessa ja alati muuttuvassa ympäristössä avautuvat uudet kasvumahdollisuudet.

Kasvun teoreettisessa osuudessa esitellyn kirjallisuuden perusteella yrityksen kasvutavoite määräytyy yrittäjän henkilökohtaisten tavoitteiden ja arvomaailman mukaisesti. Tämän tutkimuksen teoreettisessa mallissa (kuvio 12) yrittäjän persoonallisuudenpiirteet vaikuttavat käyttäytymisen ja valintojen kautta kasvun taustalla oleviin tekijöihin ja ne puolestaan ovat yhteydessä yrityksen kasvuun.



KUVIO 12 Teorettinen malli

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusaineiston tilastollinen käsittely tehtiin Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella käyttäen Mplus ja SPSS -ohjelmistoja. Aineiston kuvailemista varten kyselylomakkeen vastauksista laskettiin joko frekvenssijakaumat tai keskiarvot ja keskihajonnat. Taustamuuttujien yhteyttä persoonallisuuden muuttujiin kuvattiin laskemalla Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimet.

PK5 -testin 150 havaitun muuttujan muodostamasta viidestätoista faktorista jokaiselle faktorille asetettiin muuttujat teoreettisen mallin mukaisesti. Koska muuttujia suhteessa havaintojen määrään on paljon, testattiin kukin näistä viidestätoista faktorista erikseen konfirmatorisella faktorianalyysillä käyttäen kategorisille muuttujille tällä otoskoolla parhaiten soveltuvaa painotettua pienimmän neliösumman menetelmää (WLSMV -menetelmä Mplus-ohjelmassa, joka keskivirheitä laskiessaan käyttää diagonaalista painomatriisia ja keskiarvolla korjatun  $\chi^2$  -testisuureen laskemisessa täyttä painomatriisia).

Näin saadut, jakaumaltaan hieman normaalista poikkeavat faktoripisteet asetettiin teorian mukaisille viidelle faktorille ja estimointiin käyttäen MLR menetelmää. MLR menetelmässä estimointi tapahtuu suurimman uskottavuuden estimointimenetelmällä. Keskivirheet ja  $\chi^2$ -testisuure lasketaan menetelmillä, jotka ovat robusteja havaintojen epänormaalille jakautumiselle. PK5 -testin mukaisia 15 ala-asteikkoa vastaavia faktoripisteitä käytetään jatkossa muissa malleissa jatkuvina muuttujina.

Alku- ja lopputaitoja kuvaavat muuttujat sekä kasvustrategia-muuttujat ovat jatkuvia muuttujia asteikolla 0–10. Koska muuttujat korreloivat keskenään voimakkaasti, niistä pyrittiin muodostamaan faktorimalli, jolla muuttujien yhteisvaihtelu voidaan huomioida myöhemmissä analyysissä. Alustava faktorointi tehtiin eksploratiivisella faktorianalyysillä käyttäen sekä suorakulmaista (varimax) että vinokulmaista (promax) rotatointia. Eksploratiivisen faktorianalyysin pohjalta estimointiin konfirmatoriset faktorimallit käyttäen MLR-estimointimenetelmää. Tällä estimointimenetelmällä testattiin myös persoonallisuuden faktoripistemäärien ja liikevaihdon odotetun kasvun välisiä yhteyksiä.

Persoonallisuuden faktoripistemäärien yhteyksiä kasvumotivaatiomuuttujiin analysoitiin logistisilla regressiomalleilla, joiden tuloksina on esitetty tilasto-

lisesti merkitsevät yhteydet käyttäen standardoituja  $\beta$ -kertoimia ja OR (odds ratio) arvoja.

Tutkimustulokset kuvaillaan ensin taustamuuttujittain (kpl 5.1). Seuraavaksi tarkastellaan PK5 -persoonallisuustestin faktorirakennetta konfirmatorisen faktorianalyysin tulosten mukaisesti ja yrittäjien persoonallisuutta testitulosten mukaan (kpl 5.2). Kasvumotivaatiomuuttujat kuvaillaan erillisinä havaintoina kappaleessa 5.3. Faktorianalyysien ja rakenneyhtälömallien mukaisia tuloksia persoonallisuudenpiirteiden ja kasvumuuttujien välisistä yhteyksistä esitellään kappaleissa 5.4 ja 5.5.

## 5.1 Taustamuuttujien kuvailu

Vastaajien taustamuuttujista tarkastellaan sukupuoli- ja koulutusjakaumia, toimialaa, omistusosuutta, toiminta-aikaa, perustettujen yritysten lukumäärää sekä sitä, miten monessa yrityksessä vastaaja on työskennellyt ennen nykyistä yrittäjätoimintaa. Lisäksi kuvaillaan aiempi työkokemus ja yritystoiminnan alkutilanne; onko liiketoiminta aloitettu yksin vai toisten kanssa sekä työntekijämäärä. Lopuksi tarkastellaan taustamuuttujien ja persoonallisuudenpiirteiden välistä yhteyttä.

Vastanneiden joukossa oli naisia 45 (37 %) ja miehiä 75 (63 %), (n = 120). Tämä jakauma vastaa melko hyvin suomalaisten omistajayrittäjien jakaumaa, jossa miehiä on noin 2/3 ja naisia noin 1/3. Tosin naisyrittäjien suhteellinen osuus on maassamme hiljalleen kasvamassa ja uusista yrityksistä naiset perustavat jo noin 40 %.

Ikäjakauman mukaan tarkasteltuna vastaajista nuorin oli 28-vuotias ja vanhin 67-vuotias. Keskimääräinen ikä oli 50 vuotta (ka 49,89, kh 9,39). Suurimmalla osalla (42,9 %) oli opistotason koulutus. Korkeakoulututkinnon oli suorittanut 18,5 % ja ilman ammatillista koulutusta oli 9,2 % vastaajista.

Lähes puolet (43,9 %) vastaajista toimi palvelualoilla. Jonkin muun alan yrityksiä oli 24,6 %, rakennusalaan 14,9 %, metalliteollisuutta 11,4 % ja hyvinvointialalla toimivia yrityksiä oli 3,5 %.

Omistusprosentti vaihteli välillä 0–100. Yksi vastaaja ei omistanut yrityksestä yhtään ja sadan prosentin omistus oli yli puolella (55,5 %), vastaajista. Kolmetoista prosenttia omisti 50 %. Vastaajien omistusprosentin painopistealue oli selkeästi seitsemänkymmenenviiden ja sadan prosentin välillä. Lähes kuusikymmentäkaksi prosenttia omisti yrityksestä 75–100 % ja 31–50 % omistusosuus oli noin kahdellakymmenellä prosentilla vastaajista.

Yritystoiminta oli kestänyt 1–38 vuoden välillä. Yhdeksän vastaajaa (7,6 %) oli toiminut yrittäjänä yhden vuoden. Samoin yhdeksän vastaajan yritystoiminta oli kestänyt kymmenen tai viisitoista vuotta. Lähes neljäkymmentä prosenttia oli toiminut yrittäjänä 8–17 vuotta, noin kolmekymmentä prosenttia 1–7 vuotta ja kahdenkymmenen prosentin yritystoiminta oli kestänyt 18–28 vuotta.

Kuusikymmentä vastaajaa oli perustanut ainoastaan yhden yrityksen, yhdeksäntoista kaksi ja seitsemäntoista kolme yritystä. Vastaajista 92,5 % oli perustanut 1–3 yritystä. Usean yrityksen (6–7 yritystä) perustajia oli 2,8 %.

Lähes puolet vastaajista (41,4 %) oli työskennellyt 0–2 työpaikassa ennen nykyistä yritystoimintaa. Kolmessa tai neljässä työpaikassa oli työskennellyt noin neljännes (25,8 %) ja viidessä tai kuudessa 21,5 %.

Ensisijainen aiempi työkokemus oli painottunut tuotantoon (47,1 %). Seuraavina olivat markkinointi ja myynti (22 %), taloushallinto (14,3 %), jokin muu (7,6 %) ja tuotekehitys (1,7). Toiseksi pisin työkokemus oli markkinoinnista (32,8 %), taloushallinnosta (11,8 %), tuotekehityksestä (7,6 %) ja tuotannosta (7,6 %). Tuotekehitys nousi kuitenkin merkittäväksi työkokemukseksi sillä lähes seitsemäntoista prosenttia vastasi työskennelleensä tuotekehityksessä, mutta se oli vasta neljäntenä työkokemuksena.

Vastaajat olivat pääasiassa yrityksen perustajia (75,7 %). Lähes puolet (49,6 %) oli aloittanut yritystoiminnan perustamalla yrityksen yksin ja reilu neljännes (26,1 %) oli perustanut sen toisen kanssa.

Suurin osa (46,6 %) oli aloittanut yritystoiminnan ilman ulkopuolisia työntekijöitä. Yksi työntekijä oli ollut 16,9 %:lla ja kaksi 12,7 %:lla.

Persoonallisuudenpiirteillä havaittiin olevan yhteyttä lähinnä koulutustaustamuuttujaan (liitetaulukko 1). Tunnekeskeisyys, ideoivuus, kokeilunhalu, luottavaisuus, sosiaalinen rohkeus ja johtavuus näyttävät olevan niitä persoonallisuuden ominaisuuksia, jotka ovat yhteydessä tämän yrittäjäjoukon koulutukseen. Tuloksen mukaan korkeampi koulutus on niillä henkilöillä, joiden persoonallisuus viittaa selkeästi avoimuus-dimensioon. Myös ekstroversio-ominaisuudet, kuten johtavuus ja sosiaalinen rohkeus liittyvät korkeampaan koulutukseen. Persoonallisuudenpiirteillä ei ollut yhteyttä esimerkiksi toimintavuosiin, toimialaan, aiempaan työkokemukseen tai yrityksen perustamiseen.

Tämän tutkimuksen rajauksen mukaan sukupuolia ei käsitellä erikseen eikä sukupuolta ole huomioitu myöskään tilastollisten analyysien yhteydessä. Sukupuoli nousee esille ainoastaan taustamuuttujana ja sillä näyttää olevan yhteys koulutukseen ja toimintavuosiin. (liitetaulukko 1). Tässä yrittäjäjoukossa naiset ovat koulutetumpia kuin miehet mutta miehet ovat toimineet kauemmin yrittäjinä. Koulutuksen ja toimintavuosien osalta tutkimustulos viestii yleisempää yhteiskunnallista suuntausta; naisten koulutus on lisääntynyt ja naisia haakeutuu yhä enemmän yrittäjiksi. On luonnollista, että naisyrittäjien toiminta-aika on vielä lyhyempi kuin miesten.

Persoonallisuudenpiirteissä ei ollut havaittavissa eroja naisten ja miesten välillä lukuun ottamatta tunnekeskeisyys ja ideoivuus-asteikkoja (liitetaulukko 1). Niissä naiset ovat miehiä korkeammalla ja ero on tilastollisesti merkitsevä.

Kohdejoukon liikevaihdon, liiketoiminnan tuloksen, omavaraisuusasteen ja työntekijämäärän kehitystä tarkasteltiin kuuden vuoden aikajaksolla vuodesta 2003 vuoteen 2008 (taulukko 4). Näillä kasvuindikaattoreilla pyrittiin kartoittamaan yrityksen kasvua sen kolmen vuoden historian ajalta sekä tulevaisuuden kasvutavoitteita. Liikevaihdon keskiarvon mukaan tarkasteltuna kehitys on ollut johdonmukaista Toteutuneen vuositason liikevaihdon pienin havainto oli



15.000 € ja suurin 3.800.000 €. Pienin liikevaihtotavoite vuodelle 2008 on 25.000 € ja suurin 5.400.000 €.

TAULUKKO 4 Liikevaihto; toteutunut ja tavoite

	Toteutunut liikevaihto (1000 €)			Liikevaihtotavoite (1000 €)		
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Keskiarvo	567	585	650	715	797	890
Keskihajonta	722	757	808	914	1043	1273
Pienin lv	16	15	15	15	25	25
Suurin lv	3400	3500	3800	4200	4600	5400
25 %	90	97	108	100	110	108
50 %	258	261	300	280	305	325
75 %	930	919	980	1050	1200	1150

Ne yritykset, jotka ovat kasvattaneet liikevaihtoa vuodesta 2003 asti, ovat asettaneet myös tulevaisuuden kasvutavoitteet. Kahdellakymmenelläviidellä prosentilla liikevaihto oli vuonna 2003 alle 90.000 € ja liikevaihtotavoite vuodelle 2008 on 108.000 €. Viidelläkymmenellä prosentilla toteutunut liikevaihto vuonna 2003 oli 258.000 € tai sen alle ja näiden yritysten liikevaihtotavoite vuodelle 2008 on 325.000 €. Seitsemänkymmentäviisi prosenttia on tehnyt vuonna 2003 vähintään 930.000 €:n liikevaihdon ja ne yritykset tavoittelevat reilusti yli miljoonan euron liikevaihtoa vuonna 2008.

Tuloksen<sup>11</sup> osalta linja oli myös johdonmukainen (taulukko 5).

TAULUKKO 5 Toteutunut tilivuoden tulos ja tulostavoite

	Toteutunut tulos (1000 €)			Tulostavoite (1000 €)		
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Keskiarvo	56	55	62	74	91	130
Keskihajonta	85	75	89	96	126	268
Pienin tulos	-56	-35	-103	0	0	2
Suurin tulos	451	406	360	450	600	2000
25 %	9	11	11	15	20	25
50 %	25	30	31	35	40	47
75 %	68	69	74	80	95	120

Keskimääräinen tilivuoden tulos vuonna 2003 oli 56.000 € ja keskimääräinen tavoite vuodelle 2008 on 130.000 €. Pienin toteutunut tulos vuonna 2003 oli tappiollinen -56.000 € ja suurin 451.000 €. Pienin tulostavoite vuodelle 2008 on 2.000 € ja suurin 2 miljoonaa euroa. Vastaajista 25 % olivat saavuttaneet yhdeksän tuhannen tai sen alle jäävän tuloksen ja tavoittelevat 25.000 €:n tulosta

<sup>11</sup> Tilivuoden tulos tarkoittaa tässä yhteydessä liiketoiminnan tulosta riippumatta siitä, onko se positiivinen vai negatiivinen. Joskus sama asia ilmaistaan nettotuloksena, tilikauden voittona tai tilikauden tappiona.

vuonna 2008. Yli 68.000 € tulos oli kahdellakymmenelläviidellä prosentilla ja saman ryhmän tavoite vuonna 2008 on 120.000 €.

TAULUKKO 6 Omavaraisuusaste; toteutunut ja tavoite

	Toteutunut omavaraisuus-aste		Omavaraisuusastetavoite (%)			
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Keskiarvo	47	57	62	75	67	73
Keskihajonta	87	42	41	80	31	26
Pienin	-500	-145	-135	-125	-50	5
Suurin	100	100	100	600	100	100
25 %	30	38	45	46	47	50
50 %	58	54	70	70	72	80
75 %	88	93	97	95	95	100

Myös omavaraisuusastetta pyrittiin kohentamaan. Tosin omavaraisuusastetta koskevaan kysymykseen saatiin vähiten havaintoja. Vain noin puolet vastaajista oli vastannut tähän kysymykseen. Lisäksi tämän alueen jakauma oli erittäin vino painottuen 100 % omistusasteeseen ja ehkä vastaajien joukossa oli yrittäjiä, joille yrityksen omavaraisuus käsitteenä oli vieras. Alle 30 % omavaraisuusaste vuonna 2003 oli kahdellakymmenelläviidellä prosentilla vastaajista ja saman ryhmän tavoite oli 50 % vuonna 2008 (taulukko 6). Kahdellakymmenelläviidellä prosentilla vastanneista omavaraisuusaste vuonna 2003 oli vähintään 88 % ja vuoden 2008 tavoite on 100 %.

TAULUKKO 7 Työntekijät; toteutunut ja tavoite

	Työntekijät / toteutunut			Työntekijät / tavoite		
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Keskiarvo	8	8	8	7	8	8
Keskihajonta	12	11	10	8	4	5
Pienin	1	1	1	0	1	1
Suurin	89	81	70	44	45	45
25 %	2	2	2	2	2	2
50 %	4	4	4	4	4	5
75 %	8	8	9	10	11	11

Tutkimukseen osallistuneet yritykset eivät pyrkineet kasvamaan työntekijöitä lisäämällä. Työntekijöiden määrän keskiarvo on sama vuosien 2003–2008 välillä (taulukko 7). Myös tällä alueella jakauma oli vino ja yritykset painottuivat selkeästi muutaman työntekijän työllistäjiin. Suuremmilla yrityksillä suuntaus näyttäisi olevan enemmänkin työntekijämäärän vähentäminen kuin sen lisääminen. Tämä ilmiö näkyy vuosien 2003–2008 välillä suurimman havainnon ryhmässä. Vuonna 2003 suurin havainto oli kahdeksankymmentäyhdeksän ja

vuonna 2008 neljäkymmentäviisi. Ylin 25 %:n luokka näyttää kuitenkin pyrkivän varovaiseen työntekijämäärän kasvuun.

## 5.2 Yrittäjien persoonallisuus PK5-mallin mukaan

PK5 -persoonallisuusmittarin viisitoista ala-asteikkoa ja viisi päädimensiota testattiin konfirmatorisella faktorianalyysillä. Kukin mallin viidestätoista faktorista testattiin konfirmatorisella faktorianalyysillä erikseen, ja jos tarvetta ilmeni, mallia modifioitiin vapauttamalla tarvittava määrä jäännöskorrelaatioita. Faktoreiden lataukset ovat kohtuullisen korkeita muodostaen luotettavan faktorin, joten konfirmatorisen mallin mukaisia faktoripisteitä käytetään jatkoanalyysissä. PK5 -mallin viidentoista ala-asteikon faktoripisteet asetettiin viiden päädimension mukaisesti faktoreille. Estimoidun mallin yhteensopivuus todettiin heikoksi ja faktorirakenne selittää joidenkin, esimerkiksi seurallisuus, vastuuntunto, luottavaisuus ja rauhallisuus ala-asteikkojen varianssista vähän.<sup>12</sup> (liitetaulukot 2–18). Saatu tulos tukee päätöstä käyttää PK5-testin viiden päädimension sijasta sen ala-asteikkoja selittävinä muuttujina.

PK5 -persoonallisuustestin psykologinen tulkinta ilmenee osittain jo päädimensioiden ja ala-asteikkojen nimistä (taulukot 3, 8 ja liitetaulukko 17). Ne ovat yleiskieltä ja viittaavat havaittuun käyttäytymiseen. Sanallisessa kuvauksessa on pyritty käyttämään suomen kielen yksiselitteisiä sanoja. Dimensiota ja asteikkoja kuvataan niiden psykologisella sisällöllä tai ääripäiden ulottuvuuksilla. Asteikkojen kuvauksissa pistemäärä kasvaa oikealla olevan ominaisuuden suuntaan. Sosiaalinen aktiivisuus -dimension (ekstroversio) ulottuvuudet ovat vetäytyvä-aktiivinen ja sen ala-asteikkoja eloisuus, sosiaalinen rohkeus ja johdattavuus. Ystävällisyys -dimension ulottuvuudet ovat etäinen-lämmin ja asteikot seurallisuus, avoimuus ja luottavaisuus. Tunnollisuutta ilmentävät ulottuvuudet suurpiirteinen-tunnollinen ja asteikot vastuuntunto, suunnitelmallisuus ja harkitsevuus. Tasapaino-dimensiota kuvaavat levoton-levollinen ulottuvuudet ja rauhallisuus, rentoutuneisuus sekä itsevarmuus-asteikot. Avoimuus kokeimuksille -dimension ulottuvuudet ovat sovinnainen-uudistava ja sen asteikot ovat kokeilunhalu, ideoivuus ja tunnekeskeisyys. (PK5 -persoonallisuustestin käsikirja 2006, 17).

Testin tulkinnan yhteydessä ei ole syytä irrottaa yhden asteikon pistemäärää persoonallisuusprofiilista. Yksittäiset piirteet eivät esiinny juuri koskaan puhtaina, vaan ne yhdistyvät ja saavat aikaan erilaisia vaikutuksia riippuen siitä, mihin piirteisiin ne yhdistyvät. Yksittäisen piirteen merkitys saa lisämerkityksiä ja vivahteita muista piirteistä. Olennaista on tarkastella, miten pistemäärien muodostama kokonaisprofiili luonnehtii tutkittavan persoonallisuutta. (PK5 -persoonallisuustestin käsikirja 2006, 18.).

---

<sup>12</sup> Ala-asteikkojen välille jää modifikaatioindeksien perusteella jäännöskorrelaatioita.

Yrittäjille laskettiin PK5 -testin mukaiset persoonallisuudenpiirteet, joita verrataan testin standardointitutkimuksessa mukana olleen joukon persoonallisuuteen (taulukko 8).<sup>13</sup> Sosiaalinen aktiivisuus -dimension ala-asteikkojen mukaan tarkasteltuna tilastollisesti merkitsevä ero yrittäjien ja vertailuväestön välillä on eloisuus ja sosiaalinen rohkeus -asteikoissa. Eloisuus tulee esille spontaanina toimintana, vilkkautena, ilona, hauskuutena ja elämyshakuisuutena. Suurin tilastollisesti merkitsevä ero on sosiaalinen rohkeus -asteikolla. Yrittäjät ovat vertailuväestöä rohkeampia, ja se ilmenee käyttäytymisen tasolla luontevana toimintana sosiaalisissa tilanteissa, mutkattomuutena ja esiintymishaluna. Tähän liittyy myös pyrkimys johtaa toisia ja kyseessä on esiintymisen ja vaikuttamisen helppous.

Ystävällisyys-dimension luottavaisuus-asteikon tulos painottuu luottavaisuuteen ja ero muuhun väestöön on tilastollisesti merkitsevä. Tämä merkitsee yrittäjien uskoa toisten ihmisten vilpittömyyteen ja myös siihen, että saa reilun ja hyvää tarkoittavan kohtelun toisilta. Luottamus toisiin tulee esille tyydyttävänä ihmissuhteina, sovinnollisuutena ja suvaitsevaisuutena. Toisten erilaisuus on helppo hyväksyä.

Tunnollisuus-dimensiolla tilastollisesti merkitsevä ero on suunnitelmallisuus-ala-asteikossa. Yrittäjät ovat muita joustavampia ja käyttäytymisenä se tarkoittaa sopeutumista muutoksiin, epäselvyyden ja epävarmuuden sietämistä sekä suurpiirteisyyttä.

Tunne-elämän vakautta mittaavan tasapainoisuus-dimension tulos ilmaisee psyykkistä hyvinvointia ja kestävyyttä sekä mielen hallintaa. Yrittäjien ja vertailuväestön välinen ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä jokaisessa ala-asteikossa. Yrittäjät ovat rauhallisempia ja itsevarmempia kuin vertailuryhmä. Rauhallisuus tarkoittaa uskoa selviytyä vaikeuksista ja ikävistä yllätyksistä rakentavasti ja ilman tunnekuohuja. Lisäksi keskiarvon yläpuolella oleva pistemäärä ilmaisee yleisen tyytyväisyyden elämään. Itsevarmuus merkitsee positiiivista minäkäsitystä, kestävyyttä, huolettomuutta ja jopa omahyväisyyttä. Myös rentoutuneisuus-ala-asteikossa yrittäjien ja muun väestön ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Tässä yrittäjät ovat kuitenkin keskiarvon alapuolella ja se viestii turhautuneisuudesta, patoutuneesta energiasta ja myös aggressiivisuudesta. Näinkin lievästi esiin nousut aggressiivisuus ja turhautuneisuus saattaa viestiä myös tarmokkaasta toiminnasta.

Avoimuus-dimension ala-asteikoista tunnekeskeisyys jää keskiarvon alapuolelle ja ero on tilastollisesti merkitsevä muuhun väestöön. Yrittäjät ovat enemmän asiakeskeisiä, elävät arkitodellisuudessa, hyötynäkökohdat ovat tärkeitä samoin kuin se, että asiat sujuvat todellisessa elämässä.

---

<sup>13</sup> PK5-testin standardointitutkimuksen (n = 542), ikäjakauma painottui välille 20–40 vuotta, enemmistö oli peruskoulun käyneitä, naisia oli 69,6 % ja miehiä 30,4 %. Verrokkiaineiston keskiarvo on 5 ja keskihajonta 1.96. T-arvo on itsessään etumerkitön, mutta etumerkki osoittaa tässä yhteydessä eron suuntaa yrittäjien keskiarvon ja verrokiryhmän keskiarvon välillä. Jos yrittäjien keskiarvo on suurempi, niin  $t > 0$ .

TAULUKKO 8 Yrittäjien persoonallisuus ja sen ero vertailuryhmän persoonallisuuteen

PK5 -pääfaktorit, ala-asteikot ja as- teikkojen ääripäät	Keskiarvot ja keskihajonnat	t-arvo	p-arvo
<b>I SOSIAALINEN AKTIIVISUUS (vetäytyvä-aktiivinen)</b>			
1. Eloisuus (hillitty-eloisa)	5.56 (2.21)	2.507	<b>.013</b>
2. Sosiaalinen rohkeus (varovainen-rohkea)	6.10 (1.73)	6.080	<b>.000</b>
3. Johtavuus (mukautuva-johtava)	5.33(1.71)	1.832	.069
<b>II YSTÄVÄLLISYYS (etäinen-lämmin)</b>			
4. Seurallisuus (yksin viihtyvä-seurallinen)	4.80(1.95)	-.984	.326
5. Avoimuus (muodollinen-avoin)	4.99(2.07)	-.038	.970
6. Luottavaisuus (epäilevä-luottava)	5.46(2.03)	2.234	<b>.027</b>
<b>III TUNNOLLISUUS (suurpiirteinen-tunnollinen)</b>			
7. Vastuuntunto (huoleton-vastuuntuntoinen)	4.99(1.66)	-.051	.960
8. Suunnitelmallisuus (joustava-suunnitelmallinen)	3.94(1.77)	-5.723	<b>.000</b>
9. Harkitsevuus (innostuva-harkitseva)	5.00(1.85)	-.026	.979
<b>IV TASAPAINOISUUS (levoton-levollinen)</b>			
10. Rauhallisuus (kärsimätön-rauhallinen)	5.55(1.86)	2.823	<b>.005</b>
11. Rentoutuneisuus (jännittynyt-rentoutunut)	4.30(1.82)	-3.669	<b>.000</b>
12. Itsevarmuus (huolestunut-itsevarma)	5.60(1.60)	3.491	<b>.001</b>
<b>V AVOIMUUS KOKEMUKSILLE (sovinnainen-uudistava)</b>			
13. Kokeilunhalu (perinteinen-kokeilunhaluinen)	4.87(2.02)	-.645	.520
14. Ideoivuus (käytännönläheinen-pohtiva)	4.80(2.30)	-.888	.376
15. Tunnekeskeisyys (asiakeskeinen-tunnekeskeinen)	4.56(2.04)	-2.110	<b>.036</b>

Huomautus: Verrokkiaineiston keskiarvo on 5.00 ja keskihajonta 1.96.

### 5.3 Kasvumotivaatio

Kasvumotivaatiota ja ympäristöä koskevat kysymykset on operationalisoitu aiemman kirjallisuuden perusteella (taulukko 2). Muuttujat olivat kyselylomakkeessa dikotomisia muuttujia<sup>14</sup> ja aineiston analysoinnin yhteydessä niiden väliset keskinäiset korrelaatiot todettiin heikoiksi. Vaikka kasvumotivaatio- ja ympäristömuuttujat oli valittu aiemman kirjallisuuden perusteella (taulukko 3), niistä ei muodostunut omaa faktoria. Ne kuvaillaan erillisinä havaintoina (taulukko 9), sekä käsitellään erillisinä muuttujina myös muiden mallien yhteydessä.

Suurimmalla osalla vastaajista oli henkilökohtainen tavoite yritystoiminnan suhteen. Suuri osa uskoi myös omiin taitoihin suhteessa tavoitteen saavuttamiseen. Vastaajista 82,2 % uskoi myös siihen, että kasvun edellyttämät resurssit pystytään hankkimaan. Väittämään ”Haluan että yritys kasvaa” 57,3 % vastasi kyllä ja 42,7 % ei tavoitellut kasvua.

TAULUKKO 9 Kasvumotivaatio- ja ympäristömuuttujat

Kasvumotivaatiomuuttuja	Kyllä	%	Ei	%
Minulla on henkilökohtainen tavoitetila yritystoiminnan suhteen	106	92.2	9	7.8
Minulla on taidot saavuttaa tavoitteeni	97	88.2	13	11.8
Pystyn hankkimaan kasvun edellyttämät resurssit	88	82.2	19	17.8
Toimimme kasvavalla toimialalla	76	66.7	38	33.3
Haluan että yritys kasvaa	67	57.3	50	42.7
Riippumatta toimialan kasvusta yrityksemme kasvaa	66	61.7	41	38.3
Ympäristötekijät estävät kasvun	27	24.8	82	68.9

Kysymyksen ”Miksi haluat yrityksen kasvua?” vastaukset painottuivat kasvun haasteellisuuteen, asiakkaisiin ja taloudelliseen vakavaraisuuteen.

Huomattavan monet pitivät kasvua positiivisena haasteena henkilökohtaisella ja myös yritystoiminnan tasolla:

”Paikallaan junnaava yritys on kuollut yritys”  
 ”Halua olla merkittävä ja laajasti tunnettu yritys”

<sup>14</sup> Kasvumotivaatiota mitattiin seuraavilla kysymyksillä: 23) Haluan että yritys kasvaa, 24) Minulla on henkilökohtainen visio (tavoitetila) yritystoimintani suhteen, 27) Minulla on riittävät taidot saavuttaa haluamani tavoite, 28) Pystyn hankkimaan kasvun edellyttämät resurssit. Ympäristötekijöiden vaikutus yrityksen kasvuun haluttiin selvittää seuraavilla kysymyksillä: 30) Toimimme kasvavalla toimialalla, 31) Riippumatta toimialan kasvusta yrityksemme kasvaa, 33) Ympäristötekijät estävät kasvun.

"Eteenpäin meno pitää virkeänä"  
 "Säilyminen markkinoilla"  
 "Kannattavuuden vuoksi"  
 "Tuotannollinen liikkumavara helpottaisi toimintoja"  
 "Työ on haastavampaa ja palkitsevampaa ja voisi keskittyä itse enemmän 'johtami-  
 seen', palkata työntekijöitä lisää"  
 "Pidän työstäni!"  
 "Kasvu houkuttaa. Luo haasteen osaamisen kehittämiseksi ja mahdollistaa kannatta-  
 van toiminnan".

Myös asiakkaiden alati muuttuva tarpeet olivat kasvun lähtökohtana:

"Pystyisin täyttämään yhä uusien asiakasryhmien tarpeet"  
 "Yrityksellä on vielä tilojen suhteen mahdollista kasvaa; nopeampi palvelu = parem-  
 pi asiakaspalvelu"  
 "Mahdollisuudet paranevat kilpailu-/toiminta -osa-alueilla"  
 "Jotta pystymme vastaamaan korjausrakentamisen haasteisiin".

Kasvun uskottiin vaikuttavan taloudelliseen tulokseen positiivisesti:

"Taloudellinen ja henkinen motivaatio. Työ on halvinta huvia ja siitä saa rahaa"  
 "Yritystoiminta edellyttää vuotuista kasvua"  
 "Ainut tapa onnistua näin kapealla sektorilla"  
 "Toimialan vähyyden vuoksi 'tukijalkoja' muutama lisää"  
 "Osakkeiden arvon kohottamiseksi"  
 "Muutoin ei elä".

Ympäristön vaikutusta kasvuun kysyttiin toimialan ja ympäristötekijöiden vai-  
 kuttavuuden kautta. Toimialan kasvu ei näytä vaikuttavan yrityksen kasvuhä-  
 lukkuuteen läheskään kaikilla yrityksillä. Noin 62 % oli sitä mieltä, että riippu-  
 matta toimialan kasvusta yritys kasvaa. Noin 69 % ei pitänyt ympäristötekijöitä  
 kasvun esteinä ja reilu 25 % näki ympäristössä kasvun esteitä. Kasvun esteenä  
 pidettiin erityisesti omaa ikää. Vastaajien keskimääräinen ikä oli noin 50 vuotta  
 ja vastaajista 36 % oli vähintään 56-vuotias. Vastauksista näkyi myös henkilö-  
 kohtainen arvomaailma, asenteet tai sellainen elämäntilanne, joka vaikuttaa  
 kielteisesti kasvumotivaatioon. Kasvua estävinä ympäristötekijöinä pidettiin  
 lähinnä ammattitaitoisesta työvoiman puutetta ja yrityksen sijaintia. Taloudellisia  
 kasvun esteitä ei mainittu montakaan. Tosin yksittäisissä vastauksissa kasvu ja  
 kannattavuus nähtiin vastakkaisina ilmiöinä.

Oma ikä koettiin varsin yleisesti kasvun esteeksi:

"Olen lähellä eläkeikää. Enkä halua palkata työntekijöitä"  
 "Ikä, taloudellinen tilanne, kilpailu"  
 "Ikä 57 vuotta".

Henkilökohtaiset arvot ja elämäntilanne:

"Vaikeampi hallita, työmäärä liian suuri"  
 "Sopiva minulle"  
 "Olen tyytyväinen tämän hetkiseen tilaan, minulla on pieni lapsi, en halua viettää ai-  
 kaa työn parissa tämän enempää"  
 "Mukava ja hauska elämä itselle, perheelle, työntekijöille ja heidän perheille. Ei kas-  
 vuhimoa"  
 "Haluan, että minulla on yhdenhengen yritys, joka työllistää minut hyvin"

"En halua lisätä henkilökuntaa".  
 "Tarkoitus on pysyä tasaisen laadukkaana, ei kasvaa"  
 "Kannattavuus pienenisi. Haluan jo vähentää työmäärää ja yrityksen kasvaessa se ei onnistuisi. Kasvu kai olisi periaatteessa täysin mahdollista"  
 "Sitä ei saa tulla duuniin, sen pitää olla 'harrastus'".

Ammattitaitoisen työvoiman puute koettiin melko yleisesti kasvun esteeksi:

"Päteviä työntekijöitä ei ole"  
 "Tuotantotekniikan muutoksesta johtuva henkilökunnan kapasiteetin kohdistuminen väärään alueeseen".  
 "Jäykkä työsuhdelaainsäädäntö".

Ympäristössä olevia kasvun esteitä:

"Väkiluku kaupungissa"  
 "Pieni paikkakunta, yrityksen sijainti hieman syrjässä, tuntee välillä yrittävänsä turhaan kasvua"  
 "Tiehallinnon ratkaisu tieliittymästä voi koitua yritykseni tuhoksi"  
 "Suomen hintataso"  
 "Ei ole mahdollista kuin yritysostojen kautta. Toimiala ei kasva, kannattavuus on tärkeämpi, se on kasvussa"  
 "KIINA -halpatuonti-ilmio".

Kasvumotivaation ja persoonallisuudenpiirteiden väliset tilastollisesti merkitsevät yhteydet ilmenevät taulukosta kymmenen. Taulukossa kuvaillaan logistisen regressioanalyysin tuloksia joissa standardoidun  $\beta$  -kertoimen neliö toimii selitysasteena ja odds ratio (OR) kertoo kuinka suhdeluku muuttuu kun persoonallisuusmuuttujan arvo muuttuu yhden keskihajontayksikön ylöspäin. Jos OR on 2, niin persoonallisuusmuuttujan arvon kasvaessa yhden keskihajontayksikön "kyllä" vastausten määrä suhteessa "ei" vastauksiin kaksinkertaistuu.

TAULUKKO 10 Persoonallisuudenpiirteiden ja kasvumotivaation yhteys

PK5- persoonallisuudenpiirre	Kasvumotivaatiomuuttuja	t-arvo	$\beta$	OR
Rauhallisuus	Minulla on henkilökohtainen	3.208	<b>.46</b>	2.63
Rentoutuneisuus	tavoitetila yritystoiminnan suh-	2.162	<b>.42</b>	2.33
Kokeilunhalu	teen	2.343	<b>.36</b>	2.04
Suunnitelmallisuus		-2.673	<b>-.30</b>	0.56
Ideoivuus		2.941	.22	1.52
Seurallisuus	Haluan että yritys kasvaa	2.104	.25	1.59
Luottavaisuus	Ympäristötekijät estävät kas-	-2.188	<b>-.40</b>	0.45
Johtavuus	vun	2.113	<b>.36</b>	2.00
Rentoutuneisuus	Toimimme kasvavalla toimi-	2.144	.27	1.67
	alalla			

Persoonallisuudenpiirteistä rauhallisuus, rentoutuneisuus, kokeilunhalu, suunnitelmallisuus ja ideoivuus näyttävät olevan yhteydessä yrittäjän henkilökohtaiseen tavoitetilaan yritystoiminnan suhteen. Mitä rauhallisempi ja vakaampi, tai levollisempi ja tyynempi yrittäjä on, sen useammin hänellä on henkilökoh-



tainen tavoitetila yritystoiminnan suhteen. Kokeilunhalulla ymmärretään uudistushalua sekä muutoshakuisuutta ja näillä persoonallisuudenpiirteillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys tavoitteeseen. Suunnitelmallisuuden negatiivinen yhteys ennakoii sitä, että mitä spontaanimpi yrittäjä on, sitä todennäköisempää että hänellä on henkilökohtainen tavoitetila yritystoiminnan suhteen. Seurallisuus ja ihmiskeskeisyys liittyvät selkeästi kasvuhaluun; mitä seurallisempi yrittäjä on, sen enemmän hän haluaa yrityksen kasvua. Luottavaisuuden vastapuolella on epäilyä, valppautta sekä kriittisyyttä ja tässä tapauksessa ne näyttäisivät selittävän ympäristössä havaittuja kasvun esteitä. Myös johtavuus eli määrätietoisuus, kilpailunhalu ja jämäkyys ovat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä ympäristön kasvun esteisiin. Tuloksen mukaan rentoutuneisuus eli levollisuus ja tyyneys ovat yhteydessä kasvavan toimialan liiketoimintaan.

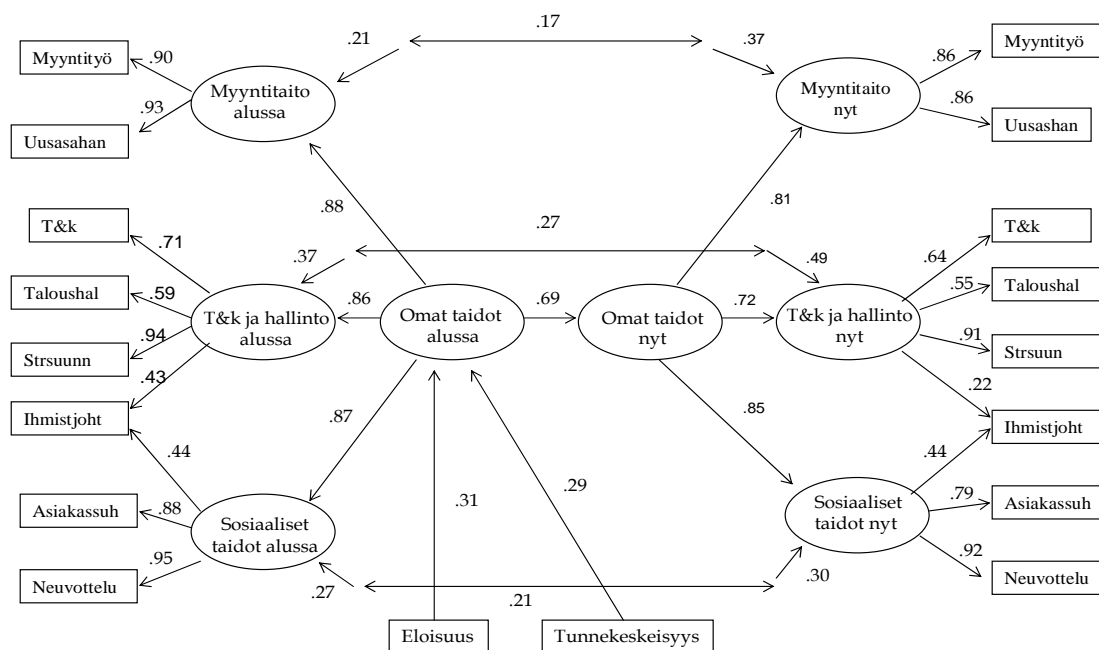
## 5.4 Persoonallisuuden yhteys taitoihin

Taitoja pyydettiin arvioimaan ihmisten johtamisessa, laskentatoimessa, strategisessa suunnittelussa, tuotesuunnittelussa, myyntityössä, uusien asiakkaiden hankinnassa, asiakassuhteiden hoidossa ja neuvottelutaidoissa (taulukko 2). Yrityksen kasvattaminen edellyttää taitojen kehittymistä, joten taitopotentiaalia kysyttiin yrityksen perustamishetkellä ja nyt (teoreettinen malli; kuvio 12). Tutkimusongelman ja -kysymysten mukaisesti oltiin kiinnostuneita myös siitä, mitkä persoonallisuudenpiirteet selittävät yrityksen kasvua taitojen kautta.

Kuviossa kolmetoista suorakaiteet kuvaavat havaintoaineiston taitomuuttujia ja ellipsit ensimmäisen ja toisen kertaluvun faktoreita. Alku ja nyt -taitojen konfirmatorinen faktorimalli perustuu taitojen eksploratiivisella faktorianalyysille. Alku ja nyt -taidolle erikseen mallinnettuna saatiin hyvin sopivat, kolmen faktorin mallit. Taidot latautuivat kolmelle keskenään voimakkaasti korreloivalle faktorille ja siitä syystä niiden taustalle asetettiin toisen kertaluvun faktorit. Alku ja nyt -taitojen osalta faktorien lataukset osoittautuivat yhtä suuriksi. Malli, jossa alku ja nyt -taitojen faktorilataukset oli kiinnitetty samoiksi ja sallittu ensimmäisen kertaluvun taitofaktoreiden jäännöskorrelaatiot, sopi  $\chi^2$  -testin tilastollisesti merkitsevää tulosta lukuun ottamatta hyvin aineistoon ( $\chi^2(95) = 143.01$ ,  $p = .001$ ,  $RMSEA = .066$ ,  $TLI = .95$ ,  $CFI = .94$ ,  $SRMR = .079$ ). Kooste taitojen faktorimallista lisättynä selittävillä persoonallisuusmuuttujilla (eloisuus ja tunnekeskeisyys -persoonallisuudenpiirteet) on kuviossa 13.

Faktorilla myyntitaito alussa ja myyntitaito nyt latautuvat myyntityö ja uusien asiakkaiden hankinta. Tuotekehitys, taloushallinto, strateginen suunnittelu ja ihmisten johtaminen muodostavat toisen faktorin. Kolmannella, sosiaalisia taitoja kuvaavalla faktorilla latautuvat ihmisten johtaminen, asiakassuhteet sekä neuvottelutaidot. Muuttujilla myyntityö (.90) ja uusasiakashankinta (.93) on erittäin korkeat lataukset faktoriin myyntitaito alussa. Faktori myyntitaito selittää myyntityön osalta 81 % ja uusasiakashankinnan osalta 86 % siitä vaihtelusta, mitä vastaajien välillä on. Tuotekehitys (.71), taloushallinto (.59), strategi-

nen suunnittelu (.94) ja ihmisten johtaminen (.43) muodostivat toisen, t&k ja hallinto -faktorin. Kolmannen faktorin, sosiaaliset taidot, muodosti muuttujat ihmisten johtaminen (.44) asiakassuhteiden hallinta (.88) ja neuvottelutaidot (.95). Ihmisten johtaminen latautuu kahdella faktorilla; t&k ja hallinto sekä sosiaaliset taidot -faktoreilla.



KUVIO 13 Omat taidot alussa ja nyt -malli

Taitomuuttujat korreloivat voimakkaasti keskenään. Toisen kertaluvun faktorille omat taidot alussa latautuu myyntitaito alussa -faktori (.88), t&k ja hallinto -faktori (.86) ja sosiaaliset taidot alussa -faktori (.87). Myös toisen kertaluvun faktorilla omat taidot nyt korreloivat myyntitaito nyt -faktori (.81), t&k ja hallinto nyt -faktori (.72) ja sosiaaliset taidot nyt -faktori (.85).

PK5 -mallin 15 dimension yhteyksiä alku ja nyt -taitoihin testattiin asettamalla kukin dimensio erikseen kuvion kolmetoista mukaiseen malliin. Mallinnuksessa käytettiin ala-asteikkoja, koska ne kuvaavat tarkemmin persoonallisuuden ulottuvuuksia kuin viisi päädimensiota. Persoonallisuus asetettiin selittämään alkutaitojen toisen kertaluvun faktoria (faktoreita omat taidot alussa ja omat taidot nyt). Mahdolliset yhteydet muihin mallin taitoa kuvaaviin faktoreihin lisättiin modifikaatioindeksien perusteella. Persoonallisuudenpiirteistä eloisuudella ja tunnekeskeisyydellä on tilastollisesti merkitsevä yhteys omat taidot alussa -faktoriin. Eloisuuden kerroin on .31 (selitysaste 10 %) ja tunnekeskeisyyden korrelaatiokerroin on .29 (selitysaste 8 %). Omat taidot alussa -faktorin kautta em. persoonallisuudenpiirteet ovat yhteydessä myös myyntitaito alussa, t&k ja hallinto alussa sekä sosiaaliset taidot alussa -faktoreihin. Persoonallisuudenpiirteinä eloisuus ja tunnekeskeisyys selittävät omat taidot alussa -faktorin

kautta myös omat taidot nyt -faktoria ja ovat edelleen yhteydessä myyntitaito nyt, t&k ja hallinto nyt sekä sosiaaliset taidot nyt -faktoreihin.

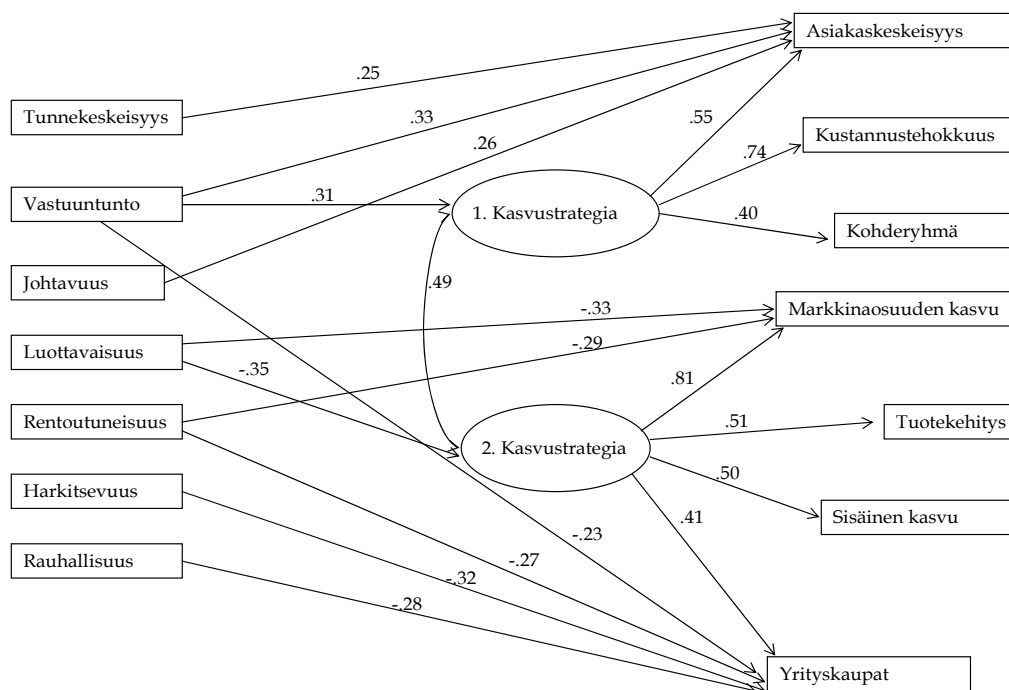
Logistisella regressioanalyysillä kokeiltiin, selittävätkö taitoihin liittyvät tekijät kasvumotivaatiota. Tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ei löytynyt.

## 5.5 Persoonallisuuden yhteys kasvustrategiaan

Strategisen suunnitelman olemassaoloa kysyttiin kysymyksellä ”Onko yrityksessä strateginen suunnitelma”. Tällä haluttiin kartoittaa suunnitelman olemassaoloa, ei sen muotoa. Strateginen suunnitelma voi olla joko eksplisiittisesti ilmaistu ja kaikkien tiedossa tai se voi olla implisiittisenä yrittäjän omassa mielessä hahmottelema tulevaisuuden kuva ja tapa, jolla sinne päästään (mm. Porter 1987, 20). Strateginen suunnitelma oli yli puolella yrityksellä (67,5 %) ja se puuttui noin kolmasosalta (31,1 %). Myös visio oli erittäin monessa yrityksessä (81,5 %) mutta 18,5 % toimii ilman tulevaisuuden tahtotilaa. Henkilöstö tuntee vision hyvin 42,2 %:ssa, jossain määrin 47,4 %:ssa ja ei lainkaan 6,2 %:ssa.

Strategiaa koskevat kysymykset oli operationalisoitu aiemmasta kirjallisuudesta (taulukko 2). Kyselylomakkeessa strategiaa kuvaavien väittämien vaihtoehtoja oli seitsemän; kustannustehokkuus, asiakaskeskeisyys, kohderyhmä, tuotekehitys, markkinaosuuden kasvattaminen, kasvu yrityskaupoilla ja sisäinen kasvu. Vastausvaihtoehtoina olivat järjestysasteikolliset muuttujat asteikolla 0–10 (0 = ei tärkeä, 10 = erittäin tärkeä) (liite 2). Kasvustrategiaa kuvaavat muuttujat muodostivat eksploratiiviseen faktorianalyysiin perustuen kaksi faktoria (korrelaatiot liitetaulukossa 20). Asiakaskeskeisyys, kustannustehokkuus ja kohderyhmä muodostivat ensimmäisen kasvustrategia-faktorin. Toisella faktorilla latautuvat markkinaosuuden kasvattaminen, tuotekehitys, sisäinen kasvu ja yrityskaupat. Kaksi faktoria on tämän tutkimuksen empiirisen aineiston tulos ja kun faktoreiden sisältöä tarkastellaan lähemmin, voidaan havaita, että sisältö ei painotu johdonmukaisesti esimerkiksi markkinointiin, asiakkaisiin, kustannustehokkuuteen tai muuhun strategiseen suuntaan. Tästä syystä faktoreita ei voitu nimetä niiden yhteisen sisällön mukaan. Tämä tulos viestii myös siitä, että strategiset vaihtoehdot ovat toisistaan erillisiä ilmiöitä ja tulos vahvistaa esimerkiksi Porterin näkemystä perustrategioiden erillisyydestä. Konfirmatorinen kahden faktorin malli sopii kuitenkin hyvin aineistoon ( $\chi^2(df 13)=15.91^*$  p-arvo 0.2538, CFI=0.96, TLI=0.94, RMSEA=0.04, SRMR= 0.04).

Persoonallisuudenpiirteiden yhteyksiä strategiaa kuvaaviin muuttujiin tutkittiin asettamalla kukin persoonallisuudenpiirre erikseen selittämään strategia-faktoreita. Modifikaatioindeksien perusteella lisättiin persoonallisuudenpiirteiden yhteydet strategiamuuttujiin. Tällä tavoin menetellen useasta erimallista saadut tilastollisesti merkitsevät yhteydet kuvataan koosteena kuviossa 14.



KUVIO 14 Kasvustrategian malli

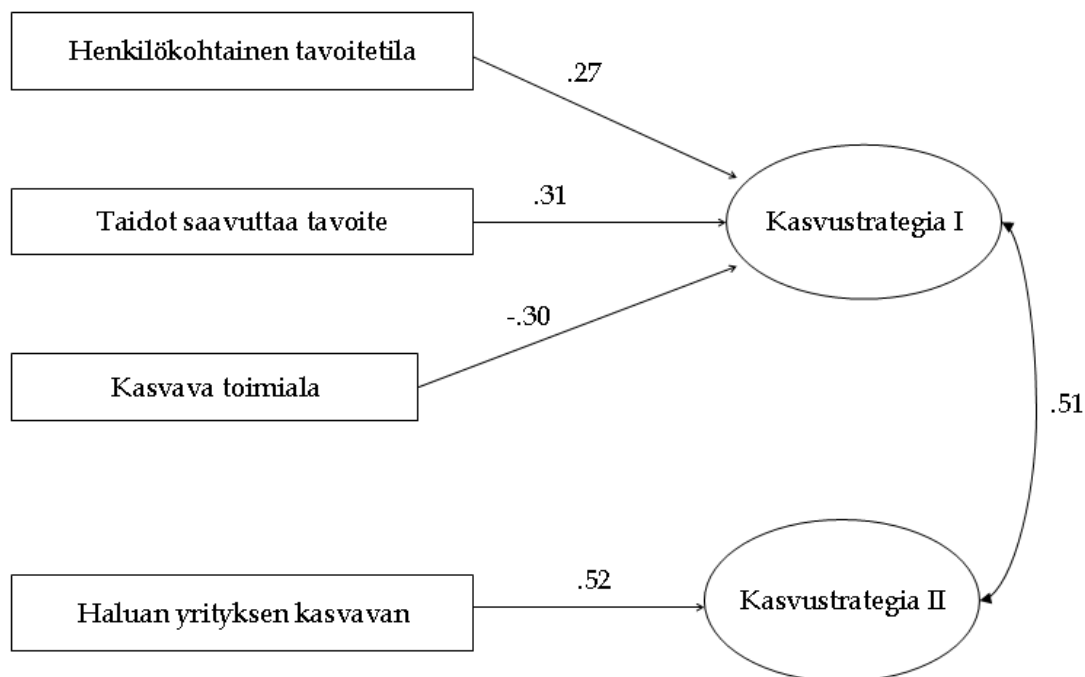
Kukin persoonallisuudenpiirre asetettiin yksitellen selittämään kasvustrategian muuttujia faktorirakenteen kautta. Näin menetellen haluttiin vastata siihen kysymykseen, kuinka monta prosenttia esimerkiksi asiakaskeskeisyys-strategian vaihtelusta tulee selitetyksi persoonallisuuspiirre-muuttujilla. Persoonallisuudenpiirteistä tunnekeskeisyys, vastuuntunto ja johtavuus ovat suorassa ja tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä asiakaskeskeisyys-kasvustrategiaan. Luottavaisuudella ja rentoutuneisuudella on negatiivinen merkitsevä yhteys markkinaosuuden kasvattamiseen -strategiaan. Vastuuntunnon, rentoutuneisuuden, harkitsevuuden ja rauhallisuuden yhteys yrityskaupat-strategiaan on negatiivinen ja merkitsevä.

Vastuuntunnolla on tilastollisesti merkitsevä yhteys 1. kasvustrategiafaktoriin ja sen kautta vastuuntunto selittää myös asiakaskeskeisyys, kustannustehokkuus ja kohderyhmä -strategioita. Luottavaisuus on tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä 2. kasvustrategia -faktoriin ja selittää sen kautta markkinaosuuden kasvu, tuotekehitys, sisäinen kasvu ja yrityskaupat -strategioita.

Vaikka strategiamuuttujien taustalla olevia kahta faktoria ei pystytty nimeämään, ne sisältävät huomattavan osan muuttujien yhteisvaihtelusta. Persoonallisuuden yhteys strategiamuuttujiin voi siten syntyä yhteisvaikutusta mittaavien faktoreiden kautta tai sitten suoraan strategiamuuttujaan. Tämän yhteyden syntyminen jompaakumpaa kautta haluttiin säilyttää, ja siten myös faktorit, mallia rakennettaessa.

## 5.6 Motivaation ja strategian yhteys

Yksittäiset motivaatiomuuttujat selittävät strategiafaktoreita (kuvio 15). Mallinuksen alussa kaikki motivaatiomuuttujat asetettiin selittämään strategiafaktoreita. Jos yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä, se kiinnitettiin nolllaksi ja jos motivaatiomuuttujalla ei ollut yhteyttä kumpaankaan faktoriin eikä modifikaatioindeksien perusteella havaittujen muuttujien välisiä korrelaatioita, se pudotettiin pois mallista. Näin menetellen saatiin kuviossa viisitoista esitelty malli kasvumotivaation ja kasvustrategian välisestä yhteydestä.



KUVIO 15 Kasvumotivaation ja kasvustrategian yhteys

Ensimmäiseen strategiafaktoriin henkilökohtaisella tavoitetilalla on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Usko omaan taitoihin selittää positiivisesti ja toimialan kasvu negatiivisesti ensimmäistä strategiafaktoria. Tämän tuloksen mukaan toimialan kasvun ja 1. strategiafaktorin välinen yhteys on negatiivinen. 1. strategiafaktori muodostui asiakaskeskeisyys-, kustannustehokkuus- ja kohderyhmävaihtoehtoista, joten on luonnollista, että toimialan kasvulla ei ole positiivista yhteyttä näihin 1. strategiafaktorin taustalla oleviin tekijöihin. Kasvuhulun ja toisen strategiafaktorin yhteys on tilastollisesti merkitsevä ja positiivinen. 2. strategiafaktori muodostui markkinaosuuden kasvu-, tuotekehitys-, sisäinen kasvu- sekä yrityskaupat-valinnoista, joten on myös varsin luonnollista, että henkilökohtaisen kasvuhulun ja näiden strategisten valintojen välinen yhteys on tilastollisesti merkitsevä.

## 5.7 Persoonallisuuden yhteys yrityksen tulokseen ja liikevaihtoon

Yrityksen kasvua oli tarkoitus mitata sen kolmen viimeisen vuoden (2003–2005) aikana tapahtuneella kasvulla sekä kolmen tulevan vuoden (2006–2008) kasvutavoitteilla. Tämän alueen mitattavia muuttujia kyselylomakkeessa olivat liikevaihto, tilivuoden tulos, omavaraisuusaste sekä työntekijät (liite 2). Tämä alue osoittautui kuitenkin ongelmalliseksi vastausten saannin kannalta. Siihen ei joko haluttu vastata, vastaajilla ei ollut riittäviä tilinpäätöstietoja tai yrityksessä ei ollut tulevaisuuden kasvusuunnitelmia. Havaintoja oli riittävästi ainoastaan toteutuneen liikevaihdon ja tavoitellun liikevaihdon osalta (n = 94). Havaintojen vähyydestä johtuen tilivuoden tulosta, omavaraisuusastetta ja työntekijöitä ei käsitelty mallinnuksessa.

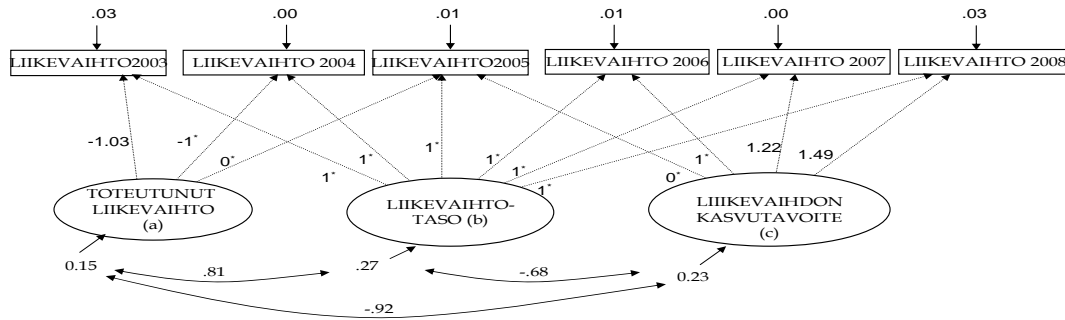
Persoonallisuudenpiirteiden ja tilivuoden tuloksen välistä yhteyttä kuvailaan taulukossa 11. Itsevarmuus (.45), rauhallisuus (-.40) ja eloisuus (-.40) olivat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä toteutuneeseen yrityksen liiketoiminnan tulokseen. Koska itsevarmuus merkitsee positiivista minäkäsitystä, hyviä henkisiä voimavaroja, paineiden sietokykyä ja taitoa selviytyä ongelmista, on varsin luonnollista, että nämä ominaisuudet selittävät toteutunutta yrityksen tulosta.

TAULUKKO 11 Toteutuneen tuloksen/tulostavoitteiden ja persoonallisuuden yhteys

Persoonallisuudenpiirre	Toteutunut nettotulos		Nettotulos-tavoite	
	t-arvo	$\beta$	t-arvo	$\beta$
Itsevarmuus	2.651	<b>.45</b>		
Rauhallisuus	-2.303	<b>-.40</b>		
Eloisuus	-2.323	<b>-.33</b>	-2.723	<b>-.40</b>
Johtavuus			2.086	<b>.38</b>

Rauhallisuus merkitsee vakautta, sopeutumista ja tyytyväisyyttä. Yrityksen kasvun taustalla on ehkä enemmän vastakkaisia ominaisuuksia kuten tyytymättömyyttä olemassa oleviin oloihin. Tulostavoitetta näyttävät selittävän eloisuus (-.40) ja johtavuus (.38). Eloisuuden negatiivinen yhteys ennakoii sitä, että sekä toteutunutta tulosta että tulostavoitetta selittänee hillitty käyttäytyminen. kuten vakavuus, tasaisuus ja päämäärätietoisuus. Johtavuus tarkoittaa vaikuttamisenhalua, jämäkkyyttä ja määrätietoisuutta, joten on ymmärrettävää, että se selittää tulostavoitetta.

Liikevaihdon tasoa (b), toteutunutta liikevaihdon muutosta vuosina 2003–2005 (a) ja tavoiteltua liikevaihdon muutosta vuosille 2006–2008 (c) tarkasteltiin muodostamalla kutakin kuvaava faktori (kuvio 16). Kolmen faktorin latentti kasvukäyrämalli sopi hyvin aineistoon ( $\chi^2(4) = 4.42$ ,  $p = .62$ , RMSEA = 0.00, TLI = 1.00, CFI = 1.0, SRMR = .09).



KUVIO 16 Toteutunut liikevaihto, liikevaihdon taso ja liikevaihtotavoite

Haluttiin tarkastella myös sitä, miten toteutunut tulos vaikuttaa liikevaihtotavoitteeseen. Toteutunutta liiketoiminnan tulosta verrattiin kolmen seuraavan vuoden liikevaihtotavoitteeseen. (liitteen kuvio 2). Hajonta oli hyvin suurta ja äärihavainnot (5 kpl) jätettiin kuvion ulkopuolelle. Toteutunut tulos ei selittänyt johdonmukaisesti kasvutavoitetta. Esimerkiksi jos tulos oli kasvanut 100 %, kasvutavoite saattoi olla negatiivinen. Suurin osa toteutuneesta liikevaihdon tuloksesta painottuu välille 0 % - 50 % ja kasvutavoite on myös 0 % - 50 % välillä.

TAULUKKO 12 Kasvumotivaation ja liikevaihdon yhteys

Kasvumotivaatio	Liikevaihto	t-arvo	r
Haluan yrityksen kasvavan	liikevaihtotaso	1.850	<b>.42</b>
Minulla on henkilökohtainen tavoite-tila yritystoiminnan suhteen	liikevaihtotaso	2.028	<b>.40</b>
Toimimme kasvavalla toimialalla	liikevaihtotaso	1.923	<b>.44</b>

Kasvumotivaation ja liikevaihdon yhteyttä kuvaillaan taulukossa 12. Kasvuhalu ja henkilökohtainen tavoitetila selittävät liikevaihdon kasvutason ja niiden yhteys siihen on tilastollisesti merkitsevä. Myös kasvava toimiala on vaikuttanut liikevaihtotasoon positiivisesti.

## 6 TULOSTEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään keskeiset tutkimuksen tulokset ja niiden kontribuutio aiempaan tutkimukseen (kpl 6.1) sekä tarkastellaan tehtyä tutkimusta ja mahdollista jatkotutkimusta (kpl 6.2). Tutkittavasta ilmiöstä johdettuihin tutkimuskysymyksiin on pyritty löytämään vastaukset kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Empiirinen tutkimus kohdistettiin yrityksen kolmen viimeisen vuoden historiaan (2003–2005) sekä kolmen seuraavan vuoden tavoitteisiin (2006–2008).

Saatujen tulosten mukaan tutkimuksessa on vastattu asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaan haluttiin tietää, minkälainen on yrittäjän persoonallisuus sekä se, eroaako yrittäjän persoonallisuus muun väestön persoonallisuudesta. Toisen tutkimuskysymyksen tavoite oli selvittää se, minkälainen yhteys vallitsee persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välillä. Kolmannella kysymyksellä haettiin vastausta siihen, vaikuttavatko muut tekijät, kuten yrittäjän taidot, kasvumotivaatio, strategia tai ympäristö yrityksen kasvuun. Neljännen tutkimuskysymyksen kautta haettiin tietoa siitä, voivatko yrittäjän taidot, kasvumotivaatio tai strategia olla välittävinä tekijöinä persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välillä.

### 6.1 Päätulokset

Päätuloksia tarkastellaan ensin taustamuuttujien mukaisesti.

Naisyrittäjien määrän kasvaminen on yleinen suuntaus Suomessa ja se heijastuu myös tässä tutkimuksessa. Tutkimukseen vastanneista 37 % oli naisia ja 63 % miehiä, joten sukupuolijakauma kuvanee nykyistä tilannetta nais- ja miesyrittäjien keskuudessa.

Vastaajat olivat pääasiassa (76 %) yrityksen perustajia ja persoonallisuustestin tuloksista nousee esille eloisuutta, rohkeutta, luottavaisuutta, joustavuutta ja todellisuudentajua sekä tunne-elämän vakautta. Nämä ominaisuudet poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi verrokeista ja niiden yhteisvaikutus viestii itsenäisestä, yrittäjäkenttään sopivasta käyttäytymisestä. Nämä ovat myös



niitä ominaisuuksia, jotka esiintyvät aiemmissa yrittäjän persoonallisuutta koskevilla tutkimuksissa (mm. Kuratko & Hodgetts 1998; Wärneryd 1988, 442). Tosin joustavuus, tunne-elämän vakaus ja luottavaisuus jäivät vähemmälle huomiolle aiemmissa tutkimuksissa.

Tämän tutkimuksen tulos tukee niitä aiempia tuloksia, joiden mukaan Big Five -mallin avoimuus-dimensio on yhteydessä korkeaan koulutukseen (mm. Barrick & Mount 1991; Kinnunen ym. 2003). Myös tässä tutkimuksessa jokaisen avoimuus-dimension kolmen alaskaalan, ideoivuuden, kokeilunhalun ja tunnekeskeisyyden, yhteys koulutukseen oli tilastollisesti merkitsevä. Käytännön tasolla tämä merkitsi sitä, että mitä korkeampi yrittäjän avoimuus-dimensio kokonaisuudessaan oli, sitä korkeampi oli myös hänen koulutustasonsa.

Ympäristön esteet tai toimialan kasvu eivät näyttäisi vaikuttavan yritysten kasvuun. Kuusikymmentäyhdeksän prosenttia oli sitä mieltä, että ympäristössä ei ole kasvun esteitä ja kuusikymmentäkaksi prosenttia yrityksistä ilmoitti kasvavansa toimialan kasvusta riippumatta. Tältä osin tutkimustulos tukee sitä aiempaa näkemystä, jonka mukaan ympäristö on huono kasvun selittäjä (mm. Baum ym. 2001; Wiklund 2001; Wiklund ym. 2003; Wiklund & Shepherd 2005).

Tutkimukseen vastanneet yrittäjät näyttävät olevan päämäärätietoisia, he uskovat omiin kykyihinsä saavuttaa tuo päämäärä ja he uskovat myös kasvun edellyttämien resurssien saatavuuteen. Suurimmalla osalla vastaajista (92,2 %) oli henkilökohtainen tavoite yritystoiminnan suhteen ja 88,2 % uskoi myös siihen, että tuo tavoite pystytään saavuttamaan. Väittämään ”Haluan että yritys kasvaa” 57,3 % vastasi kyllä ja 42,7 % ei tavoitellut kasvua. Tämä tutkimustulos ennakoii menestyksellistä kasvu-uraa kasvuhakuisille yrityksille sekä niille yrittäjille, joilla on henkilökohtainen visio yritystoiminnan suhteen. Esimerkiksi Baum ja Locke (2004) havaitsivat, että visiolla ja toteutuneella kasvulla on tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys (.22\*) ja kasvutavoitteiden sekä toteutuneen kasvun välinen yhteys oli myös merkitsevä (.26\*). Lisäksi Baumin ja Locken tutkimuksessa yrityksen kasvun ja omaan kyvykkyyteen uskomisen välinen yhteys oli positiivinen (.34\*).

Ihmiset toimivat yleisesti päämäärien, jopa unelmien ohjaamana. Käytännössä yrittäjät saattavat ilmaista liikeidean taustalla olevat suuremmat tavoitteet tai sellaisen mission, joka on ohjannut yritystoimintaa. Monesti nuo henkilökohtaiset tavoitteet ovat kuitenkin niin suuria tai näynomaisia, että ne vaikuttavat vain implisiittisesti yrittäjän toimintaan. Kasvuyrittäjillä näyttää kuitenkin olevan selkeä tulevaisuuden visio ja yrityksen sisällä tarvittava osaaminen sen saavuttamiseksi (mm. Churchill & Lewis 1983; Wiklund 2001).

Menestyvissä kasvuyrityksissä rahoitus ei ole ongelma ja varsin yleisen havainnon mukaan kasvuyritykset saavat helposti vierasta pääomaa mutta pyrkivät kuitenkin kasvamaan kannattavasti ja omarahoituksen turvin (mm. Wiklund 1998, 115-130). Yrittäjän käyttäytymisellä on kuitenkin havaittu olevan merkittävämpi yhteys yrityksen suoriutumiseen kuin ulkopuolisen rahoituksen saatavuudella (Wiklund & Shepherd 2005). Myös tässä tutkimuksessa vastaajista 82,2 % uskoi siihen, että kasvun edellyttämät resurssit pystytään hankkimaan.

Yrityksen terveydentilan mittareista riittävä kannattavuus on tärkein (Aho & Rantanen 1993, 107). Aho ja Rantanen toteavat, että hallittu kasvu onkin yhtä kuin vakavaraisuuden turvaaminen ja jo 25 % kasvu on hallitsemattomana liian nopeaa, koska se heikentää yrityksen vakavaraisuutta. Myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan kasvulla tavoitellaan ennen kaikkea kannattavuutta ja tappiollisetkin yritykset pyrkivät kasvun kautta kohentamaan tulostaan. Yksittäisten vastausten perusteella oli mahdollista havaita, että kannattavuutta pidettiin usein kasvutavoitetta tärkeämpänä, mutta kannattavuuden nähtiin myös paranevan kasvun seurauksena. Kannattavuuden tavoite näkyi myös siinä, että omavaraisuusastetta pyrittiin kohottamaan. Omavaraisuutta koskevaan kysymykseen saatiin vähiten havaintoja ja jakauma oli vino painottuen 100 % omavaraisuusasteeseen. Yleinen havainto oli se, että vastanneista yrityksistä pääosa oli erittäin vakavaraisia; yli 30 % omavaraisuusaste oli 75 %:lla vastanneista.

Osaavaa henkilöstöä pidetään yleisesti yhtenä merkittävänä kasvuresursina (mm. Penrose 1995, 24). Tämän tutkimuksen kohdejoukko koostui pääosin mikroyrityksistä ja niissä yhdenkin uuden työntekijän palkkaaminen merkitsee sekä uhkaa että mahdollisuutta. Jos rekrytointi epäonnistuu, sen seuraukset voivat olla katastrofaaliset muutaman hengen yrityksen toiminnan ja kasvun kannalta. Vastaavasti onnistuessaan rekrytoitava henkilö vaikuttaa ratkaisevasti ja positiivisesti yrityksen kasvuun. Tähän tutkimukseen vastanneista yrittäjistä vain 25 % halusi lisätä henkilöstöä. Suurin osa ei halunnut kasvattaa työntekijämäärää ja osa pyrki jopa vähentämään työntekijöitä. Työntekijämäärässä ei tapahtunut merkittäviä muutoksia kuuden vuoden aikana, vaan se säilyi melko samankaltaisena vuosien 2003–2008 välillä.

Toisaalta yhdeksi kasvun esteeksi mainittiin ammattitaitoisen työvoiman saatavuus. Näyttää siltä, että on yrityksiä, jotka eivät halua kasvua henkilöstön kasvun kautta, mutta on myös sellaisia yrityksiä, jotka lisäisivät henkilöstöä, mikäli osaavaa työvoimaa olisi saatavana.

### 6.1.1 Yrittäjän persoonallisuus

Big Five -teorian mukainen PK5 -persoonallisuustesti saatiin käyttöön Psykologien Kustannus Oy:ltä. Sen ennuste- ja rakennevaliditeetti on todettu hyväksi jo testin standardointivaiheessa. Persoonallisuusmittarin luotettavuutta arvioitaessa on lisäksi syytä muistaa, että testitulokset perustuvat vastaajan itsearviointiin. Itsearviointimenetelmän lähtökohta on usko vastaajan rehellisyyteen, itse-tuntemukseen ja siihen, että ympäristötekijät eivät vaikuta vastaushetken tilanteessa häiritsevästi. Nämä ovat kuitenkin tekijöitä, joita tämän tutkimuksen mukaisessa tutkimusasetelmassa ei voitu kontrolloida. Asiaan liittyviä ohjeita annetaan PK5 -testilomakkeen ensimmäisellä sivulla:

” – Tehtäväsi on valita ja rastittaa niistä se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sinun ajatuksiasi. – Tarkoitus on, että vastaat niin kuin sinusta juuri nyt tuntuu. – Älä jää miettimään vastauksia pitkäksi aikaa, ensimmäinen mieleen tuleva vastaus kuvaa sinua parhaiten. – On tärkeää, että vastaat mahdollisimman totuudenmukaisesti. Älä siis valitse vastausta esimerkiksi sen perusteella, millainen haluaisit olla, vaan

sen perusteella, millainen todellisuudessa olet. Muista että oikeita tai vääriä vastauksia ei ole, mikään vaihtoehto ei siis ole toista parempi tai huonompi”.

Täysin luotettavan mittarin yhtenä reliiabiiliuden mittana pidetään stabiliteettia eli sitä, että olosuhteet eivät vaikuta tulokseen. Stabiliteetissa on kysymys mittarin pysyvyydestä ajassa ja epästabiilissa mittarissa näkyvät olosuhteiden, vastaajan mielialan tai muiden satunnaistekijöiden vaikutukset helposti. Mittarin stabiliteettia voidaan tarkastella ainoastaan tekemällä useampia peräkkäisiä mittauksia samalle kohdejoukolle ja vertaamalla niiden tuloksia keskenään. Lisäksi aikavälin tulee olla sellainen, että vastaaja ei muista aiempia vastauksiaan, mutta myös sellainen, että olosuhteissa ei ole tapahtunut todellisia muutoksia. Useimmiten tätä stabiliteetin mittaustapaa ei ole mahdollista toteuttaa; huono mittarin luotettavuuskerroin voidaan selittää helpommin ajassa tapahtuneilla tai muilla muutoksilla kuin epästabiililla mittarilla.

PK5 -testi muodostuu viidestä päädimensiosta ja viidestätoista ala-asteikosta. Ala-asteikkojen ilmaisema käyttäytymisalue on rajatumpi ja tarkempi kuin päädimensioiden. Tästä syystä yrittäjän persoonallisuuden tutkimuksessa suositellaan käytettäväksi päädimensioiden sijasta ala-asteikkoja (Rauch & Frese 2007). Rauch ja Frese toteavat, että juuri päädimensioiden kautta tapahtuvan tulkinnan takia yrittäjän persoonallisuuden tutkimuksen tulokset ovat keskenään ristiriitaisia. Yrittäjänä toimiminen painottuu useampaan alueeseen kuin tietyn ammatin taitaminen. Big Five -päädimensioilla on todettu suuri ennustevaliditeetti eri ammattien yhteydessä, mutta yrittäjä toimii laajemmalla alueella, joten on luonnollista, että silloin menestymisen ennustamiseen tarvitaan tarkempia ala-asteikkoja. Yrittäjänä voi menestyä monella erilaisella persoonallisuusprofiililla, mutta yrittäjille tyypillisten ”specific traits” vaikutus erilaisiin kasvutavoitteisiin on helpommin tunnistettavissa kuin viiden peruspiirteen.

Yrittäjän persoonallisuutta verrattiin verrokkiryhmän persoonallisuuteen ja tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi jokaisen päädimension ala-asteikosta.<sup>15</sup> Kahdeksan persoonallisuudenpiirrettä viidestätoista erosi tilastollisesti merkitsevästi. Tämä tutkimustulos tuo selkeästi uutta tietoa yrittäjän persoonallisuudesta. Tietävästi Suomessa ei ole aiemmin tutkittu yrittäjän persoonallisuutta näin kattavalla persoonallisuustestillä. Tutkimustuloksen mukaan yrittäjät ovat eloisampia, rohkeampia, luottavaisempia, joustavampia, rauhallisempia, aggressiivisempia, itsevarmempia ja asiakeskeisempiä kuin vertailuryhmä. Tutkimustulos tukee aiempaa näkemystä, jonka mukaan yrittäjän persoonallisuus poikkeaa muiden persoonallisuudesta (mm. Ciavarella ym. 2004; Furnham 1992; Welbourne ym. 2003).

Eloisuus merkitsee käyttäytymisen tasolla vilkkautta, puheliaisuutta, mutkattomuutta ja iloisuutta. Myös aiemman tutkimuksen mukaan yrittäjät ovat sosiaalisia ja seurallisia ja näillä ominaisuuksilla on tilastollisesti merkitsevä yhteys yrityksen menestymiseen (Kauranen 1993). Rohkeuteen liittyy estot-

---

<sup>15</sup> Sitä ei tiedetä, oliko myös verrokkiryhmässä yrittäjiä.

tomuus, pyrkimys johtaa muita sekä suoruus. Tutkimustuloksen mukaan yrittäjät ovat luottavaisempia, suvaitsevampia, sovinnollisempia – jopa sinisilmäisempiä – kuin toiset. Nämä ominaisuudet nousevat esille uusimmassa ihmisten johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa, mutta eivät niinkään aiemmassa yrittäjän persoonallisuudentutkimuksessa. Yrittäjät ovat joustavampia kuin verrokkiryhmä, ja sen perusteella he eivät näytä kärsivän yllätyksistä tai kaaoksesta. Tämä viestii suurpiirteisyydestä sekä muutokseen sopeutumisesta. Monissa aiemmin esitellyissä kasvumalleissa todetaan muutoksen ja joustavan toiminnan välttämättömyys (mm. Adizes 1988, 3; Covin & Slevin 1997; Kuratko & Hodgetts 1998, 465; Sexton & Bowman-Upton 1991). Tältä osin tähän tutkimukseen vastanneet yrittäjät ovat saaneet syntymälahjaksi (tai kasvatuksen tuloksena) kasvun monimutkaisuuden hallintaa tukevan persoonallisuuden. Yrittäjät näyttävät olevan tunne-elämältään vakaampia kuin muut, sillä rauhallisuus ja itsevarmuus-asteikot ovat korkeammalla ja ero on tilastollisesti merkitsevä. Tietty levottomuus, tyytymättömyys olemassa oleviin oloihin ja aggressiivisuus nousevat esille rentoutuneisuus-asteikon hieman keskiarvon alapuolella olevasta tuloksesta. Näin lievästi rauhattomuus viestii tarmokkuudesta ja tehokkaasta toiminnasta. Tunne-elämän puolella yrittäjien persoonallisuus painottuu enemmän asiakeskeisyyteen, järkeilyyn ja hyötyjen punnitsemiseen kuin tunnekokemuksiin ja siinäkin ero verrokkiryhmään on tilastollisesti merkitsevä.

Aiemman tutkimuksen mukaan nais- ja miesyrittäjät ovat persoonallisuudeltaan enemmän samanlaisia kuin erilaisia (Bird 1989; Furnham 1992, 195; Miner 1990) ja nais- ja miesyrittäjien kasvuhaluukkuus on todettu samankaltaiseksi (mm. Kolvereid 1992). Myös tässä tutkimuksessa ryhmät olivat persoonallisuudeltaan lähes samanlaisia. Ainoat tilastollisesti merkitsevät erot olivat tunnekeskisyys ja ideoivuus -asteikoissa. Naisyrittäjien käyttäytyminen perustuu enemmän tunnekokemuksiin, mielikuvitukseen ja eläytymiseen. Tunnekeskisyys ja ideoivuus -persoonallisuudenpiirteiden eron kohdalla tulos vahvistaa jo stereotyyppistä näkemystä naisten herkästä, intuitiivisesta ja tunnekeskeisestä toiminnasta – myös yrittäjinä. Koska ero on tilastollisesti merkitsevä kummallakin asteikolla, vaikuttaa siltä, että naisyrittäjät käyttävät mielikuvitusta, toimivat tunnekeskeisesti, pystyvät eläytymään tilanteisiin ja pohdiskelevat enemmän kuin miespuoliset kollegat. Johtaneeko tämä jopa vaikeuksiin realismin suhteen ja käytännön asioiden hoitamisessa.

Muita sukupuolieroja ei juuri löytynyt persoonallisuuspiirteiden alueella ja tutkimusasetelman mukaisesti ei testattu sitä, olisiko sukupuolella ollut vaikutusta selitettävien muuttujien suhteen.

Psykologinen persoonallisuudenpiirteisiin kohdistuva tutkimus on kvantitatiivisista menetelmistä huolimatta myös tulkitsevaa, tutkimuksen tekijän kokemukseen ja osaamiseen perustuvaa tulkintaa johtuen persoonallisuudenpiirteiden yhteisvaikutuksesta. Johtopäätökset tehdään valitettavan usein yksittäisten dimensioiden tulosten perusteella (Witt 2001). Dimensioiden yhteisvaikutuksella on jopa suurempi merkitys henkilön käyttäytymisessä kuin tilannetekiöillä. Big Five -teoriaan viitaten Witt toteaa matalan tunnollisuus-dimension ja matalan ekstroversio-dimension seurauksena käyttäytymisen ilmenevän mm.

päämäärättömyytenä, avuttomuutena, aktiivisuuden puutteena tai päättämättömyytenä. Korkea tunnollisuus ja matala ekstroversio yhdessä ilmenevät asiaorientoitumisena, konservatiivisuutena, harkintana, muodollisuutena ja vakavuutena. Matalalla tunnollisuus ja korkealla ekstroversio-dimensiolla olevat henkilöt käyttäytyvät ihmiskeskeisesti, ovat mahdollisesti jopa ”hällä väliä”-tyyppisiä, paljastavat tunteensa avoimesti, haluavat olla esillä, ovat ystävällisiä ja epämuodollisia, impulsiivisia ja ajattelemattomiakin. Luonnollisesti näin erilainen käyttäytyminen vaikuttaa työsuoritukseen. Korkea tunnollisuus on havaittu merkittävimmäksi tekijäksi työmenestystä ennakoitaessa. Työsuoritukseen ei vaikuta merkittävästi, vaikka korkeaan tunnollisuuteen yhdistyy matala ekstroversio, mutta korkea ekstroversio ja matala tunnollisuus johtavat epäasialliseen, jopa tuhoavaan käyttäytymiseen. Witt toteaa, että varmin työmenestystä ennustava yhdistelmä on korkea ekstroversio ja korkea tunnollisuus, ja se onkin varsin yleinen yhdistelmä työelämässä hyvin menestyneillä henkilöillä.

### 6.1.2 Yrittäjän persoonallisuuden ja kasvun välinen yhteys

Yrityksen kasvua käsittelevä kirjallisuus voidaan katsoa alkaneeksi 1931, jolloin Robert Gibratin kirja *Inégalités Économiques* julkaistiin (Rantala 2006, 12). Kirjassa esitellyt Gibratin laki kuvaa yrityksen koon ja kasvun välistä suhdetta. Lain mukaan yrityksen kasvu ei riipu yrityksen nykyisestä koosta. Yrityksen koko ja kasvuprosentti tietyinä ajanjaksona ovat tilastollisesti toisistaan riippumattomia. (Nurmi 2002; Rantala 2006, 13.) Gibratin laki ei ota kantaa yritysjohton päätöksiin tai ympäristötekijöihin. Laki on kuitenkin hyväksytty yleisesti, tosin empiiriset tulokset sen paikkansapitävyydestä ovat jossakin määrin ristiriitaisia (Nurmi 2002).

Yrityksen kasvu on monimutkainen tapahtuma ja sitä olisi ollut mahdollista tarkastella lukuisista eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa päädyttiin mittaamaan yrityksen kasvua liikevaihdon, tilivuoden tuloksen, omavaraisuusasteen ja henkilöstömäärän kasvulla. Aiemman kirjallisuuskatsauksen mukaan yrittäjän persoonallisuus vaikuttaa yrityksen kasvuun kasvumotivaation, taitojen ja strategian kautta. Yrittäjän persoonallisuuden vaikutusta yrityksen kasvuun pidetään melko yleisesti merkittävämpänä tekijänä kuin ympäristöä.

Tutkittavaan ilmiöön ja tutkimusongelmaan, jotka koskivat persoonallisuudenpiirteiden ja kasvun välistä yhteyttä, on todettava, että saatujen tulosten mukaan

a) erilaiset yrittäjäpersoonallisuudet näyttäisivät asennoituvan eri tavoin kasvuun, mittaavan kasvua eri tavoin ja valitsevan erilaisia kasvustrategioita.

b) arvioitaessa persoonallisuuden yhteyttä kasvuun keskeisin valinta on se, millä kasvua mitataan. Esimerkiksi yrittäjä voi tavoitella liikevaihdon kasvua tai kannattavuuden parantamista ilman, että hän tavoittelee samalla henkilöstömäärän lisäämistä.

Persoonallisuusteorian alueella persoonallisuudenpiirteet on todettu suhteellisen pysyviksi (mm. Ajzen 1988; Digman 1989; Rutter & Rutter 1993) ja motivaation on todettu ennustavan myöhempää elämäntulkua (Nurmi & Salmela-Aro, 2005). Pitkittäistutkimuksissa myös yrittäjien persoonallisuudenpiirteiden

on todettu pysyvän lähes muuttumattomina (mm. Welbourne ym. 2003). Yrityksen kasvuun liittyvistä kontekstuaalisista tekijöistä johtuen samanlainen persoonallisuudenprofiili ei voi ennustaa samalla tavalla yrityksen tulosta sen kaikissa kehitysvaiheissa (Antonakis & Autio 2007). Kasvun kautta tarkasteltuna yritystoiminta väistämättä muuttuu mutta persoonallisuuspsykologian mukaan ihminen säilyy jokseenkin muuttumattomana. Menestyneimpiä ovat ne yritykset, jossa yrittäjän persoonallisuus ja liikeidea tukevat toisiaan. Myös yrittäjä toimii mukavuusalueellaan, jonka rajoja on vaikea ylittää kasvunkaan mukanaan tuomien haasteiden mukaisesti. Jos yrityksen kasvu perustuu jatkuvaan uusasiakashankintaan, empaattinen ekstrovertti menestyy parhaiten, mutta jos kasvustrategian painopiste on uusien tuotteiden kehittämisessä, analyttinen introvertti lienee sen alueen paras tekijä.

Yrityksen toteutuneen kasvun ja kasvutavoitteiden yhteys on ilmeinen. Ne yritykset, jotka ovat kasvattaneet liikevaihtoa vuodesta 2003 saakka, ovat asettaneet myös tulevaisuuden kasvutavoitteet ainakin vuoteen 2008 saakka. Myöskään aiemman tutkimuksen perusteella kasvu ei ole sattumanvaraista, vaan se perustuu ensisijaisesti yrittäjän kasvumotivaatioon (mm. Delmar 1996, 58–64; Herron & Robinson 1993; Johnson 1990; Kuratko & Hornsby 1997) ja kasvustrategiaan (mm. Baum & Locke 2004; Rauch & Frese 2000; Wiklund 1998, 123–124). Kasvuun suuntautuvat yritykset menestyvät muita paremmin jo yrityksen alkuvaiheessa, niiden tavoitteet ovat muita korkeammalla ja yleensä ne saavuttavat – jopa ylittävät – asetetut tavoitteet (Koskinen 1996, 155).

Joillakin persoonallisuudenpiirteillä havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevä yhteys kasvumotivaatioon, taitoihin ja kasvustrategiaan ja näiden kautta persoonallisuus selittää yrityksen kasvua. Rauhallisuus, rentoutuneisuus, kokeilunhalu, joustavuus ja tilanteen mukaan toimiminen sekä ideoivuus ovat yhteydessä henkilökohtaiseen tavoitetilaan yritystoiminnan suhteen. Seurallisuus näyttäisi selittävän kasvuhaluja. Johtavat ja valppaat yrittäjät havaitsevat ympäristössä kasvun esteitä ja rentoutuneisuus näyttää liittyvän kasvavan toimialan liiketoimintaan. Yrittäjän taitoja selittävät eloisuus ja tunnekeskeisyys - persoonallisuudenpiirteet. Kasvustrategiaan ovat yhteydessä tunnekeskeisyys, vastuuntunto, johtavuus, luottavaisuus, rentoutuneisuus, harkitsevuus ja rauhallisuus. Kasvumotivaatio selittää myös strategisia valintoja. Henkilökohtainen tavoitetila, usko omiin taitoihin ja kasvuhalu ovat positiivisessa yhteydessä toteutettavaan strategiaan mutta kasvavan toimialan yhteys on negatiivinen. Myös tämä tutkimustulos tukee niitä aiempia näkemyksiä, joiden mukaan toimialan kasvu on huono kasvun selittäjä (mm. Jarillo 1989; Penrose 1995, 33). Itsevarmuus, tyytymättömyys ja harkitsevuus selittävät toteutunutta tulosta ja tulostavoitteeseen ovat yhteydessä harkitsevuus sekä johtavuus. Kasvumotivaatio ja myös toimialan kasvu selittävät liikevaihtotasoa.

## 6.2 Tutkimuksen arviointi

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on perusteltua ja myös toivottua yrittäjyyden tutkimuksessa. Erityisesti yrittäjän persoonallisuuden mittauksessa on toivottu käytettävän riittävän validia, uutta ja persoonallisuudenpiirreteoriaan perustuvaa menetelmää. Lisäksi yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välisen yhteyden selvittämiseen on toivottu käytettävän rakenneyhtälömallinnuksen kaltaista kvantitatiivista tutkimusta.

PK5 -persoonallisuustestin rakenne testattiin konfirmatorisella faktorianalyysillä. Big Five -teoriaan perustuva testi validina ja jo koeteltuna persoonallisuudenarviointimenetelmänä nosti yrittäjien persoonallisuudenpiirteet esille oikeassa laajuudessa myös tässä kontekstissa, joten validiuden lisäksi se voidaan todeta myös reliaabeliksi persoonallisuudenpiirteiden tutkimusmenetelmäksi. Tosin viiden faktorin rakenne ei noudattanut alkuperäistä rakennetta tällä aineistolla. Vaikka ala-asteikkojen lataukset faktoreilla ovat korkeita, mallin luotettavuusindikaattoreiden kautta tarkasteltuna mallin rakenne ei ole riittävän hyvä (liitetaulukko 18). Kun faktorilatauksen alarajan arvona pidetään jokseenkin yleisesti .30, niin esimerkiksi tunnollisuus-faktorilla vastuuntuntonmuuttujan lataus on ainoastaan .27 mutta tunnollisuus-faktori selittää paremmin suunnitelmallisuutta ja harkitsevuutta (suunnitelmallisuus .90 ja harkitsevuus .52). Tämän mukaan näyttää siltä, että yrittäjät ovat vastanneet vastuuntuntoa koskeviin kysymyksiin pienillä arvoilla mutta suunnitelmallisuutta ja harkitsevuutta koskeviin kysymyksiin suurilla arvoilla. Alkuperäisen testin rakenteesta poikkeava on myös tasapainoisuus-faktorilla latautuva rentous (1.02) ja sen mukaan yrittäjät ovat vastanneet tämän alueen kysymyksiin suurilla arvoilla. Tutkimusongelman ratkaisemisen ja tutkimuskysymysten näkökulmasta nämä kaksi poikkeamaa eivät aiheuttaneet ongelmia koska tutkimuksessa käytettiin selittävinä muuttujina viiden faktorin asemasta niiden ala-asteikkoja (edellä kuvattuja muuttujia). Lisäksi mittarin luotettavuutta ilmaisevat Cronbachin alfan arvot ovat korkeita (liitetaulukko 18). Cronbachin alfa on yksi luotetuimmista faktorianalyysin reliaabeliuden mitoista ja sen alimpana hyväksyttävänä pidetään .60 (Metsämuuronen 2003, 439-443). Tämän tutkimuksen faktorirakenteen alfa-arvot vaihtelevat .67 ja .91 välillä painottuen > .70.

Tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta keskeisin rajoite on vastausprosentti ja kato. Kohdejoukkona oli 814 yritystä ja niille lähetettiin kyselylomake, mutta vastaus saatiin ainoastaan 125:ltä ja hylättyjen vastauslomakkeiden jälkeen tutkimuksen  $n = 120$ , joten vastausprosentiksi muodostui 15 %. Alhaisesta vastausprosentista huolimatta tutkimusaineisto todettiin riittävän suureksi faktori- ja regressioanalyysiin sekä rakenneyhtälömallinnukseen ja uusintakyselyä ei tehty. Silloin kun survey-kyselyä käytetään tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä, empiirisen aineiston hankinnan yhteydessä on havaittu yleisemminkin melko suuri kato. Kadon syynä saattaa olla melko pitkä kyselylomake sekä "vaikeat" ja monimutkaiset ilmiöt. Yrityksen kasvu, persoonallisuudenpiirteet ja näiden kahden välinen yhteys eivät ehkä ole vastaajalle kaik-

kein nopeimmin haltuun otettavia käsitteitä. Tässä tapauksessa tarkempaa katoanalyysia ei ole kuitenkaan mahdollista tehdä, sillä yrittäjistä ei ole muuta tietoa kuin nimi ja osoite. Tästä syystä esimerkiksi vastaamatta jättäneiden taustatietoja ei voida arvioida tai verrata niitä vastanneiden vastaaviin tietoihin.

Tutkimustuloksissa on kuitenkin selkeästi hajontaa sekä taustamuuttujien että persoonallisuusfaktoreiden kautta tarkasteltuna ja sen mukaan vastanneet edustanevat yrittäjiä ja yrittäjän persoonallisuutta yleisemminkin. Esimerkiksi vastaajien sukupuolijakauma kuvaa melko hyvin nykyistä tilaa suomalaisten yrittäjien keskuudessa. Lisäksi vastanneita oli lähes kaikilta toimialoilta vaikka 44 % toimi palvelualoilla. Tämä saattaa heijastua myös persoonallisuustestin tuloksissa, sillä sosiaalinen aktiivisuus -dimension ala-asteista eloisuus ja sosiaalinen rohkeus ovat korkeammalla kuin verrokkiryhmällä. Toisaalta palvelualat ovat selkeästi kasvualoja, ne ovat kasvaneet viime vuosina, niille on perustettu ja perustetaan edelleen eniten uusia yrityksiä (mm. Keski-Suomen maakuntaohjelma 2007–2010, 36). Mutta lienee myös tosiasia, että palvelualoille haakeutuu persoonallisuudeltaan tietyn tyyppiset yrittäjät. Hajonta oli suurta myös aiemman työkokemuksen kautta tarkasteltuna. Työkokemus oli painottunut tuotantoon, markkinointiin ja myyntiin eikä niinkään taloushallintoon tai tuotekehitykseen.

Myös viiden faktorin mallin kautta tarkasteltuna vastanneet eivät edusta tiettyä persoonallisuusprofiilia, vaan ovat enemmänkin heterogeeninen ryhmä. Persoonallisuustestin tulosten mukaan hajonta oli suurta ja yrittäjien persoonallisuus oli verrattavissa tilastollisesti verrokkiaineistoon. Tämän perusteella tulokset ovat yleistettävissä laajemminkin.

Yrityksen kasvun ja yrittäjän persoonallisuuden välistä yhteyttä tarkasteltiin faktori- ja regressioanalyysien ja rakenneyhtälömallinnuksen kautta. Aineiston pienehköstä koosta huolimatta SPSS ja Mplus aineiston tilasto-ohjelmina soveltuivat hyvin tähän tarkoitukseen.

Kasvuindikaattoreista ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä oli tarkoitus muodostaa faktorit ja sen jälkeen tarkastella faktoreiden ja viidentoista PK5-testin mukaisen persoonallisuudenpiirteen yhteyttä. Havainnoista muodostui taito-, strategia- ja liikevaihtofaktorit. Sen sijaan motivaatiofaktoria ei muodostunut ja toisista kasvuindikaattoreista ei muodostunut faktoria.

Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät olivat yrittäjäjärjestöjen jäseniä ja sen kautta edustivat niiden jäsenkuntaa. Sitä ei kuitenkaan tiedetä, mitkä ne valikoitumiskriteerit, tai jopa persoonallisuudenpiirteet ovat, joiden mukaan henkilöt liittyvät yrittäjäjärjestöön. Otos koostuu Keski-Suomen, Savon ja Etelä-Pohjanmaan yrittäjäjärjestöjen jäsenistä. Tämän seurauksena tutkimukseen vastanneet yrittäjät olivat jo valikoituneet tietyin, mutta meille tuntemattomin kriteerein.

Vastaajien ikäjakauma painottui selkeästi yli 50-vuotiaisiin. Elämänkaaren mukaisten siirtymävaiheiden tarkastelun kautta tämän ikäluokan yrittäjille yrityksen kasvattaminen ei ehkä ole tärkeimpiä tavoitteita. Yksilön motivaatio ja tavoitteet perustuvat myös ikäsidonnaiseen kehitystehtävään ja motivaatio vaikuttaa siihen, miten siirtymävaiheiden mukaisiin haasteisiin vastataan, (Nurmi



& Salmela-Aro 2005). Nykyisin työelämästä halutaan pois aikaisemmin ja jo ennen virallista eläkeikää mutta miksi näin tapahtuu ja mitä on näiden keski-ikäisten henkilöiden yksilöllisten motiivien taustalla, sitä ei vielä tarkkaan tiedetä. Henkilökohtaiset tavoitteet muuttuvat kuitenkin iän myötä. Työ ei ole enää tärkeimpiä henkilökohtaisia tavoitteita 55–64-vuotiaille (Jussila & Pitkänen 2005). Tässä iässä ensisijaisia tavoitteita ovat varallisuuteen, asumiseen, terveyteen, liikuntaan ja itsensä kehittämiseen liittyvät tavoitteet.

Persoonallisuudenpiirteillä havaittiin olevan yhteys yrittäjän kasvumotivaatioon, hänen taitoihinsa ja kasvustrategiaan ja ne puolestaan selittävät yrityksen kasvua. Kasvumittareiden, tosin sanoen liikevaihdon, tuloksen, omavaraisuusasteen sekä henkilöstön ja persoonallisuudenpiirteiden välillä ei havaittu suoraa yhteyttä. Tulos viestii siitä, että persoonallisuus vaikuttaa yrityksen kasvuun motivaation, taitojen ja kasvustrategian kautta (vrt. Baum ym. 2001; Baum & Locke 2004). Voidaan myös kyseenalaistaa valittujen kasvumittareiden toimivuus. Olivatko nämä sellaisia mittareita, joita vastanneet yrittäjät kasvulla tavoittelevat? Lisäksi vastanneiden oli ehkä vaikea hahmottaa omavaraisuusastetta ja myös tilivuoden tulos voidaan tulkita usealla eri tavalla.

### 6.2.1 Validiteetin arviointi

Tutkimuksen ontologiseksi taustasitoutumiseksi muodostui tieto siitä kriittisestä, jota on kohdistettu yrittäjän persoonallisuuden arvioinnissa käytettyihin epävalideihin psykologisiin mittareihin (mm. Delmar 1996). Delmar totesikin Big Five -tasaisen monidimensionaalisen faktoreihin ja niiden alaskaaloihin perustuvan mittarin välttämättömyyden myös yrittäjän persoonallisuuden tutkimuksessa. Big Five on niin yleinen ja kerta toisensa jälkeen validiksi osoittautunut piirreteoreettinen faktorimalli, että sen validisuutta ei liene enää tarpeellista kyseenalaistaa. Viiden faktorin malliin eli viiteen persoonallisuudessa havaittavaan peruspiirteeseen ovat päätyneet myös tunnetut persoonallisuuden tutkijat kuten Eysenck (1970) sekä Cattell (kts. mm. Digman 1989; Hämäläinen ym. 1994). Myöhemmin Costa ja McCrae (1992a, 1992b) vaikuttivat ratkaisevasti mallin dimensionaaliseen rakenteeseen sekä alaskaalojen muodostumiseen. Alaskaalojen ansiosta testin tarkkuus ja ennustevaliditeetti paranivat ratkaisevasti.

Tässä tutkimuksessa käytetty Big Five -teoriaan perustuva PK5 -persoonallisuudenpiirretesti on standardoitu asiantuntijaryhmän toimesta Suomen oloihin vuonna 2006, joten validiuden lisäksi sitä voidaan pitää myös moderneimpana Big Five -sovellutuksena.

Teoreettisen validiuden takeena ovat mm. Kaurasen (1993), Wiklundin (1998) sekä Delmarin (1996) empiiriset tutkimukset persoonallisuuden vaikutuksesta yrityksen tulokseen. Persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välinen yhteys on esitelty lähes vastaavassa muodossa Herronin ja Robinsonin (1993) mallissa ja se analogia tukee tämän tutkimuksen validiteettia.

Rauch ja Frese (2000) havaitsivat persoonallisuuden ja yrityksen menestymisen välisen yhteyden tutkimuksessaan (teoreettinen meta-analyysi) ja se on eksplikoitu kuviossa 11 (Giessen-Amsterdam -malli). Persoonallisuudenpiir-

teiden ja välittävien tekijöiden yhdistävä malli (kuvio 10) (Baum ym. 2001) on kuitenkin tärkein yrityksen kasvun ja persoonallisuuden yhteyden validisuutta turvaava taustateoria.

Persoonallisuuteen perustuvaa työkäyttäytymistä yrittäjyyden kontekstissa ovat tarkastelleet mm. Sexton ja Bowman-Upton (1991) sekä Furnham (1992). Keskeiseksi työkäyttäytymistä ohjaavaksi tekijäksi on noussut persoonallisuus ja sisäisen motivaation käsite (Malmberg & Little 2005). Myös kasvumotivaation ja kasvun välinen yhteys on todennettu lukuisissa tutkimuksissa (mm. Delmar 1996; Pasanen 2003; Wiklund 2003). Kasvumotivaation lisäksi Davidsson ja Wiklund (2000) tunnistivat kasvustrategian merkittäväksi kasvutekijäksi.

Yleisesti kasvumuuttujien teoreettinen taustoitus (liittyen teoreettiseen validiteettiin) on luettavissa yhdellä silmäyksellä taulukosta kaksi. Taulukossa esitelty kokoava malli ei sisällä sellaisia teoreettisia käsitteitä, joita aiempi tutkimus ei olisi pätevästi osoittanut kuuluvaksi tutkimusasetelmaan. Päinvastoin sekä käsitteet että niiden väliset relaatiot on kyetty johtamaan aiemmasta hyvätasoisesta kirjallisuudesta.

### 6.2.2 Reliabiliteetin arviointi

Persoonallisuutta mittaavan PK5 -testin osalta voidaan todeta, että tutkimuksessa ei testattu hypoteeseja, vaan rakenneyhtälömallinnuksella luotiin kuvausmalli omistaja-yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välisestä yhteydestä. Kuvausmalliin ei tarvita suurta vastaajajoukkoa, koska yleistäminen sinänsä ei ollut tutkimuksen tavoitteena. Tutkimuksessa vasta ehdotetaan hypoteeseihin perustuvaa jatkotutkimusta. Tässä tutkimuksessa toteutettuun rakenneyhtälömallinnukseen (n=120) on sinällään riittävä määrä, joten erillistä katoanalyysia ei ollut tarpeellista tehdä. Jos saatu empiirinen tulos yrittäjän persoonallisuuden osalta olisi olennaisesti poikennut aiemmasta teoriasta, katoanalyysi olisi ollut lisätarkastuksena tarpeellinen ja hyödyllinen. Nyt, kun saatu tulos myötäilee niitä tuloksia, joita Big Five -persoonallisuustesteillä on johdonmukaisesti saatu aiemmin 1930-luvulta lähtien ja satojen tuhansien vastaajien empirialla, katoanalyysi tuntui tarpeettomalta. Lisäksi PK5 -testin reliabiliteetin osalta voidaan todeta, että myös tässä yrittäjistä koostuvassa kohdejoukossa testin faktorirakenteita voidaan pitää luotettavina (Cronbachin alfat korkeita, raportoitu tekstissä ja liitetaulukossa 18).

Yrityksen kasvun mittareista liikevaihdon kasvu, tilivuoden tuloksen kasvu, omavaraisuusasteen kasvu ja työntekijämäärän kasvu ovat niin yleisesti käytettyjä yritysten kasvututkimusten indikaattoreita, että ne voidaan hyväksyä jo annettuina. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvä, että kasvua mitataan useammalla kuin yhdellä mittarilla. On myös hyvä, että mitataan sekä toteutunutta (3 vuotta) että ennakoitavissa olevaa (3 vuotta) kasvua. Näin on tehty, joskin ennakoitavissa oleva tai arvioitu kasvu on mitattaessa reliabiliteetiltään ymmärrettävistä syistä heikompi. Arvioidun kasvun luotettavin mahdollinen tietolähde lienee kuitenkin yritys itse.

Reliabiliteettia lisää myös triangulaatioasetelma datan suhteen (yrittäjien kolme eri osajoukkoa maantieteellisesti). Otannan edustavuutta on perusteltu

kappaleessa 4.1 ”Tutkimuksen kohdejoukko ja aineiston keruu”. Tutkimuksen kohdejoukosta todetaan, että ”---näyte koostuu keskisuomalaisista, savolaisista, ja eteläpohjanmaan yrittäjistä. Tutkimuksen otannassa on pyritty siihen, että näyte olisi mahdollisimman edustava ja siinä esiintyisi perusjoukon ominaisuudet oikeassa suhteessa.” Samassa kappaleessa on myös muistutettu yleistämistä koskevista varauksista kuten ”Myös otantatutkimuksella on mahdollista saada tarkka kuva perusjoukosta ja tutkimuksen tulokset voidaan tietysin varauksin yleistää koskemaan koko perusjoukkoa eli yrittäjiä yleensä”.

Mplus -analyysimenetelmä on psykologisissa tutkimuksissa ja rakenneyhtälömallinnuksessa laajasti käytetty ja luotettavana pidetty menetelmä. Em. ystistä sen käyttö on perusteltua myös tässä tutkimuksessa.

### 6.3 Jatkotutkimuksen tarve

Yrittäjän persoonallisuus ja siihen perustuva käyttäytyminen sekä valinnat määrännevät pitkälle sen, minkälainen yritys on ja miten se suoriutuu liiketoiminnassaan. Kasvuhaluus perustuu ennen kaikkea siihen tavoitetasoon, joka yrittäjällä on liiketoiminnan suhteen. (Stewart, Watson, Carland & Carland 1999). Koska yrityksen kasvun taustalla ovat yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet, kasvua tukevat julkiset toimenpiteet tai poliittiset päätökset eivät vaikuta kasvuhaluuteen ratkaisevasti ja vaikka kasvuyrittäjyyttä pyritään tukemaan hallitusohjelmien ja poliittisten päätösten kautta, hyvää tarkoittavat toimenpiteet saattavat epäonnistua (Davidsson ym. 2002; Papadaki & Chami 2002). Kumpaankin, sekä kasvuun että kasvuhaluttomuuteen on lukuisia syitä mutta kasvun vaikeutta kuvannee se, että perustetuista yrityksistä ainoastaan 20 prosenttia elää yli kymmenen vuotta ja tuon jakson (0-10 vuotta) jälkeen vain kaksi kymmenestä tuhannesta yrityksestä työllistää yli sata henkeä (Thorhill & Amit 1998).

Kasvua tavoittelevat yritykset tarvitsevat uutta sovellettavaa tutkimustietoa omien kasvupyrkimystensä tueksi. Tämän lisäksi tarvitaan sellaista yrityksen kasvuun liittyvää tietoa, jonka varassa kehittämisspalvelujen tarjoajat voivat parantaa kasvuyrityksille suunnattuja palvelutuotteita. Yhtenä tulevan kasvututkimuksen haasteena on yrityksen kehitysvaiheiden, tavoitteiden ja menestystekijöiden selittäminen yrittäjän persoonallisuudella sekä yrittäjän kasvumotiivaation säilymiseen liittyvien tekijöiden tutkimus (Rauch & Frese 2007). Yrityksissä painotetaan erilaisia tavoitteita ja menestyksen mittareita kuten pysyvyyttä, kasvua, kannattavuutta tai innovointia. Asettamalla persoonallisuudenpiirteet selittäviksi ja tavoitteet selitettäviksi muuttujiksi voitaisiin tutkimuksen keinoin saada lisäselvyyttä yksittäisten persoonallisuudenpiirteiden ja yrityksen tavoitteiden välisestä suhteesta. Yrityksen kehitysvaiheiden, tavoitteiden ja menestystekijöiden sekä niihin vaikuttavien persoonallisuudenpiirteiden yhteisvaihtelua pitäisi tarkastella riittävän kattavalla pitkittäistutkimuksella.

Tutkimusta on mahdollista jatkaa. Kirjallisuuden ja empiiristen tulosten perusteella voidaan ehdottaa hypoteeseja, joiden tarkempi testaaminen on mahdollista käyttäen tämän tutkimuksen instrumentteja. Hypoteeseiksi voidaan esittää esimerkiksi seuraavat:

- H1: Yrityksen kasvulla ja yrittäjän kasvumotivaatiolla on keskinäinen yhteys.
- H2: Yrittäjän valitsema kasvustrategia on yhteydessä yrityksen kasvutapaan.
- H3: Yrittäjän kasvutavoitteet ovat yhteydessä yrityksen kasvustrategiaan.
- H4: Yrittäjä persoonallisuudella on yhteys hänen kasvutavoitteisiinsa.

Jokseenkin yleisen näkemyksen mukaan yrityksen kasvutavoite on sama kuin yrittäjän henkilökohtainen tavoite ja silloin kun ”yritys on sopivan kokoinen”, kasvumotivaatio lakkaa. Voidaanko tähän vaikuttaa, ja jos vastaus on kyllä, mitkä ovat vaikuttamiskeinot? Aiempi behaviorismiin perustuva ulkoiseen palkitsemiseen perustuva motivaatio on korvautumassa sisäisen motivaation käsitteellä (Nurmi & Salmela-Aro 2005). Itsemääräytymisteoriaan liittyvä sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että henkilö tekee jotakin sellaista, mikä on jo sinällään palkitsevaa. Itsemääräytymisteorian näkökulman mukaan ihmisellä on kolme universaalia psyykkistä tarvetta: autonomia, kompetenssi ja läheisyys. Teorian ydinajatuksen mukaan henkilö valitsee itse tavoitteensa (autonomia), hän pystyy saavuttamaan ne (kompetenssi) ja tavoitteen saavuttamisen jälkeen hän saa arvostusta tai pääsee haluamaansa ryhmään (läheisyys). (Malmberg & Little 2005.) Nämä sisäisen motivaation tekijät ohjannevat kasvuyrittäjän valintoja myös tulevaisuudessa. Sisäisesti motivoituneen henkilön tavoitteet ovat sellaisia, joita hän haluaa itse ja niihin liittyy spontaaniutta, uteliaisuutta ja kiinnostusta – useimmiten ilman ulkoista palkkiota.

## SUMMARY

What affects the growth of a firm and what happens to this firm during the growth process are central research questions in research on firms. We must continually examine why some firms grow; generate new jobs, innovate, invest and conquer new markets, whilst other (and perhaps the majority of) firms operate in a traditional and predictable manner. We must also question why some entrepreneurs strive for firm growth (even rapid growth), whereas other entrepreneurs are satisfied with the firm's current size or even operate as underachievers despite opportunities and resources for growth. It is difficult to address entrepreneurship and firm growth through economic paradigms. Both entrepreneurship and motivation to grow are closely related to an individual's personality. The entrepreneur's personality traits and the concomitant motivation guide the individual's actions, and thereby to a large extent determine the firm's future.

Economists researching firm growth do not generally examine the entrepreneur's personality, but rather they focus on studying the factors behind a growth-friendly environment, general economic growth and other external forces. However, this approach cannot adequately explain why one entrepreneur should recognize opportunities for growth, whilst the other does not, within the same business environment. An individual firm's growth is not necessarily the result of market growth, as the latter has been identified as a less reliable explanation for firm expansion.

Firm growth has been researched extensively in the field of economics. Furthermore, a substantial amount of psychological research has been carried out on an entrepreneur's personality. However, these two variables have been studied as separate phenomena. As a result, the effect of an entrepreneur's personality on firm growth is not fully known.

Several challenges exist in researching the relationship between the entrepreneur's personality and the position of the firm. First, no long-term quantitative studies exist. Additionally, it is difficult to identify and target growth-oriented entrepreneurs.

This thesis intends to examine firm growth, primarily from the perspective of the entrepreneur's personality. The characteristics and behaviour of an SME entrepreneur and the firm's success are inextricably linked. This topic, then, is based on a challenging, cross-disciplinary research perspective. An owner-entrepreneur's personality traits are such significant background influences on consistent and repeated behaviour that it is possible to predict the firm's future performance and direction of growth. We can assess entrepreneurial behaviour and the impact of personality traits on a firm's growth through intermediary factors such as motivation to grow, skills and growth strategy. For example, an SME entrepreneur has almost complete control over the realization strategy. S/he often sets out the business goals and the allocation of resources. The entrepreneur's personality and its impact on firm growth are especially evident

in SME firms where the organizational structure and practices, typical of a large firm, do not affect the manager's behaviour.

This study is designed to use quantitative methods to gauge what kind of relationship exists between an entrepreneur's personality and the growth of the firm. The theoretical framework for this study has been drawn from the fields of economics and psychology. The research problem emerging from the phenomenon was addressed through four main research questions:

What is the entrepreneur's personality, as examined through the PK5 personality test?

What kind of relationship prevails between personality and the firm's growth?

Which other factors have an impact on the growth of the firm?

Do the above-mentioned other factors act as intervening variables in the connection between the firm growth and the entrepreneur's personality?

The vast majority of entrepreneur research has attempted to understand the kind of personality traits that constitute an entrepreneur. This research field has generated some heavy criticism, mainly concerning outdated and otherwise invalid psychological research methods. Entrepreneur personality research is based on the same assumption as psychological personality research: personality traits affect behaviour.

Entrepreneurship in the post-industrial context is generally understood as an individual psychological characteristic, with different personality traits linked to (the concept of) the entrepreneur as an individual. Personality, behaviour, skills and orientation toward growth highlight the psychological dimensions used to define an entrepreneur. The definition reiterates proactive and appropriate behaviour, the realization and utilization of opportunities for profitable business, innovation and risk. From a broad perspective, entrepreneurship is an activity that constantly recognizes and utilizes business opportunities and finds resources for action. It operates strategically and is exposed to risk, but still remains flexible. To an extent, firm growth or growth orientation are basic tenants of the definition of an entrepreneur.

There is no universally accepted theory of firm growth. This is in large part due to the fact that growth is made up of many different factors that can be measured in many different ways. Additionally, the relationship between the entrepreneur's personality and firm growth remains unclear. Even though there is no theory on growth, there are several models of growth. The life cycle model is the most well-known. From the latter perspective, growth is not a stable, continual process, but rather it occurs in phases and is explained by a development phase in the cycle. Growth has also been examined as a process emerging through crises and as the control of an increasingly complex and changing business environment. In addition to these, growth has been defined through eight business-related areas: the business idea, product development, market identification, organizational development, executive competence, commitment of key individuals, customer relations and external relations. The lower the firm's competence in these areas, the more difficult it is for the firm to grow.

The existing research on firm growth is divided into both quantitative (measurable) and qualitative (immeasurable) studies. From a different perspective, firm growth has two main directions: 1) factors related to growth and 2) the growth process. The latter is explained by the entrepreneur's personality, business phenomenon (including competitiveness and economic achievement) and external factors (including market forces that are independent of the firm, but which have an impact on demand and organizational structure). Four perspectives have been discovered to be related to research on growth: 1) resource-based study, 2) motivation perspective, 3) emphasis on growth strategy, and 4) cyclical development as stated in the life cycle model.

The structural equation system model forms the basis for this research framework and research problem. According to this model, the entrepreneur's personality traits affect the firm's growth through behaviour. The operational environment is more of a contextual factor related to the internal strategic choices made by the firm. In the structural equation system model, personality explains firm growth directly through intermediary factors such as entrepreneur's skills, motivation to grow, and growth strategy. To an extent, the owner's personality and, more generally, the motivation to grow are believed to be more significant in affecting the growth of an SME firm than external factors. A constantly changing environment is more related to the possibilities and threats to which a firm must respond during the course of its own operations.

To explain the entrepreneur's personality, the firm's growth and the relationship between the two, sufficiently comprehensive statistical and analytical methods were utilized. The Big Five Theory-based PK5 test, standardized in 2006 to the conditions of Finland, was used to test the entrepreneur's personality in this study. The research data was analyzed using the SPSS and Mplus programs. These are such broad, multiple-variable methods that it is possible to measure the strength of the phenomenon, changes between variables, statistical significance and predictability. Furthermore, the Mplus program makes structural equation system modelling possible.

The Big Five model is based on a previously accepted personality trait theory. The five dimension model has developed into a universally used psychological personality research method that has been tested in many different cultures. It consists of five main dimensions (extraversion, agreeableness, conscientiousness, emotional stability and openness to experience) and their sub-categories. The PK5 test also consists of five main dimensions and fifteen sub-categories. The behaviour revealed by the sub-categories is more narrow and precise than in the main dimensions. The test survey has 150 statements, and is a personal assessment.

This study was aimed at determining whether personality traits explain a firm's growth. The sub-categories of the PK5 test were used as independent variables. The use of sub-categories under the main dimensions is recommended in entrepreneur personality research because their effect on

growth is easier to recognize than by using the main dimensions. The main dimensions are useful in predicting outcomes for specific professions, but operating as an entrepreneur requires skills from a range of professional disciplines. Motivation to grow, growth strategy, the entrepreneur's skills, and the external environment were chosen as independent variables. The dependent variables were composed of different measures for firm growth, such as rise in sales, personnel, fiscal results and self-sufficiency.

Finnish entrepreneurs were the target group for this study. The research sample was made as representative as possible so that the group's characteristics would come to light in the correct proportions. The sample group included entrepreneurs from Central Finland, Southern Ostrobothnia and Savonia (n=120). The empirical data was collected through survey questionnaires. Entrepreneur organizations from Central Finland, Southern Ostrobothnia and Savonia provided access to their membership directories, from which respondents were identified. The empirical research was targeted at the last three years of the firm's history (2003-2005) and the future goals for the next three years (2006-2008). In total, the time period studied was six years. The research did not impose any restrictions on the firm's size or field of operations. However, the majority of respondents were from micro-firms and approximately half of them worked in the service sector.

The average age of the respondents was 50 years (mean 49.89, sd 9.39). Of the respondents, 37% were female and 63% were male. This division reflects a growing trend towards a relative increase in female entrepreneurs, who compose approximately 40% of the founders of new firms in Finland. In terms of personality, the groups were almost identical. The only statistically significant differences in their personality traits were emotional sensitivity and creativity. Female entrepreneurs showed higher scores in these areas, with their behaviour based more on emotional experience, creativity and identification with their role.

The entrepreneurs' personalities were compared to the personalities of a control group. Eight out of fifteen personality traits differed enough to be statistically significant. Entrepreneurs were found to be more lively, brave, trusting, flexible, calm, determined, confident and issue-oriented than the average person. The research results supported the hypothesis that entrepreneurs have a different personality than the rest of the population.

In addressing the other sub-question, which concerned personality traits and their relationship to growth, we can conclude from the research findings that a) different personalities appear to relate to growth in different ways, measure growth differently and choose different growth strategies; and, that b) central to assessing the effect of personality on growth is the way in which growth is measured. For example, the entrepreneur may attempt to increase sales or profitability without wanting to increase the number of employees.

Through structural equation system modelling, we discovered that a relationship exists between personality traits and motivation to grow, skills and growth strategy. Through these factors, personality explains firm growth.



Peace of mind, a relaxed disposition, a desire to try new things, flexibility, spontaneity and creativity for new ideas constituted the personal motivations behind firm growth. Social competence was another factor behind the desire for growth. Leadership and alertness were linked to external factors that impede expansion. A relaxed disposition was related to a growing operational sector. The entrepreneur's skills were explained by vivacity and emotional sensitivity. Emotional sensitivity, responsibility, leadership, trust, relaxed disposition, critical reflection and peace of mind were directly linked to firm growth. Strategic decisions also explain motivation to grow. Personal goals, believing in one's own abilities, and a desire for growth were seen to positively affect the growth strategy, but the reverse was true in the case of a growing operational sector. These results support our earlier hypothesis that the growth of the operational sector is a poor explanation for growth. Self-confidence, dissatisfaction and critical thinking were attributed to the realization of business goals. Goals were related to critical thinking and flexibility.

The results of this study support our earlier hypothesis that personality affects a firm's growth through motivation to grow, skills and strategic decisions. No direct relationship was found between personality traits and measures of growth, such as sales, fiscal results, self-reliance or increase in personnel.

The behaviour and choices that are based on the entrepreneur's personality determine the nature of the firm and how it will perform in sales. The desire to grow is primarily based on the scale and scope of the business-related ambitions held by the entrepreneur. Of the respondents, 69% believed that external factors in the business environment do not impede growth and 62% reported that growth was not dependent on business sector performance. Internal motivation will continue to guide the choices of an entrepreneur who desires future business growth. An internally motivated individual sets out the firm's goals as a personal wish-list. Often without the incentive of an external reward, this requires spontaneous operations, curiosity and keen interest on the part of the entrepreneur.

## LÄHTEET

- Adizes, I. 1988. *Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*. NJ: Prentice Hall.
- Adizes, I. 1996. The 10 stages of corporate life cycles. *Inc.* 18 (14), 95–98.
- Aho, T. 1993. Hallitun kasvun määrittäminen. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4, 335–346.
- Aho, T. & Rantanen, H. 1993. *Yrityksen tilinpäätösanalyysi*. Espoo: Otatieto.
- Ajzen, I. 1988. *Attitudes, Personality and Behaviour*. GB, Bristol: J. W. Arrowsmith Limited.
- Antonakis, J. & Autio, E. 2007. *Entrepreneurship and Leadership*. Teoksessa J. R. Baum, M. Frese & R. Baron (toim.) *The Psychology of Entrepreneurship*. USA: Erlbaum, 189–207.
- Ardishvili, A., Cardozo, R. N., Harmon, B. & Vadakath, S. 1997. Towards a theory of new venture growth. *Frontiers of Entrepreneurial Research* 1997, 438–439.
- Babb, E. & Babb, S. 1992. Psychological traits of rural entrepreneurs. *Journal of Socio-Economics* 21, 353.
- Baron, R. A., Frese, M. & Baum, J. R. 2007. Research Gains: Benefits of Closer Links Between I/O Psychology and Entrepreneurship. Teoksessa J. R. Baum, M. Frese & R. Baron (toim.) *The Psychology of Entrepreneurship*. USA: Erlbaum, 347–373.
- Baum, J. R., Locke, A. E. & Kirkpatrick, S. A. 1998. A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology* 83, 43–54.
- Baum, J., Locke, E. & Smith, K. 2001. A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal* 44, 292.
- Baum, J. R. & Locke, E. A. 2004. The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology* 89 (4), 587–598.
- Barringer, B. R. & Jones F. F. 1998. Sustaining rapid growth in entrepreneurial firms: The importance of overcoming the managerial capacity problem. *Frontiers of Entrepreneurial Research* 1998, 393–394.
- Begley, T. M. 1995. Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller business. *Journal of Business Venturing* 10, 249–263.
- Begley, T. M. & Boyd, D. P. 1987. Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Business. *Journal of Business Venturing* 2, 79–93.
- Becherer, R. C. & Maurer, J. G. 1999. The proactive personality disposition and entrepreneurial behaviour among small company presidents. *Journal of Small Business Management* 37 (1), 28–37.
- Binks, M. & Vale, P. 1990. *Entrepreneurship and Economy Change*. UK: McGraw Hill Book Company.

- Bird, B. 1989. *Entrepreneurial Behavior*. USA: Library of Congress Cataloging-in Publication Data.
- Birley, S. & Westhead, P. 1990. Growth and Performance Contrasts Between 'Types' of Small Firm. *Strategic Management Journal* 11, 535-557.
- Blomquist, L., Blumme, N. & Simola, A-L. 1997. Due Diligence ja arvonmääritys yrityskaupoissa. Helsinki: KHT-yhdistyksen palvelu.
- Brandstatter, H. 1997. Becoming an Entrepreneur - A Question of Personality Structure. *Journal of Economic Psychology* 18 (2-3), 157-177.
- Bruyat, C. & Julien, P.-A. 2001. Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16 (2), 165-180.
- Bryman, A. & Bell, E. 2003. *Business Research Methods*. Hampshire: Ashford Colour Press.
- Busenitz, L. W. & Barney, J. B. 1997. Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing* 12, 9-30.
- Cardozo, R. N., Elder, T. & Harmon, B. 1998. When does growth pay? BABSON. *Frontiers of Entrepreneurial Research* 1998, 480-490.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. & Carland, J. A. C. 1984. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review* 9 (2), 354-359.
- Chandler, G. N. & Baucus, A. 1997. Gauging performance in emerging business: Longitudinal evidence and growth pattern analysis. BABSON. *Frontiers of Entrepreneurial Research* 491-504.
- Chandler, G. N. & Jansen, E. 1992. The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing* 7, 223-236.
- Chapman, M. 2000. "When the entrepreneur sneezes, the organization catches a cold": A practitioner's perspective on the state of the art in research on the Entrepreneurial personality and the entrepreneurial process. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (1), 97-101.
- Chell, E. & Baines, S. 1998. Does gender affect business 'performance'? A study of micro-business in business services in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development* 10 (2), 117-135.
- Chell, E. 2000. Towards researching the "opportunistic entrepreneur": A Social constructionist approach and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (1), 63-80.
- Chen, C., Greene, P. & Crick, A. 1998. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing* 13, 295-316.
- Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology* 6, 1-22.
- Churchill, N. & Lewis, V. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* May-June 1983, 30-50.
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A., Riordan, C. M., Gatewood, R. D. & Stokes, G. S. 2004. The Big Five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing* 19 (4), 465-483.

- Cooney, T. M. 1997. Fast-growth firms in the U.S. software development industry: are entrepreneurial teams the route to success. *Frontiers of Entrepreneurial Research* 1997, 440–441.
- Costa, P., McCrae, R. & Holland, R. 1984. Personality and Vocational Interests in an Adult Sample. *Journal of Applied Psychology* 69, 390–400.
- Costa, P. & McCrae, R. 1992a. Four Ways Five Factors are Basic. *Personality and Individual Differences* 13 (6), 653–665.
- Costa, P. & McCrae, R. 1992b. NEO PI-R, Professional Manual. Luz, FL, USA: PAR/Psychological Assessment Resources Inc.
- Costa, P., McCrae R. & Dye, D. 1991. Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: a Revision of the Neo Personality Inventory. *Personality and Individual Differences* 12, 887–898.
- Covin, J. G. & Slevin D. P. 1997. High Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Suggested Directions. Teoksessa D. L. Sexton ja R. W. Smilor *Entrepreneurship* 2000, 99–126.
- Davidsson, P. 1989. Entrepreneurship – and after? A study of growth willingness in small firm. *Journal of Business Venturing* 4, 211–226.
- Davidsson, P. 1991. Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing* 6, 405–429.
- Davidsson, P. 2003. The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions. Teoksessa J. Katz & S. Shepherd (toim.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 6. Oxford: Elsevier/JAI Press, 315–372.
- Davidsson, P. & Klofsten, M. 2003. The Business Platform: Developing an Instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms. *Journal of Small Business Management* 41 (1), 1–26.
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Abdunnasser, H-J. & Gustavsson, H. 2002. Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data. *Journal of Small Business Management* 40 (4), 332–349.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. 2000. Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth. Donald L. Sextonin ja Hans Landsrömin teoksessa *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. USA: Blackwell Publishers Ltd. 26–44.
- Delmar, F. 1996. *Entrepreneurial Behaviour & Business Performance*. Doctor's Degree Stockholm. Stockholm: School of Economics EFI, The Economic Research Institute.
- Delmar, F. & Davidsson, P. 1997. A taxonomy of high-growth firms. *Frontiers of Entrepreneurial Research* 1997, 399–413.
- Delmar, F. & Davidsson, P. 2000. Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development* 12, 1–23.
- Delmar, F., Davidsson, P. Gartner, W. B. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18, 183–216.
- Digman, J. M. 1989. Five Robust Trait dimensions: Development, stability and Utility. *Journal of Personality* 57, 195–214.

- Digman, J. M. 1997. Higher-Order Factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (6), 1246-1256.
- Driessen, M. P. & Zwart, P. S. 1999. The role of the entrepreneur in small business success: The entrepreneur scan.  
<http://www.sbaer.uca.Research/1999/ICSB/99ics079.htm> 17.1.2004.
- Dunderfelt, T. 1999. Henkilökemia. Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. 3. painos. Söderkulla: Dialogia.
- Entrialgo, M., Fernandez, E. & Vazquez, C. J. 2000. Characteristics of Managers as Determinants Entrepreneurial Orientation: Some Spanish Evidence. *Enterprise & Innovation Management Studies* 1 (2), 187-205.
- Eräutuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Eysenck, H. J. 1970. *The Structure of Human Personality*. Great Britain: John Dickens and Co Ltd Northampton.
- Eysenck, H. & Eysenck, W. 1985. *Personality and Individual Differences*. New York: Plenum Publishing Corporation.
- Feindt, S., Jeffcoate, J. & Chappell, C. 2002. Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce. *Small Business Economics* 19, 51-62.
- Fischer, E. & Reuber, A. R. 2003. Support for Rapid-Growth Firms: A Comparison of the Views of Founders, Government Policymakers, and Private Sector Resource Providers. *Journal of Small Business Management* 41 (4), 364-365.
- Florin Samuelsson, E. 1999. Redovisning ock små växande familjeföretag. JIBS Research Reports No. 1999-1.
- Frese, M., van Gelderen, M. & Ombach, M. 2000. How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success. *Journal of Small Business Management* 38 (2), 1-19.
- Fried, Y. & Ager, J. W. 1998. Meta-analysis: Review, integration and recommendations for meta-analysts. Teoksessa C. L. Cooper & I. T. Robertson (ed.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 13, 123-157. John Wiley & Sons Ltd.
- Formbrun, C. J. & Wally, S. 1989. Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing* 4, 107-122.
- Furnham, A. 1992. *Personality at work. The role of individual differences in the workplace*. Great Britain: Mackays of Chatham.
- Gartner, W. 1988. "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 1989, 47-68.
- Gartner, W. 1989. Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice* Fall 1989.
- Gartner, W. 2001. Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, 25 (4), 27-40.
- Gasse, Y. 1998. Entrepreneurial competencies and practices of growing SMEs. *Frontiers of Entrepreneurial Research* 1998, 398.

- Glancey, K. 1998. Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 4 (1), 18–30.
- Grant, J. M. 1996. The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management* 34 (3), 42–49.
- Greiner, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 72(4), 37–46.
- Gundry, L. K. & Welsch, H. P. 2001. The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing* 16, 453–470.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1998. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Korjattu painos 1998. Helsinki: Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja 3.
- Halttunen, J. 2004. Teollisten perheyriyten kasvudynamiikan systeemitteoretinen tarkastelu. *Jyväskylä studies in business and economics* 30. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Helkama, K. Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1999. Johdatus sosiaali-psykologiaan. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Herron, L. & Robinson, R. B. 1993. A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing* 8 (3), 281–294.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. 1996. *Management of Organizational Behavior*. NJ: Prentice Hall Inc.
- Hmieleski, K. M. & Corbett, A. C. 2003a. The Entrepreneurial Mindset: A Proclivity for Improvisation. Babson College & Kaufman Foundation Entrepreneurship Research Conference 5-7.6.2003, Babson Park, Massachusetts, USA. Summary.
- Hmieleski, K. M. & Corbett, A. C. 2003b. Improvisation as a framework for investigating entrepreneurial action. Paper presented at the 2003 Academy of Management conference in Seattle, WA.
- Holopainen, M., Vuorinen, L. & Tenhunen, P. 2004. *Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS*. Hamina: Oy Kotkan kirjapaino Ab.
- Hu, L-T. & Bentler P. M. 1999. Cutiff criterion for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 6, 1–55.
- Hyrsky, K. & Lipponen, H. 2004. *Yrittäjyyskatsaus 2004*. KTM julkaisuja 18/2004. Helsinki: Edita.
- Hämäläinen, M., Pulkkinen, L., Allik, J. & Pulver, A. 1994. NESTA-persoonallisuustestin (NEO-PI) standardointi 'viiden suuren' persoonallisuudenpiirteen arvioimiseksi. *Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja* 327.
- Jarillo, C. J. 1989. Entrepreneurs and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing* 4, 133–147.
- Johnson, B. 1990. Toward a Multidimensional Model of Entrepreneurship: The Case of Achievement Motivation and the Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring 1990, 39–55.

- Judge, T. & Higgins, C. 1999. The *Big Five* Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across The Life Span. *Personnel Psychology* 2, 621-653.
- Jussila, K. & Pitkänen T. 2005. Ikääntyvien työntekijöiden elämänmotivaatio. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. E. Nurmi Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 145-156.
- Kanfer, R. 1992. Work motivation: A new directions in theory and research. Teoksessa C. L. Cooper & I. T. Robertson (ed.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 7, 1-46. John Wiley & Sons Ltd.
- Karma, K. 1983. Käyttätymistieteiden metodologian perusteet. Helsinki: Ota-va.
- Kauranen, I. 1993. Yrittäjän persoonallisuus ja yrityksen menestyminen. Otaniemi: Helsinki University of Technology Institute of Industrial Management julkaisu 4.
- Keats, B. & Bracket, J. 1988. Toward a theory of small firm performance. A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice* 12(4), 41-58.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2004. Temperamentti-ihmisen yksilöllisyys. Helsinki: WSOY.
- Kerlinger, F. N. 1986. *Foundations of Behavioral Research*. USA: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Keski-Suomen maakuntaohjelma 2007-2010. Keski-Suomen liiton julkaisu A 21. Jyväskylä: Kirjapaino Kari Oy.
- Kichuk, S. L. & Wiesner, W. H. 1997. The Big Five personality factors and team performance: implications for selecting successful product design teams. *Journal of Engineering and Technology Management* 14, 195-221.
- King, L., McKee-Walker, L. & Broyles, S. 1996. Creativity and the Five-Factor Model. *Journal of Reser in personality* 30, 189-203.
- Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J. & Mäkikangas, A. 2003. Work-family conflict and its relations to well-being: the role of personality as moderating factor. *Personality and Individual Differences* 35, 1669-1683.
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. 1991. Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive* 5 (2), 48-60.
- Kokkonen, M. & Pulkkinen, L. 2001. Examination of the Paths between Personality, Current Mood, its Evaluation, and Emotion Regulation. *European Journal of Personality*, 15, 83-104.
- Kolvareid, L. 1992. Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 7 (3), 209-222.
- Komulainen, K. 2006. Yrittäjäminä - Koulutus, subjektiviteetti sekä mukaan ottamisen ja poissulkemisen prosessit jälkimodernissa yhteiskunnassa. [Www.joensuu.fi/psykologia/laitos/henkilökunta/komulainen/komulainen.html](http://www.joensuu.fi/psykologia/laitos/henkilökunta/komulainen/komulainen.html). 11.9.2006.
- Koskinen, A. 1996. Pienyrityksen kehityskaaret ja areenat. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-116.

- Kovalainen, A. 2002. Mitä käsityöyrittäjyys on? Teoksessa M. Luutonen & A. Äyväri (toim.) Käsin tehty tulevaisuus. Näkökulmia käsityöyrittäjyyteen. Helsinki: Sitran raportteja, 11-37.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. 1998. Entrepreneurship A Contemporary Approach. Fourth Edition. USA: The Dryden Press.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. 2001. Entrepreneurship a contemporary approach. Fifth edition. USA: South-Western.
- Kuratko, D. F. & Hornsby, J. S. 1997. An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 35 (1), 24-33.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 1/2004.
- Laine, J. 2000. Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategiseen muutokseen: laadullinen ja historiallinen case-tutkimus perheyrittäjien siirtymisestä monialayhtymän osaksi. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics 1.
- Laukkanen, S. 2000. Uuden teknologiayrityksen kasvu - toimintatutkimus. Tampere: Tampereen teknillisen korkeakoulun teollisuustalouden tutkimusraportteja 1/00.
- Lee, D. Y. & Tsang, E. W. K. 2001. The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies* 38 (4), 583-603.
- Leung, S. L. & Bozionelos, N. 2003. Five-factor model traits and the prototypical image of the effective leader in the Confucian culture. *Employee Relations* 26 (1), 62-71.
- Lindell, M. 1991. How Managers Should Change Their Style in a Business Life Cycle. *European Management Journal* 9 (3), 271-279.
- Locke, E. & Latham, G. 1990. A Theory of Goal Setting & Task Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Lohman, D. 1998. Strategies of High Growth in Adverse-Public Policy and Economic Environment. [www.babson.edu/entrep/fer/paper98/award2](http://www.babson.edu/entrep/fer/paper98/award2) 7.11.2002.
- Malmberg, L-E. & Little, T. D. 2005. Nuorten koulumotivaatio. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. E. Nurmi Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 127-144.
- Markman, G. D. & Baron, R. A. 2003. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review* 13, 281-301.
- Masurel, E. & Smit, H. P. 2000. Planning Behavior of Small Firms in Central Vietnam. *Journal of Small Business Management* 38 (2), 95-103.
- Matthews, C. H., Ford, M. W. & Human, S. E. 2001. The context of new venture initiation: Comparing growth expectations of nascent entrepreneurs and intrapreneurs. *BABSON. Frontiers of Entrepreneurship Research*, 42-51.



- McCrae, R. R. & Costa, P. T. 1997. Personality Trait Structure as a Human Universal. *American Psychologist* 52 (5), 509-516.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.
- Miner, J. B. 1990. Entrepreneurs, high growth entrepreneurs, and managers: contrasting and overlapping motivational patterns. *Journal of Business Venturing* 5, 221-234.
- Miner, J. B. 1996. Evidence for the existence of a set of personality types, defined by psychological tests that predict entrepreneurial success. BABSON. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Miner, J. B. 1997. *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*. Westport CT: Quorum Books.
- Miner, J. B. 2001. The Expanded Horizon for Achieving Entrepreneurial Success. *Organizational Dynamics* Winter, 54-67.
- Mount, M. K. & Barrick, M. R. 1998. Five reasons why the 'Big Five' Article has been frequently cited. *Personnel Psychology* 51 (4), 849-858.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. 1998-2006. *Mplus User's Guide*. Los Angeles.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 56-74.
- Naffziger, D. 1995. Entrepreneurship: A person based theory approach. Teoksessa J. A. Katz & R. H. Brockhaus *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth 2*. JAI Press Inc. 21-50.
- Naffziger, D., Hornsby, J. & Kuratko, D. 1994. A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 18 (3), 29-42.
- Norton, W. I. Jr. & Moore, W. T. 2002. Entrepreneurial Risk: Have We Been Asking the Wrong Question. *Small Business Economics* 18, 281-287.
- Nurmi, J-E. 1991. How Do Adolescents See Their Future. A Review of the Development of Future Orientation and Planning. *Developmental Review* 11, 1-59.
- Nurmi, J-E. 2005. Thinking About and Acting Upon the Future: Development of Future Orientation Across the Life Span. Teoksessa A. Strathman, J. Joireman & N.J. Mahwah *Understanding behavior in the context of time: Theory, research, and application*. US: Erlbaum Associates Publishers, 31-57.
- Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. 2005. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. E. Nurmi *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 10-39.
- Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. 2005. Motivaatio elämänkaaren siirtymissä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. E. Nurmi *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 54-66.
- Nurmi, S. 2002. Teollisten työpaikkojen henkiinjääminen. *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2002.

- O’Gorman, C. 2001. The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 7 (2), 60–71.
- Papadaki, E. & Chami, B. 2002. Growth Determinants of Micro-Businesses in Canada. Ottawan yliopisto. Kanadan teollisuuden tutkimusraportti.
- Pasanen, M. 2003. In Search of Factors Affecting SME Performance. The Case of Eastern Finland. Doctoral Dissertation. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisu. Informaatioteknologia ja kauppatieteet.
- Penrose, E. 1995. *The theory of the growth of the firm*. GB: Biddles Ltd.
- Perry, C., Meredith, G. G. & Cunnington, H. J. 1988. Relationship between Small Business and Personal Characteristics of Owner/Managers in Australia. *Journal of Small Business Management* 26 (2), 76–80.
- Perugini, M. & DeRaad, B. 2001. Personality and Economic Behaviour. *European Journal of Personality* 15, 1–4.
- Pervin, L. A. 2003. *The Science of Personality*. Second Edition. USA: Oxford University Press.
- Pervin, L. & John, O. 1996. *Personality. Theory and Research*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Petrakis, P. 1997. Entrepreneurship and growth. *Small Business Economics* 9, 383–402.
- Pitkänen, K. P. 2001. *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita. PK5-persoonallisuustestin käsikirja. 2006. Helsinki: Psykologien Kustannus Oy.
- Porter, M. E. 1987. *Strategia kilpailutilanteessa*. Juva: WSOY.
- Puhakka, V. 2002. Yrittäjän persoonallisuus - miksi ja miten sitä kannattaa tutkia. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2, 199–207.
- Rantala, A. 2006. Growth of new firms: Evidence from Finland 1996–2003. *Pel-lervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja nro 197*.
- Rauch, A. & Frese, M. 2000. Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and overview of findings. Teoksessa C. L. Cooper & I. T. Robertson (toim.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley & Sons, 101–142.
- Rauch, A. & Frese M. 2007. Born to Be an Entrepreneur? Revisiting the Personality Approach to Entrepreneurship. Teoksessa J. R. Baum, M. Frese & R. Baron (toim.) *The Psychology of Entrepreneurship*. USA: Erlbaum, 41–65.
- Ray, D. 1993. Understanding the entrepreneur: Entrepreneurial attributes, experience and skills. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5, 345–357.
- Robertson, I. & Callinan, M. 1998. Personality and Work Behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7 (3), 321–340.
- Robins, R., Fraley, R., Roberts, B. & Trzesniewski, K. 2001. A Longitudinal Study of Personality in Young Adulthood. *Journal of Personality*, 69 (4), 615–640.

- Robinson, P. B., Stimson, D. V., Huefner, J. C. & Hunt H. K. 1991. An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* Summer 1991, 13–31.
- Routamaa, V., Honkonen, M., Asikainen, V. & Pollari A-M. 1997. Psychological type and leadership styles - subordinate's point of view. University of Vaasa Department of Management and Organization. LEADEC TEAM. MBTI SERIES 9.
- Routamaa, V. & Ponto, V. 1994. Situational leadership and the MBTI types of certain Finnish managers. University of Vaasa Department of Management and Organization. LEADEC TEAM. MBTI SERIES 1.
- Routamaa, V. & Varamäki, E. 1998. Entrepreneurs' personality and networking attitudes. University of Vaasa Department of Management and Organization. LEADEC TEAM. MBTI SERIES 15.
- Routamaa, V. & Vesalainen, J. 1987. Types of Entrepreneur and Strategic Level Goal Setting. *International Small Business Journal*. Spring 1987, 19–29.
- Rudenstam, K. E. & Newton, R. R. 1992. *Surviving your dissertation: a comprehensive guide to content and process*. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Rutter, M., & Rutter, M. 1993. *Developing Minds, Challenge and Continuity across the Life-Span*. England, St Ives plc; Clays Ltd.
- Saggino, A. 2000. The Big Three or the Big Five? A replication study. *Personality and Individual Differences* 28, 879–886.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2000. *Research Methods for Business Students*. GBR, Gosport: Ashford Colour Press Ltd.
- Schmitt-Rottermund, E. 2001. Psychological Predictors of Entrepreneurial Success. *Tutkimusraportti*. University of Jena. Developmental Psychology.
- Schneider, R. J. & Hough, L. M. 1995. Personality and industrial/organizational psychology. Teoksessa C. L. Cooper & I. T. Robertson (ed.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 10, 75–124. John Wiley & Sons Ltd.
- Sexton, D & Bowman-Upton, N. 1991. *Entrepreneurship, Creativity and Growth*. USA: Macmillan Publishing Company Inc.
- Sexton, D. L., Upton, N. B., Wacholtz, L. E. & McDougal, P. P. 1997. Learning Needs of Growth-oriented Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 12, 1–8.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawshorne, L. J. & Ilardi, B. 1997. Trait Self and True Self: Cross-Role Variation in the Big Five Personality Traits and Its Relations with Psychological Authenticity and Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (6), 1380–1393.
- Shepherd, D. A. & Wiklund, J. 2005. *Entrepreneurial Small Business. A Resource-based Perspective*. GB: MPG Books Ltd.
- Singh, G., DeNoble, A. & Kalousova L. 2002. The Big Five Personality Factors and Entrepreneurial Intention. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 2002.

- Singh, G., Saghafi, M., DeNoble, A. & Sanford, E. 2003. Personality and Entrepreneurial Intention in China. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 2003.
- Smallbone, D., Leigh, R. & North, D. 1995. The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 1 (3), 44-56.
- Solomon, G. & Winslow, E. 1988. Toward a Descriptive Profile of The Entrepreneur. *Journal of Creative Behavior* 22, 162-171.
- Soldz, S. & Vaillant, G. E. 1999. The Big Five Personality Traits and the Life-Course: A 45-Year Longitudinal Study. *Journal of Research Personality* 33, 208-232.
- SPSS for windows, release 14.0.1. 1989-2015. Chicago: SPSS Inc. <http://www.spss.com/term.htm>
- Stewart, W., Watson, W., Carland, J.C. & Carland, J. W. 1999. A proclivity for entrepreneurship. A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing* 14 (2), 189-214.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuus pääomaa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Storey, D. J. 1995. *Understanding the Small Business Sector*. GB: Biddles Ltd.
- Sugarman, L. 1986. *Life-Span Development*. GBR, Bungay: The Chaucer Press Ltd.
- Tekes/Suomen EU-T&K-sihteeristö. 2005. Uusi pk-yritysmääritelmä voimaan vuonna 2005. 3.1.2005. <http://www.tekes.fi/eu/fin/6p/pkyritykset>.
- Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. *Yrityskaupan käsikirja*. 3. tarkastettu painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Tepstra, D. E & Olson, P. D. 1993. Entrepreneurial start-up and growth: a classification of problems. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 17 (3), 5-17.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothstein, M. 1991. Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology* 44, 703-733.
- Thompson, J. L. 1999. A strategic perspective of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 5 (6), 279-290.
- Thompson, J. L. & Bale, R. M. 2003. The facets of the entrepreneur - identifying entrepreneurial potential. *Luentomoniste*.
- Thornhill, S. & Amit. R. 1998. Growth management of emergent firms in Canada. *Frontiers of Entrepreneurial Research* 1998, 381-392.
- Tulikivi Oyj vuosikertomus. 2003.
- Utsch, A., Rauch, A., Rothfus, R. & Frese, M. 1999. Who Becomes a Small Scale Entrepreneur in a Post-Socialist Environment: On the Differences between Entrepreneurs and Managers in East Germany. *Journal of Small Business Management* 37 (3), 31-43.
- Vaalisto, H. 2006. Tulikiven perustaja sai komentajamerkin. *Taloussanomat* 6.12.2006.
- Watson, T. J. 1995. Entrepreneurship and Professional Management: A Fatal Distinction. *International Small Business Journal* 13 (2), 34-45.

- Vecchio, R. P. 1995. *Organizational Behavior*. USA, Fort Worth: The Dryden Press.
- Welbourne, T. M., Myer, G. D. & Neck, H. M. 1997. Getting past the "Entrepreneurial growth ceiling": A longitudinal study of IPO firm growth through solution driven strategies. *BABSON. Frontiers of Entrepreneurial Research*, 426-437.
- Welbourne, T. M., Cavanaugh, M. A. & Judge, T. A. 2003. Does the Leader Make a Difference? Relationship Between Executive Leader Personality and Entrepreneurial Firm Performance.  
<http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/PDFs/WorkingPapers/WP98-17>.
- Wicham, P. A. 2001. *Strategic Entrepreneurship*. GB, Padstow: TJ International Ltd.
- Wiklund, J. 1998. *Small Firm Growth and Performance*. Jönköping: JIBS Dissertation Series. No. 003.
- Wiklund, J. 2001. Growth motivation and its influence to subsequent growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 101-111.
- Wiklund, J., Davidsson, P. & Delmar, F. 2003. What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice* Spring, 247-270.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003. Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies* 40 (8), 1919-1941.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing* 20, 71-91.
- Wilson, G. D. 1976. Personality. Teoksessa H. J. Eysenck & G. D. Wilson (toim.) *A Textbook of Human Psychology* 129-144. Edinburgh: R. & R. Clark Ltd.
- Vinnel, R. & Hamilton, R. T. 1999. A Historical Perspective on Small Firm Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 1999, 5-18.
- Witt, L. 2001. The Interactive Effects of Extraversion and Conscientiousness on Performance. *Journal of Management* 28 (6), 835-851.
- Vollrath, M. 2001. Personality and stress. *Scandinavian Journal of Psychology* 42, 335-347.
- Wooten, K. C., Timmerman, T. A. & Folger, R. 1999. The Use of Personality and the Five-Factor Model to Predict New Business Ventures: From Outplacement to Start-up. *Journal of Vocational Behavior* 54, 82-101.
- Wärneryd, K. 1988. The Psychology of Innovative Entrepreneurship. Teoksessa *Handbook of Economic Psychology* 405-443. AH Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Yarzebinski, J. 1992. Understanding and encouraging the entrepreneur. *Economic Development Review* 10, 32.
- Zang, L.-F, 2002. Thinking Styles and the Big Five Personality Traits. *Educational Psychology* 22 (1), 17-31.

## LIITTEET

### LIITE 1



Te ja yrityksenne olette tulleet valituksi yrityksen kasvua ja yrittäjän persoonallisuutta käsittelevään tutkimukseen. Tutkimus tehdään Jyväskylän yliopiston taloustieteitten tiedekunnassa ja sen tavoitteena on selvittää yrittäjän persoonallisuuden vaikutusta yrityksen kasvuun. Yrityksenne on valikoitunut tutkittavien yritysten joukkoon ns. satunnaisotannan perusteella. Yhteystiedot on saatu alueenne yrittäjäjärjestöltä.

Pyydämme kohteliaimmin Teitä yrittäjä-johtajana vastaamaan oheiseen kyselyyn. Kyselyssä on kaksi osaa. Ensimmäinen (sivut 1-7) kohdistuu yrityksenne kasvuun. Toinen osa on PK5-persoollisuustesti. Persoonallisuustesti eli "**PK5-testivihko**" sisältää joukon väittämiä liittyen persoonallisuudenpiirteisiin. PK5-testivihkon ensimmäisen sivun ohjeiden mukaisesti vastaukset merkitään erilliselle vastauslomakkeelle (ensimmäisen osan sivulle 8). PK5-testivihkoa **ei tarvitse** palauttaa.

Vastauksenne on ensiarvoisen tärkeä. Nyt tehtävällä tutkimuksella lisätään tietämystä yrittäjän persoonallisuuden suorasta tai välillisestä vaikutuksesta yrityksen kasvuun. Tutkimuksen tieto hyödynnetään mm. yrityksen kasvua tukevissa toimenpiteissä. Vastauksenne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaajan tai yrityksen nimi ei tule esille missään yhteydessä. Vastauslomakkeen alareunassa on numero jonka tarkoitus on ainoastaan estää tutkimuksessa tehtävä mahdollinen uudelleenpositus sellaiseen yritykseen, jolta on jo saatu vastaus.

Pyydämme, että palauttaisitte vastauslomakkeen (sivut 1-8) 10.11.2006 mennessä oheistetussa kirjeessä. Mikäli kysyttävää ilmenee, yhteydenotonne on tervetullut Eilan puhelimeen **0400 41 33 68** tai sähköpostiin [eilahei@pp.inet.fi](mailto:eilahei@pp.inet.fi).

Yhteistyöstä kiittäen!

Eila Heikkinen  
KTL, tutkija  
Jyväskylän yliopisto  
Taloustieteiden tiedekunta

Keski-Suomen yrittäjät ry., Savon yrittäjät ry. ja Pohjanmaan yrittäjät ry. tukevat tätä tutkimushanketta.

## OSA I: YRITYKSEN KASVU

### A. Vastaajan taustatiedot

1. **Sukupuoli:** Nainen \_\_\_\_\_ Mies\_\_\_\_\_. Ikä\_\_\_\_\_vuotta.
2. **Koulutus:** Ei ammatillista koulutusta \_\_\_\_\_ Ammattikoulu \_\_\_\_\_  
Opistotaso \_\_\_\_\_ Korkeakoulu \_\_\_\_\_
3. **Toimiala** \_\_\_\_\_
4. **Omistan** tästä yrityksestä \_\_\_\_\_%.
5. Yrittäjä-johtaja **toimintani** on kestänyt\_\_\_\_\_vuotta.
6. Miten monta **yritystä olet perustanut?** \_\_\_\_\_kpl.
7. Miten monessa yrityksessä olet työskennellyt **tätä ennen?** \_\_\_\_\_:ssä.
8. **Työkokemukseni** on seuraavilta aloilta (mikäli työkokemusta on monelta alalta, 1=kauimmin kestänyt, 2=seuraava jne.)  
 Tuotannosta \_\_\_\_\_  
 Myynti/markkinointitehtävistä \_\_\_\_\_  
 Taloushallinnosta \_\_\_\_\_  
 Tuotekehittämisestä \_\_\_\_\_  
 Jostakin muusta. Mistä? \_\_\_\_\_

### B. Aluksi tarkastellaan yritystoiminnan alkutilannetta.

9. Valitse ja merkitse rastilla näistä sopivin vaihtoehto.  
**Perustin yksin** tämän yrityksen \_\_\_\_\_  
**Perustin yrityksen toisten (toisen) kanssa** \_\_\_\_\_  
**Ostin** tämän yrityksen **yksin** \_\_\_\_\_  
**Ostin** tämän yrityksen **toisten (toisen)** kanssa \_\_\_\_\_  
 Perheyriksen **vetovastuu** siirtyi minulle \_\_\_\_\_  
 Olen ulkopuolelta **palkattu** johtaja \_\_\_\_\_  
 Minut on koulutettu johtajaksi **yrityksen sisällä** \_\_\_\_\_
10. Miten monta **työntekijää** Sinulla oli sillä hetkellä, kun **aloitit** yritystoiminnan? \_\_\_\_\_henkilöä.

11. Arvioi **omat taitosi** hetkellä, jolloin perustit, ostit tai tulit muuten tämän yrityksen johtoon (ympyröi tai rastita oikea vaihtoehto).

#### Ihmisten johtaminen

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

#### Laskentatoimi, talouden seuranta

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

#### Strateginen suunnittelu

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

#### Tuotesuunnittelu

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

#### Myyntityö

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

#### Uusien asiakkaiden hankkiminen

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

#### Asiakassuhteiden hoitaminen/säilyttäminen

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			



## Neuvottelutaidot

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

12. Viimeisen **kolmen vuoden tulokset** seuraavilta osa-alueilta (tuhannen € tarkkuus riittää).

	2003	2004	2005
Yrityksen liikevaihto _____	_____	_____	_____
Tilivuoden tulos _____	_____	_____	_____
Omavaraisuusaste % _____	_____	_____	_____
Työntekijät (kpl) _____	_____	_____	_____

C. Seuraavassa osuudessa tarkastellaan yrityksen nykyhetkeä.

13. Onko yrityksessä **myyntitavoite** vuodelle 2006? Kyllä \_\_\_\_\_ Ei \_\_\_\_\_

14. Saavutetaanko se? Kyllä \_\_\_\_\_ Ei \_\_\_\_\_

15. Arvioi **tämän hetkiset** taitosi seuraavien asioiden suhteen (ympyröi tai rastita oikea vaihtoehto).

## Ihmisten johtaminen

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

## Laskentatoimi, talouden seuranta

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

## Strateginen suunnittelu

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

## Tuotesuunnittelu

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

## Myyntityö

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

## Uusien asiakkaiden hankkiminen

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

## Asiakassuhteiden hoitaminen/säilyttäminen

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

## Neuvottelutaidot

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei ollenkaan osaamista							Erinomaiset taidot			

16. Tulevien **kolmen vuoden tavoitteet** seuraavilla osa-alueilla (tuhannen € tarkkuus riittää).

	2006	2007	2008
Yrityksen liikevaihto	_____	_____	_____
Tilivuoden tulos	_____	_____	_____
Omavaraisuusaste (%)	_____	_____	_____
Työntekijät (kpl)	_____	_____	_____



## Kasvu yrityskaupoilla

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 Ei tärkeä Erittäin tärkeä

## Oma sisäinen kasvu

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 Ei tärkeä Erittäin tärkeä

22. Jokin muu vaihtoehto. Mikä?

---



---

**E. Tässä osiossa tarkastellaan henkilökohtaista asennetta yrityksen kasvua kohtaan**

23. Haluan että yritys **kasvaa**. Kyllä\_\_\_\_ En\_\_\_\_

23a. Jos vastaus on kyllä, **miksi** haluat yrityksen kasvua?

---



---

23b Jos vastaus on ei, **miksi et** halua kasvattaa yritystä?

---



---

24. Minulla on **henkilökohtainen visio** (tavoitetila) Kyllä\_\_\_\_ Ei\_\_\_\_  
 yritystoimintani suhteen.

27. Minulla on riittävät **taidot** saavuttaa haluamani tavoite. Kyllä\_\_\_\_ Ei\_\_\_\_

28. Pystyn hankkimaan kasvun edellyttämät **resurssit** Kyllä\_\_\_\_ Ei\_\_\_\_  
 (=taloudelliset, aineelliset ja henkiset voimavarat)

29. Jos vastaus on ei, mikä on suurin kasvun **este**?

---



---



---

**F. Viimeisenä pohditaan yrityksen ja ympäristön välistä suhdetta kasvun näkökulmasta.**

30. Toimimme **kasvavalla toimialalla**. Kyllä\_\_\_\_\_ Ei\_\_\_\_\_

31. Riippumatta toimialan kasvusta, **yrityksemme kasvaa**. Kyllä\_\_\_\_\_ Ei\_\_\_\_\_

32. Ympäristötekijät **estävät** kasvun. Kyllä\_\_\_\_\_ Ei\_\_\_\_\_

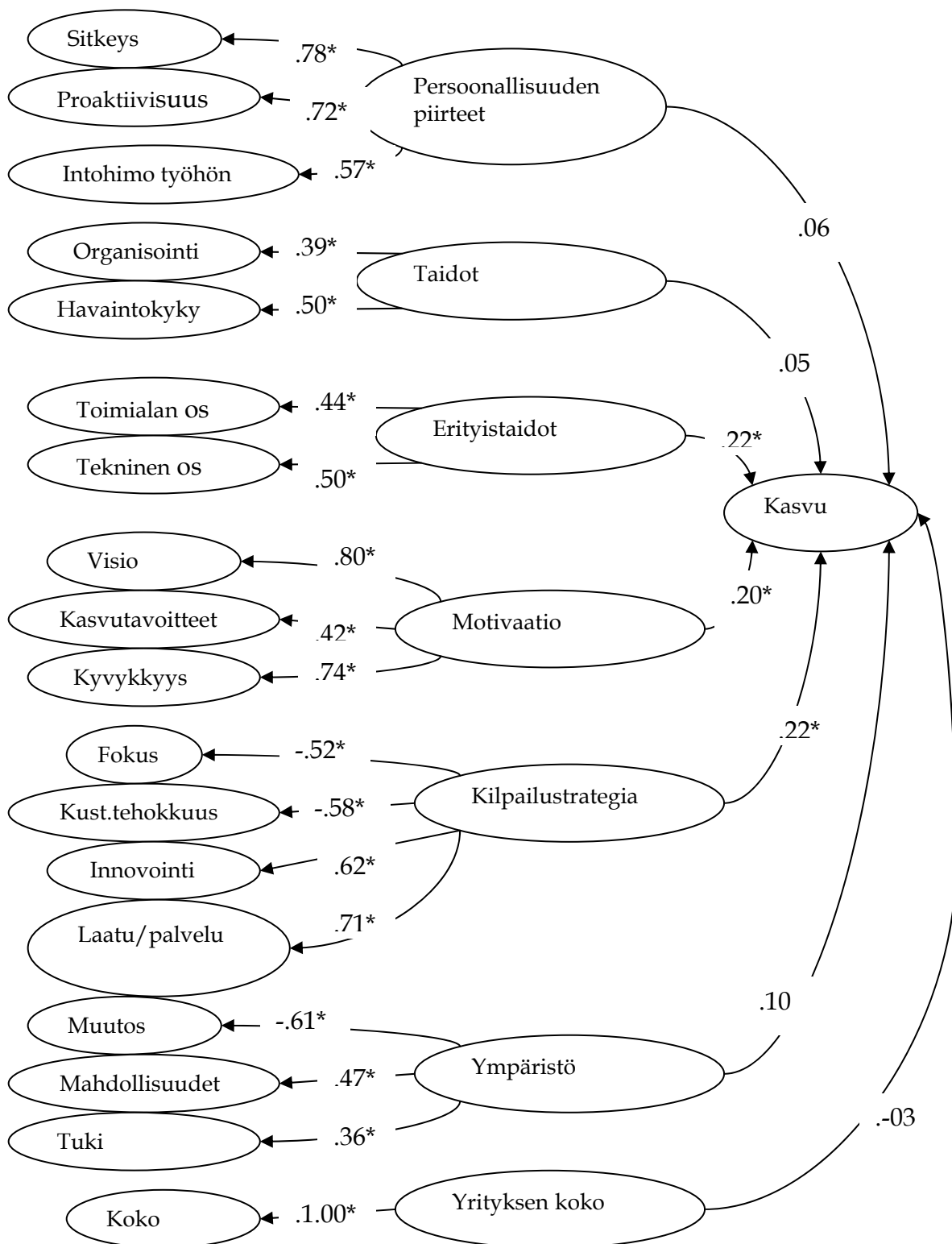
33. Mikä ympäristötekijä **estää** kasvua?

---

---

**Yrityksen kasvua koskeva osuus päättyi tähän. Jäljellä on enää persoonallisuustesti!**

## LIITE 2



LIITEKUVIO 1 Rakenneyhtälömalli (Baum ym. 2001)

LIITETAULUKKO 1 Taustamuuttujien ja persoonallisuudenpiirteiden yhteys

	Sukupuoli	Ikä	Koulutus	Toimintavuodet
Sukupuoli	1.00			
Ikä	0.18	1.00		
Koulutus	<b>-0.25**</b>	-0.14	1.00	
Toimintavuodet	<b>0.22*</b>	<b>0.41**</b>	<b>-0.26**</b>	1.00
Avoimuus	-0.03	-0.09	0.13	0.07
Tunnekeskeisyys	<b>-0.35**</b>	-0.02	<b>0.22*</b>	0.03
Ideoiuus	<b>-0.24**</b>	0.06	<b>0.29**</b>	-0.05
Kokeilunhalu	-0.11	-0.17	<b>0.20*</b>	-0.10
Itsevarmuus	0.00	0.10	0.08	0.09
Rentoutuneisuus	0.00	-0.02	0.17	-0.00
Rauhallisuus	-0.05	0.11	0.07	-0.07
Harkitsevuus	-0.04	0.07	0.01	-0.05
Eloisuus	-0.05	-0.09	0.04	0.03
Suunnitelmallisuus	-0.12	0.06	-0.10	-0.10
Vastuuntunto	-0.11	0.04	-0.16	0.08
Luottavaisuus	0.06	-0.01	<b>0.25**</b>	-0.09
Seurallisuus	0.07	0.10	-0.05	-0.01
Sosiaalinen rohkeus	0.02	-0.09	<b>0.22*</b>	-0.05
Johtavuus	0.02	-0.09	<b>0.22*</b>	0.05

\*\* Korrelaatio on merkitsevä 0.01 -tasolla.

\* Korrelaatio on merkitsevä 0.05 -tasolla.

LIITETAULUKKO 2 Faktorilataukset eloisuus-faktorille

Muuttuja	1) Teoreettinen faktorimalli	2) Modifioitu faktorimalli
Y1 Keskustelun helppous	.87	.92
Y31 Keskustelu tuntemattomien kanssa	.78	.74
Y61 Seurassa useimmiten puhelias	.83	.83
Y91 Ilmeikäs esiintyjä	.67	.67
Y121 Hauska seuralainen	.76	.80
Y136 Seuran keskipiste	.53	.53
Y16 Hiljaa ja kuuntelee seurassa	.69	.64
Y46 Vakavamielinen	.72	.63
Y76 Pidättyvä henkilö	.79	.76
Y106 Keskustelun aloitus	.76	.72

1)  $\chi^2$  86.203 (df 19\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.895, TLI 0.956, RMSEA 0.175, WRMR 1.201

2)  $\chi^2$  86.203 (df 19\*\*), p-arvo 0.0004, CFI 0.958, TLI 0.981, RMSEA 0.115, WRMR 0.830

Cor (Y16 Y46) = 0.26, (Y46 Y76) = 0.19, (Y31 Y106) = 0.15, (Y1 Y121) = -0.21

## LIITETAULUKKO 3 Faktorilataukset sosiaalinen rohkeus -faktorille (jatkuu)

Muuttuja	1) Teoreettinen faktorimalli	2) Modifioitu faktorimalli
Y17 Eri mieltä	.59	.54
Y47 Voisin johtaa	.69	.63
Y92 Helppo liittyä	.67	.69
Y2 Vältän tilaisuuksia	.55	.57
Y32 Helppo esiintyä	.63	.56
Y62Vaikea esittää vastaväitteitä	.47	.39
Y77 Vaikea ilmaista mielipidettä	.82	.86
Y107 Hämmennyn huomiosta	.72	.74
Y122 Kuuntelen mieluummin	.40	.31
Y137 En halua kiinnittää huomiota	.70	.66

1)  $\chi^2$  78.743\* (df 18\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.844, TLI 0.887, RMSEA 0.171, WRMR 1.379

2)  $\chi^2$  23.524\* (df 17\*\*), p-arvo 0.1330, CFI 0.983, TLI 0.987, RMSEA 0.058, WRMR 0.723

Cor (Y17 Y62) = 0.32, (Y122 Y137) = 0.33, (Y32 Y47) = 0.27

## LIITETAULUKKO 4 Faktorilataukset johtavuus-faktorille

Muuttuja	1) Teoreettinen faktorimalli	2) Modifioitu faktorimalli
Y3 Nautin siitä, että saan ihmiset työsk	.32	.34
Y33 Puutun vääriin johtopäätöksiin	.72	.70
Y63 Voitan väittelyssä muut puolelleni	.49	.50
Y93 Kerron miten tulee toimia	.46	.48
Y123 Otan helposti ohjat käsiini	.63	.64
Y138 Minun on helppo vaikuttaa muihin	.61	.63
Y18 Odotan muiden aloitteita	.44	.33
Y48 En mielelläni väittele	.35	.35
Y78 En pidä muiden painostamisesta	.09	.08
Y108 Annan muiden tehdä päätökset	.59	.50

1)  $\chi^2$  47.062\* (df 20\*\*), p-arvo 0.0006, CFI 0.852, TLI 0.852, RMSEA 0.108, WRMR 1.117

2)  $\chi^2$  35.568\* (df 20\*\*), p-arvo 0.0173, CFI 0.915, TLI 0.915, RMSEA 0.082, WRMR 0.958

Cor (Y18 108) = .32

## LIITETAULUKKO 5 Faktorilataukset seurallisuus-faktorille

Muuttuja	1) Teoreettinen faktorimalli	2) Modifioitu faktorimalli
Y4 Ryhmätyö on tehokkaampaa	.45	.36
Y19 Haluan paljon ihmisiä ympärille	.59	.45
Y34 Harrastukset ihmisten seurassa	.47	.28
Y109 Päätökset muiden kanssa	.38	.40
Y124 Ikävä viettää vapaa-aika yksin	.60	.38
Y139 Ryhmätyö on hauskeempaa	.69	.67
Y49 On helpompi työskennellä yksin	.84	.86
Y64 Suunnittelen mieluummin yksin	.76	.79
Y79 Joskus haluan olla yksin pitkään	.58	.50
Y94 Haluan yleensä toimia yksin	.85	.88

1)  $\chi^2$  136.824\* (df 16\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.735, TLI 0.818, RMSEA 0.256, WRMR 1.954

2)  $\chi^2$  35.073\* (df 14\*\*), p-arvo 0.0014, CFI 0.954, TLI 0.964, RMSEA 0.114, WRMR 0.930

Cor (Y19 Y34) = 0.43, (Y19 Y124) = 0.37, (Y4 Y139) = 0.38, (Y79 Y124) = 0.41, (Y34 Y124) = 0.40



## LIITETAULUKKO 6 Faktorilataukset avoimuus-faktorille

Muuttuja	1) Teoreettinen faktorimalli	2) Modifioitu faktorimalli
Y5 Helppo puhua henk. koht. asioista	.82	
Y35 Helppo olla avomielinen	.71	
Y65 Ilmaisen mielelläni tuntemukseni	.65	
Y95 Näytän tunteeni avoimesti	.73	
Y125 Helppo näyttää tunteet avoimesti	.89	
Y20 En mielelläni näytä tunteita edes	.78	
Y50 En puhu muille henk. koht. asioista	.80	
Y80 Olen hyvin tarkka yksityisasioista	.80	
Y110 En halua puhua ongelmista	.75	
Y140 En halua avautua läheisillekään	.71	

1)  $\chi^2$  61.589\* (df 18\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.938, TLI 0.976, RMSEA 0.145, WRMR 1.067

## LIITETAULUKKO 7 Faktorilataukset luottavaisuus-faktorille

Muuttuja	1)Teoreettinen faktorimalli	2)Modifioitu faktorimalli
Y21Luotan ihmisten sanomaan	.48	.32
Y51 Luotan muihin ihmisiin	.49	.20
Y81 Usko viranomaisten tasapuolis	.53	.53
Y111 Uskon ihmisten hyviin tarkoi	.58	.50
Y6 Olen useimmiten varuillani	.41	.42
Y36 Poliitikkojen oman edun ajattelu	.41	.44
Y66 Petollinen kohtelu	.78	.82
Y96 Tekevät toisin kuin lupaavat	.59	.64
Y126 Avoimuus	.59	.60
Y141 Liika luottavaisuus	.78	.80

1)  $\chi^2$  122.904\* (df 17\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.711, TLI 0.728, RMSEA 0.234, WRMR 1.909

2)  $\chi^2$  54.975\* (df 16\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.894, TLI 0.894, RMSEA 0.146, WRMR 1.263

Cor (Y21 Y51) = 0.50, (Y51 Y111) = 0.39

## LIITETAULUKKO 8 Faktorilataukset vastuuntunto-faktorille

Muuttuja	1)Teoreettinen faktorimalli	2)Modifioitu faktorimalli
Y7 Ilmoitan hyvissä ajoin	.52	.52
Y37 Liikennevalojen noudattaminen	.46	.38
Y67 Määräaikojen noudattaminen	.47	.47
Y97 Sääntöjen rikkominen	.70	.76
Y142 Varmistan säännöt	.68	.65
Y22 Tehtävien siirtäminen	.36	.49
Y52 Mieltäni ei vaivaa	.47	.48
Y82 Myöhästyminen ei haittaa	.48	.46
Y112 Punaista päin kävely	.45	.40
Y127 Sääntöjen tiukka noudattaminen	.35	.35

1)  $\chi^2$  59.578\* (df 20\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.825, TLI 0.816, RMSEA 0.132, WRMR 1.274

2)  $\chi^2$  43.222\* (df 19\*\*), p-arvo 0.0012, CFI 0.893, TLI 0.882, RMSEA 0.106, WRMR 1.075

Cor (Y22 Y97) = -0.32, (Y37 Y112) = 0.35

## LIITETAULUKKO 9 Faktorilataukset suunnitelmallisuus-faktorille

Muuttuja	1)Teoreettinen faktorimalli	2)Modifioitu faktorimalli
Y23 Suunnittelen toimintani huolellisesti	.40	.32
Y53 Käytän aikaa pohtimiseen ja suunnitte	.37	.29
Y83 Vaikea keskittyä epäsiisteydessä	.55	.43
Y113 Yllättävissä tilanteissa harkinta-aikaa	.64	.66
Y128 Nopeat valintatilanteet	.64	.68
Y143 Ennakkovalmistautuminen	.52	.54
Y8 Toiminta epäjärjestyksessä	.49	.37
Y38 Parhaimmillaan nopeissa muutoksissa	.54	.57
Y68 Keskeytykset eivät häiritse	.40	.42
Y98 Nopea lähtö ulkomaille	.60	.62

1)  $\chi^2$  92.000\* (df 18\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.645, TLI 0.684, RMSEA 0.189, WRMR 1.634  
2)  $\chi^2$  52.127\* (df 17\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.831, TLI 0.841, RMSEA 0.134, WRMR 1.201  
Cor (Y23 Y54) = 0.42, (Y8 Y83) = 0.37

## LIITETAULUKKO 10 Faktorilataukset harkitsevuus-faktorille

Muuttuja	1)Teoreettinen faktorimalli	2)Modifioitu faktorimalli
Y9 Vakavuus ja harkinta	.69	.61
Y39 Ennalta harkitseminen	.80	.73
Y69 Miettiminen ennen sanomista	.62	.64
Y99 Harkittu itseilmaisu	.74	.75
Y24 Asioiden hoitaminen heti	.28	.23
Y54 Nopea mielen muuttaminen	.56	.58
Y84 Ensimmäisen ajatuksen sanominen	.59	.58
Y114 Isot päätökset ilman harkintaa	.51	.52
Y129 Olen melko suurpiirteinen	.19	.20
Y144 Toimin ensin ja mietin sitten	.79	.81

1)  $\chi^2$  73.539\* (df 16\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.820, TLI 0.887, RMSEA 0.178, WRMR 1.334  
2)  $\chi^2$  52.291\* (df 16\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.886, TLI 0.929, RMSEA 0.141, WRMR 1.071  
Cor (Y24 Y84) = .31, (Y9 Y39) = 0.23

## LIITETAULUKKO 11 Faktorilataukset rauhallisuus-faktorille (jatkuu)

Muuttuja	1)Teoreettinen faktorimalli	2)Modifioitu faktorimalli
Y25 En menetä helposti malttiani	.63	.65
Y55 Kestän hyvin minuun kohdistuvaa arvostelua	.54	.47
Y85 Pysyn tyynenä tiukoissakin tilanteissa	.75	.77
Y130 En suutu juuri koskaan	.52	.54
Y145 Pysyn rauhallisena väittelyssä	.82	.84
Y10 Tuskastun jos toinen ei heti ymmärrä	.60	.62
Y40 En mielelläni tee työtä joka vaatii	.42	.43
Y70 Hermostun helposti jos asiat eivät suju	.69	.62
Y100 Minun on vaikea pysyä tyynenä kun	.62	.55
Y115 Pienetkin vastoinkäymiset ärsyttävät	.68	.61

1)  $\chi^2$  88.998\* (df 18\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.801, TLI 0.890, RMSEA 0.186, WRMR 1.381  
2)  $\chi^2$  43.100\* (df 17\*\*), p-arvo 0.0005, CFI 0.927, TLI 0.957, RMSEA 0.116, WRMR 0.945  
Cor (Y55 Y100) = 0.37, (Y70 Y115) = 0.25

## LIITETAULUKKO 12 Faktorilataukset rentoutuneisuus-faktorille

Muuttuja	1)Teoreettinen faktorimalli	2)Modifioitu faktorimalli
Y11 Haastaviin tilanteisiin joutuminen ei jännitä	.58	.58
Y41 Nukun yöni hyvin, vaikka seuraavana	.63	.63
Y71 En jännitä turhia	.67	.70
Y101 Pysyn rauhallisena paineen alla	.58	.58
Y26 Jännitän liikaa kilpailutilanteissa	.59	.59
Y56 Jännitän kovasti etukäteen tärkeitä tapaamisia	.74	.75
Y86. Tulevaisuuteni huolestuttaa minua	.55	.54
Y116 Jännitän seuraavaa päivää	.53	.49
Y131 Pelkään epäonnistuvani uusissa tilanteissa	.66	.66
Y146 Tunnen oloni epämukavaksi uusissa tilanteissa	.75	.75

1)  $\chi^2$  59.579\* (df 19\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.885, TLI 0.933, RMSEA 0.136, WRMR 1.059  
2)  $\chi^2$  39.121\* (df 19\*\*), p-arvo 0.0043, CFI 0.943, TLI 0.967, RMSEA 0.096, WRMR 0.054  
Cor (Y86 Y119) = 0.23, (Y71 Y86) = -0.29

## LIITETAULUKKO 13 Faktorilataukset itsevarmuus-faktorille

Muuttuja	1)Teoreettinen faktorimalli	2)Modifioitu faktorimalli
Y27 En mieti kauan epäonnistumisiani	.33	.29
Y57 Näen yleensä asioiden valoisan puolen	.60	.61
Y87 Olen melkein aina hyvällä tuulella	.76	.76
Y117 Luotan siihen, että selviän vaikeuksista	.57	.58
Y132 Pidän itsestäni sellaisena kuin olen	.66	.67
Y147 Olen varsin tyytyväinen elämäni	.75	.75
Y12 Jään usein miettimään tekojeni seurauksia	.38	.30
Y42 Tunnen itseni usein surulliseksi	.73	.74
Y72 Tunnen usein itseni muita huonommaksi	.60	.60
Y102 Tunnen syyllisyyttä herkemmin kuin muut	.35	.31

1)  $\chi^2$  75.746\* (df 21\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.842, TLI 0.887, RMSEA 0.151, WRMR 1.259  
2)  $\chi^2$  49.354\* (df 20\*\*), p-arvo 0.0003, CFI 0.915, TLI 0.936, RMSEA 0.113, WRMR 0.989  
Cor (Y12 Y27) = 0.33, (Y12 Y102) = 0.25

## LIITETAULUKKO 14 Faktorilataukset kokeilunhalu-faktorille (jatkuu)

Muuttuja	1)Teoreettinen faktorimalli	2)Modifioitu faktorimalli
Y13 Minusta on tärkeää, että elämässä on	.34	.34
Y43 Innostun helposti uusista ideoista	.56	.34
Y58 Pitäisin työstä, jossa voi matkustaa paljon	.46	.48
Y73 Voisin hyvin muuttaa ulkomaille	.62	.65
Y88 Ravintolassa kokeilen mielelläni uusia	.76	.83
Y103 Innostun uusista asioista	.71	.46
Y133 Vietän lomani mieluiten uudessa paikassa	.56	.59
Y148 Nautin uusien ideoitten pohtimisesta	.56	.49
Y28 Toivon että elämäni sujuu ilman suuria muu	.55	.57
Y118 Pidän enemmän perusruuasta	.57	.61

1)  $\chi^2$  97.931\* (df 21\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.753, TLI 0.800, RMSEA 0.178, WRMR 1.504  
2)  $\chi^2$  41.150\* (df 20\*\*), p-arvo 0.0036, CFI 0.932, TLI 0.942, RMSEA 0.096, WRMR 0.966  
Cor (Y43Y103) = 0.49, (Y103 Y148) = 0.28

## LIITETAULUKKO 15 Faktorilataukset ideoivuuks-faktorille

Muuttuja	1)Teoreettinen faktorimalli	2)Modifioitu faktorimalli
Y29 Viihdyn yleensä hyvin taidenäyttelyssä	.94	.94
Y59 Olen kiinnostunut monista taiteenlajeista	.92	.92
Y104 Arvostan kyseenalaistajia	.42	.42
Y14 Viihdyn parhaiten käytännönläheisessä työssä	.30	.26
Y44 En ole koskaan erityisemmin välittänyt saduista	.41	.41
Y74 En pidä erityisemmin fil. pohdiskelusta	.53	.51
Y89 Runojen lukemisesta ei ole mitään hyötyä	.78	.78
Y119 Minusta taiteen tukemisesta pitäisi olla selk. hyötyä	.54	.57
Y134 En pidä teoreettisesta keskustelusta	.49	.40
Y149 En ole erityisemmin kiinnostunut taiteesta	.82	.82

1)  $\chi^2$  72.779\* (df 17\*\*), p-arvo 0.0000, CFI 0.944, TLI 0.954, RMSEA 0.169, WRMR 1.288

2)  $\chi^2$  41.963\* (df 17\*\*), p-arvo 0.0007, CFI 0.975, TLI 0.980, RMSEA 0.113, WRMR 0.904

Cor (Y74 Y134) = 0.32, (Y74 Y119) = -0.29, (Y14 Y134) = 0.25

## LIITETAULUKKO 16 Faktorilataukset tunnekeskeisyys-faktorille (jatkuu)

Muuttuja	1)Teoreettinen faktorimalli	2)Modifioitu faktorimalli
Y15Minulla on vilkas mielikuvitus	.46	.43
Y30Tempaudun helposti mukaan erilaisiin tarinoihin	.44	.41
Y45 Ympäristön kauneus merkitsee minulle paljon	.80	.79
Y60 Elokuvien katselu herättää voimakkaita tunteita	.59	.59
Y75 Nautin paljon erilaisista tuoksuista	.69	.71
Y90 Unet kiinnostavat minua	.57	.57
Y105 Kaunis kuutamo tekee aina vaikutuksen	.84	.84
Y120 Jotkut ystäväni pitävät minua tunteellisenä	.68	.68
Y135 Pohdin usein toisten tuntemuksia	.36	.41
Y150 Liikutun kauniista musiikista	.74	.74

1)  $\chi^2$  48.800\* (df 19\*\*), p-arvo 0.0002, CFI 0.915, TLI 0.942, RMSEA 0.117, WRMR 1.039

2)  $\chi^2$  33.916\* (df 19\*\*), p-arvo 0.0188, CFI 0.958, TLI 0.971, RMSEA 0.083, WRMR 0.838

Cor (Y75 Y135) = -0.30, (Y15 Y30) = 0.23

LIITETAULUKKO 17 PK5 -testin faktoripisteiden väliset korrelaatiot

Faktori	Eloi	Sosr	Joht	Seur	Avoi	Luo	Vast	Suu	Har	Rau	Rent	Itsv	Kok	Ideo	Tun
<b>I SOSIAALINEN AKTIIVISUUS</b>															
1. Eloisuus	1.00														
2. Sos. rohkeus	<b>0.70</b>	1.00													
3. Johtavuus	<b>0.54</b>	<b>0.62</b>	1.00												
<b>II YSTÄVÄLLISYYS</b>															
4. Seurallisuus	<b>0.36</b>	<b>0.40</b>	0.14	1.00											
5. Avoimuus	<b>0.60</b>	<b>0.52</b>	<b>0.34</b>	0.28	1.00										
6. Luottamus	0.16	<b>0.38</b>	0.18	0.28	0.16	1.00									
<b>III TUNNOLLISUUS</b>															
7. Vastuuntunto	0.05	-0.11	0.06	-0.09	0.06	-0.22	1.00								
8. Suunnittelu	<b>-0.35</b>	<b>-0.54</b>	<b>-0.32</b>	-0.13	<b>-0.37</b>	-0.27	0.26	1.00							
9. Harkitsevuus	<b>-0.47</b>	<b>-0.42</b>	-0.16	-0.17	<b>-0.51</b>	0.01	0.29	<b>0.46</b>	1.00						
<b>IV TASAPAINOISUUS</b>															
10. Rauhallisuus	0.05	0.23	0.22	0.00	0.02	0.27	0.09	-0.16	0.28	1.00					
11. Rentous	<b>0.52</b>	<b>0.74</b>	<b>0.52</b>	0.28	<b>0.39</b>	<b>0.36</b>	-0.12	<b>-0.64</b>	-0.26	<b>0.43</b>	1.00				
12. Itsevarmuus	<b>0.40</b>	<b>0.44</b>	<b>0.36</b>	0.23	0.28	<b>0.38</b>	0.03	<b>-0.36</b>	-0.06	<b>0.54</b>	<b>0.64</b>	1.00			
<b>V AVOIMUUS KOKEMUKSILLE</b>															
13. Kokeilunhalu	<b>0.35</b>	<b>0.48</b>	0.26	0.21	<b>0.42</b>	0.28	<b>-0.24</b>	<b>-0.60</b>	<b>-0.47</b>	0.04	<b>0.46</b>	<b>0.38</b>	1.00		
14. Ideoivuus	0.20	<b>0.31</b>	0.28	0.12	<b>0.31</b>	<b>0.34</b>	-0.04	<b>-0.37</b>	-0.19	0.11	<b>0.31</b>	0.20	<b>0.48</b>	1.00	
15. Tunnekeskeisyys	<b>0.43</b>	<b>0.31</b>	<b>0.37</b>	0.10	<b>0.45</b>	0.07	0.18	-0.29	<b>-0.31</b>	0.05	0.28	0.24	<b>0.45</b>	<b>0.60</b>	1.00

LIITETAULUKKO 18 PK5 -mallin faktorilataukset

PK5 -ala-faktorit	Sosiaalinen aktiivisuus	Ystävällisyys	Tunnollisuus	Tasapainoisuus	Avoimuuskokemuksille	Cronbachin alfa
Eloisuus	<b>.75</b>					.89
Sos. rohkeus	<b>.95</b>					.82
Johtavuus	<b>.65</b>					.68
Seurallisuus		<b>.40</b>				.82
Avoimuus		<b>.63</b>				.91
Luottavaisuus		<b>.39</b>				.78
Vastuuntunto			<b>.27</b>			.67
Suunnitelmal			<b>.90</b>			.74
Harkitsevuus			<b>.52</b>			.80
Rauhallisuus				<b>.41</b>		.83
Rentous				<b>1.02</b>		.83
Itsevarmuus				<b>.62</b>		.77
Kokeilunhalu					<b>.80</b>	.77
Ideoivuus					<b>.66</b>	.83
Tunnekesk					<b>.63</b>	.81

$\chi^2$  703.113 (105), p-arvo 0.0000, CFI 0.772, TLI 0.701, RMSEA 0.124, SRMR 0.099

Cor (F2 F1) = 0.95, (F3 F1) = -0.63, (F3 F2) = -0.65, (F4 F1) = 0.76, (F4 F2) = 0.67,

(F4 F3) = -0.68, (F5 F1) = 0.59, (F5 F2) = 0.82, (F5 F3) = -0.73, (F5 F4) = 0.52

LIITETAULUKKO 19 Korrelaatiotaulukko: Kasvun strategiset vaihtoehdot

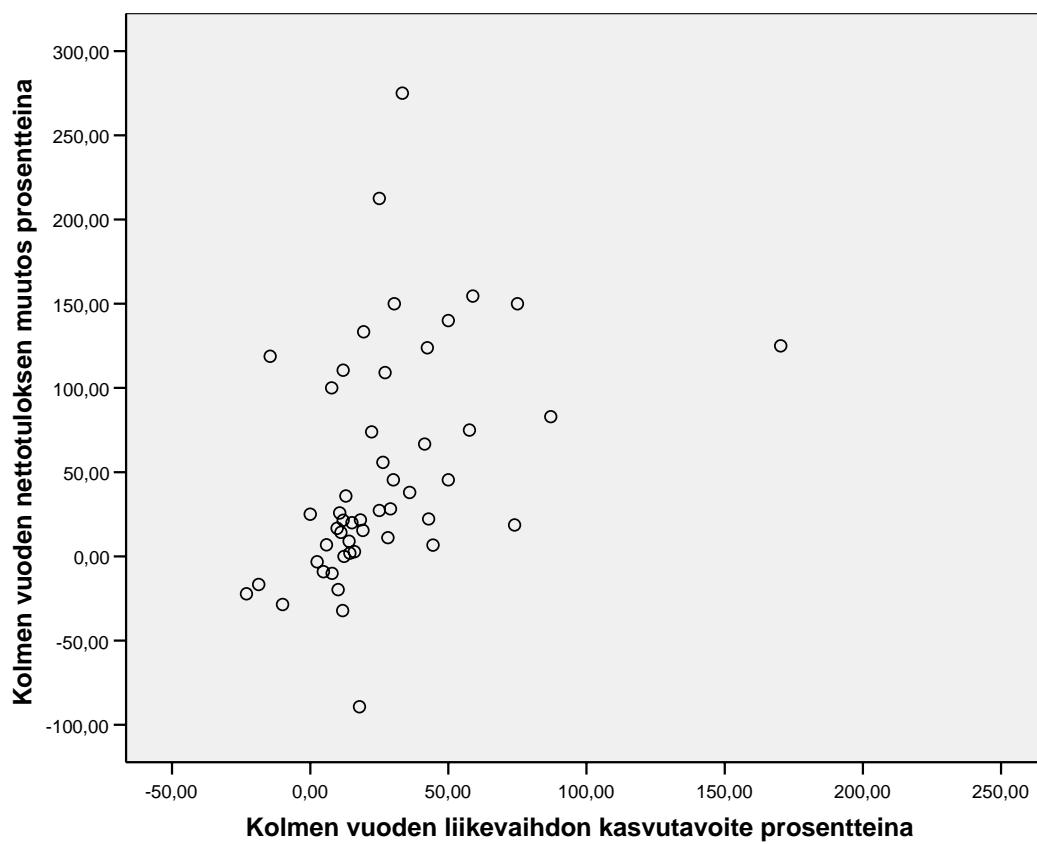
	Kust.-teho	Asiakas-kesk.	Kohde-ryhmä	Tuote-kehitys	Mark.-osuus	Yritys-kaupat	Sisäinen kasvu
Kustannustehokkuus	1.00						
Asiakaskeskeisyys	<b>0.43</b>	1.00					
Kohderyhmä	<b>0.27</b>	<b>0.21</b>	1.00				
Tuotekehitys	<b>0.23</b>	<b>0.23</b>	<b>0.36</b>	1.00			
Markkinaosuus	<b>0.26</b>	0.14	<b>0.25</b>	<b>0.41</b>	1.00		
Yrityskaupat	0.14	0.03	0.02	<b>0.24</b>	<b>0.33</b>	1.00	
Sisäinen kasvu	<b>0.24</b>	0.12	0.08	0.15	<b>0.43</b>	<b>0.22</b>	1.00

LIITETAULUKKO 20 Kasvustrategian konfirmatorinen faktoriratkaisu

Kasvustrategia	I faktori	II faktori
Kustannustehokkuus	<b>0.74</b>	
Asiakaskeskeisyys	<b>0.55</b>	
Kohderyhmä	<b>0.40</b>	
Tuotekehitys		<b>0.51</b>
Markkinaosuuden kasvattaminen		<b>0.81</b>
Yrityskaupat		<b>0.41</b>
Sisäinen kasvu		<b>0.50</b>

$\chi^2$  15.914\* (df 13), p-arvo 0.2538, CFI 0.962, TLI 0.938, RMSEA 0.044, SRMR 0.059

Cor (F1 F2) = 0.49



LIITEKUVIO 2 Liiketoiminnan tuloksen (2003–2005) ja liikevaihdon kasvutavoitteen (2006–2008) välinen suhde