

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

MITEN YRITTÄJÄKOULUTUS PALVELEE
ALOITTAVAA YRITTÄJÄÄ?
Esimerkkinä Meda-yrittäjäkoulutusprojekti

Yrittäjäys, Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2009

Laatija:
Virpi Koivisto

Ohjaajat:
Professori Hannu Niittykangas
Yliassistentti Sofia Kauko-Valli

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Virpi Hannele Koivisto	
Työn nimi Miten yrittäjäkoulutus palvelee aloittavaa yrittäjää? Esimerkkinä Meda-yrittäjäkoulutusprojekti	
Oppiaine Yrittäjäyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Huhtikuu 2009	Sivumäärä 109 + 2
Tiivistelmä <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin yrittäjäkoulutuksen vaikuttavuutta, ja esimerkkinä oli Adultan radio- ja televisio-opisto ARTO:ssa 1.5.2005–31.12.2007 toteutettu media-alan Meda-yrittäjäkoulutusprojekti. Meda-koulutuksen kohderyhmänä olivat media-alan yrittäjät tai sellaisiksi aikovat. Yhdeksän kuukauden mittaisia kursseja järjestettiin kolme ja kuhunkin niistä osallistui noin 20 kurssilaista. Opetuksessa motivointi yrittäjyyteen ja mentorointi olivat avain-tekijöitä.</p> <p>Aiheen valintaan vaikutti se, että luovilla toimialoilla nähdään paljon potentiaalia tulevaisuuden menestystarinoille. Kiinnostavana lähtökohtana tutkimukselle oli julkisuudessa käyty keskustelu luovien alojen ja liiketoiminnan välisestä ristiriidasta. Meda-koulutus vaikutti alun alkaen onnistuneelta, mm. kurssilla perustettiin useita yrityksiä, ja näin Meda-koulutus antoi hyvän kohteen tarkastella, millaiset tekijät motivoivat yrittäjyyteen ja vahvistavat yrittäjäasennetta. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa ja arvostusta luovien alojen yrittäjyydestä tuomalla esille onnistunut Meda-projekti. Tutkimuksessa yrittäjyyttä tarkasteltiin liiketoimintanäkökulmasta. Teoriaosuudessa kuvailtiin yrittäjyyttä dynaamisena ja omana ilmiönään. Keskeistä oli liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen ja hyödyntäminen. Tutkimuksessa tuotiin esille haastateltavien näkökulmasta heidän kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä yrittäjyydestä luovilla toimialoilla.</p> <p>Tutkimus osoitti haastatelluista yrittäjistä sen, että he olivat aloittaneet yritystoiminnan, koska se mahdollisti substanssiosaamisen hyödyntämisen. Media-ala vaatii tekijöiltään jatkuvaa itsensä kehittämistä. Taustalla täytyy olla aitoa kiinnostusta eikä raha yksin voisi edes motivoida uuden oppimiseen. Haastattelut osoittivat, että Meda-koulutus jopa ylitti haastateltavien odotukset. Tärkeä osuus tässä oli mentoreilla, joihin luotettiin heidän yrittäjätaustansa vuoksi. Yksi huomio oli se, että omanarvontunto oli lisääntynyt yrittäjyysprosessin edetessä. Vaikka Meda-koulutus oli tarpeeksi pitkä jakso siihen, että onnistuneita tuloksia syntyi, niin kurssille kaivattiin jatkuvuutta, esimerkiksi koulutustapaamisia luoviin aloihin liittyvien teemojen parissa.</p>	
Asiasanat Yrittäjä, yrittäjäyys, liiketoiminta, yritystoiminnan aloittaminen, kulttuuriyrittäjäyys, luovat toimialat, yrittäjäkoulutus.	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ THE SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS

Author Virpi Hannele Koivisto	
Title Impressiveness of Entrepreneur Training in Business Start-up Process. Entrepreneur Training Project Meda -case as an example.	
Subject Entrepreneurship	Object of the study Master's Thesis
Time April 2009	Number of pages 109 + 2
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study was to explain the impressiveness of the entrepreneur training. Meda – a media branch entrepreneur training project – served as an example and the project took place in Adulta radio and television centre ARTO from 1.5.2005 to 31.12.2007. The entrepreneurs operating in the media branch or persons who intended to be such were the target group of the training. There were three courses lasting nine months with twenty students in each course. Motivation to entrepreneurship and mentoring were key factors in the Meda-training.</p> <p>The reason for choosing the topic was that in the creative industries there is a great potential for success stories. An interesting starting point for the study was the public conversation about the conflict between creative industries and business. The Meda-training seemed to be successful from the beginning, for example many new firms were established in the course. The Meda-project was a good case to examine what kind of factors motivate people to entrepreneurship and strengthen their entrepreneurial attitude. The objective of the study was to increase knowledge and appreciation of entrepreneurship in the creative industries by introducing the successful Meda-project. In the study entrepreneurship was examined from a business point of view. In the theoretical framework entrepreneurship was described as a dynamic and self-acting phenomenon. The study introduced the interviewees' own experiences and opinions about entrepreneurship in the creative industries.</p> <p>The study proved that the entrepreneurs who had been interviewed started their business because it made the utilization of their substance know-how possible. The entrepreneurs told that continual training is necessary and pure interest to the branch is the most important motivational factor and money alone cannot motivate entrepreneurs. The Meda-training even surpassed the expectations of the interviewees. Mentors had an important role in all this and they were trusted because of their background as entrepreneurs. One interesting observation was that people's self-esteem increased during the entrepreneur process. The Meda-training lasted long enough to provide successful results but still continuity was needed, for example training meetings with themes related to the creative industries would be useful.</p>	
Keywords Entrepreneur, Entrepreneurship, Business, Start-up Process of the Business, Cultural Entrepreneurship, Creative Industries, Entrepreneurial Training.	
Place of storage	University of Jyväskylä / The School of Business and Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustat	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	3
1.3	Raportin rakenne	5
2	YRITYSTOIMINNAN ALOITTAMINEN.....	9
2.1	Yrittäjistä ja yrittäjyydestä.....	9
2.2	Liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen	15
2.3	Yrittäjäpotentiaalista ja motivaatiosta aloittaa yritystoiminta	19
2.4	Alkava yritys ja liiketoiminta.....	22
2.5	Strategisesta johtamisesta	25
2.6	Yhteistyö ja verkostoituminen pienten yritysten kilpailuetuna	30
3	SOVELLUSYMPÄRISTÖ.....	33
3.1	Luovat toimialat ja muotoilu.....	33
3.2	Luovat toimialat ja muotoilu Suomessa.....	36
3.2.1	Aluekeskusohjelman kulttuuriverkosto	42
3.3	Meda-koulutuksen kuvaus	44
4	TUTKIMUSOTE JA -MENETELMÄ	48
4.1	Tutkimusote	48
4.2	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	53
4.3	Tutkimusaiheen valinta ja tutkimusaineiston hankinta.....	55
4.3.1	Case-kuvaukset	57
4.4	Tulosten luotettavuus ja raportointi	61
5	TULOKSET	64
5.1	Strategian kypsyminen Meda-koulutuksen aikana	64
5.2	Meda-koulutuksen vaikutus motivoitua yrittäjyyteen	71
5.3	Suhtautumisesta kulttuuriyrittäjyyteen	77
5.4	Meda-koulutuksen kehittämisestä.....	84
5.5	Yhteenveto tuloksista.....	90
6	JOHTOPÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUKSEN KOHTEET	94
	LÄHTEET.....	102
	LIITTEET	110

KUVIOT

KUVIO 1	Timmonsin yrittäjyysprosessimalli.	18
KUVIO 2	Yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena.....	19
KUVIO 3	Yrittäjäksi ryhtymistä edeltävä motivoitumis- ja päätöksentekoprosessi.	21
KUVIO 4	Scott-Bruce -elinkaarimalli.	23
KUVIO 5	Luovien toimialojen matriisimalli ja määrittely.....	37
KUVIO 6	Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli.	46

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelukysymykset	110
-------------------------------------	-----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustat

Suomen nykyinen vauraus on pitkälti seurausta yksityisten yritysten tekemästä työstä. Myös asenteet ja arvot ovat vähitellen muuttuneet siten, että yrittäjyyden asema taloudellisen kehityksen keskeisenä tekijänä tunnustetaan.

Nykyään yrittäjyys on oppiaineena mm. ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa. Eri kestoisia yrittäjyyden koulutuksia järjestetään myös työvoimapolitiittisesti ja näyttökoulutuksina. Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelmassa (2008) todetaan, että yrittäjyyshalukkuuden ja yritysten kasvuhakuisuuden parantamiseen pyritään vaikuttamaan yrittäjyyskasvatuksen lisäksi niin verotuksen keinoin, julkisen rahoituksen keinoin, yrittäjien sosiaaliturvaa kehittämällä kuin myös yritysten hallinnollista taakkaa vähentämällä. Poliitiikkaohjelman yksi tavoitteista on edistää ja kehittää luovien alojen pk-yrittäjyyttä.

Suomessa yritysten määrä on tasaisesti lisääntynyt vuodesta 1995. Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2008 yrittäjyyskatsauksen ennakkotietojen mukaan Suomessa on nyt ennätysmäärä yrityksiä. Suomessa oli vuoden 2007 lopussa yhteensä 258 400 yritystä. Yrittäjiä vuoden 2007 lopussa on puolestaan ollut 228 300, joista kolmannes on ollut naisyrittäjiä. Maahanmuuttajien osuus on 3 % kaikista yrittäjistä. Yrittäjien keski-ikä on palkansaajia korkeampi ja noin 40 % yrittäjistä on yli 50-vuotiaita. Lisäksi yrittäjistä 60 % on yksinyrittäjiä. (Suomessa on enemmän yrityksiä kuin koskaan aikaisemmin 2008 ja Vesa 2008.) Kulttuuritilastot 2005 -julkaisun mukaan vuonna 2003 Suomessa kulttuurin toimialojen BKT-osuus oli 3,8 %. Kulttuurin toimialoilla toimi vuonna 2004 yhteensä 14 500 yritystä, mikä oli tuolloin noin 6 % kaikista Suomen liikeyrityksistä. (Onko kulttuurilla vientiä? ON! 2007, 12.)

Yrittäjyyteen liittyvässä keskustelussa todetaan toistuvasti, ettei yritysten määrä vaan toimivien yritysten kasvuhakuisuus on merkityksellistä. Kasvuyrityksiä on Suomessa vähän eli 6 %, kun vastaava luku muissa pohjoismaissa on 15 % ja Euroopan muissa maissa keskimäärin 11 %. (Suomessa on enemmän yrityksiä kuin koskaan aikaisemmin 2008.) Kasvuyrityksistä puhuttaessa on syytä muistaa, että määrää tärkeämpää tässäkin on laatu (Autio 2008). Laajalti ollaan yksimielisiä siitä, että tarvitsemme lisää kasvuyrityksiä varsinkin kansainväliseen, vaativaan, liiketoimintaan vahvistamaan taloutemme kilpailukykyä ja monipuolistamaan sen rakenteita (Laukkanen 2006, 27).

Yrittäjyyden kulmakivinä ovat yrittäjän valmiudet, motivaatio ja uskallus. Nämä kolme tekijää on kerrottava keskenään, sillä jos yksikin tekijä puuttuu, on lopputulos nolla. Yrittäjyyteen kouluttamisessa keskeistä on kehittää ammatillisia valmiuksia, lisätä kiinnostuneisuutta ja motivoituneisuutta yrittäjyyteen sekä parantaa uskallusta ja itseluottamusta. (Koiranen 1993, 79, 84.) Lisäksi yritysten synty tulee nähdä monitekijäisemmin kuin vain aktiivisten, kannustettujen ihmisten toimintana, sillä yrittäjyys ja yritykset edellyttävät syntyäkseen ja toimiakseen joukon perustekijöitä: tuotteita, markkinoita, yrittäjiä, liiketoiminnan resursseja ja toimintaympäristön (Laukkanen 2006, 63, 67).

Gloaalissa maailmassa yhä merkittävämpiä ovat aineettomat ja henkiset varannot. Yhä useampi työtehtävä edellyttää enemmän kuin vanhan toistoa, siis uuden luomista. Menestyäkseen kiristyvillä kansainvälisillä markkinoilla talouselämä tarvitsee yhä enemmän luovuutta ja siitä kumpuavia innovatiivisia tuotteita ja palveluja. (Wilenius 2004, 11, 16.) Media-alan yrittäjäkoulutusprojektin Medan suunnittelija ja projektipäällikkö Markku Uitto (2007) toteaa, että Suomessa luovien alojen koulutukseen on satsattu paljon ja substanssiosaaminen on olemassa, mutta menestyksen pullonkaulana on yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen puute. Usein luovien toimialojen yrittäjyyteen liittyvässä keskustelussa törmätään myös siihen, että kulttuuritoimijoiden taholta yrittäjyyteen suhtaudutaan suurella varauksella. Toisaalta ja ehkä yllättäen Aluekeskusohjelma (AKO) kulttuuriverkosto ”Alueelliset työpajat luovien alojen kehittäjille” -loppuraportissa ilmenee, että harva asiantuntijahaastateltavista näki luovat

toimialat perinteisen kulttuurikäsitteen mukaan, vaan liiketoiminnan ja yrittäjyyden näkökulmasta. Taustalla on luovaa ja taiteellista toimintaa, mutta luovia aloja halutaan tarkastella laajasta näkökulmasta. Luoviin toimialoihin liittyvien vähättelevien asenteiden muuttamiseksi positiivisemmiksi suhtaudutaan myös vakavasti. (Parkkola 2008, 22.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka yrittäjäkoulutus, esimerkkinä Medayrittäjäkoulutus, palvelee aloittavaa yrittäjää. Aiheen valintaan vaikutti tekijän oma mielenkiinto siihen, miten koulutuksellisesti voidaan lisätä yrittäjämotivaatiota. Lisäksi aiheen valintaan vaikutti luoviin aloihin liittyvä ajankohtaisuus. Luovissa aloissa nähdään paljon potentiaalia menestystarinoille. Teknillinen korkeakoulu, Helsingin kauppakorkeakoulu ja Taideteollinen korkeakoulu yhdistyvät säätiöpohjaiseksi Aaltoyliopistoksi, joka aloittaa toimintansa elokuussa 2009 ja jonka toiminta siirtyy kokonaisuudessaan säätiön toiminnaksi vuoden 2010 alussa (Innovaatioyliopistohanke/Aalto-korkeakoulu 2008). Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 (2007) määrittelee yhdeksi kärkihankkeekseen luovien alojen verkostojen ja koulutuksen kehittämisen. Aluekeskusohjelman (AKO) kulttuuriverkoston ”Alueelliset työpajat luovien alojen kehittäjille” -loppuraportissa mainitaan toimialan keskeisiksi kehittämiskohteiksi: verkostotyö ja yhteistyö, luovien alojen yrityspalveluiden kehittäminen ja viestintään liittyvät kehittämistoimenpiteet (Parkkola 2008, 109).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Taloustieteiden kentässä nousemassa oleva yrittäjyys nojaa useaan taloustieteiden ulkopuoliseen tieteenalaan, kuten psykologiaan, sosiologiaan ja sosiaalipsykologiaan (Kyrö 2003, 17). Liiketoimintamahdollisuuksien olemassaolo, tunnistaminen (*discovery*) ja hyödyntäminen (*exploitation*) ovat kiinteä osa yrittäjyyden tutkimusperinnettä (Niittykangas, Niemelä & Koironen 2006, 17). Tämän tutkimuksen huomio kohdistuu erityisesti liiketoiminnan aloittamista edeltävään vaiheeseen ja yrityksen perustamisen jälkeisiin ensimmäisiin vuosiin. Tutkimuskohteena on lähtökohdiltaan onnistuneelta

vaikuttava Meda-yrittäjäkoulutusprojekti.¹ Ensimmäiseksi tässä tutkimuksessa etsitään vastausta kysymykseen, miten strategia kypsyi Meda-koulutuksen aikana. Toiseksi etsitään vastausta kysymykseen, kuinka Meda-koulutus motivoi yrittäjyyteen. Kolmanneksi tutkimuksessa selvitetään haastateltujen yrittäjien näkemyksiä kulttuuriyrittäjyydestä ja neljänneksi selvitetään heidän arvioitaan Meda-koulutuksesta ja muistakin yrittäjäkursseista.

Tutkimuksessa yrittäjyyttä tarkastellaan liiketoimintanäkökulmasta. Mielenkiinnon kohteena on ensinnäkin ajanjakso, jolloin henkilölle kypsyä päätös liiketoiminnan aloittamisesta ja toisaalta myös se, miten sitä seuraavat ensimmäiset vuodet etenevät. Alkuasetelma vaikuttaa mielenkiintoiselta, kun ajatellaan vaikkapa mediassa luovien alojen ja kulttuuriyrittäjyyden ympärille kehittyneitä taide/liiketoiminta -keskustelua. Lähtökohdaksi otettiin näkemys, että yrittäjiin vaikuttavat taustatekijät ovat sisäisiä ja ulkoisia (vrt. esim. Laukkanen 2006) ja että samanlaiset ihmiset voivat olla joko yrittäjiä tai ei-yrittäjiä (vrt. esim. Autio & Kauranen 1994). Toiminnan määrätietoisuus on oleellista menestymisessä. Yrittäjien tulee toistuvasti kysyä itseltään, millaisessa yritystoiminnassa he haluavat olla mukana ja mitä taitoja he haluavat kehittää (Bhide 1996). Miten yrittäjäkoulutus voi tässä olla apuna?

Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, koska kvalitatiivinen tutkimusote ja teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä mahdollistavat vaikutusmekanismien ja vaikutusten tunnistamisen. Koulutuksen kehittämisen näkökulmasta tämä on tärkeämpää kuin yleistettävissä olevan, usein nimenomaan määrällisen, tiedon tuottaminen aikaansaaduista vaikutuksista. Tutkimuksen näkökulma on kurssilaisten näkökulma. Lisäksi opitun arvioiminen ja sen soveltaminen käytäntöön toimii luontevasti itsearviointina, sillä yrittäjäkoulutuksessa testeillä ja kokeilla on vain vähän merkitystä,

¹ Meda eli media-alan yrittäjäkoulutusprojekti toteutettiin Adultan radio- ja televisio-opisto ARTO:ssa 1.5.2005–31.12.2007. Projekti oli Euroopan Unionin ja Etelä-Suomen lääninhallituksen osarahoittamaa oppisopimuskoulutusta ja se suunnattiin Etelä-Suomen läänin alueella toimiville media-alan yrittäjille tai sellaisiksi aikoville. Yhdeksän kuukauden kestoisia media-alan monimuotokoulutuksia järjestettiin kolme kertaa ja niihin kuhunkin osallistui parisenkymmentä opiskelijaa. Koulutuksen suoritti loppuun saakka 64 opiskelijaa ja heistä 46 suoritti myös yrittäjän ammattitutkinnon. (Uitto 2008, 4, 6.) Opiskelijoilla oli ennen projektia perustettuina 31 yritystä, ja projektin aikana yrityksiä perustettiin 20 (Adulta 2008, 42–43).

vaikeimmaksi mitattavaksi ja helpoimmin unohtuvaksi asiaksi nousee opiskelijan älyllisen itseohjautuvuuden kasvu (Uitto 2008, 6).

Tutkimuksen sovellusympäristönä on luova talous (KUVIO 5 Luovien toimialojen matriisimalli ja määrittely). Suomessa luovan talouden kentän muodostavat kulttuurin toimialojen lisäksi teollisuuden ja palveluiden toimialat. Ne jokainen hyödyntävät muotoilua, mainontaa, viestintää ja ohjelmistopalveluja. Tutkimuksessa keskitytään yrittäjyyden alkutaipaleeseen ja Meda-koulutukseen. Ilmiötä tarkastellaan pitkälti Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategian 2015 (2007) strategisten arvojen, jotka ovat: substanssiosaaminen, yrittäjäasenne, asiakaslähtöisyys, yhteistyö ja yhteisöllisyys sekä yhteiskuntavastuu, näkökulmasta. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu yrittäjän perhetausta, perheen tuki ja perheen muut vaikuttavat tekijät.

1.3 Raportin rakenne

Tutkimusraportissa on kuusi päälukua. *Luvussa yksi* on johdanto, jossa kuvataan tutkimuksen lähtökohdat ja taustat sekä määritellään tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset. Tutkimuksen lähtökohtana on aiheen ajankohtaisuus, mm. luovien alojen yrittäjyydessä nähdään suuria mahdollisuuksia menestystarinoihin, ja luovan osaamisen parempi hyödyntäminen lisää koko Suomen kilpailukykyä. Toisaalta taiteen ja luovuuden yhteyteen nousee usein keskustelu niiden ristiriidasta liiketoimintalähtöisyyden kanssa. Aihe kiinnostaa tekijää myös henkilökohtaisesti oman koulutus- ja työhistorian kautta. Tavoitteena on teemoittain esitettyjen kysymysten avulla saada kokonaiskuva aloittavan luovan alan yrittäjän näkemyksistä yrittäjyydestään ja siitä, kuinka yrittäjäkoulutus ja esimerkkinä, kuinka Meda-koulutus tukee aloittavaa media-alan yrittäjää.

Luvussa kaksi tarkastellaan yrittäjää ja yrittäjyyttä liiketoimintalähtöisesti. Yrittäjyys käsitteenä ja asiana on syntynyt aikojen kuluessa. Yrittäjyys on oppimis- ja etsintäprosessi. Luvussa otetaan esille se, että pienet yritykset eivät ole isojen yritysten kopioita ja että omistajilla on erilaisia motivaatioita uransa ja yrityksensä suhteen.

Luvussa on lyhyet historiakatsaukset niin yrittäjyys- kuin strategiatutkimukseen. Tärkein tekijä päätökselle aloittaa yritystoiminta on motivaatio. Huuskonen (1989) toteaa, että yrittäjyyttä harkitseva suorittaa ikään kuin strategista johtamista oman itsensä suhteen, ja tämän analyysin lopputuloksena voi olla henkilön sitoutuminen yrittäjyyteen. Bhide (1996) toteaa, että terveen strategian tekeminen on aloittelevalla yrittäjällä keskeistä. Pienille yrityksille yksi tie menestykseen on verkottuminen toisten yritysten kanssa. Aloittelevalle yritystoiminnalle ominaisia asioita ja sopivaa strategiaa kuvataan myös elinkaarimallien avulla. Nykyään yrittäjyystutkimuksen kiinnostus kohdistuu mm. yksilön kykyyn tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia. Shane (2000) on todennut tutkimuksissaan, että kaikki eivät tunnista samoja mahdollisuuksia, vaan yksilön aiempi tieto on tässä ratkaisevassa asemassa. Kokemuksista oppimiseen viittaa myös Ronstadt (2007) käytäväperiaatteessaan (*corridor principle*), jota luvussa myös avataan.

Luvussa kolme käsitellään luovia toimialoja maailmalla ja Suomessa. Luovat toimialat ovat kasvussa ja niiden sisältämät mahdollisuudet on tunnustettu. Etenkin muotoilu nähdään erityisenä kilpailutekijänä. Aluekeskusohjelma AKO on kerännyt tietoa ja näkemyksiä luovien toimialojen tilasta ja niiden kehittämisestä Suomessa. Verkostoituminen, yrityspalvelut ja viestintä nähdään tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi. Luvussa on Meda-koulutuksen kuvaus, jossa ilmenee, miten Meda-koulutus on omalta osaltaan pyrkinyt vastaamaan ajan ja kentän haasteisiin. Meda-koulutus ei ollut opettajan yksinpuhelua eikä koulumaista, vaan konstruktivisen oppimiskäsityksen mukaisesti oppiminen tapahtui dialogien kautta horisontaalisessa vuorovaikutuksessa. Mentoroinnilla ja motivoinnilla oli keskeinen asema opetuksessa. Luvussa otetaan lyhyesti esille Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli.

Luvussa neljä käsitellään tutkimusotetta ja -menetelmää sekä -aineistoa, sen hankintaa, käsittelyä ja luotettavuutta. Liiketoimintalähtöisen perusorientaation lisäksi yrittäjyyden tutkimuksen perusorientaatio on mikrolähtöinen. Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvailla (mitä ja miten) ja myös hieman selittää (miksi) tutkittavaa ilmiötä eli yritystoiminnan aloittamista ja yrittäjäkoulutuksen vaikuttavuutta. Tutkimuksessa on

myös hieman arviointitutkimuksen piirteitä liittyen Meda-yrittäjäkoulutukseen. Haastateltavien yhteystiedot saatiin suoraan kouluttajalta. Haastattelut suoritettiin kevään 2008 aikana ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan. Luotettavuuteen pyrittiin mm. siten, että tutkimuksen ”Tulokset” -luku annettiin haastateltavien luettavaksi ennen tutkimuksen julkaisemista. Luku sisältää myös haastateltujen yrittäjien ja heidän yritystensä lyhyet esittelyt.

Luvussa viisi raportoidaan tutkimuksen tulokset empiiristen tavoitteiden mukaisesti. Luvussa on myös yhteenveto tuloksista. Ensimmäiseksi raportoidaan, miten strategia kypsyi Meda-koulutuksen aikana, toiseksi, mikä oli Meda-koulutuksen vaikutus motivoitua yrittäjyyteen, kolmanneksi, mikä on haastateltujen yrittäjien suhtautuminen kulttuuriyrittäjyyteen ja neljänneksi haastateltujen arvioita siitä, miten Meda-koulutusta (ja muita yrittäjäkursseja) tulisi kehittää. Alun alkaen suhtautuminen Meda-koulutukseen oli myönteistä, mikä on ollut hyvä lähtökohta oppimiselle. Kurssin edetessä etenkin mentorointia pidettiin ensiarvoisen tärkeänä. Meda-koulutuksen aikana tapahtui verkostoitumista ja myös ystäväystymistä kunkin yksittäisen Meda-ryhmän kurssilaisten kesken. Sen sijaan verkostoitumista kaikkien medalaisten, eri Meda-ryhmien, kesken ei ollut juurikaan tapahtunut. Media-ala on toimialana haasteellinen ja tapaamisia mielenkiintoisten teemojen parissa kaivataan medalaisten keskuudessa edelleen.

Luvussa kuusi on johtopäätökset ja jatkotutkimuksen kohteet. Luku sisältää pohdintaa, millä tavoin tulokset muuttavat tai vahvistavat vallalla olevia käsityksiä. Yrittäjyyden näkeminen omana ilmiönään ja pienten yritysten erityisominaisuuksien huomioiminen painottuu. Yrittäjyys on oppimisprosessi ja sitä leimaa kokemuksista oppiminen. Yhdeksän kuukauden mittainen koulutus näyttäytyi riittäväksi ajallisesti. Yrittäjyyteen motivoivia tekijöitä olivat itsenäisyys, tasa-arvoisuus yhteistyökumppanien kanssa, päätöksenteon nopeus ja ennen kaikkea se, että yrittäjä voi kehittyä ja työskennellä itseään kiinnostavalla alalla. Kun liiketoimintaosaaminen koulutuksen myötä vahvistui, vahvistui päätös yrittäjyydestä. Haastatteluissa tuli selkeästi esille se, että mentoritoiminta ja luottamus mentoreihin oli ollut yrittäjäkoulutuksen onnistumisessa keskeistä ja että mentoreihin luotettiin heidän yrittäjätaustansa vuoksi. Lisäksi tässä luvussa kurssilaisten

haastatteluissa antamia vastauksia pohditaan Kirkpatrickin neljän tason arviointimallin kautta.

2 YRITYSTOIMINNAN ALOITTAMINEN

2.1 Yrittäjistä ja yrittäjyydestä

Yrittäjyyden tutkimusta kuvaa liiketoimintalähtöinen perusorientaatio. Tutkimuksessa huomio voi olla yksilöiden toiminnassa ja aikaansaannoksissa, jolloin korostuu yksilön käyttäytyminen ja ajattelu. Tutkimuksen pyrkimyksenä voi olla ymmärtää yrittäjyyttä aikaan liittyvänä ilmiönä tai pyrkimyksenä voi olla edistää liiketoiminnan syntyä ja kehitystä. (Niittykangas, Niemelä & Koiranen 2006, 11.) Seuraavassa hahmotetaan erilaisia näkemyksiä yrittäjyydestä ja yrittäjyyttä historian, oppimisen ja dynaamisen liiketoiminnan kautta.

Monet jakavat näkemyksen, jonka mukaan yrittäjyys on liiketoimintaa, yritysten perustamista, johtamista ja vaurauden luomista (Laukkanen 2007, 17). Uusi tietosanakirja määrittelee yrittäjän seuraavasti: ”yl. luonnollinen henkilö, joka harjoittaa elinkeinotoimintaa varsinaisena yrittäjänä yksityisliikkeessä, vastuunalaisena yhtiömiehenä henkilöyhtiössä, pääosakkaana osakeyhtiössä tai itsenäisenä ammatinharjoittajana” (Factum. Uusi tietosanakirja 2005). Yrittäjän määritelmään sisältyy usein näkemys yrittäjistä yksilöinä ja riskinottaminen: ”one who undertakes an enterprise; one who owns and manages a business; a person who takes the risk of profit or loss” (Oxford English Dictionary 2009).

Englanninkielinen ”*entrepreneur*” (yrittäjä) -sana tarkoittaa alun perin latinan kielessä eteenpäinmenoa ja aloitteen tekoa. 1300-luvulta alkaen käsitteeseen liittyivät myös termit ”*adventurer*” (seikkailija, jännittävä ja tuntematon kokemus), ”*undertaker*” (rehellinen henkilö, joka omalla riskillä suorittaa hallitukselta saamaansa tehtävää) ja ”*projector*” (epärehellinen peluri ja spekulantti). (Kinkki & Isokangas 1999, 15.)

Ranskassa yrittäjyyden tarina lähti liikkeelle feodaaliyhteiskunnan murtuessa ja yrittäjyydellä alettiin kuvata uusia työnjaon ja omistamisen malleja maatalouden ympäristössä. Irlantilaissyntyinen Ranskassa vaikuttanut pankkiiri ja osakeseikkailija Richard Cantillon (syntyajasta ei tietoa n. 1680–1734) jakoi markkinatalouden toimijat kolmeen luokkaan: taloudellisesti riippumattomiin maanomistajiin, palkansaajiin, jotka sopimus pohjaisesti pyrkivät takaamaan itselleen vakaat olot, ja yrittäjiin, jotka toimivat omalla riskillään saadakseen voittoa. Yrittäjät siis ostavat tuotteet tiettyyn hintaan ja myyvät ne epävarmaan hintaan. Näin ollen heidän tuottoensa on epävarmaa. Cantillonin mukaan yrittäjät oivaltavat, mitä halutaan ja milloin halutaan. Omistaminen ja yrittäjyys ovat Cantillonille eri asioita, kuitenkin niin, että yrittäjät voivat olla myös omistajia, samoin kuin he voivat olla myös kuluttajia. Ranskassa tekstiiliteollisuuden yrittäjänä toimineelle Jean-Baptiste Saylle (1767–1832) yrittäjyys ja yrittäjät ovat talouden edistäjiä, jotka ovat innovatiivisia harkitsijoita, ympäristön tarkkailijoita, seikkailijoita, taloudellisen riskin kantajia, verkostossa toimijoita ja tiedon käytäntöön soveltajia. Yrittäjiltä vaaditaan Sayn mukaan arviointikykyä, hellittämättömyyttä ja tietoa maailmasta ja liiketoiminnasta. (Kyrö 1997, 105–106, 108, 131.)

Voidaan ajatella, että yrittäjyys, Sayn määritelmän mukaan, on ilmiö, joka nousee merkitykselliseksi murroskohdissa. Murroskohdilla tarkoitetaan feodaaliyhteiskunnan murtumista ja epävarman ja arvaamattoman postmodernin murrosta 1970- ja 1980-luvuilla. Kun ranskalaisten yrittäjyyden kuvaukset, joissa yrittäjyyttä tarkasteltiin omana ilmiönään, siirtyivät Britanniaan, jossa teollistuminen oli nopeaa ja merenkulku takasi laajenevat markkinat, yrittäjyys em. merkityksessä katosi melko pian suuryritysten ja suurten markkinoiden maailmaan. Yrittäjän ja yrittäjyyden tilalle tulivat osakkeenomistajat ja kasvottomat markkinat. Klassisen talousteorian luoja Adam Smithin (1723–1790) ajattelussa kysyntä ja tarjonta hakeutuvat tasapainoon. Kysynnän kasvattaminen on kaupankäynnin ja kunkin maan hyvinvoinnin ensisijainen tavoite. Smithin kuuluisa metafora on ns. ”näkymätön käsi” kysynnän ja tarjonnan ohjaajana. Smithille voiton syntyminen liittyi omistamiseen ja näin hänen problematiikkansa kohdentui muutoksen toiseen tarinaan, pääomaa vaativien suuryritysten käyttäytymisen ymmärtämiseen, eikä yrittäjyyteen itseensä omaleimaisena ilmiönä. Kaiken kaikkiaan

modernia aikaa kuvasi tehokkuus ja rationaalisuus, kunnes 1970-luvulla kasvuvauhti taittui ja kysyntä pirstaloitui. (Kyrö 1997, 33, 110–113, 117, 226, 132.)

Psykologiset lähestymistavat korostavat yrittäjän persoonallisuutta. Traditiot voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: piirreteoreettisiin ja psykodynaamisiin malleihin. Piirreteoriat ovat staattisia malleja, joissa oletetaan tiettyjen persoonallisuuden piirteiden määrittävän yrittäjyyttä. Tunnetuimpia näistä on McClellandin (1967) yksilön suoriutumistarpeeseen liittyvä teoria ”*need for achievements*”. Tässä yhteydessä on esitetty, että suoriutumisen tarve on tyypillistä mm. yrittäjille. Psykodynaaminen malli puolestaan on Rotterin (1966) yksilön hallinnan tunteeseen liittyvä ”*locus of control*” -teoria. (Kyrö 1997, 217.) Pelkistetysti kontrolliodotuksella tarkoitetaan ihmisten oppimaa odotusta tai uskoa siitä, missä heille tärkeiden tapahtumien kontrolli sijaitsee. Kun henkilö tulkitsee tapahtumien syntyneen onnen, sattuman tai kohtalon myötä, on hänellä ulkoinen kontrolliodotus. Kun henkilö uskoo tapahtumien riippuvan hänen omasta käyttäytymisestään, on hänellä sisäinen kontrolliodotus. Tässä yhteydessä on esitetty, että yrittäjät uskovat muuta väestöä enemmän sisäiseen kontrolliin ja muuta väestöä vähemmän ulkoiseen kontrolliin. (Vesala 1992, 6.) Vesalan (1992) havainto on se, ettei yrittäjä usko ainoastaan omaan kykyynsä vaikuttaa omaan toimintaansa ”oman onnensa seppänä”, vaan että myös kanssa- ja myötävaikuttajat ovat mukana yrittäjän vaikutusten verkossa. Vesala toteaa: ”Yrittäjän ja häntä tukevien kontrollitekijöiden suhde näyttää pitkälti yhdessä toimimisen ja yhdessä vaikuttamisen suhteena.” (Vesala 1992, 71–72.)

Timmons jakaa kiinteästi yrityksen menestykseen kytkeytyvät tärkeät yksilöominaisuudet ydinominaisuuksiin, toivottaviin ja kartettaviin piirteisiin. Ydinominaisuuksia ovat: toimintaan sitoutuminen ja päättäväisyys, johtamistaito, liiketoimintamahdollisuuden korostaminen ja siihen sitoutuminen, riskien ja epäselvyyden sekä jatkuvan epävarmuuden sietokyky, luovuus, luja usko omaan kykyyn selviytyä, joustavuus ja halu menestyä. Yrittämisessä toivottavia piirteitä ovat: älykkyys, innovatiivisuus, kyky innostaa muita, selkeät, hyvin jäsentyneet arvot, energisyys, hyvä terveys ja tunne-elämän tasapaino. Kartettavat piirteet koskevat riskien ottamista ja hallintaa. Tällaisia piirteitä ovat: itsensä pitäminen haavoittumattomana, ylimielinen asenne toisiin ihmisiin,

auktoriteettien vastustaminen, impulsiivisuus, usko asioiden riippumiseen ulkoisista tekijöistä eikä itsestä, täydellisyyden tavoittelu, kaikkitietävyys ja korostunut riippumattomuuden tavoittelu. (Timmons & Spinelli 2004, Vallin 2007, 120–122 mukaan.)

Johannisson (2007) ottaa esille sen, että useimpia yrittäjiä ohjaa ja energisoi sisäinen tarve toteuttaa jotakin ideaa tai omaa identiteettiä. Monia yrittäjiä, varsinkin *born global* -yritysten vetäjiä, elähdyttää rajaton uteliaisuus ja kosmopoliittinen maailmankatsomus. Elämänasenteiden ja -arvojen ja yrittämisen likeinen yhteys merkitsee sitä, että yrittäjän strategisen tietoisuuden on katettava sekä yksityinen että julkisuudessa näkyvä elämänpiiri. (Johannisson 2007, 415.)

Yrittäjyys tulee myös nähdä oppimis- ja etsintäprosessina, jossa yksilö suhteuttaa omat mahdollisuutensa ja ajatuksensa liiketoimintakonseptista sijainti- ja toimialaympäristöjen tarjoamiin yrittämisen mahdollisuuksiin. Yrittäjyyttä omalla kohdallaan mahdollisena pitävien henkilöiden, yrittäjäpotentiaalin vertailu toimiviin yrittäjiin viittaa samankaltaisuuteen mm. yrittäjäominaisuuksissa. Tänä päivänä yrittäjyyttä mahdollisena pitävät ovat saaneet korkeamman ammatillisen peruskoulutuksen kuin jo pidempään yrittäjänä toimineet. Vaikka osa uusista yrittäjistä tavoittelee pikemminkin itsensä työllistämistä kuin kasvuyrittäjyyttä, niin juuri heidän korkeampi koulutus antaa aikaisempaa paremmat valmiudet yritystoiminnan kehittämiseen ja kehittymiseen mm. teknologian ja kansainvälisyyden osalta. (Niittykangas 2003, 53, 55–56.)

Liiketoimintamahdollisuuteen perustuvaa prosessia voi lähestyä schumpeteriläisen ja kirzneriläisen tulkinnan kautta. Dynaamisuus niin Schumpeterillä kuin Kirznerilläkin on korostuneesti esillä ja huomio kiinnittyy niihin prosesseihin, joilla tasapainoa tavoitellaan (Kyrö 1997, 122–123). Schumpeter näkee, vuonna 1934 ilmestyneessä ”The Theory of Economic Development” -teoksessaan, yrittäjät taloudellisen kasvun sankareina, sillä juuri he tuottavat uusia asioita tai yhdistelevät vanhoja asioita uudella tavalla luoden

uutta.² Kehitys perustuu uuteen tietoon, kuten esimerkiksi teknologiseen kehittymiseen ja se toteutuu juuri uusien yhdistelmien kautta. Yrittäjät voivat innovatiivisen käyttäytymisen ja innovaatioiden kautta rikkoa markkinoiden tasapainon. Schumpeter toteaa, että jokainen voi vain hetkittäin olla yrittäjä eikä yrittäjäyys ole pysyvä olotila. Kun yrittäjä on perustanut yrityksensä ja toimii kuin kuka muu tahansa vastaavassa tilanteessa, hän on liikemies. Kirzner (1982) puolestaan uskoo, että lisäarvon sisältävä liiketoimintamahdollisuus löytyy jo olemassa olevan tiedon hyödyntämisestä uudella tavalla. Yrittäjät omaavat valppautta, he oppivat menneisyydestä ja tarkkailevat tulevaisuutta. Myös Gartner (1988) toteaa, että yrittäjä ei ole yksilön pysyvä olotila, vaan pikemminkin yksilön rooli, jonka yksilö omaksuu luodakseen organisaation. Yrittäjäyys voidaan nähdä päättyväksi, kun luomisen taso organisaatiossa päättyy. Selitettäessä ilmiötä nimeltä yrittäjä, tulee keskittyä siihen, mitä yrittäjä tekee. Sen sijaan, että kysyttäisiin ja etsittäisiin vastausta sille, kuka on yrittäjä.

Stanworth ja Curran (1981) määrittelevät kolme tyypillistä yrittäjäidentiteettiä tai elämäntapaa: käsityöläisidentiteetti (*artisan identity*), toimitusjohtajaintentiteetti (*manager identity*) ja klassinen yrittäjäidentiteetti (*classical entrepreneur*). Mm. Carland, J. W., Hoy, Boulton ja Carland, J. C. (1984) pyrkivät erottamaan pienyritysten omistajat ja (suuryritysten) yrittäjät. Molemmat ovat perustajaomistajia, mutta ero näillä kahdella liittyy kasvuhaluuteen. Kun (suuryrityksen) yrittäjä haluaa kasvaa ja tehdä voittoa, niin pienyrityksen omistaja puolestaan välttelee kasvua ja pyrkii ”henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa”. (Hornaday 1990.)

Hornaday (1990) ehdottaa pienistä yrityksistä puhuttaessa yrittäjän (*entrepreneur*) ja yrittäjäyden (*entrepreneurship*) tilalle pienyritysten omistajien tyypittelyä (*owner typology*). Hän viittaa aiempiin tutkimuksiin (Smith 1967, Filley, House & Kerr 1976, Filley & Algard 1978, Stanworth & Curran 1976, Chandler 1977 ja 1962, Dunkelberg & Cooper 1982, Carland, J. W., Hoy, Boulton & Carland J. C. 1984, Stevenson 1983,

² 1) The introduction of a new good or of a new quality of good, 2) the introduction of a new method of production, 3) the opening of a new market, 4) the conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods, and 5) the carrying out of the new organisation of any industry, like the creation of a monopoly position or the breaking up of a monopoly position (Schumpeter 1934, 66).

Sahlman 1986, Woo, Cooper & Dunkelberg 1988) ja toteaa, etteivät kaikki pienyritysten omistajat ole samanlaisia, ja siksi tarkastelun tulee kohdistua henkilöiden aikomuksiin ja motivaatioihin. Luokituksessaan Hornaday tyypittelee omistajat seuraavasti: ammatinharjoittajat (*craft*), ammattijohtajat (*professional manager*) ja yrittäjät/edistäjät (*promoter*).

Ammatinharjoittaja perustaa yrityksen, koska hän haluaa tehdä sitä, mistä nauttii. Näin ollen hänellä ei välttämättä ole lainkaan halua kasvattaa yritystään. Ammattijohtajalle ja yrittäjälle/edistäjälle yrityksellä tulee olla potentiaalia saavuttaa se kasvu, mitä heidän henkilökohtaiset tavoitteensa siltä vaativat. Siinä, missä ammatinharjoittaja työskentelee ja nauttii tuotteidensa tai palvelujensa tekemisestä henkilökohtaisesti, niin ammattijohtajan kyky liittyy ainoastaan muiden johtamiseen tekemään yrityksen tuotteita tai palveluita. Ammattijohtajalla on monasti taustallaan aiempaa työkokemusta isojen yritysten liiketoiminnasta ja hän tavoittelee rohkeasti menestyvää uraa rakentamalla menestyvää yritystään. Yrittäjä/edistäjä poikkeaa edellisistä siinä, että hänelle yritysten perustaminen, ostaminen ja myyminen ovat normaalia liiketoimintaa ja että hänen tavoitteena on oman vaurauden jatkuva lisääminen. Yhteistä ammatinharjoittajalle ja yrittäjälle/edistäjälle on itsenäisyyden tavoittelu. Kasvuhaluisuuden lisäksi yhteistä ammattijohtajalle ja yrittäjälle/edistäjälle on myös innovaatiohaluisuus. (Hornaday 1990.)

Liiketoiminta ja aikanaan yritys voi käynnistyä ainakin neljän seuraavan käynnistymisen kaavan, joilla voi usein olla keskinäisiä kytkentöjä, mukaisesti:

- 1) Ratkais- ja mallilähtöisesti (*technology push*), jolloin on keksitty tai havaittu ratkaisu ja herää kysymys, voiko tästä syntyä liiketoimintaa aiemmassa tai uudessa yrityksessä.
- 2) Tilaisuus- ja ongelmalähtöisesti (*opportunity, market pull*), jolloin on havaittu markkinoilla tai asiakasryhmän piirissä ongelma tai puute, johon aletaan etsiä ratkaisua. Tilaisuuksia ei useinkaan luoda, vaan niitä havaitsevat parhaiten ne, jotka ovat jo näköalapaikalla.

- 3) Yrittäjälähtöisesti (*situational push*), jolloin liiketoiminnan synty on ihmisten aikomuksista, tilanteista, tahdosta ja osaamisesta lähtevää. Yrittäjä tai yrittäjryhmä etsii liiketoimintatilaisuutta, tulokiilaa.
- 4) Kehittäjälähtöisesti, jolloin kehittämisorganisaatio tai -projekti tähtää liiketoiminnan/yritysten käynnistämiseen. (Laukkanen 2006, 70–76.)

Seuraavien syntyehtojen on toteuduttava, jotta syntyy se ”kriittinen massa”, josta yritys käynnistyy. Alussa prosessissa yrittäjälle ja ulkopuolisille syntyy mielikuvia ja suunnitelmia yrityksestä, sen toiminnasta ja merkityksestä. Monesti tuote- ja liiketoimintakonsepti on alussa vasta ideatasoinen, käsitteellinen ilmiö, ja hyvä ratkaisu on käynnistää yritys vähittäin. Yrityksen organisaation ja tuotantojärjestelmän konkreettisessa luomisessa tärkeitä ovat ympäristön avaintoimijoiden kytkeminen mukaan ja sopivan juridisen muodon ja rajapintojen aikaansaaminen. Näin yrityksen ja sen ympäristön suhteet ja vaihdanta saavat selkeän ja hyväksytyin muodon. Markkinaympäristö on päätepiste syntyprosessille. Yritys on syntynyt ja sillä on selviytymisen edellytykset, koska markkinat uskovat siihen eli yrityksen tuotteita ostetaan. Lähiympäristön toimijat asiakkaina ja resurssien toimittajina ratkaisevat, miten hanke käynnistyy ja selviää. (Laukkanen 2006, 79–81.)

2.2 Liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen

Yrittäjyystutkimuksen kiinnostus on nykyisin mm. yksilön käyttäytymisessä ja ajattelussa, erityisesti vielä yksilön kyvyssä tunnistaa ja hyödyntää liiketoiminnan mahdollisuuksia. Tätä kautta kiinnostus kohdistuu myös toimintaympäristöön. (Niittykangas, Niemelä & Koironen 2006, 11.) Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen on sosiaalinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa sirpaleisesta informaatiosta hahmottuu ongelmanratkaisun kautta todellinen mahdollisuus. Mahdollisuuden muuntaminen kaupalliseksi, kannattavaksi tuotteeksi tai palveluksi on kurinalainen, päämäärätietoinen toteuttamisen ja sitoutumisen prosessi. (Puhakka 2007, 69–70.)

Shane (2000) näkee mahdollisuuksien tunnistamisen tärkeäksi osaksi yrittäjyysprosessia. Hänen näkemyksensä on, että yrittäjät löytävät mahdollisuuksia sen mukaan, millaista tietoa heillä on ja etteivät he suinkaan havaitse samaa mahdollisuutta yhtä aikaa annetussa (teknologisessa) muutoksessa. Shane (2000) osoittaa tutkimuksessaan³: 1) että mikä tahansa annettu teknologinen muutos synnyttää yrittäjyydelle sellaisia mahdollisuuksia, jotka eivät ole ilmeisiä kaikille potentiaalisille yrittäjille, 2) että yrittäjät voivat ja haluavat kohdata nämä mahdollisuudet etsimättä niitä 3) ja että yrittäjä voi havaita mahdollisuuden suhteessa omaan tietämykseensä. Seuraavassa on tutkimuksen tuloksia. Kaikki löysivät yhden, muista poikkeavan mahdollisuuden. Mahdollisuuksia ei etsitty, vaan henkilöt havaitsivat mahdollisuuden ikään kuin vahingossa ajatusmaailmansa ja taustansa mukaisesti. Lisäksi kaikki tutkimuksessa mukana olleet kahdeksan yritystä käyttivät keksintöä eri markkinoilla, palvelivat markkinoita eri tavoilla ja ratkaisivat erilaisia asiakkaiden ongelmia. Yrittäjän työkokemus, henkilökohtaiset tapahtumat ja koulutus vaikuttivat mahdollisuuden havaitsemiseen ja hyödyntämiseen. Markkinoiden valinta perustui aiempaan tietämykseen. Aiempi tietämys vaikutti siihen, kuinka markkinoita palveltiin. Aiempi tietämys vaikutti myös asiakkaan yksilöityyn ongelman ratkaisuun. Siihen, että löydettiin ratkaisut erilaisiin asiakkaiden ongelmiin. Huolimatta siitä, että tutkimuksen otos koostui mm. erittäin hyvin koulutetuista ihmisistä ja yrittäjistä, joilla mahdollisesti oli jo entuudestaan mahdollisuuksien havaitsemiseen harjoitusta, on tutkimuksella tulevaisuuden tutkimuksiin vahvaa näyttöä aiemman tietämyksen merkityksestä mahdollisuuksien havaitsemisessa. (Shane 2000.)

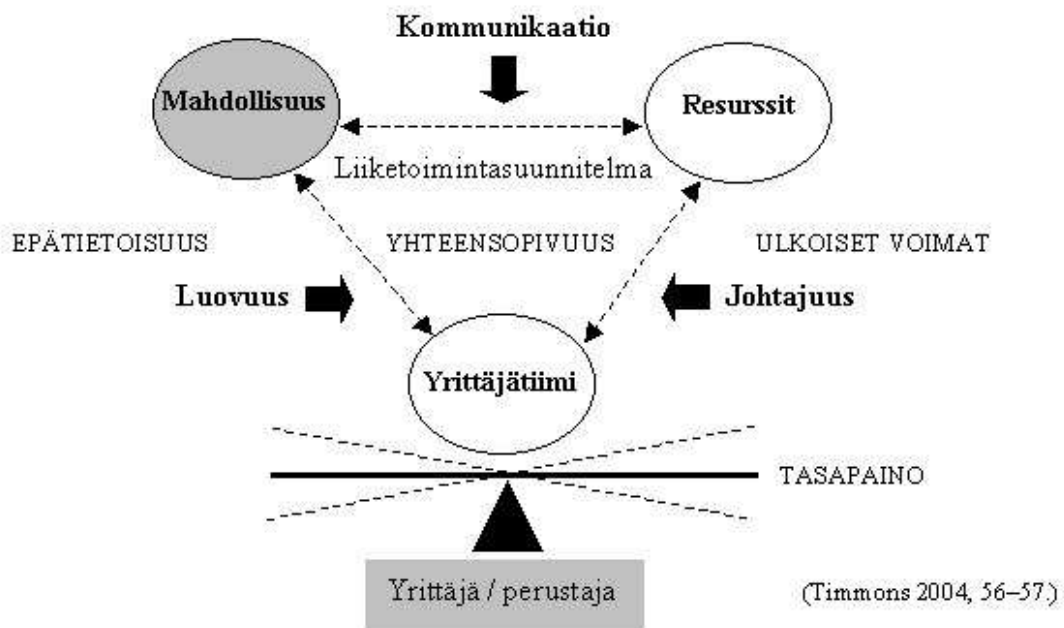
³ Tutkimuksen haastattelut, yhteensä 30 tuntia ja 22 henkilöä, alkavat kuvauksella siitä, kuinka kukin yrittäjä löytää mahdollisuuden 3DPTM keksinnön kanssa, ja millainen prosessi tämä on ollut. Tutkimus käsittää kolme väitettä. **Väite 1.** Kaikki yksilöt eivät ole samanvertaisia havaitsemaan annettuja liiketoimintamahdollisuuksia. **Väite 2.** Henkilö havaitsee liiketoimintamahdollisuudet ilman aktiivista etsimistä ja henkilö havaitsee tietyt mahdollisuudet, ei kaikkia, elämäkokemuksensa ja koulutuksensa mukaisesti. **Väite 3a.** Henkilön aiempi tieto markkinoista vaikuttaa siihen, minkä markkinan hän hyödyntää. **Väite 3b.** Henkilön aiempi kokemus siitä, kuinka palvella markkinoita aiheuttaa sen, kuinka hän käyttää uutta teknologiaa markkinoiden palveluun, so. hiljainen tieto, kyky ratkaista asiakkaiden ongelmat aikaisemman työkokemuksen antaman tiedon avulla. **Väite 3c.** Henkilön aiempi tietämys asiakkaan ongelmista vaikuttaa siihen, kuinka hän löytää tuotteita ja palveluita ja kuinka hän voi hyödyntää uutta teknologiaa asiakkaan ongelmien ratkaisussa. (Shane 2000.)

Timmonsin yrittäjyysprosessimallissa (KUVIO 1 Timmonsin yrittäjyysprosessimalli) yrittäjyysprosessin alullepanevana elementtinä on, samoin kuin Shanella, mahdollisuus. Hyvä idea ei vielä ole hyvä mahdollisuus, vaan mitä enemmän markkinoilla on epätietoisuutta, sitä suuremmat ovat mahdollisuudet ja tilaa myös luovuudelle. Esimerkiksi internet oli valtava, nopeasti kasvava, mutta vaikeasti määriteltävä mahdollisuus. Yrittäjälle oikeanlaisen yrittäjätimin rakentaminen on keskeinen haaste. Yhdessä yrittäjätimin kanssa yrittäjän tavoitteena on saada alati muutoksessa olevat elementit tasapainoon. Yrittäjätimi oppii ja opettaa sekä rakentaa yrityskulttuurin ja organisaation. Sen tulee olla mahdollisuusorientoitunut, omata johtajuutta ja kommunikointikykyä. Liiketoiminnan resursseja ovat rahalliset resurssit, omaisuus ja ihmiset sekä liiketoimintasuunnitelma. Suurin virhe resurssien kohdalla on ensimmäiseksi ajatella rahaa. Puutetta ei niinkään ole rahasta, sillä potentiaalinen menestystarina löytää kyllä rahoittajat. Rahoittajien näkökulmasta puutetta on potentiaalisista menestyvistä yrittäjistä ja mahdollisuuksista, joita tukea ja rahoittaa. Yrittäjä/perustaja nähdään mallissa ikään kuin kannattelemassa, tasapainottelemassa vetäviä elementtejä (mahdollisuutta, yrittäjätimiä ja resursseja) päänsä päällä ja siten luomassa menestystä. Mallissa liiketoimintasuunnitelma toimii työkaluna, joka takaa kielen ja koodin kommunikoida mahdollisuuden, yrittäjätimin ja resurssien laadusta, yhteensopivuudesta ja tasapainosta. (Timmons & Spinelli 2004, 56–59.) Epätasapaino eri elementtien välillä voi rohkaista kasvuun, sillä avautuva tai luotu mahdollisuus painaa enemmän kuin olemassa olevat resurssit ja tiimin osaaminen ja vahvuudet (Valli 2007, 119).

Ronstadtin parikymmentä vuotta sitten kehittämässä käytäväperiaatteessa (*corridor principle*) selitetään, miksi yrittäjä näkee tai miksi yrittäjälle avautuu juuri tietty liiketoimintamahdollisuus. Käytäväperiaatteessa korostuu kokemuksista oppiminen, sillä vasta yrityksen käynnistämisen jälkeen on yrittäjän mahdollista saada asiakkailta, toimittajilta, yhteistyökumppaneilta ja muista liiketoiminnan luomista kokemuksista elintärkeää palautetta. Yrityksen käynnistyessä yrittäjä etenee ikään kuin pitkin käytävää, joka perustuu yrityksen liiketoimintaan. Jossakin vaiheessa yrittäjä tulee kohtaan, jossa hän havaitsee uuden liiketoiminnan mahdollisuuden, jonka hän voi sivuuttaa tai tutkia tarkemmin. Mahdollisuus syntyy, koska yrittäjä on käynnistänyt aiemman yrityksen tai

hankkeen, joka on tuottanut hänelle tietoa asiakkaista, toimittajista, teknologioista ja uusista trendeistä. Tämän lisäksi tuo yritys tai hanke on antanut yrittäjälle tietoa hänestä itsestään: osaamisesta, kyvyistä ja intresseistä. Tämä tieto ja osaaminen yhdessä antavat yrittäjälle mahdollisuuden kohdata ja nähdä uusia tilaisuuksia liiketoimintaan ja yrittäjyyteen. (Ronstadt 2007, 73–75.)

Käytäväperiaatteessa korostuu myös se, että paras keino löytää hyviä liiketoimintamahdollisuuksia on etsiä niitä nykyisen liiketoiminnan osoittamista suunnista. Lisäksi yrittäjän pitäisi mahdollisuuksien mukaan valita se liiketoiminta-alue, joka todennäköisesti tarjoaa enemmän käytäviä ja avaa useampia jatkumahdollisuuksia. Tässä suhteessa uudet toimialat vievät yrittäjää lukuisampien käytävien äärelle kuin vanhat toimialat. (Ronstadt 2007, 75, 79.)



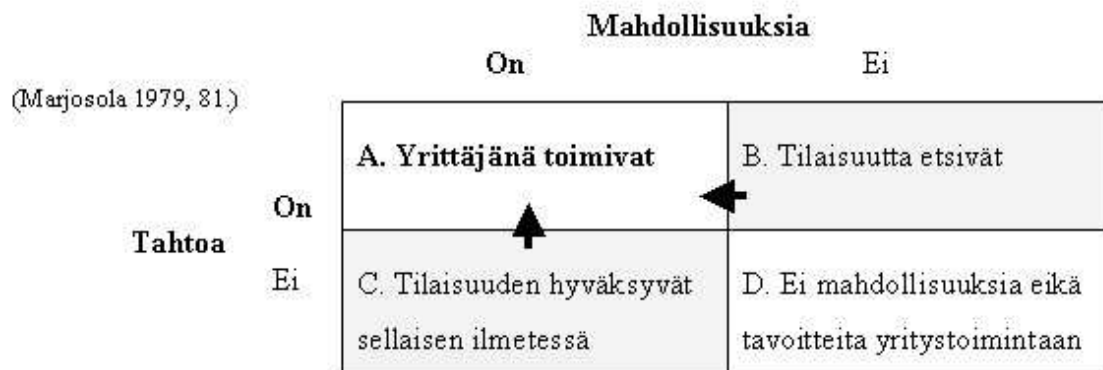
KUVIO 1 Timmonsin yrittäjyysprosessimalli.

Oppimiseen viitaten yrityksen ja yrittämisen alkutaipaleesta todetaan, että uusille yrittäjille on usein tärkeämpi ja järkevämpi tavoite oppia, miten liiketoimintaa tehdään, kuin maksimoida heti tuloksia. Vaikka ensimmäisen yrityksen aikaansaaminen olisi vienyt yrittäjältä vuosia, niin tämän jälkeen yrittäjä oppii nopeasti. Tulokset osoittavat,

että kolmannes aloittaneista yrittäjistä käynnistää uuden yrityksen kolmen vuoden sisällä ja yli puolella oli käynnissä vähintään toinen yritys kuuden vuoden kuluttua. On tavallista, että ensimmäinen yritys on pettymys, mutta jatkossa yrittäjät osaavat tehdä paremman yrityksen. (Ronstadt 2007, 76, 79.)

2.3 Yrittäjäpotentiaalista ja motivaatiosta aloittaa yritystoiminta

Kuten edellisessä luvussa ilmeni, kaikki eivät havaitse samoja liiketoimintamahdollisuuksia, vaan yksilön aiemmat kokemukset (myös intuitiivisesti) vaikuttavat tähän. Mahdollisuus voi tulla yllättäen, jolloin yrittäjyyteen mennään mukaan, mutta toki liiketoimintamahdollisuutta voidaan etsiäkin. Lisäksi jokaisesta ei ole yrittäjäksi tai yrittäjyys ei nouse vaihtoehdoksi johtuen motivaatiosta, joka nykyisessä elämäntilanteessa yksilöltä puuttuu. Yrittäjyystutkimuksessa kiinnostus potentiaaliin yrittäjiin onkin kasvanut (Niittykangas, Niemelä & Koiranen 2006, 11).



KUVIO 2 Yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena.

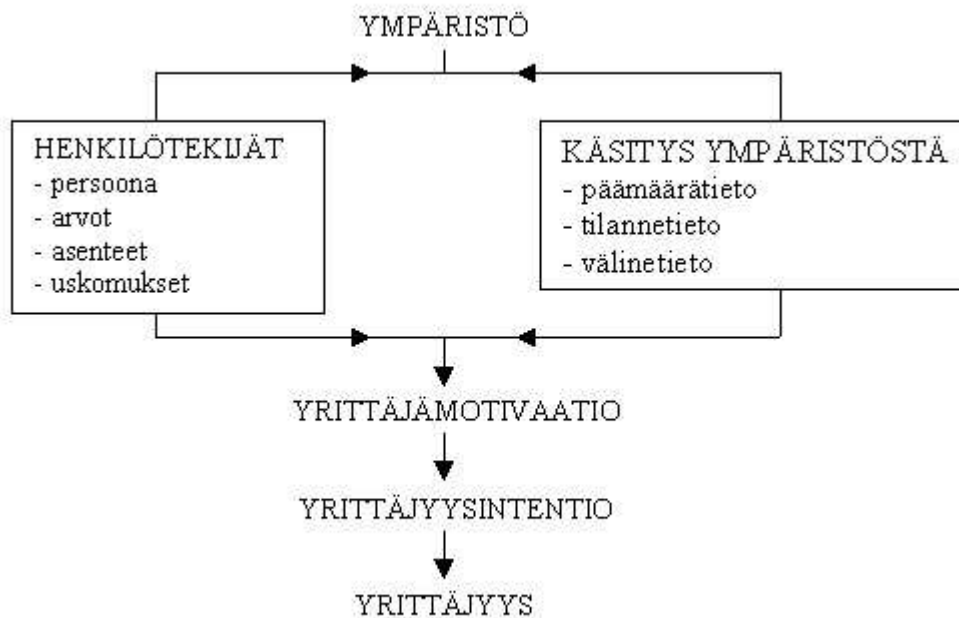
Potentiaalista yrittäjyyttä voidaan kuvata tahdon ja mahdollisuuksien olemassaolon perusteella jakamalla yksilöt tilaisuutta etsivien ja tilaisuuden hyväksyvien ihmisten ryhmiin. Marjosolan (1979) nelikentässä (KUVIO 2 Yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena) kuvataan ensinnäkin niitä henkilöitä, jotka etsivät tilaisuutta ja joilla on yrittämisen tahtoa (ryhmä B). Näille henkilöille on jossain elämänvaiheessa muodostunut

tavoitteeksi perustaa yritys sen antamien etujen vuoksi. Toiseksi nelikentässä kuvataan henkilöitä, joilla on yrittämisen edellyttämiä mahdollisuuksia, muttei tahtoa perustaa yritys. Nämä henkilöt saattavat kuitenkin ikään kuin sattumalta näyttävän virikkeen johdosta perustaa yrityksen (ryhmä C). (Marjosola 1979, 81–82.) Päätös perustaa yritys ei välttämättä kuitenkaan ole niin sattumanvaraista kuin alkuun voi vaikuttaa. Tarkemmin tarkasteltaessa voidaan todeta, että näillä henkilöillä on ollutkin jokin yrityksen perustamiselle välttämätön edellytys, kuten esimerkiksi vahva ammattitaito tai lähes yrittäjänomainen asema yrityksen johdossa. Myös työttömyys tai haluttomuus vaihtaa asuinpaikkaa voivat olla päätöksen takana. (Niittykangas 2003, 54.) Kolmanneksi nelikentässä kuvataan henkilöitä, jotka eivät elämäntilanteen ja puuttuvien yrittämiseen kuuluvien tavoitteiden vuoksi pyri etsimään mahdollisuuksia eikä heillä ole tahtoa ryhtyä yrittäjiksi (ryhmä D) (Marjosola 1979, 81–82).

Yrittäjäksi ryhtymispäätöksen sisällön ymmärtämiseksi on välttämätöntä tietää se, mitä tekijä aikoo sillä saada aikaan. Teon tarkoituksen määrittää sen taustalla oleva motivaatio. (Huuskonen 1989, 81.) Uusi tietosanakirja määrittelee, että motivaatio on: ”päämäärään suuntautuvaa eli tavoitteista toimintaa ohjaavien vaikuttimien kokonaisuus. Motivaation tutkimisella pyritään selvittämään, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla. Sitä varten tarkastellaan, mitkä ovat käyttäytymistä ohjaavat tarpeet, millä tavoin niitä pyritään toteuttamaan ja mitkä ovat toiminnan päämäärät.” (Factum. Uusi tietosanakirja 2005.)

Motivoitumista edeltää useasta elementistä koostuva motivoitumisprosessi, joka ratkaisee sen, mihin kohteisiin motivaatio suuntautuu ja mitä konkreettisia tekoja, kuten esimerkiksi ryhtyminen yrittäjäksi on, henkilö aikoo tehdä (Huuskonen 1989, 81–82). Kannusteet voivat olla taloudellisia ja fyysiseen ympäristöön, työoloon liittyviä. Ne voivat olla myös vuorovaikutuskannusteita, sosiaalisia palkkioita tai tehtäväkannusteita, itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen liittyviä kannusteita. (Koiranen 1993, 69.) Yrittäjätöiminnan perimmäinen peruste ja syy on asia, jota henkilö haluaa (olla, saada, tehdä, omistaa, edistää) ja joka on hänelle hyödyllinen tavoitteen ja päämäärän saavuttamisen kannalta (Huuskonen 1989, 114 ja von Wright 1985, 85).

Yrittäjämotivaatio (KUVIO 3 Yrittäjäksi ryhtymistä edeltävä motivoitumis- ja päätöksentekoprosessi) syntyy henkisten prosessien tuloksena. Siihen vaikuttavat henkilötekijät ja henkilön maailmankuva, joka sisältää subjektiivisesti tulkittua tietoa päämääristä, sen hetkisistä tilanteista ja keinoista, joilla edetä päämääriin. Yrittäjämotivaatio saattaa synnyttää yrittäjyysintention, tavoitteellisen suuntautumisen yrittäjyyteen. Intentio voidaan määritellä seuraavasti: ”tarkoitus, pyrkimys, tavoitteellinen suuntautuminen johonkin” (WSOY Facta tietopalvelu 2009). Yrittäjyysintention puolestaan saattaa johtaa yrittäjyyteen. Voidaan ajatella, että yrittäjyyttä harkitseva suorittaa tilanteessa strategista johtamista oman itsensä suhteen. Henkilölle on syntynyt käsitys omista heikkouksistaan, vahvuuksistaan, mahdollisuuksista ja uhkatekijöistä, joiden valossa hän asettaa omat päämääränsä ja arvioi eri keinoja niihin pääsemiseksi. Analyysin pohjalta parhaalta näyttävä strategiavaihtoehto voi sitten olla yrittäjäksi ryhtyminen. (Huuskonen 1989, 145–147.)



(Huuskonen 1989, 145.)

KUVIO 3 Yrittäjäksi ryhtymistä edeltävä motivoitumis- ja päätöksentekoprosessi.

2.4 Alkava yritys ja liiketoiminta

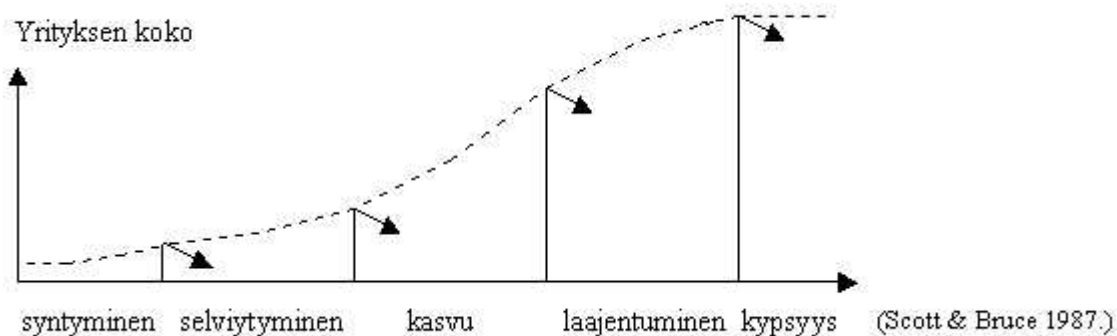
Yritys on talousyksikkö, joka harjoittaa liiketoimintaa (Laukkanen 2007, 17). Uusi tietosanakirja määrittelee yrityksen seuraavasti: ”taloustieteessä tal. toimintayksikkö, jonka toimintapiirissä yrittäjä harjoittaa tal. toimintaa tulojen hankkimiseksi” (Factum. Uusi tietosanakirja 2005). Koko yhteiskunnan kannalta yrityksen tehtävänä on: aikaansaada tuotteita ihmisten tarpeiden tyydyttämiseksi, tuottaa mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos omistajilleen, turvata työntekijöiden työllisyys ja toimeentulo, osallistua yhteiskunnan kehittämiseen ihmisten elämisen laatua parantaen mm. eriarvoisuutta vähentämällä ja estämällä elinympäristön pilaantuminen sekä luoda työntekijöille mahdollisuudet tyydyttää työyhteisössä sosiaalisia ja itsensä toteuttamisen tarpeita (Kettunen 1987, 17–24).

Yleisin strategia perustaa yritys on rinnakkainen kilpailu jo toimivien yritysten kanssa. Usein strategiana on hankkia joko 1) toimiva yritys tai sen liiketoiminta tai 2) irrottaa toimivasta yrityksestä erilliseksi liiketoiminnaksi ja yritykseksi soveltuva osatoiminto tai -prosessi (*spin-off*). Kun siirretään tai monistetaan muualla toimiva liiketoimintakonsepti, puhutaan franchising-liiketoiminnasta. Muita tulokiiloja harvinaisempi ja vaativampi lähtökohta on, kun yrityksen liiketoiminnan pohjana on uusi tuote (tai ainakin uusi ko. markkinoilla) tai palvelu. (Laukkanen 2006, 81–87.)

Liiketoimintanäkökulmasta tarkasteltuna yrittäjäyys ja yritykset edellyttävät syntyäkseen ja toimiakseen tietyt perustekijät, joiden on myös kohdattava suunnilleen samanaikaisesti. Perusehdot, joita liiketoiminta ja jokainen yritys edellyttävät ovat: 1) tuote, 2) tekijät ja toteuttava järjestelmä (yrittäjät, yritys, organisaatio), 3) asiakkaat, 4) toimittajat, alihankkijat, rahoittajat ja vastaavat, joilta yritys hankkii resurssit ja edellytykset ja 5) toimintaympäristö. Tarvitaan siis viiden, ei yhden, so. yrittäjä/yrittäjät, kohtaamista, jotta liiketoiminta voi alkaa ja menestyä. Yritykselle seuraa vaikeuksia, jos liiketoiminnalta

putoaa pois jokin näistä perusehdoista. Yrityskriisi ratkeaa puutteen korjaamisella tai johtaa yrityksen kaatumiseen. (Laukkanen 2006, 65–69.)

Yksi tapa lähestyä yrityksen synnyn ja kasvun kysymyksiä ovat elinkaarimallit. Elinkaarimallit kuvaavat yrityksen kasvua s-muotoisen käyrän avulla. Elinkaarimallien eri vaiheiden tulkintojen taustalla on tyypillinen kasvu-uralle päässyt yritys tyypillisine ongelmineen. Useimmiten elinkaarimalleista puuttuu markkinoille tuloa edeltävä vaihe. Markkinoille tulo ja yrityksen perustaminen eivät kuitenkaan välttämättä tapahdu samanaikaisesti. Esimerkiksi tutkimusperustaisen liiketoiminnan kohdalla aikaviive voi olla hyvinkin pitkä. Scott-Bruce -elinkaarimallissa (Scott & Bruce 1987) yrityksen kehitys jaetaan viiteen vaiheeseen: yrityksen syntymiseen, selviytymiseen, kasvuun, laajentumiseen ja kypsyyssvaiheeseen (KUVIO 4 Scott-Bruce -elinkaarimalli). Churchill-Lewis -elinkaarimallissa (Churchill & Lewis 1983) yrityksen kehitys etenee myös viidessä vaiheessa, jotka ovat: olemassaolo, eloonjääminen, menestys, lentoonlähtö ja kypsyyss. (Niittykangas 2003, 78, 80–82.)



KUVIO 4 Scott-Bruce -elinkaarimalli. ⁴

⁴ Scott-Bruce -elinkaarimallissa yrityksen syntymistä seuraavassa selviytymisvaiheessa pääpaino on siirtynyt volyymin kasvattamiseen ja ulkopuolisten rahoittajien merkitys kasvaa. Nyt markkinointikanavien merkitys kasvaa, yrityksellä on edessä kansainvälistyminen ja omistus pohjaa joudutaan laajentamaan. Lisäksi riski kilpailijoiden ilmestymisestä kasvaa, ja hallitsematon tai liian nopea kasvu voi johtaa yrityksen vaikeuksiin. Kasvun vaiheessa yritys pysyy suhteellisen pitkään. Organisaatiolla on muodollinen rakenne, laskentajärjestelmät toimivat, tuotteita voidaan erilaistaa ja tuotekehitykseen panostetaan. Kilpailu kuitenkin kiristyy, sillä suuret yritykset kiinnostuvat myös alasta, ja yritys tarvitsee ammattijohtajan (ellei yrittäjä ole sellainen) selviytyäkseen. Laajentumisvaiheessa yrityksen menestyksen edellytyksiä ovat toimivat tietojärjestelmät ja liiketoiminnan systematisointi. Mm. asiakkaiden tarpeet tulevat toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi ja markkinoinnin merkitys kasvaa. Kypsyyssvaiheessa yrityksen kasvu edelleen jatkuu, yritys on

Scott-Bruce -linkaarimallissa alkavan yrityksen eteenpäin vievinä voimina ovat perustajat ja yrityksen rahoitus tulee pääasiassa omistajilta ja heidän lähipiiriltä. Tässä vaiheessa liiketoiminnan suunnittelu on vielä epämääräistä ja epävarmuuden aste suurta. Churchill-Lewis -linkaarimallissa nähdään aloitusvaiheessa kriittisiksi yrittäjän kyvyt ja sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin ja kilpailukyvyn lähteet. Käynnistymisvaiheessa kriittinen tekijä on rahoitukselliset toimintamahdollisuudet. Churchill ja Lewis mainitsevat kahdeksan pienen yrityksen johtamiseen ja kehitykseen liittyvää avaintekijää. Yrityksen toimintaan liittyvät voimavaratekijät ovat: taloudelliset resurssit, henkilöresurssit, ohjausjärjestelmien sopivuus ja toimivuus sekä liiketoimintaosaaminen. Yrittäjään liittyvät ominaisuudet ovat: yrittäjän omalle elämälleen ja yritykselleen asettamat tavoitteet ja niiden yhteensopivuus, yrittäjän toiminnallinen kyvykkyys, yrittäjän liikkeenjohdollinen osaaminen, halukkuus jakaa vastuuta ja kyky johtaa muiden toimintaa sekä yrittäjän strateginen kyvykkyys. (Niittykangas 2003, 79–81.)

Lisäksi alkaville yrityksille ja liiketoiminnoille on tunnusomaista ns. läheltä piti -ilmiö (*near failure syndrome*). Edellä mainitulla tarkoitetaan yritysten taipumusta selvitä ja pysyä hengissä, mutta käydä sitä ennen lähellä epäonnistumista. Yrityksen käynnistämässä ei välttämättä ole kyse voiton maksimoinnista, vaan henkiinjäämisen maksimoinnista. Kun alun perin yrittäjä tiedostaa, että käynnistymisen jälkeen vastaan tulee jatkumahdollisuuksia ja uusia tilaisuuksia, ei alkavan yrittäjän tarvitse heti tähdätä kuin selviytymiseen ja selvittää: 1) syntykö myyntiä tarpeeksi, jotta selvitään, 2) onko kate riittävä selviytymiselle, 3) riittääkö käyttöpääoma selviytymiseen ja 4) onko selviytymisen vaatimiin investointeihin tarpeeksi rahaa. Tarvitaan sellaista lähestymistapaa, mm. liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä, joka painottaa selviämisen ja henkiinjäämisen varmistamista. (Ronstadt 2007, 76–77.)

kannattava ja perusinvestoinnit rahoitetaan tulorahoituksella. Johdon keskeisiä ongelmia ovat tuottavuus ja uusien kasvumahdollisuuksien etsiminen samalla, kun uusi laajempi ostajakunta asettaa yritykselle uusia haasteita. (Niittykangas 2003, 79, 80.)

2.5 Strategisesta johtamisesta

Tämä tutkimus keskittyy yritystoiminnan alkutaipaleeseen. Mitä tulee aloittaviin yrityksiin, niin terveen strategian tekeminen on erityisen tärkeää, tärkeämpää kuin vaikkapa perustajan roolin määrittely (Bhide 1996).

Yrittäjyys on tavoitteellista toimintaa ja hyvä strategia turvaa yritykselle selkeän suunnan. Lyhyesti strategian tulee konkretisoida yrittäjän visio siitä, mihin ollaan menossa, ei sitä, missä jo ollaan. Lisäksi strategian tulee antaa raamit päätöksille ja valvoa, että yritys saavuttaa asetetut tavoitteet. Ollakseen käytettävissä, strategian on oltava helposti ymmärrettävä avainihmisille, kuten työntekijöille, investoijille ja asiakkaille. Myös tietty houkuttelevienkin aktiviteettien ja investointien rajaaminen pois on tarpeen, jotta strategiasta ei tule liian laaja, jolloin se käytännössä ei enää olisi, laajuutensa vuoksi, strategia. Tärkeä ja kriittinen tehtävä on löytää oikea kasvuvauhti. Nopeasti kasvavat yritykset eivät usein huomaa tai ota vakavasti poistuvia strategioita, esimerkiksi uuden teknologian vallatessa markkinat. Hankkeet, jotka perustuvat hyvälle strategialle voivat selvittää huonosta johtajuudesta, mutta hyvä johtaja ei voi kompensoida huonoa strategiaa. Lisäksi on havaittava, milloin on yrityksen myynnin paikka eikä uusien investointien paikka. (Bhide 1996.)

Strategia voidaan liiketoimintaan liittyen määritellä seuraavasti: ”yl. edullisin menettelytapa, taito valita parhaat vaihtoehdot; yrityksen toimintasuunnitelma” (WSOY Facta tietopalvelu 2009). Strategioista on kirjoitettu jo vuosisatoja sitten⁵, mutta varsinaisen strategisen johtamisen alueen synnyn voidaan kuitenkin ajatella sijoittuvan 1950–1960-lukujen taitteeseen (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 17).

⁵ Ensimmäisinä strategiakirjailijoina pidetään Sun Tzuta (n. 400 eKr.) ja hänen teostaan ”Sodankäynnin taito”. Carl von Clausewitz (1780–1831) kirjoitti Napoleonin sotastrategiasta ”Sodankäynnistä” -teoksen. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 17.)

Eri vuosikymmeniä ovat leimanneet erilaiset näkökulmat strategisessa suunnittelussa. 1960-lukua leimasi systemaattisen, tietoisin strategisen suunnittelun ajattelutapa. Chandler (1962) tutki sitä, miten Yhdysvalloissa tutkimusyriyten strategia ja rakenne muuttuivat 1900-luvun aikana. Hän määrittelee strategian: ”pitkän aikavälin päämäärien ja tavoitteiden määrittämiseksi ja sellaisten toimenpiteiden ja resurssikohdennusten tekemiseksi, jotka ovat tarpeen päämäärien toteuttamiseksi.” Rakenteen hän määritteli vastuu- ja kommunikaatiosuhteet käsittäväksi organisaation designiksi. 1960-luvulla Harvardin koulukunnalta ilmestyi edelleenkin käytössä oleva SWOT-analyysi. 1970-luvulla syntyi mintzbergiläinen näkemys tiedostamattoman, vähitellen syntyvän strategian muodostustavasta. 1970-luvulla kehitettiin mm. Boston Consulting Groupin yrityksen liiketoiminnot kasvunopeuden ja suhteellisen markkinaosuuden mukaan luokitteleva BCG-matriisi, jonka myötä strategiakielenkäyttöön tulivat lypsylehmien, tähtien, kysymysmerkkien ja koirien käsitteet. Nk. Skandinaavisen koulukunnan edustaja Normann (1977) määrittelee 1970-luvulla mm. liike-idean (*business idé*) käsitteen. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 15–21, 54.)

1980-luvulla keskityttiin toimiala-analyysiin ja menestystekijöiden etsimiseen. 1980-luvulla Porter (1980) esitteli toimiala-analyysimallin, joka leimasi kyseisen vuosikymmenen strategia-alueen tutkimusta ja käytäntöä. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 15, 22.) Porterin mallissa viiden kilpailuun vaikuttavan voiman, so. alan kilpailijat, mahdolliset tulokkaat, toimittajat, ostajat ja korvaavat tuotteet, kanssa on käytettävissä kolme perusstrategiaa: kustannusjohtajuus (*overall cost leadership*), erikoistuminen (*differentiation*) ja keskittyminen (*focus*). Alhaisen kustannustason -strategialla yritys voi saavuttaa keskimääräistä parempaa tuottoa huolimatta voimakkaiden kilpailutekijöiden olemassaolosta. Erikoistumalla, kuten tuotesuunnittelulla, teknologialla ja asiakaspalvelulla, yritys voi saada vähemmän hintaherkkiä ja uskollisia asiakkaita. Kohdistamalla toimenpiteet tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjan segmenttiin tai jollekin maantieteelliselle alueelle voi yritys puolestaan palvella erityisen hyvin keskittymisen kohdettaan. Näiden perusstrategioiden soveltaminen vaatii erilaisia resursseja ja taitoja. Ne edellyttävät myös erilaisia organisatorisia järjestelyjä, kontrollijärjestelmiä ja yksilöllisiä järjestelyjä. Perusstrategiat

saattavat myös edellyttää erilaisia johtamistyylejä. (Porter 1987, 24, 57–65.) Porter (1985) toi toimialamallinnukseen arvoketjumallin, joka jakaa yrityksen arvoa synnyttävät toiminnot kahteen ryhmään: tukitoimintoihin ja operatiivisiin toimintoihin. Arvoketjumallin avulla voidaan muodostaa kuva yrityksen toiminnoista ja analysoida, miten eri toiminnot tuottavat arvoa asiakkaalle. Arvoketjumalli tarjoaa siten perustan asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. 1980-luvulla Peters ja Waterman (1982) esittelivät ns. 7S-viitekehyksen, johon kuuluivat elementit: strategia (*strategy*), rakenne (*structure*), järjestelmät (*systems*), henkilöstö (*staff*), tyyli (*style*), yhteiset arvot (*shared values*) ja kyvyt (*skills*). (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 25–26, 118.)

1990-luvun alkaessa siirryttiin toimiala-analyysistä ydinosaamista korostavaan strategiseen ajatteluun eli kilpailuedun saavuttamiseksi korostettiin yrityksen arvokkaiden resurssien ja osaamisen kehittämistä. Osaamiseen ja kyvykkyyksiin perustava strategiatutkimus jakautui kolmeen tutkimushaaraan: ydinosaamiseen keskittyvään, resurssihin keskittyvään ja kyvykkyyksiin, erityisesti dynaamiseen kyvykkyyteen, keskittyvään tutkimukseen. Viimeksi mainitussa oltiin kiinnostuneita siitä, minkälainen oppiminen edeltää esimerkiksi menestyksestä yhteistyötä. 1990-luvun lopulta alkaen on alkanut kyvykkyyksien ja resurssianalyysin integroiminen toimiala-analyysiin erilaisten arvoverkkojen ja verkostanalyysien avulla. Tultaessa 2000-luvulle on alettu myös huomioida johdon vallitsevien näkemysten mallintamista. Keskeisiä ovat verkostot ja narratiivinen näkökulma. 2000-luvun toimiala-analyysissä verkostosta voidaan analysoida mm. yrityksen keskeisyyttä, kilpailevien yritysten ryhmittymiä ja etäisyyksiä toisiin toimijoihin. Strategiatarinat ovat yksi tapa esittää johdon kognitiivinen strategiakartta. Kertomukset ja niistä pääteltävissä olevat riippuvuussuhteet auttavat ymmärtämään johdon itsekin tiedostamattomia näkemyksiä ja vertaamaan näkemuseroja johdon jäsenten välillä. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 15–16, 27–32.)

Tämän päivän ongelma on hallita informaation tulvaa toimintaympäristössä, jossa lähes jokainen tapahtuma voi olla uusi tilaisuus tai sisältää vakavan uhan. Jatkuvasti

muuttuvassa maailmassa yritysten on pysyttävä joustavina ja jatkuvassa vuoropuhelussa toimintaympäristönsä kanssa. Kun vielä 1970-luvun tuotantopainotteisessa taloudessa ja myös 1980-luvun palvelutaloudessa johtaminen saattoi perustua yrittäjä-johtajien visioihin, niin nykyisen informaatio- ja tietoyhteiskunnan kiivas dynamiikka vaatii kykyä välittömään, nopeaan toimintaan sekä jatkuvaan vuorovaikutukseen. Selviytymisen perusstrategia perustuu pitkälti hiljaiseen tietoon ja intuitioon. Käytännössä vuoropuhelu toimintaympäristön kanssa tarkoittaa tietoista kokeilemistä ja virheiden tekemistä (*trial & error*). Sellaiset asetelmat, joissa yrittäjän määrätietoinen toiminta ja herkkävaistoinen vuorovaikutus yhdistyvät, synnyttävät uutta liiketoimintaa ja yrityksiä. Sarjayrittäjäisyys (*habitual entrepreneurship*) on tällaisesta yksi esimerkki. Vastaavia ajatuksia ovat esittäneet tutkimuksissaan mm. Minszberg, Gibb ja Scott. (Johannisson 2007, 408–415.)

Bhide tarjoaa yrittäjille kysymyksien kautta etenevän mallin strategian tekemiselle ja testaamiselle. Bhide (1996) näkee, että jokaisella yrityksellä on oma tarinansa ja ne kehittyvät omalla tavallansa. Kestävä menestys vaatii yrittäjältä, että hän kysyy itseltään, mihin hän haluaa mennä ja minkä reitin hän haluaa valita mennäkseen sinne. Yrittäjän on tehtävä päätöksiä, jotka ovat oikeita juuri hänelle. Yrittäjällä voi olla korkeintaan yksi tai kaksi mahdollisuutta tai ongelmaa samanaikaisesti ja yrittäjän on erotettava kriittiset asiat normaaleista kasvukivuista. Bhiden strategianteon kolme vaihetta, joiden tarkastelu auttaa yrittäjää käytännön tasolla analysoimaan ja tekemään päätöksiä mahdollisuuksien ja ongelmien suhteen ovat: 1) nykyisten tavoitteiden selvitys, 2) strategioiden arvioiminen ja 3) strategioiden toteuttamisen mahdollisuudet. (Bhide 1996.)

Ennen kuin yrittäjä voi asettaa tavoitteita liiketoiminnalle, on hänellä oltava selkeä kuva omista tavoitteistaan, mitä hän haluaa henkilökohtaisesti liiketoiminnalta. Lisäksi yrittäjän on jatkuvasti kysyttävä itseltään, ovatko tavoitteet matkan varrella muuttuneet. Vakaus on merkityksellistä, jos yrittäjä haluaa joskus myydä yrityksen tai aloittaa itse uudelleen yritystoiminnan, vaikkapa teknologia-, työntekijä- ja/tai asiakasmuutosten jälkeen. Voittoa tavoittelevan yrittäjän täytyy rakentaa yritys tarpeeksi isoksi, jotta se ei tarvitse hänen päivittäistä puuttumista toimiakseen. Yrittäjän tulee myös rakentaa nimeä (*brand*), sillä kukapa ostaisi aikanaan yrityksen, jossa ei ole infrastruktuuria eikä

työntekijöitä. Yrittäjän tulee sovitella haluamansa kanssa ja sen, mitä riskejä hän on valmis ottamaan. Jos yrittäjä kokee yritystoimintansa, menestyvänkin, henkilökohtaisesti ei-tyydyttäväksi tai jos hän kokee, että riskejä ja uhrauksia on liikaa, on hänen asetettava tavoitteet uudelleen. (Bhide 1996.)

Seuraavaksi yrittäjän on arvioitava strategioita, joilla voidaan saavuttaa nämä tavoitteet. Monet yrittäjät aloittavat yritystoiminnan tarttumalla lyhyen tähtäimen mahdollisuuksiin, ajattelemta pitkän aikavälin strategiaa. Yhtälailta monet ihmiset viehättyvät henkilökohtaisesta palveluliiketoiminnasta, koska he voivat näin aloittaa ja operoida tuollaisessa yritystoiminnassa helposti vain työskentelemällä lujasti. Henkilökohtaisessa palveluliiketoiminnassa kasvua ja yrityksen myyntiä on kuitenkin usein vaikea saavuttaa. (Bhide 1996.)

Yrittäjän on myös kysyttävä itseltään, voiko hän suoriutua strategiastaan. Resurssit, organisaation kapasiteetti ja roolit ovat keskeisiä alueita, joiden avulla arvioidaan strategiasta selviämistä. Tulee varoa, ettei hanketta aloiteta sellaisten asiakkaiden kanssa, joita yrityksen on helppo miellyttää ainoastaan nopeasti. Vaan pikemminkin sellaisten asiakkaiden kanssa, joita yritys tarvitsee myös pitkällä tähtäimellä. Lisäksi ajan kuluessa yrittäjän tulee kysyä itseltään, onko hän jatkuvasti uusien töiden ja vastuiden kanssa vai pysyykö hän paikallaan. Jos perustaja ei voi siirtyä uusille osaamisen alueille yritystoiminnassaan, voi hän urautua eikä hänen roolinsa pääse kehittymään. Kehittyminen ja oppiminen on keskeistä, jotta yrittäjästä voi tulla markkinajohtaja. (Bhide 1996.)

Kuten luvussa 2.1 todettiin, kaikki yrittäjät eivät ole tavoitteissaan ja motiiveissaan samanlaisia. Myös Bhide (1996) toteaa, että elämäntapayrittäjille toki riittää yhden sukupolven yritys, jonka ei tarvitse selviytyä ilman heitä. Yhtälailta elämäntapayrittäjien yritysten ei tarvitse kasvaa kovinkaan isoiksi, päinvastoin tuolloin elämäntapa eli elämästä nauttiminen saattaa jäädä sivuun.

Tänä päivänä yritykset kertovat sidosryhmilleen omasta yritysvastuustaan. Yritysvastuu jaetaan kolmeen alueeseen: ympäristö, sosiaalinen ja taloudellinen. On yrityksiä, jotka huomioivat nämä kaikki kolme ja yrityksiä, joissa katsotaan vain taloudellisella vastuulla olevan merkitystä. Vaikka yritysvastuuta ei enempää tässä tutkimuksessa avata, niin asia kannattaa pitää mielessä (myös luovien toimialojen osalta), sillä loppu viimeksi yrityksen yritysvastuuseen liittyvillä valinnoilla, on oma sijansa asiakkaiden ostopäätöksissä.

2.6 Yhteistyö ja verkostoituminen pienten yritysten kilpailuetuna

Nykyisessä monimutkaisessa toimintaympäristössä yrityksen elinehtona on uusiutumiskyky. Teknologian nopea kehitys vanhentaa nopeasti olemassa olevat liiketoiminnot ja ruokkii mahdollisuuksia synnyttää uutta liiketoimintaa, myös kilpailijoille. Markkinat sirpaloituvat ja asiakkaiden tarpeet yksilöllistyvät. Asiakkaiden mieltymyksiä ja käyttäytymistä on vaikea ennustaa, ja suuretkin yritykset epäonnistuvat, mikä tarjoaa pienemmille yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Liiketoimintaympäristö on entistä dynamisempi: ympäristö on elävä, muuttuva ja prosessimainen järjestelmä. Esimerkiksi tuotteiden elinkaaret lyhenevät, teknologian pysyvyyteen ei voi luottaa, kilpailijat ja kumppanit syntyvät, kuolevat, kasvavat ja pienenevät. Myös yritykset pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan asioihin ennakkoon. Yrityksien tulee jatkuvasti hahmottaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja niistä parhaiden nopeaa ja itsevarmaa hyödyntämistä. Hitaudella tai kopioimisella ei juuri koskaan saavuteta kannattavaa ja kasvavaa liiketoimintaa. Ympäristö on myös kompleksinen eli ympäristö koostuu monista pienistä palasista, jotka kaikki vaikuttavat kaikkeen, ja liiketoimintaympäristön toimintalogiikkaa on melkein mahdoton ennustaa. Kehityskulku on johtanut siihen, että emme voi itse tietää kaikkia niitä asioita, jotka olisi hyvä tietää, vaan tarvitsemme verkostojen kautta tulevaa sosiaalista ja virtuaalista pääomaa. (Puhakka 2007, 57–70.)

Tutkimukset osoittavat sosiaalisen pääoman keskeisyyden uusien liikesuhteiden syntymisessä. Monet yritykselle ja yrittäjälle merkitykselliset suhteet syntyvät sattumalta ja yllättäen. Tärkeiksi osoittautuvia ihmisiä kohdataan mm. erilaisilla yritys- ja

yrittäjätapaamisissa. Myös koulujen vanhempainillat, urheiluseurat, musiikki- ja kirjallisuuspiirit, talo- ja lähiötoimikunnat tai hyväntekeväisyysjärjestöt toimivat areenoina, joissa ihmiset tapaavat ja oppivat tuntemaan toisiaan. (Harris 2007, 93.)

Timmonsin mainitsemat voimavarat (KUVIO 1 Timmonsin yrittäjyysprosessimalli) tulee ymmärtää myös verkostoihin sitoutuneeksi pääomaksi. Timmonsin mallin mukaan yrittäjyyden tulevaisuus on niiden, jotka ovat valmiita toimimaan tehokkaasti yhdessä toisten kanssa. (Valli 2007, 119, 124.) Klusterimallissa kuvataan modernia verkostomaista tapaa organisoida tuotanto ja siihen liittyvät muut toiminnot ja palvelut. Porterilainen ”alkuperäinen” klusteri on verkosto, joka muodostuu yritysten ja tuotantolaitosten ketjuista ja niitä palvelevista tuki- ja liitännäisyrittäjistä. Klusteriin kuuluvat esimerkiksi koulutus, tutkimus, rahoitus, toimialajärjestöt ja ammatilliset järjestöt. Verkostoissa liikkuu ihmisten välisiä kontakteja, tietoa, hyödykkeitä ja rahaa, jotka tukevat jäsentensä osaamista ja kilpailukykyä. Klusteri voi olla alueellinen, kansallinen tai kansainvälinen. Vahvalle klusterille on ominaista, että sillä on kykyä vaikuttaa niin, että yhteiskunnan instituutiot ottavat klusterin tarpeet huomioon. (Jääskeläinen 2001, 79, 89–91.)

Klusterit vaihtelevat kooltaan, laajuudeltaan ja kehittymisasteeltaan. Jotkut klusterit koostuvat pienistä ja keskisuurista yrityksistä, kuten esimerkiksi Italian jalkineklusteri. Toiset klusterit koostuvat sekä pienistä että suurista yrityksistä, kuten esimerkiksi Hollywood. Jotkut klusterit omaavat puolestaan tärkeän yhteyden yliopistoihin. Mitä kehittyneempiä klusterit ovat, sitä erikoistuneempia ovat sen toimijat (*supplier bases*), sitä laajempi on myös yhteistyö toimialaa lähellä olevien toimijoiden kanssa (*related industries*) ja sitä laajempi on avustavien instituutioiden joukko (*supporting institutions*). Klustereissa toimivat yritykset havaitsevat usein selkeämmin ja nopeammin uudet asiakastarpeet kuin eristäytyneet kilpailijayritykset. Esimerkkinä tällaisesta nopeasti asiakkaan tarpeisiin ja trendeihin reagoivasta klusterista voidaan mainita Silicon Valley. (Porter 1998, 204, 221.)

Suomessa suurten kaupunkiseutujen alueilla tärkeimmät kehitettävät klusterit ovat: informaatioteknologian, viestinnän, hyvinvoinnin ja ympäristön klusterit. Informaatioteknologian ja viestinnän klusterissa kehittämistä tulisi erityisesti suunnata mm. uusmedian ja sisältötuotannon piiriin. Klusteroitumisen ja verkostoitumisen tasoja ovat: osaamiskeskustaso, paikallistaso, suuraluetaso ja valtakunnan taso. Osaamiskeskustaso on klusterin ”kova ydin”, jossa eri osapuolet päivittäin kohtaavat ja muodostavat sosiaalisia yhteisöjä. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityshautomot ja yrityspalvelukeskukset. Paikallistasolla on vuorovaikutus yritysten, tutkimus- ja oppilaitosten, yrityspalveluiden ja rahoittajien kesken. Paikallistason päällä on suuraluetaso, jossa klusteroitumisen keskeisinä edistäjinä toimivat mm. TE-keskukset ja maakuntien liitot. Valtakunnan tasolla keskeisiä toimijoita ovat ministeriöt ja mm. Sitralla ja Finprolla on keskeinen rooli klusteroitumisen edistämässä. (Myllylä 2001, 48, 52–54.)

3 SOVELLUSYMPÄRISTÖ

3.1 Luovat toimialat ja muotoilu

Luovuuden muodot voidaan eritellä seuraavasti: teknologinen luovuus, taloudellinen luovuus, kuten yrittäjyys, sekä taiteellinen ja kulttuurillinen luovuus. Edellä mainitut ovat pitkälti yhteydessä toisiinsa, ne jakavat samoja ajatusprosesseja ja vahvistavat toisiaan alojen yli menevän ideoiden vaihdon avulla. (Florida 2004, 5, 201 ja ks. myös Caloni 2004, 5.)

Anglosaksisessa keskustelussa on otettu käyttöön termi ”*creative industries*”, luovat toimialat, joihin lasketaan kuuluviksi taide, arkkitehtuuri, mainonta, media- ja kustannusala, design/muotoilu, muoti- ja käsityöläisalat, musiikki ja teatteri sekä ohjelmistotuotanto (Wilenius 2004, 80). Käsitteen luovat toimialat on alkujaan määritellyt Britannian hallituksen luovien toimialojen työryhmä (*Creative Industries Task Force*). DCMS (*Department for Culture, Media and Sport*) määrittelee luovat alat seuraavasti: ”The creative industries are those that are based on individual creativity, skill and talent. They also have the potential to create wealth and jobs through developing and exploiting intellectual property.” (Creative Industries 2009.)

Luovien toimialojen määrittelyyn ei ole olemassa yhtenäistä kansainvälistä mallia, vaan eri maat ovat määritelleet alat omista lähtökohdistaan (Parkkola 2008, 12). Esimerkiksi Suomessa käytetään vaihtelevasti käsitteitä: kulttuuriteollisuus, kulttuurituotanto, mediakulttuuri, elämysteollisuus ja sisältötuotanto, kun on haluttu keskustella taiteiden ja kulttuurin taloudellisesta ja liiketoiminnallisesta ulottuvuudesta sekä kun haluttu ymmärtää kulttuurin ja talouden vuorovaikutusta (Lindström, Nyberg & Ylä-Anttila 2006, 13).

Luovilla toimialoilla yritykset ovat tyypillisesti pieniä mikroyrityksiä ja ne ovat monesti kotimarkkinoidensa rajallisuuden vuoksi jo lähtökohtaisesti kansainvälistyviä yrityksiä. Luovien alojen kasvun tukemisessa luodaan kysyntää myös muille palveluille. EU:n komissio onkin todennut raportissaan, että teknologialähtöinen elinkeinopolitiikka tarvitsee rinnalleen luovuuteen ja asiakaslähtöisyyteen perustuvaa innovaatiopolitiikkaa. (Leskinen & Saapunki 2007, Future. Keski-Suomen luovan alan kehittämisen suuntaviivoja 2008–2013, 2 mukaan.)

Kulttuurimarkkinat ovat kasvaneet pitkään keskimääräistä talouden kasvua nopeammin. (Onko kulttuurilla vientiä? ON! 2007, 12). Yksi syy luovien alojen esiin nousemiselle on se, että kansainvälisten tutkimusten mukaan menestyville ja kilpailukykyisille alueille on tunnusomaista vahva yhteys luovien toimialojen ja korkean teknologian toimialojen kanssa. Läntisissä teollisuusmaissa eliniänodotteen nousu, koulutustason kasvu, elinkeinorakenteen muutokset ja vapaa-ajan lisääntyminen yhdistettynä kaupungistumiseen näyttävät lisäävän viihde-, kulttuuri- ja virkistyspalvelujen kysyntää. Lisäksi digitalisoinnin mahdollistama palveluiden kansainvälisen kaupan lisääntyminen on nostanut kulttuuriset aspektit esille. Symboliseen ja merkityksiin perustuvan vaihdannan puitteissa erilaisten sisältöjen luova soveltaminen voi tuottaa uutta kaupallista ja taloudellista lisäarvoa. (Lindström 2005, 1–2.)

Luovan talouden kokonaismarkkinat muodostivat vuonna 1999 n. 7,3 % maailmantaloudesta. Suurimmat markkinat ovat Yhdysvalloissa. Vahvat luovan talouden sektorit ovat myös Saksassa, Ranskassa ja Japanissa sekä Iso-Britanniassa. (Howkins 2002, 86–87.) Britannian luovat toimialat ovat monipuolisia ja se on todennäköisesti maailman johtavin muotoiluvaltio (Calonius 2004, 18). OECD-maissa luovien alojen keskimääräinen kasvu on 5–20 %. (Leskinen & Saapunki 2007, Future. Keski-Suomen luovan alan kehittämisen suuntaviivoja 2008–2013, 2 mukaan.) Etelä-Korea on ollut edelläkävijä laajakaistayhteyksissä, ja siellä tehdään mm. pelien kehitystyötä, elokuvateollisuutta ja animaatioteollisuutta. Etelä-Korea pyrkii olemaan aktiivisesti mukana Itä-Aasiassa aiheen ympärillä järjestettävien seminaarien organisoinnissa ja se

pyrkii nostamaan itsensä keskiöön olemalla yhteistyöverkostojen rakentaja. (Cunningham 2003, Caloniuksen 2004, 17–23 mukaan.)

Euroopan komission teettämän konsulttiselvityksen mukaan kulttuurin toimialojen yritysten liikevaihto EU:ssa oli 654 miljardia euroa vuonna 2003. Toimialojen osuus EU:n bruttokansantuotteesta oli vuonna 2003 2,6 %. Sektorin tuottama arvonlisäys kasvoi 19,7 % vuodesta 1999 vuoteen 2003, ja sektorin kasvu oli 12,3 % yleistä talouskasvua nopeampaa. (Economy of Culture in Europe 2006, Onko kulttuurilla vientiä? ON! 2007, 12 mukaan.) Kulttuurin ja luovien alojen työllisyys kasvoi vuosina 2002–2004 1,85 % ja esimerkiksi vuonna 2004 aloilla työskenteli 5,8 miljoonaa ihmistä eli 3,1 % työllisestä työvoimasta (Economy of Culture in Europe 2006, Tarjanteen 2008 mukaan).

Muotoilu on luovista toimialoista poikkeava siten, että se tukee vahvasti muiden toimialojen menestystä. Muotoilu toimii tuotteissa linkkinä teknologian ja inhimillisten tarpeiden välillä. (Calonius 2004, 15.) Muotoilu voidaan määritellä koskemaan muutakin kuin tuotteen tai palvelun ulkoisia ominaisuuksia. Muotoilu voidaan nähdä käsittelyprosessina, joka kattaa kaikki tuotteen kehittämisen vaiheet aina markkinointiin asti eli siihen kuuluvat: markkinatutkimus, konseptin kehittäminen, konseptin arvioiminen, suunnitteluratkaisu, tuotteistaminen ja kommunikaatio. (Nyberg & Lindström 2005, 2.)

Sellaiset yritykset, joissa muotoilu on integroitu tuotekehitykseen, markkinointiin, osaksi strategiaa ja joissa muotoilun käyttö on jatkuvaa, hyötyvät muotoilusta eniten. Hyödyt tulevat tuotannon ja myynnin nopeampana kasvuna ja lisäksi tuotteiden ja palveluiden erottuvuutena kilpailijoista. Aktiivinen muotoilun käyttö liittyy myös yritysten kokoon ja kansainvälistymiseen. Tutkimusintensiiviset ja muotoilun tuomat hyödyt korreloivat keskenään. Muotoilu strategisena kilpailukeinona korreloi positiivisesti yritysten menestymisen kanssa. Maat, jotka ovat menestyneet kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa, käyttävät muotoilua keskimääräistä enemmän. (Lindström, Nyberg & Ylä-Anttila 2006, 71–72.)

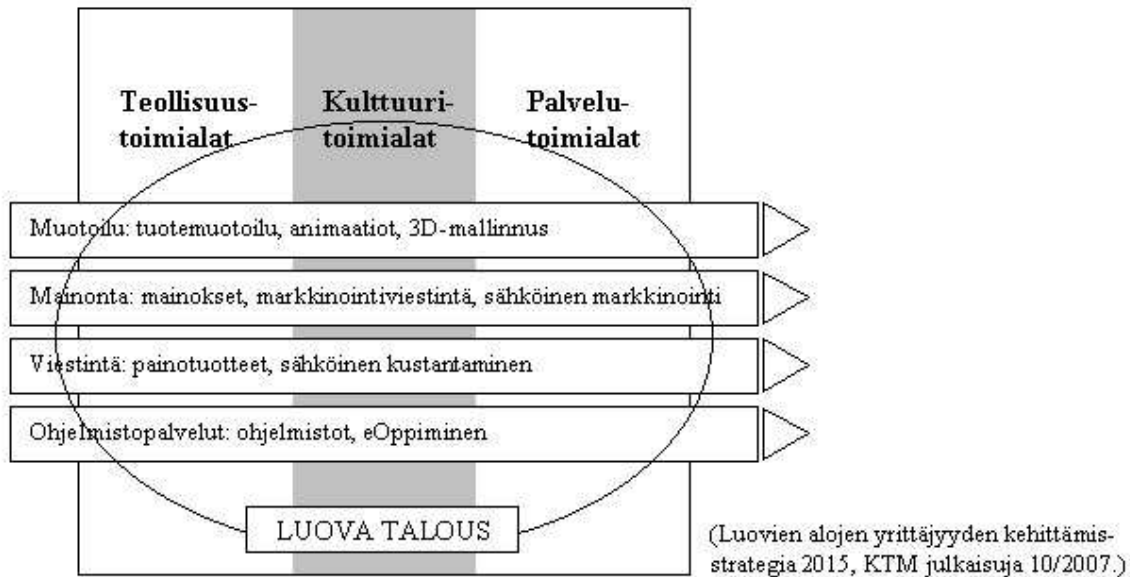
3.2 Luovat toimialat ja muotoilu Suomessa

Suomessa Tilastokeskuksen tilastointikäytännöissä ei sovelleta luovat toimialat termiä. Tilastokeskus tilastoi ainoastaan kulttuuritoimialoja, jotka läheisesti liittyvät tai kuuluvat luoviin toimialoihin. Suomessa kulttuuritilastoissa kulttuuritoimialoiksi on perinteisesti luokiteltu 55 toimialaa, jotka sijoittuvat 12 sektorin alle.⁶ (Lindström 2005, 24.) Suomessa luovan talouden kentän muodostavat kulttuurin toimialan lisäksi teollisuuden ja palveluiden toimialat, ne jokainen hyödyntävät muotoilua, mainontaa, viestintää ja ohjelmistopalveluja (KUVIO 5 Luovien toimialojen matriisimalli ja määrittely). Luovien alojen liiketoiminta on merkittävä osa myös teollisuus- ja palvelutoimialoja. Esimerkkinä teollisuustoimialoista ovat elektroniikka-, elintarvike- ja metalliteollisuus ja palvelutoimialoista kauppa, matkailu ja hyvinvointi. (Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 2007, 20–21.) Tulevaisuudessa myydään yhä useammin tekijänoikeuksiin pohjautuvia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, joita luodaan luovien alojen liiketoiminnan avulla. Lisäksi monet perinteiset luovien alojen osa-alueet tulevat kasvamaan entistä merkittävimmiksi esimerkiksi matkailun ja hyvinvoinnin uusissa palvelutuotteissa ja -konsepteissa. Nopean teknisen kehityksen vuoksi luoviin aloihin voi tulevaisuudessa liittyä myös sellaisia aloja, joita ei Suomessa vielä edes tunnisteta luoviksi aloiksi, tai kyseiset alat ovat tällä hetkellä marginaalisia. (Mitä ovat luovat alat? 2009.)

Suomessa kulttuurilla on kansantalouden mittareillakin mitattuna suuri taloudellinen merkitys. Suomessa kulttuurin toimialoilla työvoiman kasvu on ollut lähes 20 % vuosina 1995–2000. (Wilenius 2004, 81.) Kulttuuritoimialat ovat pääkaupunkikeskeisiä. Kaikista kulttuuritoimialojen työntekijöistä 45 % työskentelee Uudellamaalla, kun vastaava luku muilla toimialoilla on 30 %. (Tilastokeskus 2002, Lindströmin 2005, 6 mukaan.) Näyttää

⁶ 1) Arkkitehti- ja taideteollinen suunnittelu sekä taide, 2) taidelaitokset, 3) taide- ja antiikkiliikkeet sekä antikvariaatit, 4) kirjastot, arkistot ja museot yms., 5) kirjojen tuotanto ja jakelu, 6) sanoma- ja aikakauslehtien tuotanto ja jakelu, 7) mainonta, 8) valokuvaus, 9) radio- ja televisio, 10) elokuvien ja videoiden tuotanto ja jakelu, 11) musiikin ja äänitteiden tuotanto ja jakelu, 12) huvipuistot ja pelit sekä muu viihde ja virkistys.

myös siltä, että kun suuremmat keskuspaikkakunnat erottuvat monipuolisuudellaan, niin pienempien paikkakuntien mahdollisuus on erikoistumisessa. Seudun koosta riippumatta merkittävää on strategiatyö ja luovien alojen merkityksen ja mahdollisuuksien oivaltaminen elinkeinorakenteen monipuolistajana. Lisäksi verrattuna muihin toimialoihin on luovien alojen yrittäjissä poikkeuksellisen suuri määrä korkeakoulututkinnon suorittaneita henkilöitä. (Parkkola 2008, 107–108.)



KUVIO 5 Luovien toimialojen matriisimalli ja määrittely.

Kulttuurin toimialat voidaan ryhmitellä myös niiden luonteen mukaan: 1) taide, 2) joukkoviestintä, 3) muotoilu ja mainonta ja 4) muut, pääasiassa viihdekulttuurin toimialat. Taidealojen osuus on pysynyt melko muuttumattomana tarkastelujakson, vuosien 1995–2002, aikana. Vuonna 2002 joukkoviestinnän osuus kulttuuritoimialojen tuotannossa oli vielä suurin, mutta sen osuus on ollut kyseisenä tarkastelujaksona laskussa. Muotoilualojen kuin myös vapaa-aika- ja viihdealojen toimialojen osuudet ovat olleet puolestaan kasvussa. (Alanen 2004). 1990-luvulla virkistys-, kulttuuri- ja urheilutoiminta olivat suurimpia työllistäviä toimialoja tässä yhteydessä. 2000-luvun taitteessa muu liike-elämää palveleva toiminta ja kaupan sektori menivät niiden ohi. (Lindström, Nyberg & Ylä-Anttila 2006, 18.)

Taidekoulutuksen saaneiden määrä on kasvanut Suomessa 1990-luvun jälkeen voimakkaasti. Vuonna 2000 yrityksissä oli jo 12 281 taidekoulutuksen omaavaa töissä, kun vastaava luku vuonna 1993 oli 5 141. (Lindström, Nyberg & Ylä-Anttila 2006, 17.) Näyttää myös siltä, että taide- ja kulttuurikoulutuksen saaneilla työntekijöillä on ollut kasvavassa määrin annettavaa osaamisintensiivisten ammattiryhmien ja toimintojen puitteissa. Kulttuurialojen ja taideammattiryhmien rooli innovaatiotoiminnassa tulee todennäköisesti lisääntymään yhdessä palvelutoiminnan kasvun ja siihen liittyvän asiakaspainotteisen ja markkinalähtöisen innovaatiotoiminnan kanssa. (Lindström 2005, 21.)

Toimintaympäristöjen muutos ja muuttunut rahanjakopolitiikka ovat johtaneet uusiin organisoitumisen muotoihin ja tuotantotapoihin. Uusilla aloilla, kuten mediataiteen parissa, on syntynyt tuotantoryhmiä, joiden toiminta ei enää onnistu perinteisellä apurahajärjestelmällä. Markkinatietoisuus on tullut yhä vahvemmaksi osaksi kulttuuripolitiikkaa, ja yhä useamman kulttuurihankkeen on haettava rahansa markkinoilta. Kulttuurituotantoa on alettu katsomaan toimialana, jonka tehtävänä on toimia markkinataloudessa itsenäisenä ja itsensä rahoittavana sektorina. (Wilenius 2004, 80, 140.) Luovien alojen toimijoita ovat aluekeskusohjelma, kunnat tai kaupungit (kulttuuri-, elinkeino-, matkailutoimi), yhdistykset, koulutusorganisaatiot, maakuntaliitot, taidetoimikunnat, TE-keskukset, yritykset (luovien alojen ja muut), taidejärjestöt, erilaiset kulttuuritilat ja toimialan solmukohdissa työskentelevät henkilöt. Luovien alojen resursseina ovat perinteiset hankerahoittajat (EU, rakennerahasto, kunnat, ministeriöt, maakuntaliitot, TE-keskukset, säätiöt ym.). Luoville aloille toivotaan samoja rahoitusmalleja kuin muillekin toimialoille: riskirahaa, prototyypirahoitusta ja investointitukia. Kentällä koetaan myös, ettei nyt ole varaa virheisiin. Jos erilaisten hankkeiden antamat lupaukset osoittautuvat katteettomiksi, menee toimijoiden motivaatio nopeasti. Tärkeää on lisäksi saada asenneilmasto muutettua siten, että luovat alat nähdään muiden alojen rinnalla merkittävänä. (Parkkola 2008, 22.)

Luovilta aloilta syntyy tekijänoikeuksia, patenteja ja tuotemerkkejä. Luovien alojen liiketoiminta on aineettoman omaisuuden kaupallista hyödyntämistä ja sen kehittyminen

vaikuttaa kolmella tavalla: 1) luovan osaamisen perustalle syntyä uutta itsenäistä liiketoimintaa, 2) luovien alojen osaaminen auttaa muita toimialoja parantamaan tuotteitaan ja palveluitaan ja 3) luovan osaamisen parempi hyödyntäminen lisää koko Suomen kilpailukykyä. (Tarjanne 2008.)

Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategian tavoitteena on yhteinen tahtotila luovien alojen yritysten kehittämiseksi. Tavoitteena on saada aikaan kasvua ja kansainvälistymistä luovien alojen yrityksissä sekä parantaa tätä kautta Suomen kilpailukykyä. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 määrittelee luovien alojen yrittäjyyden kehittämiseen vuoteen 2015 mennessä kolme kärkihanketta: 1) Jalostamo-konseptin tuotteistaminen ja laajentaminen⁷, 2) luovien alojen verkostojen ja koulutuksen kehittäminen ja 3) kuluttajille ja muille yrityksille suunnattujen uusien, monialaisten palveluinnovaatioiden ja -konseptien luominen. (Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 2007, tiivistelmä.)

Kehittämisstrategialla on neljä strategista painopistettä: 1) toimintaympäristön kehittäminen (mahdollistaminen, viestintä ja asenteisiin vaikuttaminen), 2) kasvu ja kansainvälistyminen (liiketoimintaosaaminen), 3) tuotekehitys (rahoitusmuodot) ja 4) osaamisen vahvistaminen (tuottaja- ja manageriosaaminen substanssiosaamisen lisäksi). Visiona on, että suomalaiset luovien toimialojen yritykset menestyvät maailmalla. Missiona on, että luovien alojen yritykset tarjoavat arvoa lisääviä tuotteita ja palveluita asiakkaille ympäri maailmaa. Niin yrittäjät kuin yrittäjyyden kehittäjät toimivat yhdessä yritysten paremman toimintaympäristön luomiseksi sekä liiketoiminnan kehittämiseksi. Päämääränä on: 1) luoda suotuisa toimintaympäristö, 2) luoda liiketoiminnan kehittämistä siten, että yhä useamman luovan alan yrityksen kasvu ja kansainvälistyminen on mahdollista, 3) keskittyä tuotekehityksessä kansainvälisesti

⁷ Varsinaisia Jalostamo-palvelujen tarjoajia ovat: luovan talouden liiketoiminnan kehittämissyhdystys Diges ry, pelialaan erikoistunut Neogames, musiikkivientiin panostava Musex ja Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes. Jalostamot tekevät yhteistyötä mm. TE-keskuksen, Tekesin, Finpron ja Finnveran kanssa. Muotoilualan yrityksille palveluita tarjoava Design Forum Finland toimii yhteistyössä Jalostamojen kanssa ns. Pilotti-Jalostamona. Kajaanin Teknologikeskus/Intotalo, Ouluseutu yrityspalvelut, Seinäjoen Teknologikeskus Oy ja Ylä-Savon Kehitys Oy ja Papuka Oy toimivat Jalostamojen kanssa ns. esi-Jalostamoina mm. hankeklinoita järjestäen. (Mikä ihmeen Jalostamo? 2009.)

kilpailukykyisiin tuotteisiin, 4) luoda Suomeen luoville aloille kansainvälisissä toimintaympäristöissä ammattitaitoisesti toimiva tuottaja- ja manageriporras. Strategiset arvot ovat: 1) hyvä substanssiosaaminen lähtökohtana, 2) yrittäjäasenne, jossa yrittäjien toiminta tähtää kannattavaan yritystoimintaan, 3) asiakaslähtöisyys eli tuottaa tuotteita ja palveluja laadukkaasti asiakkaan tarpeet huomioon ottaen, 4) yhteistyö ja yhteisöllisyys ja 5) ekologisuus ja reiluus eli yhteiskuntavastuun periaatteiden toteuttaminen. (Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 2007, 9–15.)

Kulttuuritoimialat ovat kooltaan ja taloudelliselta painoarvoltaan varsin heterogeeninen ryhmä. Parhaimmat tulevaisuudennäkymät näyttävät olevan muotoilulla ja viihdetuotteilla sekä palveluilla. Merkityksellistä kulttuuristen toimialojen kasvulle on kulttuuristen elementtien, kuten muotoilun entistä tehokkaampi huomioiminen ja hyödyntäminen muilla toimialoilla. (Lindström 2005, tiivistelmä.) Voimakas panostus muotoiluun maailmalla johtaa tarpeeseen tehdä suosituksia myös Suomessa. Tavoitteena on, että yhteiskunnan rakenteita muutettaisiin paremmin luovuutta hyödyntäviksi. Iso-Britannian ja Etelä-Korean esimerkit osoittavat, että julkisen vallan mielenkiinto ja panostukset voivat tuottaa tulosta. Ne ovat toisinaan välttämättömiä, jotta luovat toimialat menevät eteenpäin. (Calonius 2004, 23.)

Suomi on huipulla tekniikassa, mutta Suomella on vielä opittavaa muotoilussa ja markkinoinnissa (Nyberg & Lindström 2005, 21). Suomessa muotoilun käyttö teollisuudessa on edelleen vähäistä ja muotoilun käytön luonne ja asema määrittävät muotoilun vaikuttavuutta selvästi. Yrityksissä, joissa muotoilu on integroitu osa yrityksen muita toimintoja ja strategiaa ja joissa muotoilun käyttö on luonteeltaan jatkuvaa, on havaittavissa positiivisia vaikutuksia mm. tuotteiden ja palveluiden myynnin kasvussa. Muotoilun käyttö on kuitenkin kasvussa kansainvälisillä, T&K-intensiivisillä tai tekstiili-, vaate- tai huonekaluteollisuuden yrityksillä. (Lindström & Pajarinen 2006, tiivistelmä, 17.) Jos vertailussa käytetty muotoiluindikaattori jaetaan markkinointiosaan ja teknologiaosaan, menestyy Suomi huomattavasti paremmin viimeksi mainitussa. (Lindström, Nyberg & Ylä-Anttila 2006, 72.) Suomalainen innovaatiopolitiikka ja innovaatiojärjestelmä toimii varsin hyvin. Innovaatioketjun alkupää on suomalaisten

vahvuus: yritysten ja julkisen sektorin T&K-panostukset ovat maailman kärkeä, teknisen ja luonnontieteellisen koulutuksen saaneiden osuus korkeasti koulutetuista on suuri, teknisiä keksintöjä ja patenteja syntyy runsaasti, yritysten ja yliopistojen tutkimusyhteistyö on tiivistä, tutkijoiden osuus työvoimasta on maailman korkeimpia. Sen sijaan innovaatioketjun loppupäässä lenkit heikkenevät: kansainvälisessä markkinoinnissa, brändiosaamisessa ja teknologian kaupallistamisessa. Muotoilu voi parhaimmillaan olla tekijä, joka yhdistää T&K:n, tuotannon ja markkinat ja vahvistaa innovaatioketjua. (Lindström, Nyberg & Ylä-Anttila 2006, 72–73.)

Niin Suomi kansantaloutena kuin suomalaiset yritykset ovat menestyneet hyvin globaalissa kilpailussa 1990-luvun alun jälkeen. Sotien jälkeisessä Suomessa kasvua tukivat investoinnit fyysiseen pääomaan. Lisäksi Suomessa on lisätty koulutuspanostuksia viimeisten parin vuosikymmenen aikana, ja nykyään Suomi on yksi maailman tutkimusintensiivisimmistä maista. Maailman teollisuustuotannon kasvun painopiste on siirtynyt Aasiaan, ja myös tutkimus- ja tuotekehitystoiminta kasvaa nopeammin Aasiassa kuin Euroopan maissa. Tästä seuraa, että niin Suomen kuin muidenkin pisimmälle kehittyneiden maiden olisi siirryttävä määrälliseen lisäämiseen perustuvasta kasvusta intensiiviseen kasvuun, so. panosten tehokkaampaan hyödyntämiseen ja niiden laadun parantamiseen. Ratkaisuksi on ehdotettu luovuuden lisäämistä ja hyödyntämistä yrityksissä ja koko taloudessa. (Lindström, Nyberg & Ylä-Anttila 2006, 9–10.)

Kysymyksiksi ovat muotoutuneet (Wilenius 2004) kulttuurin ja talouden vuorovaikutus ja siinä piilevät mahdollisuudet löytää uusia eväitä kansallisen kilpailukykykymme edistämiseen. Kauppa- ja teollisuusministeriön näkemys on, että: 1) luova talous on tehtävä näkyväksi, jotta sen mahdollisuudet tunnistettaisiin, ja tässä verkostoilla ja viestinnällä on keskeinen tehtävä, 2) tuotekehityksen edistämiseksi yrityksille on tarjottava helposti saatavilla olevia palveluita markkinoiden tuntemuksen parantamiseen, kansainvälistymisen edistämiseen ja rahoituksen kehittämiseen ja 3) on koottava yhteen sopivimmat resurssit, jotta yrityksille voidaan tarjota parasta mahdollista asiantuntemusta

ja jotta voidaan mm. vahvistaa yrittäjäosaamista ja kehittää yhteisiä toimintamalleja sekä verkottaa toimijoita (Tarjanne 2008).

Muotoilu on se luovuuden osa-alue, jossa Suomella on pitkät perinteet ja tätä kautta ainakin jonkinlainen suhteellinen etu (Lindström, Nyberg & Ylä-Anttila 2006, 70). Suomen haaste on luoda pitkäjänteinen ja kaukonäköinen toimintatapa luovien alojen kehittämiseksi taloudellisesti merkittäviksi toimialoiksi (Calonius 2004, tiivistelmä).

3.2.1 Aluekeskusohjelman kulttuuriverkosto

Aluekeskusohjelman (AKO) ⁸ kulttuuriverkoston toimeksiannosta toteutettuihin työpajoihin ⁹ liittyneissä ennakkohaastatteluissa ilmenee, että useimmat alueet näkevät, että luovien toimialojen tilanne alueilla on hajanainen ja pirstaleinen. Suuremmilla seuduilla kehittämisen tilannetta luonnehditaan pienempiä seutuja paremmiksi. Lisäksi pienemmillä alueilla toivotaan, että kulttuurialan opiskelijat saataisiin pysymään paikkakunnalla sen sijaan, että opinnoistaan valmistuneet muuttaisivat suurempiin kaupunkikeskuksiin. Haastatteluissa yritysten kasvu, liiketoimintaosaamisen kehittäminen, verkostoituminen, kansainvälistyminen ja luovan sektorin työpaikkojen lisääntyminen tulevat kehittämistavoitteina poikkeuksetta esille. Luoviin aloihin liittyvien vähättelevien asenteiden muuttaminen positiivisemmiksi tulee myös esille ja se, että luovien alojen mahdollisuudet investointi- ja kehittämistukiin tulisi saada samalle tasolle muiden toimialojen kanssa. Merkittävänä tavoitteena haastatteluissa nousee esille yhteistyön kehittäminen muiden toimialojen kanssa. Verkostoitumista kaivataan luovien alojen yritysten välillä, kehittäjätahojen ja koko arvoketjun toimijoiden välillä, kansainvälisesti ja toimialarajoja ylittäen. Kuitenkin ensisijaisena koetaan oman alueen yhteistyön ja toimintaympäristön kehittäminen, joka nähdään myös välttämättömäksi

⁸ Aluekeskusohjelma (AKO) on valtioneuvoston vuonna 2001 käynnistämä erityisohjelma, jota toteutetaan 35 kaupunkiseudulla (Parkkola 2008, 11).

⁹ Aluekeskusohjelman kulttuuriverkoston toimeksiannosta toteutettiin 11/2007–4/2008 välisenä aikana 26 luovien alojen kehittämiseen liittyvää alueellista työpajaa, joiden tavoitteena on ollut kerätä tietoa luovien toimialojen kehittämisen tilasta aluekeskusohjelma-alueilla ja löytää alueilta näkemyksiä luovien toimialojen kehittämisen tueksi kansallisella tasolla. Lisäksi ennen työpajoja tehtiin alueille (osalle) ennakkohaastattelut, joissa metodina käytettiin taustoittavaa asiantuntijahaastattelua. (Parkkola 2008, 6, 17–19.)

pohjaksi valtakunnalliselle ja kansainväliselle verkostoitumiselle. Koulutusta kaivataan luovien alojen toimijoiden liiketoimintaosaamisen parantamiseksi. (Parkkola 2008, 6, 20–21.)

Alueilla haetaan selkeästi seudullisia tai maakunnallisia kehittämishankkeita, joiden painopiste on alueellisen verkostotyön ja yhteistyön kehittämisessä, luovien alojen yrityspalveluiden kehittämisessä ja viestintään liittyvissä toimenpiteissä. Luoville aloille kaivataan aktiivista törmäyttämistä laajalle toimijaryhmälle. Tarvitaan monialaisia verkostoja tuottamaan synergiaa ja liiketoimintaa. Verkostoitumista kaivataan niin kehittäjätahojen ja alan toimijoiden välillä kuin myös luovien alojen ja perinteisten teollisuus- ja palvelutoimialojen välille. Keskeinen huomio on, että toimiakseen verkosto tarvitsee välittäjän ja verkostopalvelun, jonka voi tarjota julkinen taho tai osuuskunta. Yhtälailla se voidaan toteuttaa puhtaasti liiketaloudellisista lähtökohdista. Yrityspalveluiden ja liiketoimintaosaamisen kohdalla perinteisten neuvonta-, koulutus-, hautomo- ja rahoituspalvelujen suuntaaminen luoville aloille nähdään hyvinä toimintamalleina, mutta niihin kaivataan luovien alojen erityisosaamista. Keskeinen huomio yrityspalveluiden osalta on niiden sijainti, erillistä luovien alojen uusyritys- tai kehittämiskeskusta toivotaan usealla alueella. Tiedottamisessa, viestinnässä ja imagon rakentamisessa esille nousee sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen parantaminen, esimerkiksi heikkouksia ovat päällekkäisyydet tapahtuma-aikatauluissa. Koska luovat toimialat tarvitsevat imagon nostoa, tulee myös onnistuneista käytännöistä tiedottaa, niin luovien alojen toimijoille kuin suurelle yleisölle. Sopivan tiedotusfoorumin puuttuessa myös asiakastiedottaminen on ontuvaa. (Parkkola 2008, 109–114.)

Kehitysehdotukset ovat ensisijaisesti seudullisia ja/tai maakuntakohtaisia. Kansalliset verkostot katsotaan tarpeellisiksi tiedon välittämisen näkökulmasta, alueellisten toimintojen mahdollistajana, toimijoiden/toiminnan sparraajana ja alueiden välisen yhteistyön lisääjänä ja niiden tehtävänä on aktiivisesti tukea alueellisten verkostojen syntymistä. Toisaalta, kun alueellisille verkostoille on luotu yhteisiä toimintamalleja, voidaan näiden välillä toteuttaa tehokkaammin kansallista verkostoitumista. (Parkkola 2008, 22.)

3.3 Meda-koulutuksen kuvaus

Tässä tutkimuksessa selvitettiin yrittäjäkoulutuksen vaikuttavuutta, ja esimerkkinä oli Meda eli media-alan yrittäjäkoulutusprojekti. Meda toteutettiin Adultan radio- ja televisio-opisto ARTO:ssa 1.5.2005–31.12.2007. Projekti oli Euroopan Unionin ja Etelä-Suomen lääninhallituksen osarahoittamaa oppisopimuskoulutusta ja se suunnattiin Etelä-Suomen läänin alueella toimiville media-alan yrittäjille tai sellaisiksi aikoville. Yhdeksän kuukauden kestoisia media-alan monimuotokoulutuksia järjestettiin kolme kertaa, ja niihin kuhunkin osallistui parisenkymmentä opiskelijaa. Koulutuksen suoritti loppuun saakka 64 opiskelijaa ja heistä 46 suoritti myös yrittäjän ammattitutkinnon. (Uitto 2008, 4, 6.) Opiskelijoilla oli ennen projektia perustettuna 31 yritystä ja projektin aikana yrityksiä perustettiin 20 (Adulta 2008, 42–43).

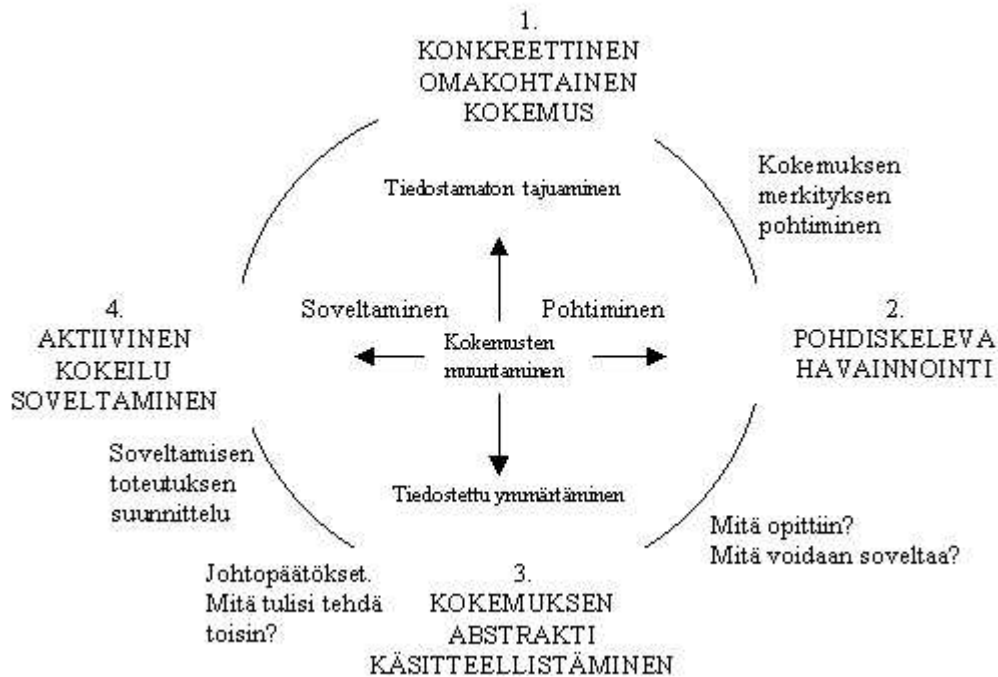
Meda-koulutuksen tavoitteet olivat: 1) selvittää osallistujan yrittäjäominaisuudet, ammatti- ja liiketoimintaosaamisen taso, 2) selvittää yritysidean realistisuus ja menestymismahdollisuudet, 3) se, että kurssilainen hahmottaa yrityksen toimintaprosessin, 4) se, että kurssilainen oppii näkemään ja hallitsemaan menestymisen kannalta olennaiset seikat ja 5) antaa yrityksen hoitamiseen liittyvät perustiedot ja -taidot. Meda-koulutuksen keskeiset aihealueet olivat: 1) markkinoiden ja kulutuskäyttäytymisen tutkiminen ja ymmärtäminen, 2) liikeidean kehittäminen ja liiketoiminnan menestystekijöiden hahmottaminen, 3) markkinointi-, tuotanto- ja hallintoratkaisujen tekeminen ja 4) projektityönä laadittava liiketoimintasuunnitelma. Työkaluina tavoitteiden saavuttamiseksi käytettiin lähiopetuksen lisäksi etätehtäviä, jotka tukivat koulutukseen kuuluvan liiketoimintasuunnitelman tekoa. Keskeisellä sijalla oli mentorointi. (Uitto 2008.) Meda-koulutuksen tarkoituksena oli täydentää luovien alojen koulutusta tarjoavien oppilaitosten tarjontaa käytännöllisellä tavalla. Hyötyjä on ollut mm. myös se, että tämän kaltainen koulutus verkottaa alan toimijoita ja luo puitteita käytännön yhteistyölle tulevaisuudessakin. (Uitto 2008.)

Koulutusta voi yksilön kannalta tarkastella joko kertakäyttöhyödykkeenä, kestokulutushyödykkeenä tai pääomainvestointina. (Blaug 1972, 20, Niittykankaan, Makkosen & Moilasan 1986, 10 mukaan). Yrittäjäkoulutuksen näkökulmasta ensiksi mainitulla tarkoitetaan niitä (kertaluonteisia) koulutuksen vaikutuksia, jotka lisäävät koulutettavan inhimillisen pääoman varantoa lyhytkestoisesti ja ongelmalähtöisesti. Toiseksi mainitulla tarkoitetaan puolestaan niitä koulutuksen vaikutuksia, jotka pitkäkestoisesti lisäävät koulutettavien tiedollisia ja taidollisia valmiuksia. Kolmanneksi mainittu näkökulma pitää sisällään pitkäkestoisen, luovuutta ja näkemystä korostavan koulutuksen tarkastelun. Koulutettavan näkökulmasta keskeistä on koulutuksen ja sen tavoitteiden välinen kytkentä. (Niittykangas, Makkonen & Moilanen 1986, 9–11.)

Kyrö (1997) toteaa, että muutoksen ja murroksen aikakausina yhteiskunnan reagointi tulee erityisen hyvin näkyviin oppimisparadigmojen kehittämisessä (Kyrö 1997, 220). Tänä päivänä oppija nähdään aktiivisena, tavoitteisiin pyrkivänä ja palautehakuksena. Oppimiseen vaikuttavat mm. ympäristö ja toiset oppijat. Yksilön oppimista ohjaavat tarpeet, uskomukset, aikomukset, odotukset ja sellainen palaute, jonka oppija kokee palautteena. Uusi tieto opitaan käyttämällä aiemmin opittua ja oppiminen tapahtuu tekemisen kautta. Vastuu oppimisesta on oppijalla itsellään ja oppiminen on tietoista. Motivaatio ja tarve syntyvät siitä, että oppijalla on aktiivisuuden kautta syntynyt tieto siitä, mitä ja miksi pitää oppia. Motivaatio on tärkein oppimisen edellytys, mutta sitä ei voi kenellekään syöttää, vaan voidaan ainoastaan luoda olosuhteet, jossa motivaatio kehittyy yksilölle sisäsyntyisesti. Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli (KUVIO 6 Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli) kuvaa oppimisen jatkuvana prosessina: oppija on vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja tiedon aktiivisesta kokeilusta syntyy konkreettinen kokemus. Yksilö arvioi kokemusta. Saadut havainnoinnit, reflektoinnit tulisi yksilön kyetä muuttamaan käsitteiksi ja malleiksi, jolloin hän voi soveltaa niitä taas uudelleen. (Ojala 2008, 65, 67.)

Markku Uitto (2007) kertoo koulutuksen rakentamisesta, että hän perusti Meda-koulutuksen pitkälti oivallukseen siitä, että ainoa yrittäjyyteen laukaiseva merkittävä tekijä on yksilön henkilökohtaiset motivaatiotekijät: halu, haave kehittää omia ideoita,

persoonallinen saavuttamisen motivaatio, halu, haave todistaa, että kykenee perustamaan uuden yrityksen. Markku Uitto viittaa tässä yhteydessä myös Aution ja Kaurasen (1994) tutkimukseen, jossa todetaan, että yrittäjiksi ryhtymisen laukaisutekijöistä ainoa merkittävä laukaisija on henkilökohtaiset motivaatiotekijät.



KUVIO 6 Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli.¹⁰

Meda-koulutuksen alussa kurssilaisten jo toimivat yritykset olivat vielä ”media-alan tavarataloja”. Koska ala on tuottajavetoista, tuli yrityksille kirkastaa oma alue ja erikoistuminen, fokusointi. Meda-konseptissa mentorit olivat avainasemassa. (Uitto 2007.) Hyvä mentori on opas, valmentaja tai roolimalli, joka osaa esittää mentoroitavalle oikeita kysymyksiä, motivoida häntä, antaa palautetta ja olla objektiivinen sekä lisäksi mentori voi tarjota oman suhdeverkostonsa mentoroitavan käyttöön (Ojala 2008, 232). Meda-koulutukseen kuului kolme mentoria, jotka olivat toimitusjohtajia/konsultteja: Pekka Krook, Pekka Kurvinen ja Mikko Honkakorpi. Aluksi kaikki mentorit olivat neljän kuukauden ajan jokaisen kurssilaisen käytössä. Tämän jälkeen joku näistä mentoreista

¹⁰ Kolb D. A. 1984 esim. Ojalan 2008, 68 mukaan.

valittiin opiskelijalle omaksi mentoriksi kurssin loppuun saakka eli viiden kuukauden ajaksi. (Uitto 2007.)

4 TUTKIMUSOTE JA -MENETELMÄ

4.1 Tutkimusote

Yrittäjyyden tutkimusta kuvaa, kuten aiemmin on jo mainittu liiketoimintalähtöinen perusorientaatio. Yrittäjyyden tutkimuksen perusorientaatio on myös mikrolähtöinen (Niittykangas, Niemelä & Koiranen 2006, 11). Tällä hetkellä yrittäjyystutkimuksessa on seuraavia muutossuuntia: 1) kiinnostus on siirtymässä yksilöiden piirteistä yksilöiden käyttäytymiseen ja ajatteluun, erityisesti yksilöiden kykyyn tunnistaa ja hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia, 2) kiinnostus potentiaalsiin yrittäjiin on kasvanut, 3) aluesidonnaisen tutkimuksen merkitys on kasvanut ja 4) lisäksi painotetaan, että vaikka yrittäjyystutkimus on monitieteistä, yrittäjyystutkimuksen kehitys edellyttää oman identiteetin löytymistä (Acs & Audretsch 2003). Yrittäjyyden tutkimuksen pyrkimyksenä voi olla myös: 1) ymmärtää yrittäjyyttä aikaan liittyvänä ilmiönä, 2) edistää ymmärtämystä elinkeinorakenteen dynamiikasta tai 3) edistää liiketoiminnan syntyä ja kehitystä. (Niittykangas, Niemelä & Koiranen 2006, 11.)

Paradigma voidaan määritellä seuraavasti: ”tieteessä jotain tutkimuksen aluetta hallitseva perusnäkemys, malli, esikuva tai viitekehys, jota sen puitteisiin sopeutuva tutkimus ei aseta kyseenalaiseksi” (WSOY Facta tietopalvelu 2009). Paradigmalla tarkoitetaan siten tapoja tehdä tiedettä (kunakin aikakautena). Niiniluoto (2002) toteaa, että tieteenfilosofiassa on viime vuosina pyritty määrittelemään perinteellistä teorian käsitettä laajempia käsitteellisiä yksiköitä, joissa otetaan huomioon teorianmuodostuksen koulukuntarakenne ja ajallinen ulottuvuus, ja että mm. paradigman käsite viittaa kokoelmaan tutkijayhteisössä omaksuttuja periaatteita, uskomuksia ja arvostuksia. Ontologiassa eli opista olevaisesta tarkastellaan todellisuuden peruselementtejä ja rakennetta, sitä, mitä on olemassa¹¹. (Niiniluoto 2002, 125, 247.) Epistemologia, tietoppi, käsittelee tiedon olemusta: mitä tieto on ja kuinka oletamme saavamme tietoa siitä,

¹¹ Quine (1948) kiteyttää ontologia -käsitteen peruskysymyksen muotoon: ”On What There Is.”

minkä uskomme olevan olemassa (Kyrö, 2003, 61). Habermasin (1974) ns. intressiteorian taustalla on näkemys siitä, että yhteiskunnassa vaikuttaa kolme todellista tekijää: työ, kieli ja valta, jotka määrittävät ja motivoivat omantyyppistään tutkimusta (Anttila 1996, 21). Teknisessä tiedonintressissä ennustetaan ja kontrolloidaan syy-seuraussuhteiden avulla (vrt. luonnontiede), praktisessa tiedonintressissä pyritään ymmärtämään ilmiöitä tulkitsemalla (vrt. humanistinen tiede) ja kriittisessä tiedonintressissä (vrt. kriittinen yhteiskuntatiede) tapahtuu uudistamista vanhojen käsitysten paljastamisen avulla. Niiniluoto (2002) tuo esille teoreettisen tiedonintressin, johon liittyvänä tiedon funktiona on selittäminen ja välineenä on tieteelliset teoriat, so. tosiasioiden selittäminen teorioiden avulla. (Niiniluoto 2002, 71–73 ja ks. myös Kyrö 2003, 63.) Anttila (1996) näkee, että luovuus edellyttää oman, intuitiivisen tiedonintressin huomioimista. Intuitiivinen tiedonintressi luo uutta intuition avulla. Luovan ajattelun ja intuition tuottama tieto on peräisin henkilön omista subjektiivisista tuntemuksista, elämyksistä, kokemuksista ja oivalluksista, mikä on eri asia kuin tuotteen tekniseen toteutukseen tai olemassa olevien asioiden tulkintaan tai niiden kriittiseen pohdintaan liittyvä tiedonhankinta. (Anttila 1996, 21.)

Tutkimukset voidaan ryhmitellä joko teoreettisiin tai empiirisiin tutkimuksiin, joskaan rajanveto ei ole selkeää. Teoreettisten tutkimusten kohteena on tieteenalan käsitteisiin, näkökulmiin tai teorioihin liittyvät ongelmat. Empiirisen tutkimuksen kohteena on puolestaan jokin reaalimaailman ilmiö, josta hankitaan uutta tietoa. Monissa teoreettisissa tutkimuksissa aineisto on kuitenkin ainakin toissijaisesti empiiristä eli se muodostuu siitä, mitä teoreettisia johtopäätöksiä kohdeilmiöstä on aikaisemmin esitetty. Myös jokaisessa empiirisessä tutkimuksessa on teoreettisia aineksia. (Uusitalo 2001, 60.)

Perinteiset tutkimusstrategiat, tutkimusotteet ovat: 1) kokeellinen tutkimus, jossa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, 2) survey-tutkimus, jossa joukolta ihmisiä kerätään, usein kyselylomakkein tai strukturoiduin haastatteluin, tietoa standardoiduissa muodoissa ja 3) tapaustutkimus (*case study*), jossa on yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 122, 123).

Tutkimusta voidaan lähestyä joko kvantitatiivisesti, määrällisesti tai kvalitatiivisesti, laadullisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on esitettävissä numerollisessa muodossa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista. (Uusitalo 2001, 79.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja ja sen taustalla on ns. realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiiviseen tutkimukseen liitetään sellaisia adjektiiveja kuin kova, jäykkä, objektiivinen, deduktiivinen ja yleispätevä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen ajatuksella, että todellisuus on moninainen. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on ennemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liitetään sellaisia adjektiiveja, kuin pehmeä, joustava, subjektiivinen, induktiivinen ja relativistinen. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista lähestymistapaa on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan ja ne voidaan nähdä pikemmin toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi. Nykyään monet tutkijat haluaisivat poistaa tällaisen vastakkainasettelun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 123–125, 129, 152.)

Tutkimuksella tulee olla tarkoitus. Tarkoituksia on erilaisia seuraavin tyypittelyin: 1) kuvaileva tutkimus pyrkii kuvaamaan jotakin todellisuuden osaa, 2) arvioiva tutkimus tähtää siihen, miten jonkin asian tulisi olla ja 3) selittävä tutkimus kuvailee ilmiötä ja vastaa myös kysymykseen, miksi näin on sekä 4) lisäksi tutkimus voi olla teorian kehittämisestä (Kyrö 2003, 36). Tarkoitus voi muuttua tutkimuksen aikana tai tarkoituksia voi olla useampiakin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 127). Etsinnällisiin, eksploratiivisiin tutkimuksiin voidaan lukea myös sellaiset tutkimukset, joiden päätarkoitus on kuvata ilmiötä teoreettisesti, mutta empiiristen havaintojen kautta. Tavoite on usein tämänkaltainen case-tutkimuksissa ja kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Kuvailevan ja selittävän tutkimuksen tarkka erottaminen ei ole helppoa eikä kovin tähdellistäkään. Karkeasti niiden ero on se, että kuvaileva tutkimus vastaa kysymykseen mitä ja miten, kun selittävä tutkimus vastaa kysymykseen miksi. (Uusitalo 2001, 62–63.)

Keskusteltaessa yrittäjäkoulutuksesta, on tärkeää pohtia, mihin tavoitteisiin sillä viime kädessä pyritään, minkälaisia välittömiä ja välillisiä vaikutuksia sillä on. Yrittäjäkoulutuksen arvioinnissa tulee tiedostaa koulutuksen kentän kirjavuus. Koulutettavan ja yrityksen odotusten lisäksi odotukset voivat olla alueellisia, toimialakohtaisia tai yhteiskunnan yrittäjäkoulutukselle kohdistamia odotuksia. Koulutuksella oletetaan aikaansaattavan koulutettavassa välittömiä vaikutuksia, jotka sitten heijastuvat yrityksen toimintaan, yrittäjyyteen yleisemminkin ja viime kädessä koko yhteiskunnan hyvinvoinnin kasvuksi. (Niittykangas, Makkonen & Moilanen 1986, 2, 7–8.)

Arvioinnista ei ole mahdollista antaa yksiselitteistä ja kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin sopivaa määritelmää. Sen sijaan arviointitiedon hankinnan eri muotoja voidaan kuvata joillakin yleisillä ja yhteisillä piirteillä. Yleisessä muodossa arvioinnilla tarkoitetaan havainnoitavan kohteen arvottamista, jossa sovelletaan vaihtelevassa määrin tieteellisen tutkimuksen menetelmiä. Arvottamisessa verrataan kohteen ominaisuuksia valittuihin kriteereihin. Kriteerit johdetaan arvoista: mikä on hyvää, pahaa, oikein, väärin, toivottavaa, ei-toivottavaa, hyväksyttävää, paheksuttavaa. Arvottaminen eli asioiden ja ilmiöiden järjestelmällinen vertailu on arviointitutkimuksen kuin muunkin arvioinnin ydintehtävä. Tältä pohjalta toiminta voidaan todeta onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. Arvottaminen voi olla absoluuttista (kardinaalinen arvon mitta) tai suhteellista (ordinaalinen asioiden paremmuusjärjestys). (Sinkkonen & Kinnunen 1994, 36–37, 75.)

Lähtökohtaisesti evaluoinnille voidaan asettaa tavoitteeksi joko se, että pyritään oppimaan ja parantamaan suoritusta tai arvioidaan palvelun onnistuneisuutta tehden sen perusteella päätöksiä esimerkiksi kehittämisestä (Pukkinen & Sinervo 2001, 15). Evaluointeja voidaan tarkastella ajallisesta näkökulmasta: ajallinen ulottuvuus ennen toteutumista (*ex ante*), toteutuksen aikana (*interim*) ja toteutuksen jälkeen (*ex post*) (Pukkinen & Sinervo 2001, 16 ja ks. esim. Teknologiaohjelmien arviointi 1988 ja Hietala 1997). Prosessina arviointi voidaan jakaa monitorointiin ja vertailevaan arviointiin. Monitorointi on perusvaihe, jossa kuvaillaan tutkittavaa kohdetta, selvitetään osallistujien kokonaistyytyväisyyttä hankkeeseen ja perehdytään osallistujien

kokemuksiin hankkeen tuomasta lisäarvosta. Vertailevassa arvioinnissa pyritään asettamaan vastakkain palveluun osallistujat ja vertailuryhmä, ja tätä kautta saamaan objektiivisempi kuva hankkeen tuotoksista ja vaikuttavuudesta. (Pukkinen & Sinervo 2001, 17 ja ks. Storey 1998.)

Koulutuksen tehokkuuden arvioinnissa voidaan käyttää Kirkpatrickin neljän tason mallia, jonka idea julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1959. Mallin arvioinnin tasot ovat: reaktioiden arvioiminen (*evaluation–reactions*), oppimisen arvioiminen (*evaluation–learning*), siirron arvioiminen (*evaluation–transfer*) ja tulosten arvioiminen (*evaluation–results*). Jokainen em. taso pohjustaa seuraavaa tasoa, joten arviointi tulee tehdä annetussa järjestyksessä. Ensimmäisellä tasolla selvitetään osallistujien mielipidettä koulutusohjelmasta: mitä he ajattelivat koulutuksesta ja miten he kokivat koulutuksen. Osallistujien reaktiot ovat tärkeitä seuraavalle tasolle eli oppimiselle. Vaikka positiiviset reaktiot eivät takaa oppimista, niin negatiiviset reaktiot epäilemättä vähentävät oppimisen mahdollisuutta. Toisella tasolla, oppimisessa, tarkastellaan, miten osallistujan taidot, tieto ja asenne ovat kehittyneet. Menetelmiä ovat yhtälaillla muodollinen tai epämuodollinen testaus, ryhmä- tai itsearviointi. Mikäli on mahdollista, niin testaus tulisi suorittaa etukäteen ja jälkikäteen, jotta voidaan määritellä tapahtuneen oppimisen määrä. Kolmannella tasolla tarkastellaan sitä, että sovelletaanko uusia hankittuja taitoja, tietoja ja asenteita jokapäiväisessä elämässä. Monille kouluttajille tämä taso edustaa koulutusohjelman tehokkuutta. Ongelmia tuottaa mittaaminen: milloin on oikea aika arvioida tilannetta, kuinka usein tulisi arvioida ja kuinka arvioida. Neljäs taso, koulutuksen tulokset kertovat osallistujan toimintakyvystä. Tulokset voivat näkyä liike-elämässä vaikkapa lisääntyneenä tuotantona, parantuneena laatuna, kasvaneena myyntinä tai suurempina voittoina. Pitkin matkaa arviointi tulee yhä vaikeammaksi. Neljännellä tasolla ratkaisevia tekijöitä tulokseen on vaikeaa mitata ja linkittää suoraan koulutukseen. (Chapman 2008 ja Winfrey 1999.)

Tämä tutkimus on empiirinen tutkimus, sillä kohteena on reaali maailman ilmiö. Tarkoitus on kuvata tutkimusilmiö, so. Meda-yrittäjäkoulutus ja sen vaikuttavuus sekä vastata kysymyksiin: mitä tapahtui ja miten tapahtui. Lisäksi tutkimuksessa on selittävän

tutkimuksen piirteitä eli se pyrkii myös vastaamaan kysymykseen: miksi näin tapahtui. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus (*case-survey*). Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen eli todellisuutta pyritään kuvaamaan kokonaisvaltaisesti. Tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, josta enemmän seuraavassa luvussa 4.2. Tutkimusaineistoa täydentää Meda-koulutukseen osallistuneiden yrittäjien haastatteluista koottu Adultan Luovat alat/Meda-koulutus -esite.

Tämän tutkimuksen päämääränä on ollut kuvata yrittäjyyden alkutaivalta, kuin myös kuvata Meda-koulutuksen vaikuttavuutta. Sitä, kuinka kurssi vaikutti haastatteluun osallistuneiden yrittäjämotivaatioon, liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemiseen ja verkostoitumiseen. Lisäksi tehdyissä haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien suhtautumista kulttuuriyrittäjyyteen. Tutkimuksessa on arviointitutkimuksen piirteitä, joskin prosessina arviointiosuus jää perusvaiheen, monitoroinnin tasolle, sillä vertailuryhmää ei ole. Meda-koulutusta arvioidaan lyhyesti Kirkpatrickin neljän tason mallia hyödyntäen. Tämän tutkimuksen tarkoitus on ollut myös: arvioida haastateltujen näkökulmasta kokonaistyytyväisyyttä koulutuksen antiin ja selvittää heidän kokemukset hankkeen tuomasta lisäarvosta, miten kurssin tavoitteet koettiin saavutetuiksi ja miten kurssi vastasi osallistujien odotuksiin sekä millaisia kehittämisehdotuksia heillä oli Meda-koulutuksen jälkeen. Haastatteluissa haastateltavat kertoivat myös jonkin verran kokemuksistaan mahdollisista käymistään muista yrittäjäkoulutuksista tai aiemmin saamastaan yrittäjäpalvelusta.

4.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja tehdään. Perusmenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu, kysely ja dokumenttien käyttö, siitä riippuen, mitä tutkimuksessa halutaan saada selville. Menetelmien valintaan vaikuttavat myös eettiset seikat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 170, 172–173, 179.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jollainen tämäkin tutkimus on, on päämenetelmänä haastattelu. Haastattelumuotoja, niin yksilö-, pari- kuin ryhmähaastatteluja, voidaan

käyttää toisiaan täydentävinä, joskin tavallisimmin tehdään yksilöhaastatteluja. Haastattelun ainutlaatuisuus tiedonkeruumenetelmänä on se, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelu valitaan usein kun: 1) halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina, merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena, 2) kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue, 3) halutaan sijoittaa tulos laajempaan kontekstiin, 4) ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin, 5) halutaan selventää saatavia vastauksia ja/tai 6) halutaan syventää saatavia tietoja. Tutkijoiden piirissä on kiistanalaista, onko haastattelu sopiva valinta tutkittaessa arkoja tai vaikeita aiheita. Kyselylomake voisi tällöin olla sopivampi ratkaisu, koska tutkittava voi näin jäädä anonymiksi ja tarkoituksellisesti etäiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 192–193, 197.)

Haastattelussa tiedonkeruumenetelmänä on sekä etuja että heikkouksia. Haastattelun etuna on joustavuus aineistoa kerätessä. Lisäksi haastattelun etuna on se, että yleensä suunnitellut henkilöt saadaan mukaan tutkimukseen. Haastatellut henkilöt on myös helppo tavoittaa myöhemmin, jos tarvitaan täydennystä aineistoon tai tehdään seurantatutkimus. Yksi haastattelun heikkous on se, että haastattelujen tekeminen suunnittelusta litterointiin vie aikaa. Lisäksi haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa tutkittavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluaineisto on myös konteksti- ja tilannesidonnaista, ja tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin, kuin jossakin toisessa tilanteessa tekisivät. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 192–194.)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään: strukturoituun haastatteluun eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Lomakkeessa kysymysten ja väitteiden muoto ja niiden esittämisjärjestys on täysin määrätty, kun taas avoimessa haastattelussa haastattelijä selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, kun ne tulevat keskustelun kuluessa aidosti vastaan. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillistä on, että

teemahaastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 195–197.)

Tälle tutkimukselle teemahaastattelu tuntui alun alkaen luontevalta ratkaisulta, koska aiheesta voitiin näin saada monipuolisempaa tietoa kuin esimerkiksi kyselylomakkeella toteutettuna olisi tapahtunut. Haastattelutilanteessa kukin haastateltava sai puhua asioista suhteellisen vapaasti, välillä siirtyen jopa teemasta toiseen. Haastateltavaa ei haluttu keskeyttää, vaan pikemminkin rohkaista syvempään kerrontaan antamalla puheen jatkoa. Haastattelujen yhteydessä sovittiin, että haastateltavien nimet voidaan mainita. Näin tulosten koosteesta saatiin persoonallisempi ja tutkimus sai kasvot. Tutkimuksen luonteesta johtuen, sillä että haastateltavien nimet ja yritykset tultaisiin mainitsemaan, ei tuntunut olevan suurta merkitystä vastausten avoimuuteen puoleen tai toiseen.

Tutkimus suoritettiin jälkikäteen Meda-projektin päätyttyä. Tutkija oli ulkopuolinen. Luovat toimialat olivat tutkijalle aiemman työ- ja koulutushistorian kautta tuttuja. Adulta oli niin ikään tutkijalle tiedossa merkittävänä aikuiskoulutuksen tarjoajana. Sen sijaan haastatellut yrittäjät eivät olleet tutkijalle entuudestaan tuttuja. Meda-projektiin tutkija tutustui etukäteen Meda-koulutuksen suunnittelija ja projektipäällikkö Markku Uiton kanssa olleen tapaamisen yhteydessä marraskuussa 2007. Tuolloin tutkija sai myös Meda-koulutuksesta ja kurssilaisista jonkin verran monistemateriaalia. Lisäksi tutkimuksen aikana syksyllä 2008 ilmestyi Meda-koulutuksesta Luovat alat/Meda-koulutus -esittelyvihkonen.

4.3 Tutkimusaiheen valinta ja tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaihe oli jo alun alkaen olemassa utuisesti kiinnostukseni, työhistoriani ja koulutushistoriani kautta: se tulisi liittymään kulttuuriyrittäjyyteen ja yrittäjäkoulutukseen. Minua askarruttanut ilmiö oli ollut se, että miksi monet luovien alojen toimijat vieroksuvat yrittäjyyttä. Substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan liiketoimintaosaamista, mutta välttämättä halukkuutta liiketoimintaosaamisen opiskeluun yksilötasolla ei ole.

Varsinaista tutkimuskohdetta etsin pidempään. Lokakuussa 2007 löysin PKT-säätiön johtavan asiantuntijan Leena Hoppanian yhteystiedot internetistä. Otin häneen yhteyttä ja sovimme tapaamisesta. Tämän jälkeen tapasimme vielä pikaisesti uudelleen siten, että myös Diges ry:n toiminnanjohtaja Pekka Krook oli mukana. Pekka Krook kertoi Meda-projektista, josta kiinnostuin heti. Kuulin, että projekti oli onnistunut. Halusin tietää enemmän siitä, miksi yrittäjyydelle myönteiset asenteet olivat Meda-kurssilaisten keskuudessa vahvistuneet, olihan kurssilla mm. perustettu useita uusia yrityksiä. Tapaamisessa päädyimme siihen, että mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla se, kuinka Meda-koulutus palvelee aloittavaa yrittäjää. Tässä yhteydessä sain Meda-yrittäjäkoulutuksen suunnittelija ja projektipäällikkö Markku Uiton yhteystiedot. Marraskuussa 2007 Markku Uiton kanssa pidetyn tapaamisen jälkeen aiheesta sovittiin tarkemmin. Pian tämän jälkeen Markku Uitto lähetti listan kahdeksasta henkilöstä, joita voisin haastatella tähän tutkimukseen vielä kevään 2008 aikana. Haastateltavia oli jokaiselta kolmelta kurssilta (Meda 1, Meda 2 ja Meda 3), vähintään kaksi henkilöä kultakin kurssilta. Tutkimuksen edetessä tutkimuksen aiheeksi muodostui, miten yrittäjäkoulutus palvelee aloittavaa yrittäjää. Esimerkiksi otettiin Meda-yrittäjäkoulutusprojekti. Tutkimus hahmottaa haastateltujen medalaisten näkemyksiä siitä, kuinka heidän kokemansa epävarmuus tai muut yrittäjyyden esteet poistuvat ja kuinka yrittäjyys nousee vakavasti otettavaksi vaihtoehdoksi heille. Mikä oli heidän näkemyksensä mukaan Meda-koulutuksen osuus tässä motivoitumis- ja päätöksentekoprosessissa.

Aluksi soitin haastateltaville ja kerroin lyhyesti tutkimuksesta ja toiveistani haastatella heitä tähän tutkimukseen. Tämän jälkeen lähetin haastateltaville sähköpostia, jossa kerroin tarkemmin tutkimuksesta, mm. tutkimuksen teemat, ja listasin jo muutamia ehdotuksia tapaamisajankohdaksi. Lopulta näistä henkilöistä kaksi ei työkiireidensä vuoksi voinut osallistua tutkimukseen lainkaan. Heidän tilalleen Markku Uitto toimitti uudet kaksi haastateltavaa. Ennen haastatteluja tutustuin yritysten kotisivuihin, mikäli sellaiset yrityksillä olivat olemassa.

Se, että sain listan haastateltavista, nopeutti tutkimuksen etenemistä. Sen sijaan se, että asuin Jyväskylässä ja haastateltavat puolestaan lähinnä pääkaupunkiseudulla, vaati sopivan ajankohdan löytymiseksi organisointia. Näin useampi haastattelu saatiin tehdyksi yhdellä haastattelumatkalla.

4.3.1 Case-kuvaukset

Haastatellut, nykyisin media-alan yrittäjinä toimivat henkilöt, olivat osallistuneet Helsingissä järjestettyyn Meda-koulutukseen. Haastatteluhetkellä haastateltavista nuorin oli 21-vuotias opiskelija ja vanhin oli 58-vuotias perheyrittäjä. Yksi haastateltavista ei suorittanut Meda-koulutusta aivan loppuun asti. Kurssille hakeuduttiin mm. siksi, että haluttiin saada lisätietoa yrittäjyydestä, kirjanpidollisista ja verotuksellisista asioista sekä saada vahvistusta omalle liikeidealle. Saada vastaus kysymykseen, millaisen mahdollisuuden yrittäjyys tarjoaisi itse kullekin toteuttaa omaa osaamistaan.

Yritykset on perustettu viime vuosina, joko ennen Meda-projektia, sen kuluessa tai heti projektin päätyttyä. Yrittäjistä viisi työskentelee pääkaupunkiseudulla, yksi Suomen lisäksi USA:ssa, yksi haastateltavista opiskelee Tampereella ja yksi haastateltavista puolestaan on sekä palkkatyössä että asuu Hämeenlinnassa. Seuraavassa on haastateltujen yrittäjien ja heidän yritysten lyhyet esittelyt kurseittain. Haastatelluilla on ollut mahdollista päivittää tietoja alkuvuodesta 2009.

Meda 1 -koulutus

Toimitusjohtaja Harri Haanpää (33-v.) on koulutukseltaan medianomi AMK ja aloittanut syksyllä 2008 opiskelut Taideteollisessa korkeakoulussa. Lisäksi hän on suorittanut useita muita media-alaan liittyviä koulutuskokonaisuuksia. Ennen projektia vuonna 2004 perustettu Dreammill Oy on tuotantoyritys, joka tuottaa mainoksia, yritysvideoita, musiikkivideoita, dokumentteja, tv-ohjelmia ja lyhytelokuvia sekä uusiin jakeluympäristöihin (mobiili ja online) suunnattuja sisältöjä. Yrityksen asiakkaita ovat omien alojensa kärkiyritykset, kuten Nokia. Toisessa omistamassaan yrityksessään Media District

Entertainmentissä on kolme osakasta ja tällä yrityksellä on toimintaa Suomessa, USA:ssa ja Espanjassa. Suomessa on kaksi tuottajaa, ja toiminta tapahtuu yhteistyökumppanien kautta projektien mukaan. Los Angelesissa on kuusi henkilöä töissä ja Espanjassa työskentelee yksi tuottaja/juontaja. Meda-koulutukseen Haanpää osallistui mm. siksi, että hän halusi lisäpotkua ammattitaitoonsa ja yrittämiseensä.

Toimitusjohtaja Sanna-Kaisa Hakkarainen (41-v.) on koulutukseltaan kulttuurisihteeri ja medianomi AMK. Hän on lisäksi opiskellut tutkintotasoisesti tiedottamista, esittävää taidetta ja liikkuvaa kuvaa. Hakkarainen perusti Melon Arbus Productions Ky:n vuonna 2004. Pääasiassa tv- ja av-ohjelmia sekä opetusmultimediaa tuottava Melon Arbus Productions Oy on perustettu vuonna 2007. Yrityksessä työskentelee Hakkaraisen lisäksi vakituisessa työsuhteessa kaksi työntekijää sekä vuosittain kolmisenkymmentä freelance-ria. Yrityksen tuotteita ovat mm.: opetusmultimedia, verkko-oppimateriaalituotannot, tuottajapalvelut muille tuotantoyhtiöille ja multimedian käsikirjoitus- ja tuotantokoulutus. Yrityksen asiakkaita ovat mm. isoimmat tv-kanavat, Opetushallitus, muut kustantamot ja toiset tuotantoyhtiöt. Hakkarainen työskentelee myös osa-aikaisessa palkkasuhteessa, mutta tämä työsuhderatkaisu on tehty käytännön syiden vuoksi. Ennen yrityksensä perustamista Hakkarainen työskenteli kulttuurisihteerinä ja siirtyi sitten kulttuurihallinnosta av-alalle työskennellen seitsemän vuotta tuottajan, vastaavan tuottajan ja toimitusjohtajan tehtävissä. Meda-koulutukseen Hakkarainen lähti tarkastelemaan omia toimintatapojaan yrittäjänä ja etsimään uutta näkökulmaa yritystoiminnalle, esimerkiksi saadakseen vastauksen kysymykseen ryhtyäkö työnantajaksi.

Toimittaja-kuvaaja-ohjaaja Hannamari Rinne (39-v.) on koulutukseltaan ylioppilas ja tämän lisäksi opiskellut: kirjallisuutta, viestintää, valokuvausta, kuvajournalismia ja yksinkameraohjausta. Haastatelluista Rinne on ainoa, joka ei ole suorittanut Meda-koulutusta loppuun. Docma tmi:n puitteissa Rinne tekee valokuvausta, kuvajournalismia, dokumentteja ja tulevaisuudessa mahdollisesti myös dokumenttiohjelmiä. Yritys on perustettu ennen Meda-projektia vuonna 2000. Toisen yrityksen, Soul Creations Oy:n, joka julkaisee mm. valokuvan sisällöstä kiinnostuneille suunnattua Photo Raw lehteä, Rinne perusti Meda-projektin aikana vuonna 2007. Haastatteluhetkellä Rinne työskenteli

myös palkkatöissä. Meda-koulutukseen Rinne lähti, koska kurssi oli juuri media-alan yrittäjyyteen painottuva.

Tuottaja Antti Sipilä (32-v.) on suorittanut Taideteollisen korkeakoulun elokuvataiteen osaston tuotannon maisterilinjan vuonna 2004. Antti Sipilä tmi on perustettu ennen Meda-projektia vuonna 1999. Uusi yritys, sisältötuotantoa, kuten elokuvia, TV-sarjoja, mobiilituotantoja ja -palveluja valmistava Luoda Production Oy on perustettu Meda-projektin aikana vuonna 2006. Luoda Productionin asiakkaita ovat yhteisöt ja yritykset. Sipilä saa palkkatulonsa yrityksistä ja lisäksi hän on saanut joitakin käsikirjoitusapurahoja. Meda-koulutukseen Sipilä lähti, koska yrittäjäkoulutusta ei ollut ollut hänen aiemmissa opinnoissaan Taideteollisessa korkeakoulussa. Lisäksi kurssin maksuttomuus ja siihen sisältyvä tutkinto houkuttelivat.

Meda 2 -koulutus

Tekstityöläinen Jussi Förbom (35-v.) on filosofian maisteri ja hän on opiskelut elokuvan tutkimusta. Tekstipalveluita, toimittamista, kielenhuoltamista, kirjoittamista ja tekstin tekemistä, opastamista ja valmentamista tuottava Tekstitoimisto Sanatorio tmi on perustettu vuonna 2005. Käytännössä yrityksen toiminta on alkanut vuoden 2007 keväällä. Sanatorion asiakkaat ovat yrityksiä, joille Förbom tekee joko suoraan tekstejä tai sitten hän tekee alihankintana kirjanhuoltoa. Tämän lisäksi hän työskentelee osa-aikaisesti Kulttuuri-, mielipide- ja tiedelehtien liitto Kultti ry:n toiminnanjohtajana. Förbomille yrittämisen ei pitänyt koskaan olla edes vaihtoehto. Meda-koulutukseen Förbom lähti käytännön syistä, asiakasta on kätevämpää laskuttaa sen sijaan, että menisi hänelle palkkaa vastaan töihin. Meda-koulutus antoi myös ajan ja paikan Förbomille pohtia sitä, mitä mieltä hän todella on yrittäjäksi ryhtymisestä.

Timo Nousiainen (40-v.) on koulutukseltaan tradenomi AMK ja tämän lisäksi hän on käynyt erilaisia markkinointiin liittyviä kursseja. Nousiainen on aloittanut maaliskuussa 2008 työt Hämeen liitossa markkinointipäällikkönä. Tämä työ tulee työllistämään hänet muutaman vuoden. Markkinointi-, media-, myynti- ja viestintäsuunnitteluun, toteutuk-

seen ja konsultointiin erikoistunut suunnittelutoimisto Knesa tmi on perustettu ennen Meda-projektia vuonna 2004 ja kaksi aputoiminimeä Brandenter ja Brandnous on perustettu vuonna 2007. Nousiainen on toiminut yrityksensä kautta mm. markkinointiasiantuntijana Mäntän taidekesä -hankkeessa ja Taidekaupunki Mänttä -kampanjoinnissa. Asiakkaista hän toteaa, ettei sulje mitään pois. Meda-koulutukseen Nousiainen lähti, koska hän kaipasi lisäkoulutusta media-alan yrittäjyydestä ja koska hän halusi uusia media-alan kontakteja.

Meda 3 -koulutus

Valokuvaaja Lena Joutvuo (58-v.) perusti tammikuussa 2008 yhdessä kuvankäsittelijä, video- ja valomies, valokuvaaja tyttärensä kanssa video-, multimedia ja valokuvaamotuotantoja tekevän Sininen Akka Oy:n. Yrityksen päätuotteina ovat matkailuvideot ja valokuviiin perustuvat multimediaesitykset yrityksille. Yritys työllistää kokopäiväisesti heidät molemmat. Aiemmin Joutvuolla on ollut valokuvaamo. Tästä hänelle kertyi yrittäjäkokemusta 25 vuotta. Meda-koulutukseen Joutvuo hakeutui, koska oli juuri lopettanut em. yritystoimintansa ja harkitsi uuden yrityksen perustamista.

Mediatuottamista Tampereen ammattikorkeakoulussa opiskeleva Pauli Kopu (21-v.) on perustanut tuotanto-osaamiseen keskittyneen alihankinta- ja yhteistyötuotantoyhtiö PAKO Studion vuonna 2006. Työn kuva vaihtelee tuotantopäällikön ja tuotantoassistentin tehtävistä isommille tuotantoyhtiöille aina erilaisiin yhteistyötuottamisiin ja osatuottamisiin pienemmille tuotantoyhtiöille. Kopu on suorittanut ammattilukion yhteydessä media-assistentin tutkinnon. Lisäksi hän on työskennellyt muutamia vuosia elokuvateatterissa. Tässä työssä hän on päässyt seuraamaan läheltä myös yrittäjän arkea. Tällä hetkellä Kopun tulot koostuvat yrityksen laskutuksesta ja opintotuesta. Kopun tavoitteena on, että yritys pyörii täysillä, kun hän on saanut nykyiset opintonsa suoritetuksi. Meda-koulutukseen Kopu lähti, koska hänellä oli tuohon aikaan ollut jo muutaman kuukauden toiminimiyritys perustettuna ja hän kaipasi lisätukea yrityksen tulevaisuuden realistiseen suunnitteluun.

4.4 Tulosten luotettavuus ja raportointi

Seuraavassa on tutkimuksen tulosten luotettavuuteen ja raportointiin liittyviä yleisiä tiedeyhteisössä tunnustettuja näkökohtia. Tutkimuksen arviointiin liittyviä käsitteitä ovat reliiabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen reliiabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti, pätevyys, tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Termit ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa termit ovat saaneet erilaisia tulkintoja ja niitä saatetaan välttää. Esimerkiksi tapaustutkimuksen tekijä voi ajatella, että kaikki ihmiset ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Koska kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida, voi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan kaikkien vaiheiden tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta, sisältäen myös tutkijan oman itsearvioinnin. Myös tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuus, tutkijan on kerrottava, mihin päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 214 ja 215.)

Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään saturaation käsitettä, joka viittaa aineiston riittävyyteen. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä ajatellen yleistettävyyttä, on taustalla alun perin aristotelinen ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen. Kun yksityistä tapausta tutkitaan kyllin tarkasti, saadaan ilmiöstä näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 169.)

Triangulaation käsite liittyy läheisesti validiteettiin. Validiteettiä voidaan tarkentaa: metodologisella triangulaatiolla, so. tutkimusmenetelmien yhteiskäytöllä, tutkijatriangulaatiolla, so. useampi tutkija osallistuu aineistonkeruuseen ja analysointiin, teoreettisella triangulaatiolla, so. ilmiötä lähestytään eri teorioiden näkökulmasta, ja aineistotriangulaatiolla, so. saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita tutkimusaineistoja (Denzin 1970, Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran 2000, 215

mukaan). Myös termejä *mixing methods* ja *crystallization* käytetään tässä yhteydessä (Brannen 1992, Janesick 2000, Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran 2000, 215 mukaan).

Tämän tutkimuksen vaiheet tehtiin tiedeyhteisön ohjeita ja sääntöjä noudattaen. Käytetty tutkimusmenetelmä ja -ote soveltuivat tutkimukseen. Tutkimuksen laatua varmistettiin siten, että haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen ne sanasta sanaan litteroitiin. Tunnin kestoiset haastattelut nauhoitettiin, jotta haastatteluista olisi tullut luonteva ja syvällisempikin keskustelutuokio, kun haastatteliija pystyi keskittymään kuuntelemiseen ja tarkentavien lisäkysymysten tekemiseen. Haastattelutilanteessa kysymykset noudattivat aiemmin tehtyä ”Haastattelukysymykset” -lomaketta (LIITE 1 Haastattelukysymykset), kuitenkin siten, että kukin haastateltava sai varsin vapaasti puhua esiin tulleista asioista mahdollisimman syvällisesti ja siinä järjestyksessä, milloin ne tulivat esille vastauksissa eli keskeytyksiä pyrittiin välttämään. Laatua puolestaan pyrittiin takaamaan myös sillä, että haastattelurunko (taustakysymykset ja teemojen otsikot ilman varsinaisia kysymyksiä) annettiin haastateltavien tueksi etukäteen sähköpostitse. Näin haastateltavat osasivat jo ennakolta varautua tuleviin kysymyksiin. Lisäksi heille annettiin haastattelurunko uudelleen haastattelun yhteydessä yksisivuisena monisteena. Tutkimuksen kysymyksiä voi luonnehtia yleisiksi, jolloin ne antavat tulkinnan mahdollisuuksia enemmän kuin tarkkaan rajatut kysymykset. Näin tehden pyrittiin kuitenkin siihen, että haastateltava pystyi vastaamaan kysymyksiin luontevasti. Toisaalta tarkentavilla kysymyksillä, puolin ja toisin, haastattelu eteni teemoissa pysyen. Litterointi tehtiin teemoittain ja teemat olivat samat kuin tutkimuksen empiiriset tavoitteet.

Haastattelut toteutettiin haastateltavan toivomassa paikassa joko yrittäjän toimitilassa, yrittäjän kotona tai kahvilassa. Tutkimuksen kannalta haastattelupaikan valinnalla ei varsinaisesti ollut merkitystä, joskin kahviloissa taustahäly saattoi paikoitellen jopa katkaista haastateltavan puheen. Toisaalta tärkeintä oli löytää kiireisille haastateltaville paras mahdollinen paikka haastattelulle, jotta myös sen puolesta ilmapiiri olisi alusta asti myönteinen. Haastattelutilannetta saattoi auttaa se, että tutkijalla on sekä työ- että opiskeluhistoriaa uuden median saralta, ja näin tietyt ammattikieleen liittyvät ilmaisut, joita haastatellut yrittäjät käyttivät, eivät hämmentäneet haastattelijaa. Haastateltavien

määrä ja heidän yrittäjätarinansa riittivät siihen, että vastauksissa oli saturaatiota, kylläisyyttä. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös sillä, että yritysten esittelyt ja ”Tulokset” -luku annettiin haastateltaville luettaviksi ennen tutkimuksen julkaisua ja samalla heille annettiin mahdollisuus lisäkommentointiin. Muutama haastateltu tarttui tähän tilaisuuteen tehden tarkentavia lisäyksiä. Yhden haastatellun kohdalla tällä oli erityistä merkitystä, koska äänitteiden äänentoisto oli paikoitellen katkeilevaa.

Haastatteluissa kerättiin teemojen mukaisesti tietoa Meda-koulutukseen osallistuneiden ajatuksista yrittäjyydestä, kulttuuriyrittäjyydestä ja Meda-koulutuksesta. Lisäksi osa haastateltavista kertoi muista yrittäjäkoulutuksista tai -palveluista. Tutkimuksen empiiriset tavoitteet, jotka olivat samat kuin tutkimuksen teemat, olivat seuraavat:

1. Miten strategia kypsyy Meda-koulutuksen aikana?
2. Mikä oli Meda-koulutuksen vaikutus motivoitua perustamaan yritys?
3. Miten haastateltava suhtautuu kulttuuriyrittäjyyteen?
4. Miten haastateltavan mielestä Meda-koulutusta tulisi kehittää?

5 TULOKSET

5.1 Strategian kypsyminen Meda-koulutuksen aikana

Haastateltavat kuvailivat yleisesti töitä luovilla toimialoilla siten, että ne ovat pitkälti viikon, kuukauden mittaisia keikkoja. Kun aiemmin freelancer-tyyppinen työskentely oli luovilla toimialoilla vallalla, on tänä päivänä käytännöllistä oman yrityksen ja laskutuksen kautta taata toimeentulo. Osa haastateltavista suhtautui yrittäjyyteen ainoana vaihtoehtona, osalle se oli mahdollisuus tai nähtävissä palkkatyön rinnalla olevana tulonlähteenä. Yhdelle haastatelluista yrittäjyys oli kurssin alkaessa ikään kuin välttämätön pakko, yrittäjyyden kun ei ollut pitänyt olla edes vaihtoehto.

Haastateltavilla oli entuudestaan ainakin jonkin verran yrittäjäkokemusta Meda-koulutuksen alkaessa. Yksi haastateltavista oli juuri lopettanut vuosia kestäneen yritystoiminnan ja harkitsi kurssin alkaessa uuden yrityksen perustamista. Muilla oli jo yritys olemassa. Haastatteluhetkellä osa haastateltavista oli yritystoiminnan lisäksi myös palkkatöissä. Joko siksi, että he halusivat näin minimoida riskejä ennen kuin siirtyvät kokonaan yrittäjiksi tai siksi, että erilaiset toimeksiantoihin liittyvät käytännönjärjestelyt tätä vaativat.

Lähipiirin yrittäjien vaikutuksen tarkastelu kunkin haastateltavan yrittäjyyteen rajattiin haastatteluissa pois. Haastateltavat kertoivat kuitenkin, että lähipiirin yrittäjät joko vaikuttivat positiivisesti siten, että haastateltavat saivat lähipiiriltä ymmärrystä ja tukea ajatuksilleen, tai sitten haastateltavat kokivat, ettei lähipiirissä olevilla yrittäjillä ollut vaikutusta heidän ajatteluunsa yrittäjyydestä suuntaan tai toiseen.

”Yrittäjyys oikeasti voi olla mahdollisuus, mutta niinku sanottu mä sielläkin [kurssilla] olen sanonut, sehän ei sulje mahdollisuutta olla palkkatöissä.” (Timo Nousiainen)

”Aloittaessani vuonna 2000 toiminimen kanssa, silloin oli luonnollisesti kaikki pelot liittyen samanaikaisesti elämänmuutoksiin, kuten ensimmäisen lapsen saaminen. – – Tilannetta vei kuitenkin vahvasti eteenpäin se tunne, että tulen tekemään tämän jossain

vaiheessa kuitenkin, koska muu työ ei tyydyttänyt niitä tarpeita, mitä mulla oli nimenomaan luomisen puolella. – – Nyt [kurssin alkaessa] tarvitsin sitten enemmän lisätietoa, yrittämiseen liittyvistä asioista ja kokemuksista, miten muut ovat samoista asioista selvinneet. – – Ne tavallaan vahvistaa omiakin ajatuksia eli pystyy peilamaan kokemuksia. – – Tavallaan täytyy pitää lapsenmieli, kun haluaa koko ajan oppia uutta.” (Harri Haanpää)

”Tajus sen, että nämä asiat täytyy miettiä kuntoon, että yritys ei voi toimia ilman selkeää ja tiukahkoakin businessplania.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

”Tota, mullahan oli niinku tavallaan näitä liikeideoita silloin kurssin alussa ja mä olin niinku ajatellut, nyt mä lopetan yrittämisen jo kokonaan.” (Leena Joutvuo)

” – – [Olin] päässy [palkkatyöntekijänä] läheisesti seuraamaan leffateatterinäkökuilmasta yrittäjän arkea, sanotaan ei siitä ole tullut mitään negatiivista kokemusta siihen asiaan. – – Siis nimenomaan se, että mä voin laskuttaa.” (Pauli Kopu)

”Olen aina suhtautunut jotenkin kauhean etäisenä asiana [yrittäjyyteen] ja jotenkin sellaisena niinkun vaikeana niinku mieltää omalle kohdalle, ett semmoinen niinkun perinteinen yrittäjän rooli tai identiteetti. – – Kulttuuriyrittäjyys on ehkä hitusen eri asia. – – Haluan elämässäni tehdä tietynlaisia asioita. Mä tiedän osaavani joitain asioita, haluan tehdä niitä asioita, koska mä oon niissä hyvä. Ja yrittäminen vaan tuntuu tällä hetkellä siltä, että se on järjestelynä ja toteuttamistapana hyvä, jotta voin tehdä niitä asioita. Se, mitä mä ajattelen, että pyrkimyksenä on tehdä, niinku elää semmosella, tekemällä niitä asioita, joissa on hyvä. Jos siihen liittyy yrittämistä, niin okei, hyvä. Olen valmis omaksumaan mekanismit ja toimintatavat, joita se edellyttää, että siinä on jotain järkeä, mut en halua ikinä joutua tilanteeseen, että yritän, koska olen yrittäjä. Mä vaan ajattelin, että olisi kätevää, että voisin lähettää laskuja. Se tavallaan kuvastaa sitä, että se oli käytännön järjestely, enkä mä niinkun miettinyt, että musta tulee nyt yrittäjä ja mä olen yrittäjä, nyt mun täytyy liittyä Suomen Yrittäjiin, saanko starttirahaa. – – Mulla on koko ajan semmoinen sarkastinen ja ulkoapäin tarkkaileva suhde vähän tähän asiaan.” (Jussi Förbom)

”Meidän oli pakko niinku perustaa yritys, että pystytään laskuttamaan.” (Leena Joutvuo)

”Tuntui vähän välttämättömältä, että sellainen tota varmaan täytyy perustaa, että pääsee toimimaan sitten tällai sisältötuottajana.” (Antti Sipilä)

”Yrittäjyys on ollut aina ihan normaali asia. Molemmat vanhemmat ovat olleet yrittäjiä ja myös isovanhemmissa on ollut yrittäjiä. – – Ehkä se itsenäisyys, mikä siinä yrittäjyydessä on. Tärkeintä on vapaus luoda tekemiseen omat raamit.” (Hannamari Rinne)

Meda-koulutukselta oltiin hakemassa rohkaisua omille ajatuksille yritystoimintaan liittyen. Kukin haastateltavista oli omassa yrittäjyydessään tilanteessa, jossa kaipasi uusia ajatuksia ja vahvistusta seuraavalle askeleelle: viedä yritystoimintaa tietoisesti eteenpäin tai saada ainakin itselle varmuus siitä, että yrittäjyys on se oikea vaihtoehto myös

tulevaisuudessa. Neuvoja, rohkaisua ja kannustusta kaivattiin mm. yritystoiminnan aloittamiseen uudella konseptilla, yhtiömuodon valintaan ja hinnoitteluun.

Meda-koulutukselta odotettiin monipuolisia asiantuntijaluentoja, joskin lähinnä perustietojen puitteissa, mutta muuten haastateltavat kertoivat, ettei heillä ollut mitään erityisiä odotuksia kurssin suhteen. Se, että kurssi keskittyi juuri media-alan yrittäjiin, koettiin muutamassa vastauksessa keskeiseksi. Tärkeänä seikkana nähtiin se, että kuinka yhdistää taloudelliset intressit ja intohimo tehdä jotakin taiteellista toimintaa. Kurssin maksuttomuus ja tutkinto mainittiin hyviksi asioiksi. Näyttötutkinnon sisältävä Meda-koulutus nähtiin muutamassa vastauksessa välitavoitteena siihen, että tulevaisuudessa olisi mahdollista toimia vaikkapa kouluttajana ja konsulttina tai että kurssi osaltaan valmentaisi jatko-opintoihin. Yhdessä vastauksessa ilmeni pettymys aiemmin saatuihin yritystoimintaan liittyviin neuvoihin, jonka vuoksi oli alettu etsiä pidempikestoista yrittäjäkursseja. Haastateltavilla oli tarve täydentää tietojaan yrittäjyyteen liittyvistä asioista, kuten lainsäädännöstä ja verotuksesta, ja samalla varmistua siitä, että he voivat toimia kannattavasti. Kahdessa vastauksessa odotuksiksi mainittiin verkostoituminen. Haastateltavat eivät olleet ajatelleet, että kurssilla olisi vaikutuksia yrityksen rahoituksen saamiseen.

Alussa kurssiin suhtauduttiin joko neutraalisti, uteliaan kiinnostuneesti tai myönteisesti. Haastatellut käyttivät tulevasta kurssista adjektiiveja: mielenkiintoinen, kunnollinen ja hyödyllinen. Vastauksissa ilmeni, että pidempikestoiseen, tutkinnon sisältävään, yrittäjäkoulutukseen suhtauduttiin positiivisesti.

”Oikeastaan mulla ei ollut hirveän isoja odotuksia. Mulla oli muistaakseni sellainen strategia siihen, että mä näin sellaisen ilmaisen kurssin, josta tulee vielä tutkinto, istun vaikka lusin, teen sen loppuun, että mä saan sellaisen tutkinnon. Ja, koska mun omassa koulutuksessa TaiKissa ei siihen aikaan ollut sellaista yrityskoulutusta, kunnollista kurssia. Oletin etukäteen, että saattaisi olla tosi tylsääkin. Ehkä oli sellainen, että halus ehkä silleen myös CV:ssä todistaa, – – että ymmärtää sitä [yrittäjyyttä].” (Antti Sipilä)

”[Kurssista] voi olla mahdollisesti hyötyä, kun hakee esimerkiksi korkeamman asteen koulutuksiin. – – Tarkoitus on jossain vaiheessa, mahdollistaa ryhtymistä asiantuntijarooliin. Opettaminen on musta mielenkiintoista. Niissä asioissa auttaa

teoriapuolen saavutetut etapit, maisteri yms., ja siksi vien työn ohessa koulutuspuolta eteenpäin.” (Harri Haanpää)

”Jos mä ajattelen, ett se on mun ainoa tulonlähde, niin kyllähän mun täytyy, totta kai tietyt lainalaisuudet ja periaatteet ja ajattelutavat omaksua. – – Kyl mä odotin siltä kurssilta ja myös sain siltä kurssilta sen peruskäsityksen siitä, ett minkälaista niinkun käyttäytymistä ja toimintaa ja asioiden hoitamista se edellyttää.” (Jussi Förbom)

”Ehkä varmistaa se, että haluanko mä sitä [omaa yritystä] vai en. Se oli yks mun päämotiivi mennä sinne. Elämässä muutenkin monet päätökset ovat syntyneet poissulkemalla toimimattomia asioita. Näin päädyin myös yrittäjyyteen, koska totesin, että pystyn siihen ja nautin itsenäisestä työskentelyprosessista.” (Hannamari Rinne)

”Mul ei ollut oikeastaan mitään odotuksia. Mä menin vaan ihan uteliaisuudesta, mä ajattelin, että onks tossa [omassa yritysideoissa] mitään.” (Leena Joutvuo)

”Tota aika ehkä sekavia, ku ei sillai ennen ole ollut tekemisissä. Ei tiennyt, että mitä tommoset kurssit edes on, ei tiennyt, mitä olisi osannut odottaa.” (Pauli Kopu)

”Asiantuntijaluennot ja tavallaan sitä kautta mahdollinen suhdetoiminnan luonti. Niinkun joko heihin – – eli verkostoitumista, ja sitten meihin oppilaisiin.” (Timo Nousiainen)

”Noh, rehellisesti sanottuna ei yhtään mitään. – – Ja mun täytyy sanoa, se Uusyrityskeskuksen tämmönen businessplanin jumppaan liittyvä tai kehittämiseen liittyvä jumppa tai liittyvä palvelu oli minusta hirveän huonoa, ja en mä tiedä, se oli jotenkin avutonta. Ja sen myötä rupesin hakemaan kunnon yrittäjäkoulutusta. – – Mulle tuli kautta linjan tästä Uusyrityskeskuksen neuvonnasta fiilis, sortsi vaan, tietääks ne, mistä ne puhuu. Tää oli ihan puhdas se mielikuva. – – Uusyrityskeskuksen antama palvelu, tällä hetkellä, tän päivän vinkkelistä katottuna, niin sehän on ihan tavallisten virkamiesten työtä. – – Pitää miettiä, onks ne ihmiset mentoreita henkisesti ja luonteeltaan. Ja virheitä ei saa jakaa, se on pyhästi kiellettyä. – – Noh, tän niinku polun jälkeen, mä sitten löysin tieni Medaan.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

Kaikki haastateltavat kertoivat tilanteestaan Meda-koulutuksen päättyessä, että heille oli yrityksen strategia selkiintynyt ja varmentunut kurssin aikana. Mm. toiminimellä toiminut yritys muutettiin osakeyhtiöksi tai vaihdettiin kokopäiväisestä työstä osa-aikatyöhön, jotta saataisiin enemmän aikaa oman yritystoiminnan kehittämiseen. Tuotteistaminen ja myynnillisuus nostettiin esille keskeisinä asioina. Kahdeksasta haastattelusta seitsemän sai tutkinnon suoritettua.

Vastauksissa tuli esille varmuuden löytyminen omille päätöksille ja saatu henkinen tuki, niin muilta kurssilaisilta kuin mentoreilta. Yksikään ei maininnut haastattelussa, että olisi asettanut ennakkoon, ennen kurssia mitään odotuksia mentoreiden suhteen. Joka tapauk-

sessä vastauksissa korostui se, että mentoreilla oli haastateltavien yrittäjäprosessissa erityinen merkitys.

Haastatteluhetkellä yrittäjäys näyttäytyi luontevana ja hyvänä ratkaisuna haastatelluille. Osa haastateltavista oli pidemmällä yrittäjyydessään, heillä suunnitelmat olivat edenneet tasaisesti Meda-koulutuksen aikana ja sen jälkeen. Osalle opiskelut tai palkkatyö olivat tulleet mukaan, ja yrittäjäys oli jäänyt hieman niiden varjoon.

”Ja sitten toisten yrittäjien semmosen niinkun vertaistuen saaminen ja toisten yrittäjien yrittäjätarinoiden kuuleminen. – – Koska meillä oli hirveen, minusta sopivan heterogeeninen porukka. – – Minusta se oli hedelmällinen porukka kuulla ja jumpata ja peilata omaa kokemushistoriaa siihen ja omia suunnitelmia siihen.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

”Lähdin sieltä Vihdistä eläkevirasta pois, niinkun osa-aikaiseen, huonopalkkaiseen järjestötyöhön. Ja ajatuksena oli nimenomaan se, että koska se on osa-aikainen, niin tota mulla on aikaa ja mahdollisuutta tehdä firman työtä siinä rinnalla. Ja se malli toimi tosi hyvin. Ja se tavallaan sysäsi liikkeelle sen, että kun Meda jatku ja mulla oli joustoa ja vapautta aikataulusta, mä pääsin todella kiinni siihen. Ja kyllä Meda teki musta yrittäjän.” (Jussi Förbom)

”Oikeastaan uskalsi syventää niitä huimia liikeideoita.” (Timo Nousiainen)

”Se koko idea kehittyi kurssin aikana ja muuttu kokonaan.” (Pauli Kopu)

Erityisistä riskeistä keskusteltaessa mainittiin starttiraha yhdeksi riskiä vähentäväksi tekijäksi. Yksi haastateltavista oli tarkoituksella aloittanut yritystoimintansa vuoden 2008 alusta, jolloin starttirahaa oli ollut mahdollista saada puolitoista vuotta ja näin vähentää riskiä oman palkkauksen suhteen. Rahoituksen suhteen puolestaan oltiin oltu maltillisia ja lähinnä tässä yhteydessä mainittiin henkilökohtainen pienyrittäjälaina. Se, että yrityksessä on vain yksi henkilö eli yrittäjä töissä, nähtiin myös riskiksi, vaikkapa, jos yrittäjä sairastuisi. Kaksi mainitsi erikseen sopimukset yhteistyökumppanien kanssa riskialttiiksi.

Haastateltavat vaikuttivat tiedostaneen sen, mitä riskejä heidän yritystoimintaansa sisältyi ja he kuvailivat helposti toimialan riskejä yleisemminkin. Toimialaan liittyvistä erityisriskeistä mainittiin tekijänoikeuksiin liittyvät riskit. Toimialasta kerrottiin, että niin pienet kuin isot yritykset ajautuvat konkurssiin tai vaikeuksiin, koska alalle tyypillistä on,

että yrityksissä lähdetään liian helposti liikkeelle eli ennen kuin koko rahoitus on kunnossa. Ajatellen liian optimistisesti, että rahoitus saadaan kuntoon matkan varrella.

Haastatelluilla oli tunne siitä, että riskit ovat hallittavissa. Lisäksi jokainen heistä kuvaili omalta kohdaltaan riskejä harkituiksi ja täysin siedettävissä oleviksi. Lisäksi Medakoulutus näytti antaneen vastauksen perustietoihin ja -taitoihin, ja tämänkaltaiset riskit eivät enää vaivanneet haastateltavien mieltä juurikaan. Ainoastaan yhdessä vastauksessa tuli esille riskinä se, ettei ymmärrettäisi kaikkia yrittäjän velvollisuuksia, liittyen esimerkiksi kirjanpitoon tai verotukseen.

”Onhan se aina riski, että ne rahat loppuu. Käytännön riski nyt on se, että jos firma menee konkurssiin, niin mulle jää se henkilökohtainen laina. – – Erityinen riski tässä mun firmassa – –. Jos esimerkiksi mä sairastuisin, firma ei hirveen hyvin pärjäisi. – – Nää on projekteja ja niissä on alihankintaketjut. Ja se on riski, jos joku alihankkija mokaa tai tota joku sopimus siellä on huono ja tekijänoikeus jää ottamatta pois niiltä. Sit siinä voi se projekti aika helposti mennä tappiolla.” (Antti Sipilä)

”Olen siis yrittänyt minimoida siis just silleen sitä, että en vieläkään tehnyt sitä hyppäystä, että mä oisin siis pelkästään yrittäjä. – – Et tavallaan osa siitä yrittäjyydestä tai jota vierastan, karsastan yrittäjän identiteetissä, että pitäisi valtavasti kasvaa, niin hirveen nopeasti, liikevaihtojen välkkyä silmissä. Kyl mä olen varovainen ottamaan hirveitä riskejä ja maltillinen sen suhteen.” (Jussi Förbom)

”Olin laskenut sen. Vaikka se menee kuinka, niin saadaan aina omat pois.” (Leena Joutvuori)

”Isoin ongelma oli just verotuksen [kysymykset] ja kirjanpidolliset kysymykset. – – Mähän en ymmärtänyt tuon taivaallista. – – Nyt ymmärrän huomattavasti enemmän. Se tuntui isoimmalta riskiltä, jos siinä sitä kautta joutuu pulaan. Kyl isoin kynnyks tohon yrittäjyyteen, mitä on kavereilta kuunnellut.” (Pauli Kopu)

”Se oli enemmin se pohdinta, miten sitä kannattaa pyörittää, pitääkö tulosta alhaalla ja sitten tulee se yrittäjän eläkevaihe ja kaikkee tällaista.” (Timo Nousiainen)

”Noh, sanotaan näin, että tietenkä riski on olemassa silloin, jos olis tyhmä ja menisi käynnistämään hankkeita, joiden talouspohja ei olis riittävän hyvin suunniteltu ja varmistettu. – – Se on sitten omasta kyvystä kiinni, että suostuuko sellaiseen ja lähteekö sellaiseen. – – Onko kanttia todeta, että tämä tuotanto ei lähde, ennen kuin olemme saaneet koko suunnitellun rahoituksen kasaan. Sanoa ei. – – Se on musta ehkä ydinajatus, ettei ota riskejä, joita ei kuvittele voivansa hallita.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

Jälkeenpäin arvioiden haastateltavat kertoivat, ettei heille ollut tullut yllätyksiä riskien tai uhrausten suhteen. Riskejä oli pyritty välttämään ja siinä oli onnistuttu. Joskin tietty liike-

elämän kovuus oli tullut muutamille yllätyksenä tai se koettiin ainakin oppimisen paikkana. Uhrauksista esille nousi aika, se ettei yrittäjän työpäivä ole virka-aika kahdeksasta neljään. Tämäkin seikka oli ollut haastatelluilla tiedossa. Oma myynnillisuus nostettiin haastatteluissa tällä kohtaa myös esille. Lisäksi kerrottiin, että nyt uskalletaan sanoa ei sellaisille projekteille tai yhteistyöhankkeille, joissa ei nähdä olevan mahdollisuuksia menestykseen. Haastatteluhetkellä kahteen yritykseen oli palkattu lisää väkeä.

Lisäksi aiemmista yrittäjäkokemuksista esille nousi tiimin merkitys. Se, että tiimissä puhalletaan yhteen hiileen, eikä esimerkiksi ideakateus vie koko toiminnalta pohjaa. Pitkälle nähtiin, että itse voi vaikuttaa riskien minimoimiseen, esimerkiksi hinnoittelulla tai verkostoitumisella. Työn laadukkaasti tekeminen nähtiin keskeisenä kilpailutekijänä. Ajasta tunnuttiin kuitenkin joustettavan helposti. Haastateltavat kuitenkin nyt pohtivat ajankäyttöään tarkemmin kuin ennen kurssia. He pyrkivät laatuun ja tavoitteena oli entistä enemmän, että hinnoittelun tulisi olla suhteessa käytettyyn aikaankin.

”Ehkä joissain tilanteissa bisnesmaailman kovuus on yllätynyt, miten niissä sopimuksia neuvotellaan. – – Toisaalta ei kuitenkaan sellaista riskiä. – – Kyllähän ne aina voi neuvotella, että eihän sitä tarvitse ikinä allekirjoittaa sitä [sopimusta], mutta kyllä se on vaan yllättänyt.” (Antti Sipilä)

”Aikaisemmassa yhteisyrityksessä alkoi tulla sisäistä kilpailua. Keksinkin toteutusidean tarjoukseen ja lähdin tekemään sitä. – – Mun yhtiökumppani oli tehnyt täysin samalla idealla selän takana ja vei sen asiakkaalle omana ideanaan. – – Tavallaan opettavainen kokemus ihmistyypistä, kenen kanssa ei kannata tehdä töitä. – – Toki, kun menee lujaa, niin aina törmää seinään jossain vaiheessa. Ei se ole huono asia kokemuksena, koska se aina opettaa.” (Harri Haanpää)

”Kyl mä oon aika hämmästynyt ollut siitä, kuinka tämä on nyt mennyt ja kuinka tavallaan johdonmukaisesti tää on edennyt. – – Eli mä olen siis yrityshautomossa, jossa saan tukea ja mentorointia. Ja johdonmukainen ja selvä seuraava vaihe siinä, että se yhä enemmän johtaa siihen, että musta tulee enemmän yrittäjä. Viel kohti sitä, että se on todellista liiketoimintaa eikä vaan harrastamista. Ja siitä huolimatta haluan pitää kiinni siitä, että se on vaan siksi, että saa tehdä, sitä mitä haluaa.” (Jussi Förbom)

”Rahaa tehdä silti, sellainen asenne. Jälkeenpäin taas huomaa, mikä sitten kyllä omasta selkänahasta pois. Ja sitten se vastuunkantaminen.” (Hannamari Rinne)

”Ei tässä ollut kestämistä, koska se oli tiedossa, että yrittäjä on, mä olen ollut pitkään, tiedän, että mitä se työosuus on. Siinä ei tehdä viisi tuntia eikä kahdeksan tuntia, tehdään melkein joka päivä kaksitoista tuntia ja joka päivä melkein. Se se on.” (Leena Joutvuori)

”Tavallaan se, minkä verran mä myyn ja minkä verran mä sitten saan myyntiä aikaiseksi, se riippuu musta. Sen riskin koen helpommaksi hallittavaksi kuin sen verotukselliset ja niinku lakiasiat. Toi menee tällä alalla niinku sitä kautta, kuka tuntee ja kenet. – – Kyl ne soittaa uudestaan.” (Pauli Kopu)

”Huolimatta siitä, että mun olisi pitänyt osata ne hyvin, en ehkä osannut niin hyvin. Eli muutaman kerran lähdin sellaiseen juttuun mukaan, jota pidin tuota jälkeenpäin vähän huonona. – – Kuitenkin pätkäilyt sitä, tietynlainen kovuus pystyä sanomaan ei ja pystyä asettamaan rajat ja pystyä vaatimaan ja vaatimaan lisää. Ja et tää on tietynlaista henkistä kasvua, jota täs on tapahtunut Medan myötä.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

5.2 Meda-koulutuksen vaikutus motivoitua yrittäjyyteen

Vuorovaikutusta Meda-koulutuksessa kuvailtiin keskustelevalaksi ja tätä kautta kurssilaisille syntyi luottamus etenkin mentoreihin. Mentoroinnin koettiin olleen se seikka, joka rohkaisi yrittäjyyteen, kehitti omaa ajatteluprosessia ja vahvisti omia käsityksiä. Meda-koulutuksessa mentorit toimivat esikuvina kurssilaisille ja kurssilaiset luottivat mentoreihin, koska nämä omasivat henkilökohtaisesti kokemusta yrittäjyydestä. Vastauksista välittyi luottamus myös muihin kurssilaisiin. Vertaistukea ei nostettu samalla tavalla merkitykselliseksi kuin mentorointia, mutta joka tapauksessa haastateltavat kertoivat keskinäisestä yhteistyöstä ja ystävyydestäkin. Kokonaisuudessaan kuvaavaa oli tietynlaisen itsevarmuuden syntyminen kurssin kuluessa. Kädyt yhteiset keskustelut kurssitapaamisissa antoivat mm. parinkin vastaajan mielestä tunteen, että jos muut tähän pystyvät, niin miksei itse pystyisi.

Meda-koulutuksen tietomäärää ja monipuolisuutta kiiteltiin pääsääntöisesti. Liiketoimintasuunnitelma toimi kurssilaisille työkaluna prosessoida ajatuksiaan yritystoiminnasta. Liiketoimintasuunnitelma toimi ikään kuin punaisena lankana pitkin kurssia. Toisaalta yksi haastatelluista koki saaneensa aikanaan kurssilta sen, mitä saatavissa oli hänen kohdallaan, vaikkei hän liiketoimintasuunnitelmaa tehnytkään. Joskin juuri hän mainitsi, että voisi nyt mennä vaikka uudelleen samaiselle kurssille.

Meda-koulutuksen aikana kurssilaisten asenne oli muuttunut entistä myönteisemmäksi yrittäjyydelle. Yrittäjä koettiin (positiivisesti) mm. myynnin taitavaksi ja tuloksellisesti

toimivaksi henkilöksi. Opetukseen suhtauduttiin myönteisesti, läpikäytyjä aiheita kuvailtiin kiinnostaviksi ja jälkeensä kurssilta todettiin saadun paljon hyödyllisiä tietoja ja taitoja.

”Nooh, erityisesti sanotaan, että ehkä siel oli näitä mentoritapaamisia, jotka auttoi niinku siin prosessissa. – – Tärkeintä on oma ajatteluprosessi, että syntyy se yrittäjän ajattelutapa päässä. Ja siinä niinku auttaa se koko prosessi ja keskustelu niiden muiden [kurssilaisten] kanssa, ja se mietiskely siel oppitunneilla, mut sit tehokasta on just ne mentoritapaamiset, mentorin kyselyt. Se on vähän niinku psykologilla, että sä itse vastaillet mentorin kysymyksiin, ja se kehittyy hirveen tehokkaasti se ajattelu. Yrittäjän ajattelutapa on just itse asiassa sellainen, että se liittyy mun mielestä tähän myyntiin. Se on markkinoinnillinen idea, että kun kohdataan idea tai asiakas, niin yrittäjä ajattelee aina, että miten se on mahdollista toteuttaa se kauppa ja myydä se.” (Antti Sipilä)

”Se [Meda-koulutus] autto hyvin kiteyttämään kaikkii tällöisiä kuitenkin käytännössä koettuja asioita. – – Ahaa, näinhän se on! Joo, näinhän mä olen sen ajattelutkin. – – Liiketoimintasuunnitelma esimerkiksi. – – Jos alat itse miettimään tai keksimään sen pyörän uudestaan, se voi pahimmillaan jäädä kesken, koulutuksessa käytiin joka osio läpi. – – Pääsee ikään kuin siitä seuraavasta portinvartijasta matkalla parempaan osaamiseen.” (Harri Haanpää)

”Se ryhmä ja ne ihmiset oli se, näki sen, että kaikki on ihan yhtä tavalla pihalla, siis hyvällä tavalla itseasiassa, mut ett kuitenkin. Kaikki on yhtä tavalla hämmennyksessä sen kaiken kanssa. Ja silti, että siitä tulee ihan hyvä juttu. – – Rohkaisi ihan valtavasti, miksen mä voisi, kun näin moni muukin, huseerata tällä tavalla.” (Jussi Förbom)

”Se kokonaisvaikutelma. – – Ei ei se on niin vaikeeta. Ei se mitään vaikeeta oo. – – Ehkä yksi parhaimpia niinku juttuja oli mentorointi. – – Kokenut ihminen puhuu rehellisesti siitä omasta yrittäjyydestään.” (Hannamari Rinne)

”Se tietomäärä, mitä sieltä tuli. Vaikka mä kuvittelin, että tiedän kaikki noi, niin en minä tiennyt. Sieltä tuli todella hyvä tietopaketti, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon. – – Mentorit elikkä ne ohjas. Ne vähän niinku potki, ett perusta se yritys, mistä saa asiakkaita, mitä pitää tehdä, se oli heidän rooli siinä varmaan eniten. – – Ajattelin liioitellen [tuotteista] menee varmaan tuhat kappaletta, niin hän [mentori] heti kasvatti sitä määrää. Hei, sun pitää myydä sinne ja sinne ja sinne, – – hän yritti kasvattaa sitä bisnestä heti joo, että pitää ajatella ihan niinku eri tavalla.” (Leena Joutvuo)

”Ne opettajat [mentorit] olivat oikeasti oikeita yrittäjiä, – – heidän tarinansa ja se heidän maailmankuvansa ja se tapa ajatella asioista oli kyl se, että mikä sitten sysäsi siihen sitä puhtia, ja plus itse ne asiat, mistä puhuttiin, ett ne teemat, ne aiheet oli joka ikinen kerta sellaisia, että huomasin, ett ne kiinnostaa mua ihan suunnattomasti.” (Pauli Kopu)

”Niinkun siis positiivisen vapauden semmonen oletus, että pystyy hallitsemaan enemmän asioita, kun itse tekee niitä, mutta toisaalta taas, niin tuota yksi motivaatio oli se, että se mahdollistaa, ei kiellä lisätulon ja yleensäkin tulotason niinkun nostamisen. Yksiselitteinen juttu, jossei sitä ajattele, niin ei varmaan sillai kaipaa yrittämistä.” (Timo Nousiainen)

”Huomasin, että on jo ihan kohtuullisesti valmiuksia repussa. Se vahvisti sitä käsitystä siitä, että olin mennyt jo perustamaan firman. – – Mun mentori oli niin mahtava. Se sparraus, mitä siellä sai, oli hedelmällistä ja kannustavaa. – – Mut sitten tää Medan mentoreiden etu oli se, että he olivat itse yrittäjiä, joka oli olennainen asia, että he tiesivät, mistä he puhuivat.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

Meda-koulutukseen osallistuneet olivat heterogeeninen ryhmä, kuten myös tutkimukseen haastatellut henkilöt. Haastateltavilta kysyttiin sitä, minkälaiset epäselvinä olleet asiat selkiytyivät kurssin aikana. Saaduista vastauksista ilmeni, että niin kirjanpitoon kuin hinnoitteluun ja laskutukseen liittyvät teemat koettiin myös tärkeiksi, joista useimmat totesivat, että heillä oli ollut niistä kurssin alussa liian vähän tietoa. Kirjanpito nähtiin selkeästi ulkoistettavaksi asiaksi, ja tilannetta kurssilla kuvailtiin siten, että tämänkaltaisia teemoja olisi voitu käsitellä enemmän. Joissakin vastauksissa toisaalta ilmeni, että kirjanpitoon liittyviä asioita oli kurssilla myös karsastettu. Ikä, koulutus- ja työhistoria vaikuttivat matkan varrella kokemuksiin kurssin toteutuksesta. Meda-koulutusta kuvailtiin hyvin vastakohtaisilla adjektiiveilla. Kun yksi sanoi, että kurssi oli humaani, niin toinen luonnehti, että se olisi voinut olla ihmisläheisempi. Kun yksi olisi kaivannut enemmän yhteisiä tapaamisia, niin toinen totesi plussana juuri kurssin tehokkuuden. Siihen, miten oppimista oli tapahtunut, oli (odotetusti) aiemmalla opiskelu- ja työkokemuksella ollut merkitystä. Vastauksista näkyi, että asiat oli ollut helpompi omaksua ja ottaa käyttöön, kun taustalla oli ollut aiempaa tietämystä ja kokemusta.

”Siel oli kyllä, niin kun kaikista osa-alueista jonkunlaista opettajaa ja oppituntia. – – Hirveästi kyl sitä itsearviointia ja tota sitä oli ainakin tarpeeksi sitä itsearviointia ja kaikenlaista tällasta työssä jaksamista ja semmoista keskustelua. – – Kirjanpitoasiat, ne oli ehkä vähän semmosia, niissä ei ollut sellaista tiukkaa opetusta. Sillai ei ollut sellaista tarkkaa, että kaikki varmasti ymmärtää, mikä on tase ja tällasta. Niin se oli vähän sellaista pehmeää ja siinä olisi voinut olla kovempaakin opettamista. – – Se oli semmosta aika humaania.” (Antti Sipilä)

”Joillekin taas se, mitä siellä oli niin ylivoimaista, jorinaa sieltä kuului laskutoimituksista. – – Ehdottomasti kirjanpito kannattaa ulkoistaa. Koen sen stressinä. Mä en vaan enää jaksa muistaa, mitä kaikkea paperia pitää laittaa minnekin ja mä olen kiitollinen, jos joku pystyy huolehtimaan sen mun puolesta.” (Harri Haanpää)

”Kyl varmaan eniten just tämmönen laskentatoimi ja tää tämmönen ikään kuin admin, siis niinkun hallinto, se on varmaan se, mitä halusin eniten oppia ja perehtyä. Se oli tärkein asia siellä. Totta kai myös se media tai luovan alan niikuin sisäinen maailma, ja se oli

hirveen tärkeitä, että sitä avattiin. – – Mulle oli hirveen tärkeää, että opin sitä yrittäjän arkea näin käytännössä ja kyl sitä sieltä sai.” (Jussi Förbom)

”Mä olen tosi huono kaikessa tommosessa, ei mulla ole aikaa, enkä mä jaksaa, eikä mua kiinnostaa se puoli lainkaan, että tota mun mielestä tietyt osa-alueet pitää laittaa muiden ammattilaisten harteille. – – Mitä en kuunnellut. – – En lotkauttanut korviakaan. – – Nyt voisin mennä kuuntelemaan taloudesta, johtamisesta.” (Hannamari Rinne)

”Se, että yrityksen tulee olla tarpeeksi iso, ettei mitään pientä kannata. – – Hinnoittelussa tuli tosi tarkkaan se, että pitää laskea tosi tarkkaan se, että joku 50 senttiikin vaikuttaa siihen kokonaisuuteen, niinku ku on monta kappaletta. Ei kannata antaa liikaa alennuksia, näin se oli, pitää kaikkee miettiä tarkkaan.” (Leena Joutvuo)

”Mä sanoisin 90 prosenttia tuli uutta tietoa tälle jälkimmäiselle [tuotanto, tuottajakoulutus] ja 25 prosenttia tälle [kirjanpito, markkinointi, myynnin koulutus], mitä tavallaan on jo koulussa [aiemmin] opiskellut.” (Timo Nousiainen)

”Olisin ehkä toivonut kolmatta päivää johonkin kirjanpidollisiin asioihin ja verotuksellisiin asioihin.” (Pauli Kopu)

”Mitään totaalisen uutta ei tullut. Ehdottomasti siis oppimisen kannalta oli olennaista, että mulla oli toimitusjohtajuus takana ja se, että mä olin pienessä media-alan yrityksessä kuitenkin pitkään toiminut taloudellisesti vastuullisessa asemassa. Tavallaan oli se taloudellinen arki ja mistä se raha tulee, ratkaisut, ihan selkeenä päässä. Sitten, kun se viedään omaan yritykseen pikkusen eri tuotteisiin, niin totta kai nää asiat yhteenlyötynä asiat meni helpommin päähän. Väitän, oppimisen kannalta oli olennaista aiempi kokemus, henkilöllä aikaisempaa tartuntapohjaa, asiat meni helpommin päähän, väitän.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

Meda-koulutuksessa tehtiin kilpailija-analyysi osana liiketoimintasuunnitelmaa. Muuten kurssilla oli kilpailijoita käsitelty hyvin yleisellä tasolla. Kysyttäessä kilpailijoista kääntyi kysymys pääsääntöisesti vastauksissa verkostoitumiseen. Kilpailijat nähtiin yhteistyökumppaneina, asiakkaina ja tilaajina. Kilpailutilanteen olemassaoloa ei esimerkiksi kurssilaisten kesken kuitenkaan kielletty, mutta toiset kurssilaiset nähtiin joka tapauksessa pikemminkin yhteistyökumppaneina. Yleisesti Meda-koulutus nähtiin ainutlaatuisena tilaisuutena olla tekemisissä tarkkaan valitun, omalla alalla toimivan ryhmän kanssa, josta kannatti mieluummin ottaa hyöty irti kuin alkaa pelätä heitä kilpailijoina. Tähän vaikutti osaltaan se, että kurssille oli pyritty ja onnistuttu rakentamaan hyvää ryhmähenkeä ja että kurssilla oli painotettu yhteistyötä ja tuotu esille yhteistyön merkitys liiketoiminnassa.

”Aika monet, varsinkin sisältöalalla, on kilpailijoita tai kokee olevansa kilpailijoita hirveen herkästi. – – Sitä voisi erityisesti painottaa, että verkostoituu erityisesti potentiaalis-

ten asiakkaiden kanssa eikä niinkään kilpailijoiden kanssa. Aika usein nuoret yrittäjät verkostoituu ja sitten ne vaan kertoo ideoitaan kilpailijoille. Ja sehän on vaan aika turhaa semmonen, että kehua itseään toisille kilpailijoille. – – Siel oli oikeestaan yks yritys tai yks tai kaks, jotka oli suoraan kilpailijoita mulle, mutta nekin oli sit niin aina eri vaiheessa, ett tota kuitenkin vähän eri tuotteita kuin mulla. Kyllä sitä sit välillä sellaisia ajatuksia, että syntyi, että mitenköhän just niiden yrityksen kohdalla sitten.” (Antti Sipilä)

”Onhan se hyvä tietää, mitä kilpailijat tekee, – – ei sitä kannata ajatella niin mustavalkoisesti, siel [kilpailijoissa] voi olla potentiaaliakin [yhteistyökumppaneita, asiakkaita, tilaajia].” (Harri Haanpää)

”Meitä kehoitettiin ite analysoimaan sitä ja niinku kartottamaan sitä, koska meillä oli erilaisia ideoita ja erilaisia firmoja. Vaikea yleisesti ryhmänä käydä läpi meidän kilpailutilannetta. Ja kyl mun täytyy sanoa, että se mulla itselläni jäi. – – Mä mennyt siinäkin vähän pyhällä hengellä kyllä.” (Jussi Förbom)

”Ehkä se on sit mun luonnekin, ett mä en koe kilpailijoita vihollisiksi. Niistä voi joko vähän varastaa ideoita tai tehdä yhteistyötä. Mulle ei ole kilpailija silleen niin paha mörkö.” (Leena Joutvuo)

”Siel painotettiin kovin paljon sitä, että täytyy tuntea se oma toimintakenttensä, missä toimii ja sitten tietysti sitä, että miten se niinkun toimintakenttä määrittää sitä sun asemaa siel tilassa. Kilpailijoiden kautta määrittyy se sun paikkasi alalla. – – Siitä kurssista muodostui semmoinen, että kilpailuhenkisyuden sijasta, – – ajatusmalli oli koko ajan se yhteistyön kautta. – – En mäkään koe, että mulla on tällä alalla kilpailijoita, vaan mulla on potentiaaleja yhteistyökumppaneita.” (Pauli Kopu)

”Keskusteltiin asioista, mitä tulee ottaa huomioon, kun ja jos ja nimenomaan kun joutuu siis kilpailutilanteeseen, jopa isojen yritysten kanssa tai kuka mitenkun. – – Mut vain 20 prosenttia suoranaista semmosta, että mietittiin selkeesti sitä sun tapausta mentoroinnin kautta, mutta sekin oli kuitenkin hyvin yleistä. Siinä valmistauduttiin näyttötutkintoon ja sen sellaiseen.” (Timo Nousiainen)

”Samoilla luukuilla käytiin. Se, että oltiin kilpailijoita, ei me nyt niin kovin ryppyotsaisesti suhtauduttu. Vähän silleen naureskeltiin asialle, ett tiedostettiin asia, mutta ei rypyjä yhteistyökuvioihin tullut.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

Kysyttäessä vielä erikseen verkostoitumisesta, kerrottiin, että verkostoituminen koettiin tärkeäksi ja että sen tuomat edut ymmärrettiin. Haastatellut yrittäjät kuitenkin mieluummin tinkivät verkostoitumisesta kuin työnsä laadusta. Koska he halusivat tehdä työnsä laadukkaasti, ei heillä ollut välttämättä aikaa erilaisiin tapahtumiin osallistumiseen. Tiiviin aikataulun vuoksi, pelkkä verkottuminen itsessään ei riittänyt motivoivaksi tekijäksi, vaan tapahtuman täytyi olla heistä myös mielenkiintoinen sisällöltään, jotta sinne lähdetäisiin.

Meda-koulutuksen pituus vaikutti siihen, että verkostoitumista ja ystävyysuhteitakin kunkin Meda-ryhmän sisällä ehti tapahtua. Merkitykselliseksi koettiin juuri se, että kurssilla oli ollut mahdollisuus verkostoitua uusien ja sellaisten ihmisten kanssa, joita haastateltavat eivät olleet aiemmin tavanneet. Oli löydetty yrittäjiä ja yrityksiä, joiden palveluja oma yritys tarvitsisi ja/tai yrityksiä, joille voisi tarjota oman yrityksen palveluita.

”Kyllä se sitten on se, [että] tietoisuus siitä sun yrityksestä täytyy levitä joillekin ihmisille, muutenhan siitä ei synny mitään.” (Antti Sipilä)

”Meillä oli hyvää yhteistyötä ja koulun jälkeen oon monen kanssa tehnyt yhteistyötä ja teen edelleen. Siinä mielessä koulu auttoi myös, koska itse on niin huono verkostoitumaan. Mä en juokse missään kissanristiäisissä, missä pitäisi tietenkkin juosta, jos haluaa verkostoitua. – – Mulla on ollut vaan niin kiire tehdä oma työni niin hyvin. Se on ehkä enemmänkin markkinointifirman duuni sit semmonen. – – Olen miettinyt tosissani, jos sais sellaisen henkilön, joka myisi ja markkinoisi jollain tietyllä komissiolla.” (Harri Haanpää)

”Itseasiassa moni muukin [kurssilla] oli sitä mieltä, kyl se verkosto ja se tuki nimenomaan, – – se meni yli sen, että me oltiin kilpailijoita. – – Mulla ei ollut ainakaan siinä kilpailua päinvastoin mä koin, sain tutustua laajempaan spektriin niinku sitä aluetta, mikä oli tosi hyvä. Kyl mä luulen, sen tyyppistäkin siinä on ollut pöhinää, jotkut oli selkeämmin niin lähellä toisiaan toiminnassaan ja jutuissaan. – – Kyl mä silti luotan siihen, että ihmiset ajatteli sen niin, että se oli ainutlaatuinen tilaisuus niin tarkkaan valitun ryhmän kanssa toimia, että ottaa siitä mieluummin ilon irti kuin lähtee pelkäämään, että joku varastaa kaikki sen ideat.” (Jussi Förbom)

”Itse asiassa kahden tai useammankin medalaisen kanssa mä teen tiivistä [yhteistyötä], – – mun mielestä se oli tärkeää antaa siellä. Kokeilin yhteistyötä myös kolmannen osapuolen kanssa, mutta huomasi nopeasti, että laatuvaatimuksista oltiin selkeästi eri mieltä. Se on asia, josta en tingi. Luottamuksen menettää vain kerran. Kyse on selkeästi siitä, että kun ostaa alihankintana palveluita, niin ainoa asia, mitä nähdään, on lopputulos, josta olet vastuussa. Sen suhteen ei voi tehdä kompromisseja.” (Hannamari Rinne)

”Paras varmaan anti oli se, että tuli ystäviä. Tuli tämmösiä soitampa ja kyselen häneltä. Sanotaan kyllä aina mä olen käyttänyt sitä verkostoitumista, se on niiku hyvä idea. Mutta tossa tuli uusia, niinku uusia ihmisiä. – – Siel oli paljon toimittajia, joilla on tää verbaalinen, kirjallinen ulosanti, mitä multa puuttuu. – – Sai vinkkejä ja ideoita niinkun.” (Leena Joutvu)

”Eihän se [verkostoituminen] uutta ollut, mutta verkostoituminen vaatii aina uudet ihmiset, muuten pyörii aina samojen kanssa.” (Timo Nousiainen)

5.3 Suhtautumisesta kulttuuriyrittäjyyteen

Kulttuuriyrittäjyyskeskustelussa on usein mukana keskustelu liiketoiminnan ja taiteen välisestä ristiriidasta. Haastateltavilta kysyttiin suhteessa yritykseensä heidän arvomaailmastaan ja heitä motivoivista asioista. Haastateltavat kuvailivat yritystään tällä hetkellä ”itsensä näköiseksi”. Haastateltavat olivat varsin realistisia siinä, miten paljon yritys voi olla oman näköinen. Todettiin, että niin kauan kun yritys on pieni, tämä tulee automaattisesti ja myöhemmässä vaiheessa, kun kuvioon tulee mukaan muita työntekijöitä, tilanne tulee muuttumaan jonkin verran. Omiin taiteellisiin näkemyksiin suhtauduttiin paikoitellen hyvinkin tunteella, mutta silti todettiin, että asiakasta tulee kuunnella. Haastatellut kertoivat, että heille oli tärkeää tehdä työ laadukkaasti ja tehtyjä työtunteja ei niinkään laskettu, vaan työn lopputulos oli tärkeintä. Laadukas työ takasi yhtenä tekijänä tulevaisuuden työprojektit. Laadukkaasti tehty työ koettiin myös henkisesti mielekkääksi ja motivoivaksi. Yrittäjyyteenhän oli lähdetty juuri siksi, koska se mahdollistaa sellaisten asioiden tekemisen, jotka ovat yrittäjistä kiinnostavia. Kerrottiin, että alan vaativuuden vuoksi pelkkä raha yksistään ei edes voisi tuoda motivaatiota päivittää, vaikkapa esimerkiksi tietotekniikkaan liittyvää, tietotaitoa.

Taloudellista puolta oli alettu entistä enemmän arvostaa. Vastauksista tuli esille se, että osattiin erottaa työ ja harrastus sekä lisäksi ajateltiin, että luovuutta ei voi syntyä ilman lepoa. Yritystoiminnan edetessä erilaiset laskelmat olivat alkaneet pikkuhiljaa viimeistään kiinnostaa ja laskelmien tarpeellisuuteen viitaten todettiin mm., että työtunnit ovat ”omasta selkänahasta” pois. Keskusteluissa myynti nousi yhdeksi tekijäksi, jota tulisi opetella lisää. Tässä yhteydessä nousi esille nimenomaan idean myynti asiakkaille.

Lisäksi koettiin täysin mahdolliseksi saavuttaa kulttuuriyrittäjyydessä molemmat, niin asiakasta kuin yrittäjää itseään tyydyttävä lopputulos. Yksi haastatelluista totesi tässä yhteydessä, ettei luovilla aloilla yrittäjyyden tarvitse näkyä mitenkään ulospäin.

”Näissä sisältötuoteissa panostan sellaisiin tuotteisiin, jotka on mun näköisiä. Siin on myös niinku automaattisesti sellainen winwin tilanne, – – koska ne on mun näköisiä, olen innostunut ja kiinnostunut. Niin mun motivaatio riittää myös pidempään, ei mulla ole

siinä siltä pelkää rahaa, tuplamotivaatio, se on ainoa tapa saada valmiiksi näitä. Ne on kumminkin niin vaikeita juttuja, ettei motivaatio pelkää rahaa edes riittä siihen.” (Antti Sipilä)

”Tietysti yritys on aina itsensä näköinen, kun se on toiminimi tai niin, että se yhden henkilön yritys tai niin, että vaikka se ois perheyrityskin, mutta tota yritys on oikeastaan tota markkinointiorientoitunut silti kaikessa, mitä se tekee. Siis mulla on päässä se, että kaiken pitää olla niinkun kustannustehokasta. – – Mun mielestä se tulisi aina lähteä siitä, kuka ja mikä on kohderyhmä.” (Timo Nousiainen)

”Kyllä se [yritys] tällä hetkellä henkilöityy ihan tosi tiukasti muhun ja sit, jos jossain vaiheessa käy niin, että se kasvaa luontaista tietä, joku tulee mukaan siihen työhön, niin se muuttaa sitä. – – Sehän on kulttuuriyrittäjyyden hyvin leimallinen piirre, ett – – meillä on paljon ihmisiä, että yrittäjyys tai firma, firman olemassaolo ei näy millään lailla ulospäin, on täysin pimennossa. Monet bändit tai taiteilijat, niiden tulonmuodostusta hoitaa firma, mutta se ei niinku ole olemassa ulospäin. Silloin kysymys on niiden ihmisten persoonasta. – – Mulla aika voimakas semmonen, niinku eettinen tai arvolutautunut, niinkun suhde tai asenne siihen, että mitä haluan tehdä tai mitä mä olen valmis tekemään.” (Jussi Förbom)

”Logot ja vastaavat tietenkä, ne ehkä tuo sitä ulkoista omaleimaisuutta. – – Omanlaisena toimintatapanani pidän sitä, että teen ns. perusjuttuja, joilla rahoitan sitten kokeilevampaa toimintaani, millä puolestaan kehitän omaa osaamistani. Ideat hyödynnän taasen asiakkaileni. Voidaan puhua enemmänkin elämäntavasta, ei ole päivää etten tekisi jotain kehittäelytyötä uusien visuaalisten ja tarinallisten asioiden kehittämiseksi.” (Harri Haanpää)

”Ne molemmat [yritykset] on mun lapsia, kutsun niitä omiksi lapsiksi, no ei, kyllähän se intohimo niinku sitä. – – Yleensä teen jonkun ehdotuksen ja mennään sen mukaan, ellei asiakas toivo jotain muuta. – – Mä teen, mitä mä teen siis, sillä lailla hankala maine, mä teen työni kyllä hyvin, mutta mä teen aika paljon yksin. Teen asiat perusteellisesti ja sitoudun täysillä projekteihin. En pidä puolivillaisista projekteista, joissa toteutus jää puolitehen. Vaadin itseltäni paljon ja myös muilta.” (Hannamari Rinne)

”Tietenkä mä lähden siitä, että tilaus on aina asiakkaan näköinen, mutta se yritys, tapa toimia, se on mun näköiseni sen myötä, että mä olen siellä vetovastuussa.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

”Mulle keskeisiä arvoja on luotettavuus, paikkansapitävyys ja täsmällisyys. Ne on kolme sellaista, joissa kiteytyy asiat, mitkä tulee olla kunnossa.” (Pauli Kopu)

Haastateltavia pyydettiin miettimään sitä, miten yritys ja yrittäjyys olivat muuttaneet mm. heidän arvostuksiaan. Vastauksissa ilmeni, että yrittäjyys koettiin kaikissa vastauksissa myönteisesti ja että lisäksi arvostus yrittäjyyttä kohtaan oli kasvanut kurssin edetessä. Myös kasvanut omanarvontunto tuli parissa vastauksessa esille. Oma asennetta kuvailtiin vakavammaksi, omaa tekemistä arvostettiin ja todettiin, että opittua voi soveltaa monessa muussakin elämäntilanteessa. Muutosta kuvailtiin siten, että kerrottiin

niin rahan arvostuksen kasvaneen kuin myös hyvinvoinnin ja vaurauden arvostuksen. Yhdessä vastauksessa vertailtiin pieniä ja suuria yrityksiä ja todettiin, että niillä molemmilla on omat hyvät ja huonot puolensa, mitä tulee työskentelyyn ja luovuuden esille pääsemiseen. Vertailtaessa omaa tilannetta palkkatyöntekijään, todettiin monessa kohdin, että yrittäjyyden mukanaan tuoma vastuu ja vapaus koettiin myönteisesti. Vapaus oli tärkeä arvo haastateltaville mm. siksi, että vapaus mahdollistaa omien ideoiden toteuttamisen. Vastuun kantaminen ei näytä stressaavan haastateltavia kovastikaan, vaan he suhtautuivat siihen ja statuksen muuttumiseen itsestään selvyytensä. Pidettiin siitä, että voitiin tasavertaisina neuvottelijoina olla aiempaa suurempia.

”Mulla on niinku hyvä, kohtuullisen hyvä vapaus niinkun toimia kohtuullisen hyvin omassa aikataulussa niinkun työn suhteen, toisinaan. Ja just, että sit voi luoda sitä omaa suuntaa ja brändiä ja itse on vastuussa. – – Sitä on ruvennut arvostamaan, kun huomaa, että se toimiikin oikeasti, ettei se ole vain idea ja siihen ulkopuolinenkin arvostus alkaa kiinnittymään, niin huomaa, että sillä on arvoa sillä yrityksellä.” (Antti Sipilä)

”Tota, no sanotaan omanarvonarvo silleen, että tota se on osa päämäärää. – – Yhtäkkiä ehkä nostaa semmosta omanarvontuntoa ja tavallaan sit se toinen puoli osaamista, vaikka tekisit jatkossa yhtä ja toista, niin siit on hirvee hyöty. Periaatteessa osaisi toimia, vaikka taloyhtiön hallituksessa ihan erilailla kuin ennen.” (Timo Nousiainen)

”Kylhän se rahan arvostusta on lisännyt, ja semmosen niinkun taloudellisen hyvinvoinnin, vaurauden arvostusta. Ja sitten toisaalta tietynlaista stabiliteettia tuonut siihen, että yrittäjyys sitoo hyvin paljon. Ja sit toisaalta mä koko ajan näen myös jatkuvan kehittymistarpeen, kouluttautumistarpeen olennaisena voimavarana ja työkaluna siihen, että menestyn yrittäjänä paremmin. Onhan se vakavoittanut, kun on ihmisiä töissä, ett on muittenkin kotitalouksien rahaliikenteestä vastuussa. – – Ja sitä mä pidän kunniaksymyksenä niinkun, vaikka pieni yritys ollaankin niin, että talousasiat hoidetaan hyvin, silloin vältetään kaikilta ongelmilta niinkun helpoiten.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

”Hyvä idea voi syntyä missä tahansa, kukaan ei voi väittää: ’meidän firma, meillä on paras tietotaito ideoiden tekemiseen tässä maassa.’ – – Parhaat ideat syntyvät yksittäisissä päissä ja pienet mikroyrityksetkin on mun mielestä yhtäläillä hyviä luomaan uutta, koska niillä on suuri tarve saada itseään esille. – – Jos mennään isoihin tuotantoyrityksiin, jotka tuottaa käytännössä muiden tekemiä ideoita tehdastyönä. – – Isossa yrityksessä voi luoda ja saada helpommin asioita tuotantoon, mutta sit toisaalta se voi hukkaa taas sit sinne muihin ideoihin.” (Harri Haanpää)

”Yrittäjyys, sit se on varmaan sil tavalla muuttunut, ett nyt on niin sosiaalistunut siihen, ettei mulla ole pomoa. – – Mä olen täysin niin holtiton ihminen, niin sisällä siinä, ettei tuolta pääse enää ikinä takasin sellaiseen normaaliin työpaikkalogiikkaan, että jos nyt mä luen lehdestä uutisia ja artikkeleita työelämästä, niin en tiedä, mistä ne puhuu. Ja eihän siitä ole kuin pari vuotta, kun olin itse sellaisen jäsen.” (Jussi Förbom)

”Mä olen alkanut ajatteleen asioista enemmän sitä kautta, että ne on järjestettävissä. – – Siitä, miten mä suhtaudun rahaan, rahaa tulee ja rahaa menee ja sit sitä tehdään lisää, kun sitä ei enää ole. Mun on täysin mahdoton vetää rajaa työajan ja vapaa-ajan välillä, eikä siinä mitään. Mä olen tottunut siihen ja se on mulle luontaistakin. – – Mua huvittaa todella paljon, että joillekin ihmisille on liikaa se, että ne käy päivän aikana ylipäättään töissä kahdeksasta neljään ja sen jälkeen kaiken muun sopiminen on täysin mahdotonta. – – Ja huomaa olevansa törmäyskurssilla niiden ajatusmallien kanssa, – – että joku asia ois mahdotonta. – – Se täytyy vaan tehdä mahdolliseksi, mitä se sitten vaatiikin, ja sitten arvioita ite, jos sen tekeminen vaatii liikaa, niin sitten sitä ei ole mahdollista tehdä.” (Pauli Kopu)

”On ne muuttunut kyllä niinku. Ilman, ett tavallaan pelkää jotakin, joku esimies on jossain. Olen oppinut puhumaan asioista suoraan.” (Hannamari Rinne)

Luovan työn ja yrittäjyyden (mahdolliseen) ristiriitaan palattiin uudelleen omana kysymyksenään. Luovassa työssä ja yrittäjyydessä sekä nähtiin että ei nähty ristiriitaa. Haastateltavat kokivat, että yritys ja sen tekemä työ tuli selkeästi erottaa omista harrastuksista tai ainakin jonkun osan täytyi tuoda rahaa, jos jokin osa toimintaa ei rahaa toisi. Yleisesti ajateltiin, että vapaa-aikanaan voi sitten kukin harrastaa tai tehdä sellaisia töitä, joiden ei ole tarkoituskaan tuoda yrityksen kassaan tuloja.

Yritystoiminnan ajateltiin olevan hyvä toimintatapa myös taiteilijoille. Todettiin, että näin oli tapahtunut menneessä ja että samoin on asianlaita tänä päivänäkin, vaikkapa muusikoilla. Yhdessä vastauksessa erikokoiset yritykset nähtiin kokonaisuuden toimijoina. Yhdessä vastauksessa todettiin markkinointisuunnittelijan silmin, että markkinoijan on vaikea, jopa mahdotonta työskennellä yhdessä sellaisen luovantyöntekijän, joka näkee suurta ristiriitaa luovan työn ja yrittäjyyden välillä. Jos markkinoija ei voi tuoda osaamistaan ja yhtä tavoitetta, palkkaansa, tilanteeseen mukaan, markkinoijan ei ole edes mielekästä eikä kannattavaa lähteä yhteistyöhön. Parissa vastauksessa tulikin esille se, että luovien alojen koulutuksessa olisi syytä olla oppiaineena myös yrittäjyyttä.

”On siinä iso ristiriita. – – Mut mä niinkun siihen, sen olen itselleni, tavallaan antanut luvan siihen, että ei kaiken minkä teen tarvitse olla, että mä luon tai näin. Mä oon aina halunnut olla kirjoittaja, en niinkään kirjailija. Siinä on iso ero, mulle käy melkein mikä tahansa kirjoittamisen laji. – – Sen ei niinku pidä antaa vallata mieltä, koska sit siitä ei kyllä tuu mitään.” (Jussi Förbom)

”Noh tietysti sitä on. – – Mä aina ollut sellainen, mä teen työni parhaalla mahdollisella tavalla, siitä en tingi koskaan, tietysti joskus on joutunut tinkimään. – – Se ei ole yhtään itsestään selvää, että tehdään jotain laatuohjelmaa. Makaan mieluummin sohvalla, kun teen jotain huonosti. Totta kai – – kiire, mutta enemmän kyse on muusta.” (Hannamari Rinne)

”Onhan siinä tietyllä tavalla joo ristiriitaa. – – Just luovan alan yrittäminen ja tuotantopuolen työt mä koen hirveän luontaiseksi itelleni. Eniten mua harmittaa siinä se, etten pääse luomaan tarpeeksi, ett en mä ole tarpeeksi kiinni siinä luomisessa sillä henkilökohtaisella tasolla. Onhan siinä aina se ristiriita sen rahan ja sen taiteen välillä, että milloin sä tavallaan myyt sen idean, ett missä vaiheessa menee se tasapaino, mut – – jollakin on elettäväkin, ei pyhä henki pelkästään ruoki sua.” (Pauli Kopu)

”Siinä, jos missä on ristiriitaa. – – Itse kun en koe olevani luovantyönyrittäjä, vaan luovantyön niin kun tukena oleva yrittäjä. – – Ne on käytännössä ajatteluoja, ja sillä tavalla kaikki kaupallisuus, markkinointi, myynti on toisille kiro sanoja. Ja se, jos ajattelee, ett tekis toimeksiantona jollekin sellaselle, joka koko ajan vastustaa, niin eihän siitä tulisi mitään. Sekin tavallaan jopa rajaa niitä henkilöitä ja kanavia, joille tekee. – – Ja, että siitä tulisi semmonen suunnitelma ja toteutustapa, joka olisi minun asiantuntijapanokseni, mun mukainen ja perusteltu. – – Tavallaan silloin tullaan siihen, että senhän [yrittäjäkoulutus] pitäisi olla jokaisessa taideoppilaitoksessa tai vastaavassa aineena.” (Timo Nousiainen)

”Ei siinä oikeastaan ole minkäänlaista ristiriitaa, mutta se pitää muistaa sit jotenkin organisoida niin, että sä olet luovantyöntekijä, silloin on aika lähellä omaa työtä, silloin pitää saada muita ihmisiä mukaan arvioimaan sitä. – – Mä oon oikeastaan sitä mieltä, että sellainen kulttuuritoiminta, joka ei sitoudu mitenkään niinkun yrittäjyyteen, se ei edes mua hirveästi kiinnosta. Se synnyttää sellaista sisältöä, jos kenenkään toimeentulo ei ole siitä kiinni, se synnyttää ummehtunutta – – päätäntätekoa sitä kohtaan. – – Tulos on huonompi kuin sellainen, missä on jonkinlainen taloudellinen panos mukana.” (Antti Sipilä)

”Maalajaat tai taiteentekijät on aikoinaan ollut hyvinkin yrittäjämäisiä ja ne on vaan saanut sen leipänsä myymällä teoksen kerralla joissakin tapauksissa. Se on sit tavallaan sitä puolta yrittäjyyttä, ja sit tehdasyrittäjyys toisenlainen yrittäjyys.” (Harri Haanpää)

”En mitään, päinvastoin, ett niin kun kylhän, jos me ajatellaan esimerkiksi 1800-luvun 1900-luvun alun suomalaisia taiteilijoita kansainvälisiä isoja taiteilijoita, jotka ovat pyörittäneet – – yrityksiä eli heillä on ollut assistentteja töissä. – – Kyl se olennainen asia on aina yrittäjyydessä ollut se, mistä se raha tulee, onko jotain, mitä myytävissä, jota joku haluaa ostaa ja sit siel täytyy olla joku, joka päättää. Yritys ei ole sillä tavalla demokratiaa, vaan tää on sillä tavalla, että jonkun täytyy ottaa se vastuu. Ja se, joka kantaa vastuun sen täytyy hallinnoida myös päätösvaltaa. Ja siinä mielessä mä en näe taloutta, että tavoitellaan taloudellisuutta, missään ristiriidassa luovuuden kanssa. Mä näen, että tarvitaan luovaa joutilaisuutta, siis semmosta, niinku tilaa olla vaan, ja se raha tuo sen tilan, ett silloin kun menee rahallisesti hyvin, niin voi pitää kesäloman esimerkiksi. – – Jos vaan on hirvee ahdinko, stressi päällä, näin näin näin, niin se luovuuskin on silloin jumissa, väitän näin.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

Yrittäjänä olemista ja työntekoa kuvattiin siten, ettei se ollut tuonut ristiriitaisuutta omaan toimintaan. Haastateltavat kokivat, että nyt heidän ei tarvitse joustaa, vaan pikemminkin

me tehdään asioita, mitä me osataan tehdä. Tottakai me tehdään tuotteita, jotka on hanskassa, mutta sellainen itsensäilmaisuus – tapahtuu työajan ulkopuolella omissa harrastepiireissä ja näin pois päin. Tää on kuitenkin työtä. – Totta kai on sydämenasia, tämä yrittäjäyys, mutta ratkaisut täytyy mennä rationaalisin ehdoin, että pysyy se toimintavalmius. – Siinä mielessä yrittäjäyys on hyvin mielenkiintoista, me voidaan reagoida nopeasti, hei nyt me ei lähdetä tai sit me lähdetään.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

”Joo, tota onhan se tietysti vaikea hyväksyä, mut toisaalta taas tullaan siihen, että näin pieni yksikkö toimijana on niin joustava kuin mahdollista, että aina pystyy jostakin jotakin löytämään. [Miten voi joustaa taiteilijan suuntaan] – Otan sen [toimeksiannon] vastaan, – niin senhän pitää pystyä maksamaan se, projektin pitää tuottaa rahaa ja maksaa se siitä. – Jos taiteilijalla ei ole toiminimeä tai juridista yritystä, se on jo ongelma. – Siinä on montaa monessa.” (Timo Nousiainen)

”Teen ympäripyöreitä vuorokausia, silloin kun tilanne vaatii. Itsekuri on kova, nousen ylös jopa viideltä ja teen viisitoistatuntisia päiviä, jos on tarpeen. Työmoraali on tiukka. Nyt on ymmärtänyt myös sen, että yrittäjä elää aivan eri elämää kuin esimerkiksi virkamiehet. Yrittäjänä työ olet sinä itse eikä siitä pääse koskaan eroon. Se on mukana kävelylenkillä, sängyssä, keittiössä, saunassa.” (Hannamari Rinne)

Mm. haastateltavien oma vahva ammatillinen osaaminen vaikutti jo ennen Medakoulutusta siihen, että kurssilaiset suhtautuivat yrittäjäyteen vähintäänkin mahdollisuutena. Kurssin aikana tapahtui kuitenkin selkeää muutosta omassa ajattelussa, ja haastateltavat kuvailivat muutosta siten, että nyt asiat olivat kiteytyneet ja että nyt he tunnistavat omia heikkouksiaan, joita tuli tietoisesti muuttaa. Vaikka menestystä tavoiteltiin, niin nimenomaan tärkeintä oli mahdollisuus mieluisan työn tekemiseen. Joissakin vastauksissa halu kehittää itseään nousi myös selkeästi tavoitteeksi.

”Jo vähän ennen sitä kurssia [oli] jo selvää, että jos haluan toimia tämmösenä luovana tuottajana tai luovana johtajana, niin niitä työpaikkoja ei Suomen kokoisessa maassa ole olemassa – niitä voi näennäisiä syntyä ja ehkä muutamia on jossakin, – mutta tunnen nämä henkilöt ja he eivät ole juuri jäämässä eläkkeelle. – Siksi piti perustaa oma yritys. – Lähinnä se perustuu siihen, että on vahva oma näkemys, minkälaista sisältöä haluaa tehdä ja sit, kun on tarpeeksi ollut muilla töissä ja huomannut, ettei sitä pääse toteuttamaan. – Se on tavallaan pakko perustaa se.” (Antti Sipilä)

”Tietyt asiat kiteytyi hyvinkin kirkkaaksi koulutuksen aikana, – tietyt muodolliset asiat pitää esittää tietyllä tavalla. – Siinä on joku henkinenkin vaikutus, kun saa jotain tiettyä valmiiksi, jotain konkreettista [liiketoimintasuunnitelma]. Ja siitä tulee tavallaan elämänohje yritykselle.” (Harri Haanpää)

”Joo joo, kyllä tosi paljon, todella semmonen niinkun identiteetti prosessi, eikä vain mull siis, me puhuttiin koko ajan jo syyspuolella siitä. Muiden ryhmäläisten kanssa sitä.” (Jussi Förbom)

”Mä en kumartele, niin tota siinä ihmisessä [kertoo toisesta kurssilaisesta] on jotakin sellaista, että mä aina ajattelen, että jos se pärjää niin mäkin pärjään. – – Kyllä muut oppilaat on peilejä itselleen. – – Ehdottomasti se on mun huonoin linkki, ikäänkuin myydä se [idea]. Opin koko ajan lisää.” (Hannamari Rinne)

”[Mitä] nyt tän vuoden aikana, puolentoistavuoden vuoden aikana on tapahtunut, niin niin kyl se nimenomaan tässä prosessissa Medalla on hirvee vaikutus. – – Just siellä se tapa, millä ne ihmiset on siellä puhunut, jotka on käynyt meille puhumassa, ja ne asiat, mistä ne on puhunut. Niin kyl ne on kaikki kasvattanut siihen, että toi on mielenkiintoista ja tuntunut kaikki alusta asti mielenkiintoiselta.” (Pauli Kopu)

”Kyl se Meda oli semmoinen päänavaaja, että siel kuuli monenlaisia yrittäjätarinoita, ett siel tuli semmosia hyviä malleja, miten kannattaisi niinkun ajatella, miten omaa bisnestä kannattaisi kehittää, mihin suuntaan, minkä tyyppisesti, millaisia kaikenlaisia malleja on olemassa.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

5.4 Meda-koulutuksen kehittämisestä

Meda-koulutuksen oppimiskokemuksista keskusteltaessa mentorien merkittävyys tuli jokaisessa vastauksessa esille. Myös ryhmän keskinäiset keskustelut koettiin tärkeiksi. Liiketoimintasuunnitelma koettiin tärkeäksi työkaluksi ajatusten kiteyttäjänä ja siitä oli ollut hyötyä myös kurssin jälkeiselle yrityshautomoon pääsulle. Lisäksi haastateltavat mainitsivat tässä yhteydessä tuotteistamisen, hyvän ryhmähengen ja verkostoitumisen. Haastateltavista näkyi, että he olivat Meda-koulutuksen antiin tyytyväisiä. Kurssi koettiin intensiiviseksi ja tehokkaaksi, kurssiksi, jossa lyhyessä ajassa oli saatu paljon tietoa.

”Hyvää ryhmähenkeä, – – hyvä se ryhmän vetäjä, – – lämminhenkistä toimintaa, – – mentorit oli tehokkaita just ajattelun synnyttämisessä, – – useita hyviä vierailijoita. – – Sitten se liiketoimintasuunnitelma. Totta kai firma olisi perustettu ilman sitäkin ja oisko sitä liiketoimintasuunnitelmaa ilman pärjätty. Se tuo itsevarmuutta, olen tehnyt senkin asian. Liiketoimintasuunnitelma tehty oikein. Eihän sitä lueta täällä työn keskellä, sitä liiketoimintasuunnitelmaa. Ja tänne hautomoon pääsin sen avulla.” (Antti Sipilä)

”Se oli joustava opiskelumuoto ja tota siel kuitenkin kovat tavoitteet lyhyessä ajassa. – – Jos olit nyt poissa, se melkein meni. Tietyllä tavalla ainutlaatuinen kokemus, en ole vastaavassa ollut.” (Timo Nousiainen)

”Liiketoimintasuunnitelmasta on todella paljon hyötyä. Sitä kautta olen konkreettisesti hahmottanut sen, että jos mulla on nyt kolme vuotta aikaa koulun siivellä kehittää tota liiketoimintaa, kolmessa vuodessa koulun ohella, mun tarvii joka vuosi kasvattaa mun niinku liikevaihtoa näin paljon verrattuna edelliseen vuoteen. Sen ja sen verran, että olen siinä pisteessä kolmen vuoden kuluttua, että tää kannattaa ja voin elää, niin kuin haluan.” (Pauli Kopu)

”Liiketoimintasuunnitelma, se jäi kokonaisuutena mieleen.” (Harri Haanpää)

”Tärkein läksy, minkä opin ja omaksuin oli just se, että mulla on lupa pitää itseäni oikeana yrittäjänä ja mahdollisuus tienata leipäni sillä, vaikka pitäisin kiinni siitä, että olen omanlaiseni yrittäjä. Kyl se tavallaan kilpistyy siihen. Kyl mä tavallaan sain vahvistuksen sille. Siitä huolimatta, että moni opettaja oli mun kanssa eri mieltä. – – Ilman sitä tunnetta tai vahvistusta mä olisin varmaan vieläkin paljon enemmän palkkatyössä kuin yrittäjä.” (Jussi Förbom)

”Mulle se oli ennen kaikkea sellainen matka omaan minuuteen, – – ett yritys menestyy vain sellaisella päämäärätietoisella asenteella. – – Mikä se tavoite [on], onko henkiset vai materiaaliset päämäärät, – – haluan menestyvän tuotteen.” (Hannamari Rinne)

Yleisellä tasolla erityisen hyvää oli se, että ne puhujat oli tosi kokeneita. – – Siellä tunneilla istuessa, että ne oli todella hyvin jäsenettyjä kokonaisuuksia. Kylhän siel oli sellaisia ahaa-elämyksiä. – – Toi meidän Meda-kolmonen oli hyvin keskustelevalainen. Se [mentorointi] oli ihan korvaamatonta.” (Pauli Kopu)

”Ehkä ne liittyy semmoseen niinku verkottumiseen liittyvät keskustelut.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

”Mulla ei ikinä ole ollut mentoreita, silleen se jäi mulle mieleen, että joku ihminen pysty vaikuttaa niin paljon ja viemään tunnissa sen asian, sit tuli taas joku uusi kuvio. Ja se oli mulle todella suuri yllätys. – – Kerran kuukaudessa menee tää pakka sekaisin. Se suunta rupesi sitten selkeytymään. Kyllä se menee jonnekin. – – Sanotaan siitä kurssista mulle jäi se mieleen, että taiteellisesta, luovasta työstä, että siitä voi tehdä tuote. Se, se oli mulle yllätys. – – Mä opin tekemään omista taidoista tuotteita. Se oli niinku, mikä jäi Medasta, kiitos kiitos. Ihmiset tarvitsevat valmiin tuotteen. Ei se riitä, että mä kuvaan valokuvia. – – Pitää kaikki pakata ja suunnitella valmiiksi ihan tuotteeksi. Se oli se, mitä opin parhaiten ja eniten koko Medan systeemistä, koska luova ala on vähän abstraktia, mitä sä myyt, mitä sä teet. – – Ett ihmiset tietää, mitä ostaa. – – Aikataulu, se, mitä mä suunnittelin, se aikataulu kaikki, miten tää tapahtui. Se oli mulla niin nopee, mä ajattelin toi menee kaksi viikkoa ja todellisuudessa kaksi kuukautta. – – Paperilla kun lasket, että tähän aika riittää. – – Soita ensin, kysele ja yritä markkinoida jo etukäteen, ennen kuin tuote on edes valmis.” (Leena Joutvuori)

Palautteena Meda-koulutuksen kehittämisen näkökulmasta yksi haastateltavista kertoi, että muutamat olivat kaivanneet yhteistä projektia, jonka parissa ohjatusti olisi yhteistyöt aloitettu jo kurssin aikana. Osaa teemoista, kuten kansainvälistymistä, pidettiin liian kaukaisina asioina opiskella tässä vaiheessa. Sen sijaan tekijänoikeusasiat ja rahoitus olisivat kaivanneet syvällisempääkin opetusta. Yksi Meda 1 -koulutuksen käyneistä toivoikin syventävää jatkokurssia, jonka hän näki myös olevan ratkaisun parempaan verkostoitumiseen.

Yksi vastaajista oli kokenut mentorinsa liian eri tavalla ajattelevaksi. Hän oli kuitenkin voinut vaihtaa mentoria. Huonona oppimiskokemuksena yksi mainitsi oman yrityksen esittelytilanteen, joka oli tullut liian myöhäisessä vaiheessa kurssia. Koko aihe oli tuntunut epäaidolta, kun jokainen jo tunsivat toisensa ja heidän yrityksensä. Paikoitellen yksi haastateltavista oli kokenut koulutuksen liiankin vapaaksi ja ehdotti opitun testaamiseksi esimerkiksi tenttimistä. Yksi haastateltavista puolestaan mietti, olisiko annettujen tehtävien tullut olla ennakkotehtäviä sen sijaan, että ne tehtiin luentojen jälkeen. Hän myös jatkoi, että tehtäviä olisi voitu tehdä yhdessäkin, mikäli lähikontaktipäiviä olisi ollut enemmän. Käytännön järjestelyistä esille nousi Meda 2 -koulutuksen mainos, joka oli antanut kuvan, että kurssi järjestettäisiin iltaisin. Meda 3 -koulutuksessa puolestaan oli ollut kesätauko, joka oli koettu etäännyttävänä.

”Siel oli aika humaania ja pehmeitä, aika usein se monissa kohdin se opetus. Ehkä jotain tällaista kirjanpitoon tai talouteen liittyvää niinku kovaa opetusta sinne, että pitäisi vähän niinku tenttiä. Hyvä tilaisuus silloin oppia ennen kuin perustaa yrityksen. – – Tää muistaakseni ensimmäinen Meda, missä mä olin, oli ensimmäinen Meda-kurssi, siellä oli vähän sellaisista, siellä oli joukossa sellaisia, jotka eivät suorittaneet tutkintoa ja muuta. Ehkä kannattaa sitä sisäänpääsykarsintaa silleen tutkia.” (Antti Sipilä)

”Koko tutustumisprosessi, mä vetäisin sen ihan alkuun. – – Se pitäisi saada ihan alkuun, että ihmiset pääsee tutustumaan toisiinsa. Nyt [kurssin puolivälissä] sä kerrot ihmisille sellasta, mitä ne tietää, siitä ei tule aito fiilis.” (Harri Haanpää)

”Ehkä se, että pitäisi kauheesti kiinnittää huomiota niihin mentoreihin. – – Ihmiset on niin raakileita tossa vaiheessa, ett sit se vaatii jonkun tosi vahvan näkemyksen ja tyyppin, jotta sä nousee. Jos ajatellaan, että sä olet tämmönen joku itu, jonka pitäisi kasvaa. Ja vääränlainen [mentori] niinku pakottaa, kasvattaa sut kieroon. – – Vaihdoinkin [mentoria].” (Hannamari Rinne)

”Sitä, mitä me toivottiin ja jäin kaipaamaan, että meillä olisi ollut joku yhteinen projekti. Oltais porukalla tehty ihan oikee duuni, että olisi tullut joku luonteva yhteistyösystemi. – – Jälkeenpäin, kun ajattelee, se olisi ollut varmaan vaikea järjestää. Semmosta projektia, mistä sä otat sen ja miten sä saat toimii ne ihmiset yhdessä. – – Meitä oli naisporukka, me yritettiin tehdä yhtä käsikirjoitusta yhdessä. Kyl siinä oli, ei ajasta, vaan olisi tarvittu ohjausta.” (Leena Joutvuori)

”Tekijänoikeusasiat oli meillä hyvin pintapuolisesti esillä, olisi tullut olla huomattavammin tanakammin esillä, koska myymme immateriaalisia asioita, se on se meidän bisneksen kova ydin. – – Varsinkin, kun sä toimit tuottajana, niin silloin syntyy monenlaisia budjetteja: rahoittajalle, yksi jonka annat ohjaajalle, yksi yrityksen sisäinen. Rahoittajalle ei saa syntyä katetta, totta kai sitä pitäisi syntyä, jotta yritys eläisi! Tämän ristipaineen jumppaaminen olisi ollut hedelmällistä käydä porukalla läpi. Siinä mielessä

koen, että oltiin tavallaan peruskurssi, koska ne tulee esille, kun pyörität sitä firmaa ja olis mukavaa, jos olisi ehkä syventävä kurssi myöhemmin.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

”Hirveän hyviä kouluttajiahan ne oli, kaikki tyynni, todella loistavia, mutta ehkä mä yrittäisin vielä vähän enemmän miettiä sitä, ett millaisten toimijoiden kanssa ja millaisille puhun. – – Esimerkiksi kasvuyrityksen tukeminen tai niin kuin kansainvälinen kasvu tai tällaiset, jotka ei meitä kaikkia koskettanut lainkaan. – – Silti kuuntelin kiinnostuneena lähinnä yleissivistyksen takia. – – Se, minkälainen ryhmä valitaan ja koostetaan. Siinä oli loistavaa se, että se [ryhmä] oli niin heterogeeninen, mutta samalla se tekee sit sen, ettei milloinkaan löydetä sitä yhteistä nimittäjää. Hmm, ehkä joo esimerkiksi tekijänoikeusasiat, mikä meillä ehkä jäi. Yksittäisiä teemoja, se on aihealue tämmöiset immateriaalisten oikeuksien ja sen tyyppisen työn erilaiset ulottuvuudet ja ehkä myös luovan työn prosessit ja semmoset käytännöt olisi ehkä ollut sellainen. – – Tavallaan ikään kuin menty sen mukaan, millaisia oltiin ja mitkä meidän tarpeet. Vaikka nytkin mentiin, mutta ehkä vielä enemmän.” (Jussi Förbom)

”Kyllä aikaa tarpeeksi oli, mutta aluksi, tota itse asiassa, meidän ryhmällä oli mainokseen, siihen hakumainokseen perustuen epätietoisuus siitä, että tää oli päiväaikaan. Mainoksessa oli lause, että pystyy hoitamaan työn ohessa, että olisi iltasin. Aluksi oli semmonen, ettei saa kalenteriaan kuntoon. – – Kerran kuussa kahden päivän palasissa ja se oli ehkä torstai, perjantai. Meillä ei mun mielestä ollut mitään viikonloppuisin. – – Mieluummin iltasin töitten jälkeen, mutta siinä on omat ongelmat, menisi kolmelle illalle, ja vielä vaikeampi toteuttaa. – – Enemmän kuitenkin eri luennoitsijoita, pakko sanoa tietysti se, että osa oli sopimusluennoitsijoita, talon lainausmerkeissä luennoitsijoita. Ja sitten se, että opiskelijat itse saisivat vaikuttaa, ketä siellä olisivat, oman toimialan tai yrityksestään, se olisi kustannustehokastakin. Voisivat itse ehdottaa nimiä. – – Mikä olisi voinut olla enemmän hyötykäytössä, Tuusulan yksikkö, – – sitä pitäisi markkinoida enemmän. – – Ei ole lisättävää, kyllä se hyvä koulu noin muuten oli, hyvää on vaikea sillä lailla parantaa.” (Timo Nousiainen)

”Kuhunkin lähijaksoon liittyvät muut tehtävät. – – Vähän silleen pohjustusta liiketoimintasuunnitelmalle. Ehkä ennemmin olisi toivonut, että ne olisi ollut ennakkotehtäviä, ett ennakkoon ois pitänyt tutustua, mutta en mä tiedä, oisko se ollut helppoa, että se olisi voinut olla tosi vaikeaa tarttua etukäteen ja se, miten turhauttavaa se olisi ollut, että olisit tehnyt jonkun tehtävän, jos olisit lähtenyt tohon suuntaan ja sitten kuullut, että pitääkin mennä tohon suuntaan. – – Ryhmätehtäviä, ne oli kaikkein antoisimpia, että ryhmässä mietittiin. Tietysti ne kouluttajatkaan ei voi vaikuttaa siihen aikaan, mitä me saatiin. Jos se yksi päivä on seitsemän kahdeksan tuntia yhestä aiheesta, se oli aika vähän. – – Olisin toivonut siihen kolmannen lähipäivän, – – että siihen yhteen käsiteltävään aiheeseen tai niihin käsiteltäviin aiheisiin olisi pystynyt pureutumaan syvemmälle. Aikataulullisesti meillä oli ongelma se, että meillä oli kesällä kahden kolmen kuukauden tauko, söi tai etäännytti siitä kokonaisuudesta. – – Syyskuussa, mitä kuuli, ihmiset olisi halunnut nähdä.” (Pauli Kopu)

Haastateltavat kertoivat, että heille oli Meda-koulutuksen jälkeen tullut uusia haasteita ja he kaipasivat jatkossakin neuvontaa. Esimerkiksi myynti ja markkinointi koettiin yhdessä vastauksessa yllättävänkin haasteelliseksi. Haastatteluissa ilmeni, että mentorointi tai jonkinlainen seuranta olisi edelleenkin hyvä tukimuoto. Kaksi haastateltavista oli

haastatteluhetkellä hautomossa ja koki tämän itselleen hyväksi ratkaisuksi. Lisäksi ehdotettiin kiinnostavan teeman ympärille rakennettuja yhteisiä tapaamisia, seurantaa tai syventävää tutkintoon johtavaa jatkokoulutusta. Tarjolla olevista palveluista todettiin, etteivät muutaman päivän sparraukset ole riittäviä. Kaksi vastaajista esitti, että kaiken kaikkiaan pysyväisempi tukimalli olisi luoville toimialoille tarpeellinen. Heistä toinen mainitsi vertailukohtana maatalousyrittäjät, joille tällaista tukea on saatavilla. Yksi vastaajista totesi, että nyt hän oli kiinnostunut aivan eri asioista kuin käydessään muutama vuosi sitten Meda-koulutuksen ja voisi hyvinkin käydä kurssin vaikka uudelleen.

”Mä siis olin jo päättänyt, että olen niin vanha, ettei mun tarvitse mennä kouluun eikä kurssille. [Nyt] koko ajan uusia asioita. Mun pitäisi osata sitä ja osata tätä, nykuteknikka menee niin nopeasti eteenpäin. Mulla tuli animaatio, hyppäsi, en osaa sitä ollenkaan, en tiedä, onko kursseja olemassakaan. – – Se on ihan kiva, että tulee uusia haasteita, ton mä en osaa, saa kokeilla meneekö vai eikö mene. – – Tulisi niinku semmoinen säännöllinen jälkiseuranta vuoden kuluttua. Miten tää on mennyt, mitä vaikeuksia ollut. – – Myynti ja markkinointi on semmonen, että kyllä siinä saa tehdä töitä. – – Sitä ei kurssilla, ei kukaan sanonut tai varmaan sanottiin, mutta sitä ei usko, että se on noin vaikeeta, miten paljon työtä se teettää.” (Leena Joutvuori)

”Se on ollut kolme vuotta sitten ja tarvitsisin ihan toisenlaisia asioita, mitä en ekalla kerralla kuunnellut.” (Hannamari Rinne)

”Mitä jengin kanssa keskusteltiin, että mitä se on se arki, kun sulla on jo duunareita ja sulla on vakiintuneet kuviot, mut kun sun pitäis alkaa yritystä kasvattamaan ja kun sun pitäis saada katetta paremmaksi, tehdä laajennusta ja investoida ja niin pois päin. – – Nää sisältöalan yrityksille tukitoimia antavat palveluthan tarjoavat sparrausta ja mentorointia. – – Kun se on semmonen viisi päivää, se ei musta ole se, mitä ajan tässä takaa. Viisi päivää ehkä vähän liian lyhyt, kun nää on myös prosesseja, miten sä laajennat yritystäsi vai laajennat sä vai etkö. – – Maatalous lähtee paljon syvemmälle, siel mietitään kimpassa investointeja, siel mietitään kannattavuutta, vakuuksia, siel mietitään strategioita ihan oikeasti. – – Tukitoimet yks semmonen, jolla ihmisiä voisi kannustaa yrittäjyyteen, ei tietenkään ihan kuka vaan, ketä vaan.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

”Noh, palataan noihin kirjanpidollisiin asioihin. Koko ajan, jos tulee uusia, verouudistuksia, kaikki tommoset, lainsäädäntöhän muuttuu koko ajan. – – Jos joku pystyis tekemään palvelun, missä ois niinku tavallaan tää kirjanpituoli ja sit nimenomaan meidän alan, tän tyyppisille yrityksille, suunnattu tiedonantopalvelu kautta asioiden hoitopalvelu jollain tavalla, mikä päivittäis yrittäjiä lakisysteemeistä ja näin pois päin, ehkä jopa markkinoinnin näkökulmaa.” (Harri Haanpää)

”Noh kyl ehkä semmoinen mentoritoiminta voisi olla hyvä niin kuin tässäkin vaiheessa.” (Antti Sipilä)

”Nyt hautomossa, siis kyllä mä, että mä olen siellä, jännä tilanne. Tekee yritystoiminnastani stydimpää ja isompaa, toivon mukaan. Mikä samalla johtaa siihen, ettei mulla ole aikaa eikä paukkuja käydä palkkatyössä, mutta samalla se varmaan antaa apua ja näkemystä ja asiantuntemusta siihen, milloin mun kannattaa se irrottautuminen tehdä. Että kyllä mä nyt kaipaen semmosta tukea siihen, että mä osaisin laskea ja miettiä sen, että millä mä niinku sit elän ja miten mä sen rakennan. On aika iso kysymys, jos kaikki sun toimeentulo on kiinni siitä, että joku maksaa sulle jostain asiasta. – – Siellä [hautomossa] vetää mentori, kehittämispäällikkö, se on hyvin monipuolinen kyllä, ja sitten siellä [on] paljon pieniä yrityksiä ympärillä ylipäätään, joiden kanssa löytyy yhteistyötä.” (Jussi Förbom)

Yhteyttä jokainen haastateltava kertoi pitäneensä ainakin muutamiin kurssitovereihin ja myös yhteistyökuvioita oli syntynyt. Meda-koulutushan järjestettiin kolme kertaa, ja ilmeni, ettei verkostoitumista ollut juurikaan tapahtunut eri Meda-ryhmien jäsenten välillä. Keskustelua ja verkostoa kaivattiin jatkossa siten, että ne tapahtuisivat todellisen työn tai mielenkiintoisen opiskelun puitteissa. Haastateltavat ehdottivat, että kaikille medalaisille järjestettäisiin jonkin mielenkiintoisen aiheen ympärille yhteisiä tapaamisia vielä nyt Meda-projektin päätyttyä. Myös syventävä kurssi nähtiin yhtenä mahdollisuutena verkostoitua jatkossa kaikkien medalaisten kesken.

”Muutamaan oon ollut yhteydessä, että se käytännössä sitten mennyt niin, että oon joltain tilannut jotain tai sitten he on tilannut multa. – – En ole päässyt Meda-tapaamisiin, olen ollut matkoilla tai muuta, niitä on muutamia ollut.” (Antti Sipilä)

”On pidetty – – yhteyttä, ei nyt hirveän aktiivisesti. – – Verkosto elää hiljalleen tuolla taustalla ja kylhän, jos tulee joku kiinnostava juttu ja duuni, niin kyllähän me yleensä laitetaan koko porukalle sähköposti. – – Kyl me kaikki toivottaisiin ja toivotaan, että olisi syntynyt enemmän aktiivisempaa yhteyttä.” (Jussi Förbom)

”Aika tiiviisti monenkin kanssa, sattumoisin olen tarvinnut heidän apuaan, ja pidetään yhteyttä ihan ystävänäkin. – – Se kauheesti kaivattu koko kurssin, Meda-kurssin verkosto, se ei oikein syntynyt, me ei tunneta. Joo, tarviis ihan tämmösiä [tapaamisia] eikä niinku juhliä, vaan ihan kurssimuodossa, ett siel on joku tema ja tehdään jotakin yhdessä.” (Leena Joutvuo)

”Näkisin, että jo pelkästään se, että me viestitään jollakin tasolla, kertoo siitä, että muutos on tapahtunut. Aluksi moni oli, että mitä, ei kai tästä kannata kenellekään kertoa. Siis tietty pelkästään viestintä, jostakin ilmoittaminen, itsestään, omanarvontunnon nousu, sitä on varmasti. – – Semmosta rohkeempaa puolin ja toisin. – – Osittain sillä verkostoitumisella, osittain sillä mennään töihin, comsi comsa, se on tätä päivää.” (Timo Nousiainen)

”Okei, onhan kutsu käynyt johonkin kesäjuhliin, mutta mä en sinne valitettavasti päässyt, että varmasti siellä olis ollut mahdollisuus luoda verkostoa yli näitten tota eri Meda-kurssien.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

Meda-verkosto oli poikanut yhteistyöprojekteja kurssilaisten kesken. Useampikin toteaa, että yhteistyön lisäksi kyseessä olivat olleet myös ystävyysuhteet tai ainakin yhteenkuuluvuuden tunne. Meda-koulutuksen mukanaan tuoman verkoston hyödyistä mainittiin jälleen mentorit. Heidän avullaan oli päädytty esimerkiksi hautomoon, jossa oli päästy edelleen luomaan uusia verkostoja.

”Meda-koulutuksen jälkeen ja sen aikana olevilla yhteistyökuvioilla on syntynyt paljon uutta, jotka jo silloin toi mulle välillisestikin uusia projektia. Ett viime vuonna [liikevaihto] kasvoi 70 prosenttia. – – Kyl selkeetä kasvua ja yhteistyökumppaneita, välitöntä konkreettista hyötyä oli.” (Harri Haanpää)

”Ihan oikea hyöty, just tämmösiä – – kaikki tietää, että mä olen valokuvaaja, jos mä tuun kuvaamaan. Saattaa olla hekin on asiakkaita mulle joskus. Mä oon tarvinnut heitä enemmän toistaiseksi.” (Leena Joutvuo)

”Kyl mulle on syntynyt yhteistyötahoja, joiden kanssa oon tehnyt töitä ja tuun tekemään töitä.” (Pauli Kopu)

”Tietysti työhyötyä, mutta – – tuntuu hyvältä tuntee enemmän ihmisiä, syvemmällä siinä, ja kiva törmätä mediassa tai soittelemalla tai näkemällä.” (Timo Nousiainen)

”Mä uskon – – syventävän kurssin voimaan. Uskoisin, että moni saattaisi olla innostunutkin syventävästä kurssista. Kyllä se verkostoituminen vaatii yhteisen foorumin, jos se ei ole yhteinen tuotanto tai sitten sen tulisi olla joku muu, koska ihmiset on hirveen kiireisiä tänä päivänä. – – Jos ihmiset kokisivat, ett Meda-kaksi -kurssin [syventävän kurssin] sisällöt antaisivat riittävän syvällistä [tietoa], niin silloin totta kai syntyisi se motivaatio järjestää se ajankäyttönsä niin. Ja aikaa sitoutua siihen, silloin verkostoitumista voisi tapahtua.” (Sanna-Kaisa Hakkarainen)

”Mentoriverkostosta oli tota tavallaan ratkaisevaakin hyötyä.” (Antti Sipilä)

5.5 Yhteenveto tuloksista

Meda-koulutuksen alkaessa haastateltavat yrittäjät olivat tilanteessa, jossa yrittäjyys oli mahdollisuus sille, että he voisivat tehdä sitä työtä, mitä halusivat. Kerrottiin, että luovilla aloilla erilaisissa lyhytkestoisissa projekteissa on oma yritys ja laskutus yrityksen kautta käytännöllinen ratkaisu. Vaikka haastateltavilla oli taustalla ainakin jonkin verran yrittäjäkokemusta, he kaipasivat neuvoja, rohkaisuja ja kannustusta omille ajatuksilleen yritystoimintaan liittyen. Tätä he uskoivat saavansa asiantuntijaluentojen kautta ja sillä,

että kurssi oli juuri media-alan toimijoille suunnattua. Haastateltavat kertoivat, että Meda-koulutuksen aikana varmuus omista päätöksistä yrityksen suhteen oli löytynyt. Haastatelluista yksi oli kokopäiväinen opiskelija ja yksi palkkatöissä, mutta myös heillä molemmilla oli yritystoimintaan liittyviä tulevaisuuden suunnitelmia. Kaikki kokivat, että yrittäjyyteen liittyvät riskit ovat täysin hallittavissa ja että he myös uskaltavat sanoa ei sellaisille projekteille tai yhteistyölle, missä ei ole menestymisen mahdollisuuksia. Toimialalle tyypillisenä riskinä mainittiin tekijänoikeudet ja myös tietty liiallinen optimismisuus siitä, että talous tullaan saamaan projektin edetessä kuntoon.

Jokaisessa vastauksessa tuli esille mentoreiden merkitys kannustavana, rohkaisevana ja neuvovana tekijänä. Mentorointia kukaan ei ollut etukäteen mieltänyt keskeiseksi, mutta kurssin jälkeen sen todettiin olleen korvaamatonta. Esille nousi luottamus eli mentoreihin luotettiin, koska he olivat itsekin yrittäjiä. Todettiin, ettei virkamies voi antaa vastaavaa tukea (koskei hänellä ole omakohtaista kokemusta yrittäjyydestä) ja kerrottiin mm. omista huonoista kokemuksista neuvontapalvelujen suhteen, jotka olivat antaneet sysäyksen etsiä pidempiaikaista yrittäjäkurssia. Mainittiin, että muutaman päivän sparraukset eivät ole riittäviä. Kurssilla tehtiin liiketoimintasuunnitelma, joka osaltaan ainakin osalle antoi varmuudentunteen siitä, että asioita yrityksen suhteen oli nyt ajatuksella mietitty ja että onnistumisen mahdollisuuksia oli. Liiketoimintasuunnitelma nähtiin myös todisteena omasta liiketoimintaosaamisesta muille. Muiden kurssilaisten merkitys motivoivana tekijänä oli mm. se, että syntyi ajatus, että jos muutkin, niin miksei itse yrittäjyyteen pystyisi. Kilpailusta keskustelu kääntyi haastatteluissa nopeasti keskusteluksi yhteistyöstä. Pikemminkin haluttiin nähdä muut yrittäjät yhteistyökumppaneina, asiakkaina ja tilaajina. Keskenään kurssilaiset mielsivät itsensä myös mahdollisiksi yhteistyökumppaneiksi ja Meda-koulutus koettiin ainutlaatuisena tilaisuutena olla tekemisissä tarkkaan valitun, omalla alalla toimivan, ryhmän kanssa. Moni oli lähtenyt hakemaan kurssilta perustietoa liiketoiminnasta, esimerkiksi kirjanpidollista tietoa, verotuksellista tietoa ja myynnillisyyteen liittyvää tietoa, joiden saaminen olikin vahvistanut uskoa omaan pärjäämiseen. Muutama totesi haastattelussakin, että yrittäjyydessä on kyse prosessista ja tämä matka jatkuu edelleen.

Haastateltavat kuvailivat yritystään tällä hetkellä itsensä näköiseksi. Vastauksissa ilmeni paikoitellen hyvinkin tunteellinen suhtautuminen omiin taiteellisiin näkemyksiin. Haastateltaville oli keskeisintä tehdä työ laadukkaasti. Tämä koettiin myös yhdeksi kilpailutekijäksi. Laskelmiin suhtauduttiin vakavasti, todeten esimerkiksi, että työtunnit ovat ”omasta selkänahasta” pois tai että ollaan vastuussa myös työntekijöiden taloudesta. Lisäksi kerrottiin, että työ täytyy kokea henkisesti mielekkääksi ja että media-alalla substanssiosaamisen päivittäminen tuskin edes pelkän rahan vuoksi voisi motivoida. Haastateltavat kertoivat, että kulttuuriyrittäjyydessä on heidän mielestään täysin mahdollista saavuttaa sekä asiakasta että yrittäjää itseään tyydyttävä lopputulos. Taiteen ja liike-elämän ristiriidasta puhuttaessa yksi totesi, että kyse on ajatteluerosta ja jatkoi, että yrittäjäkoulutusta olisi oltava taideoppilaitoksissakin. Todettiin mm., että työ ja harrastustoiminta on erotettava toisistaan ja asiakasta on kuunneltava. Lisäksi todettiin, että juuri hyvä talous takaa sen, että vapaa-ajalle, ideoinnille ja vaikkapa voittoa tavoittelemattomalle taiteenharrastamiselle jää tilaa. Asiakaspalavereissa oli huomattu positiivisena seikkana oman roolin muuttuminen, nykyisin heidät otetaan mm. tasavertaisina neuvottelukumppaneina mukaan neuvottelutilanteeseen. Yksi mainitsi myös sen, että hyviä sisältöratkaisuja syntyy myös varmasti siksikin, että nykyiset neuvottelukumppanit ovat yrityksissä johtavissa asemissa.

Haastatellut kuvasivat Meda-koulutusta onnistuneeksi ja odotukset ylittäneeksi. Parasta antia olivat olleet erityisesti keskustelut mentorien kanssa. Näissä keskusteluissa itsekullekin kiteytyivät liiketoimintaan liittyvät keskeiset asiat, kuten myynnillisyyden, tuotteistaminen ja laskelmat. Myös keskustelut muiden kurssilaisten kesken mainittiin merkitykselliseksi anniksi kurssilta. Liiketoimintasuunnitelman teko koettiin hyväksi työkaluksi. Meda-koulutus ja tutkinto(todistus) mainittiin myös osoitukseksi muille omasta liiketoimintaosaamisesta.

Meda-koulutukseen osallistuneet olivat heterogeeninen ryhmä mm. iän, työkokemuksen ja koulutuksen suhteen ja näin ollen haasteellinen ryhmä kouluttajalle. Siinä, missä yksi kehui kurssin intensiivisyyttä, niin toinen olisi toivonut enemmän yhteisiä tapaamisia. Kehittämisehdotuksista mainittiin yhteinen projekti, joka olisi voitu tehdä kurssin aikana.

Osa käydyistä teemoista pidettiin vielä liian kaukaisina asioina omassa yritystoiminnassa, kuten vaikkapa kansainvälisyyttä. Osa teemoista puolestaan olisi haluttu käydä syvällisemminkin läpi, kuten vaikkapa tekijänoikeusasioita. Lisäksi kurssin aikana oli syntynyt yhteistyökuvioita kurssilaisten kesken. Verkostoitumisesta todettiin, että vaikka sitä jokaisen yksittäisen Meda-ryhmän sisällä olikin, niin sitä ei eri Meda-ryhmien kurssilaisten välillä ollut juurikaan tapahtunut. Haastatteluhetkellä kaivattiin mielenkiintoisen aiheen tiimoilta yhteisiä tapaamisia, miksei myös tutkintoon johtavaa syventävää jatkokoulutusta, jotta myös verkostoituminen kehittyisi ja jatkuisi.

6 JOHTOPÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUKSEN KOHTEET

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yritystoiminnan aloittamista edeltävää ajanjaksoa, jolloin yrittäjälle kypsyy päätös liiketoiminnan aloituksesta, kuin myös yrityksen perustamisen jälkeisiä ensimmäisiä vuosia. Tutkimuksen empiirisenä kohteena oli yrittäjäkoulutus ja esimerkkinä Meda-yrittäjäkoulutus, joka järjestettiin Adultan radio- ja televisio-opisto ARTO:ssa 1.5.2005–31.12.2007. Tutkimusta lähestyttiin kvalitatiivisesti ja tutkimuskohdetta pyrittiin tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena oli lisätä tietoa luovien alojen yrittäjyydestä ja lisätä myös luovien alojen tunnettuutta tuomalla esille onnistunut Meda-projekti. Globaalissa maailmassa elämämme avoimessa taloudessa, jossa rakenteet uudistuvat, esimerkiksi Drucker (2002, 251–256) puhuu hyvinvointiyhteiskuntaa seuraavasta yrittäjyhteiskunnasta. Tutkimus oli aiheeltaan mielenkiintoinen erityisesti sen ajankohtaisuuden vuoksi. Luovissa aloissa on paljon potentiaalia tulevaisuuden menestystarinoille. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 (2007) määrittelee luovien alojen strategisiksi arvoiksi: hyvän substanssiosaamisen lähtökohtana, kannattavaan yritystoimintaan tähtäävän yrittäjäasenteen, asiakaslähtöisyyden, yhteistyön ja yhteisöllisyyden sekä yhteiskuntavastuun periaatteiden toteuttamisen.

Lisäksi tutkijan henkilökohtainen kiinnostus kohdistui siihen, miksi luovien alojen toimijat usein suhtautuvat varauksellisesti yrittäjyyteen. Yleisesti keskusteluissa vilahtaa talouden ja taiteen välinen ristiriita. Onnistunut Meda-projekti, olivathan monet kurssilaiset joko kehittäneet yritystoimintaansa tai aloittaneet yritystoiminnan, tarjosi tutkijalle puolestaan mielenkiintoisen näkökulman siihen, mitä hyviä puolia luovien alojen yrittäjyydessä on. Tutkijalla on ollut oiva tilaisuus selvittää mm. sitä, millaiset seikat vaikuttavat yrittäjämotivaatioon ja edesauttavat päätöksessä ryhtyä yrittäjäksi sekä mitä ristiriitoja yrittäjänä toimimisessa luovalla alalla koetaan (vai koetaanko) liiketoimintaosaamisen karttuessa.

Yrittäjyys on luonteeltaan monitieteistä. Tutkimukseen liittyvässä teoriaosuudessa aihetta lähestyttiin niin yrittäjyyden, oppimisen kuin myös historian kautta. Tiedossa oli, että tämä seikka saattaisi helposti viedä harhapoluille ja laajentaa tutkimusta liiaksi. Tutkimuksessa pitäydettiin kuitenkin yrittäjyyden tieteenalan keskeiselle ajatukselle eli sille, että liiketoiminnan aloittamiseen liittyy mahdollisuuden olemassaolo, tunnistaminen ja hyödyntäminen.

Media-alan yrittäjille yrityksen alkutaipaleeseen liittyvät teoriat soveltuivat hyvin. Kaikki yrittäjät eivät ole tavoitteissaan ja motiiveissaan samanlaisia, mm. Stanworth ja Curran (1981) määrittelevät tyypilliset yrittäjäidentiteetit tai elämäntavat, ja Hornaday (1990) jakaa yrittäjät heidän tavoitteidensa mukaisesti. Shane (2000) ottaa esille aiemman tietämyksen merkityksen mahdollisuuksien havaitsemisessa. Timmons (2004) tuo esille myös sen, että nimenomaan epätasapainotilanteissa, murroskohdissa avautuu liiketoimintamahdollisuuksia. Marjosolan (1979) havainto on, että yrittäjäksi voidaan tulla tilaisuutta etsimällä tai yllättävän tilaisuuden ilmaantuessa. Niittykangas (2003) toteaa, että tarkemmin tarkasteltaessa voidaan havaita, että henkilöllä on ollutkin jokin yrityksen perustamiselle välttämätön edellytys. Huuskonen (1989) esittää, että yrittäjäksi ryhtymistä edeltävässä yrittäjyysintentionvaiheessa tehdään ikään kuin SWOT-analyysia itsestä, ja että tämän analyysin tulos voi sitten johtaa yrittäjyyteen. Scott-Bruce -elin-kaarimallissa alkavan yrityksen eteenpäin vievinä voimina ovat perustajat, ja tässä vaiheessa liiketoiminnan suunnittelu on vielä epämääräistä ja epävarmuuden aste suurta (ks. Scott & Bruce 1987). Churchill-Lewis -elinkaarimallissa puolestaan nähdään aloitusvaiheessa kriittisiksi seikoiksi yrittäjän kyvyt ja sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin kuin myös kilpailukyvyn lähteet (ks. Churchill & Lewis 1983). Ronstadt (2007) viittaa kokemuksista oppimiseen ja toteaa, että ensimmäinen yritys voi olla pettymys, mutta jatkossa yrittäjä oppii nopeasti ja menestyy todennäköisemmin. Ronstadt näkee, että yritystoiminnan alkutaipaleella liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä tulee painottaa selviämisen ja henkiinjäämisen varmistamista. Puhakka (2007) toteaa, että strategioista puhuttaessa keskeistä on havaita kehityskulku, joka on johtanut siihen, että tarvitsemme nykyisessä monimutkaisessa ja dynaamisessa ympäristössä verkostojen kautta tulevaa sosiaalista ja virtuaalista pääomaa. Tässä tutkimuksessa oppimisen

kannalta mielenkiintoiseksi lähtökohdaksi otettiin motivaatio. Nykyinen kokonaisvaltainen, konstrukttiivinen oppimiskäsitys katsottiin aiheelliseksi selvittää lyhyesti. Historiallinen näkökulma otettiin mukaan, koska näin voitiin mm. valottaa laajemmin yrittäjyystutkimuksen yhtä keskeistä näkemystä: pienet yritykset eivät ole isojen yritysten kopioita. Myös yrittäjyys dynaamisena ilmiönä selkiytyi tätä kautta.

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvailla ja osittain myös selittää tutkittavaa kohdetta. Vastata kysymyksiin: mitä, miten ja miksi. Tutkimuksessa päädyttiin teemahaastatteluun. Teemat käsittelivät sitä, kuinka strategia kypsyi Meda-koulutuksen aikana, miten Meda-koulutus vaikutti yrittäjämotivaatioon, mikä oli haastateltavien suhtautuminen kulttuuriyrittäjyyteen ja kuinka Meda-koulutusta (ja vastaavia yrittäjäkursseja) voitaisiin kehittää. Teemojen kysymykset oli pyritty rakentamaan selkeiksi ja helpoiksi, jotta tarinallisia vastauksia syntyisi. Haastateltavat vastasivatkin kysymyksiin laajasti. Myös itse tutkimukseen on otettu paljon suoria lainauksia haastateltavien vastauksista, jotta lisättäisiin tutkimuksen luotettavuutta ja jotta tuotaisiin ikään kuin kasvot tutkimukselle. Paikoitellen haastattelun aikana vastauksissa polveiltiin jo seuraavaan teemaan, mutta haastateltavaa ei haluttu keskeyttää, jotta mitään keskeistä tai sellaista, mitä ei osattu etukäteen kysyäkään, ei vain menetettäisi. ”Tulokset” -luku annettiin haastateltaville alkuvuodesta 2009 luettavaksi, jotta luotettavuus myös näin varmistuisi. Muutama haastatelluista halusikin tarkentaa vastauksiaan. Aihe kiinnosti tutkijaa ja tämä saattoi osaltaan edesauttaa myös haastattelutilanteissa, kiinnostus näkyi ulospäin ja myös tietyt ammattitermit olivat kutakuinkin tutkijalle tuttuja. Jälkikäteen ajatellen kyselylomakkeella haastattelun yhteydessä olisi voitu tiettyjä asioita ohittaa ripeämmin ja mahdollisesti saada vielä enemmän tietoa haastateltavilta samassa ajassa. Koulutuksen arviointiin liittyen opitun soveltamista jokapäiväiseen elämään olisi voitu myös kysyä omana tarkentavana kysymyksenä ”Meda-koulutuksen kehittämisestä” -teeman yhteydessä.

Tutkimus suoritettiin jälkikäteen Meda-projektin päätyttyä ja tutkija oli ulkopuolinen. Ennen tutkimuksen alkua tutkija oli kertonut kouluttajalle, että tavoitteena olisi haastatella kahdeksaa henkilöä tutkimukseen. Kouluttaja antoikin yhteensä kymmenen

henkilöt yhteystiedot, joista sitten kahdeksaa haastateltiin. Kaksi henkilöähän ei voinut osallistua tutkimukseen työkiireidensä vuoksi, ja heidän tilalle otettiin uudet haastateltavat. Päätös siitä, keitä Meda-koulutuksen käyneitä henkilöitä otettiin mukaan tutkimukseen ja haastateltiin, oli siten täysin kouluttajan. Haastateltujen ryhmää voi joka tapauksessa pitää varsin heterogeenisena ryhmänä (mm. ikä, työhistoria) ja tässä ryhmässä oli myös yksi henkilö, joka ei ollut suorittanut kurssia loppuun. Ennen tutkimusta tutkija toi esille myös sen, että alkuasetelmana olisi se, että kyseessä oli ollut onnistuneelta vaikuttava projekti. Tutkijaa kiinnosti nimenomaan se, mitkä tekijät olivat toimineet hyvin. Luovat toimialat kaipaavat positiivista julkisuutta, toimivien käytänteiden esille nostamista, ja tämän tutkimuksen yksi tavoite oli myös tämä. Meda-projektilta ilmestyi syksyllä 2008 Luovat alat/Meda-koulutus esite, joka myös omalta osaltaan tuo hyviä ja onnistuneita projekteja yleiseen tietoon. Osaltaan em. valinnoilla siitä, keitä haastatellaan, saattoi olla vaikutusta siihen, että haastatelluiksi valikoitui henkilöitä, joille kurssi oli toiminut erityisen hyvin ja joilla oli paljon mielipiteitä ja sanottavaa. Lisäksi yhteistä haastateltaville oli se, että jokaisella haastateltavalla oli myös vähintään jonkin verran kokemusta omasta yrittäjyydestä jo ennen Meda-koulutuksen aloittamistaan. Myös tämä seikka omalta osaltaan vahvistaa oppimista ja sitä, että uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia, joihin tarttua, löydetään. Yhtälailta lähtökohdat myös mentoroinnille olivat hyvät. Näin ollen tutkimuksessa odotetusti nousivatkin esille hyvin toimivat asiat eikä niinkään ongelmatilanteet. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen taustalla on ollut ajatus, että koulutuksen kehittämisen kannalta toimivien asioiden käsittely on tärkeää siinä, missä ongelmakohtiin puuttuminenkin. Jatkossa esille nostettuja toimivia asioita voidaan käyttää ja vahvistaa yrittäjäkoulutuksien edelleen kehittämissä. Haastateltaviltahan kysyttiin myös omana teemana heidän kehittämisajatuksiaan Meda-koulutuksen suhteen, ja tätä kautta saatiin tietoa myös tästä puolesta.

Tulokset osoittavat, että koettu epävarmuus oli suurin este yrittäjyydelle ja sen poistamiseksi juuri liiketoimintaosaamisen vahvistaminen oli tärkeää. Haastatelluilla oli taustallaan vahva substanssiosaaminen ja he etsivät tietoisesti menestyvää liiketoimintamahdollisuutta ja/tai yrityksen kehittämistä. Meda-koulutuksen suunnittelija Markku Uitto piti lähtökohtaisesti motivointia keskeisenä tekijänä. Haastatteluissa ilmeni,

että yleisesti motivoivia tekijöitä ovat: itsenäisyys, tasa-arvoisuus yhteistyökumppaneiden kanssa, päätöksenteon nopeus ja se, että voi kehittyä ja työskennellä itseä kiinnostavalla alalla. Näistä jälkimmäinen oli merkittävin motivoiva tekijä. Se oli ollut myös syy osallistua kurssille. Epäilyksiä herättivät mahdolliset ristiriidat liiketoiminnan ja oman luomisen kesken, miten pitkälle kompromisseja voitaisiin tehdä. Tässä mielessä haastateltujen voi ajatella olevan tilaisuutta etsiviä henkilöitä (vrt. Marjosola 1979). Kurssilaiset myös punnitsivat tilannettaan ja mahdollisuuksia yrittäjänä (vrt. Huuskonen 1989) ja tässä yhteydessä etenkin yrittäjätaustaisten mentoreiden antama tuki oli keskeistä. Sitoutuminen yrittäjyyteen syntyi, kun varmuudentunne onnistumisesta liiketoimintaosaamisen myötä oli luotu.

Yrittäjyysprosessissa keskeistä oli mentorointi ja useaan otteeseen haastattelujen vastauksissa tuotiin esille luottamus, joka syntyi siksi, että mentorit omasivat omaa yrittäjäkokemusta. Myös ajalla eli se, että kurssi oli riittävän pitkä, yhdeksän kuukautta, on ollut oma osuutensa, niin luottamuksen syntymisessä kuin yrittäjän oman ajatteluprosessin kehittymisessä. Yhtälailta tässä ajassa ehti kurssilaisten välille syntyä luottamusta ja halua verkostoitua. Mielenkiintoinen seikka oli se, että haastateltavat eivät omassa toiminnassaan tällä hetkellä, yritystoiminnan alkutaipaleella, nähneet juurikaan ristiriitaa luovan työn ja liiketoiminnan välillä. Sen sijaan yleisellä tasolla muutama totesi, että ristiriitoja luovilla aloilla toki on. Tässä yhteydessä ehdotettiin, omiin kokemuksiin viitaten, yrittäjäkoulutusta eli liiketoimintaosaamisen vahvistusta ratkaisuksi.

Vastauksista ilmeni, että hyvä talous mahdollisti sen, että vapaa-ajalla oli mahdollista tehdä sitä taiteellista toimintaa, mistä ei tule tuottoa, mutta josta saadaan iloa itselle. Haastateltavien omanarvontunto oli kohonnut. Lisäksi vastauksista ilmeni se, että muutkin, esimerkiksi neuvottelutilanteissa, arvostivat yrittäjää. Se, että nyt neuvottelupöydän ääreen tuli yrityksen johtoa, koettiin merkitykselliseksi mm. hyvien sisältöratkaisujen aikaansaamiseksi. Yrittäjän vapaus ja vastuu tuntuivat luontuvan haastateltaville nyt, kun liiketoimintaosaaminen oli parantunut. He uskoivat omiin vaikuttamisenmahdollisuuksiin (vrt. Rotter 1966 ja Vesala 1992). Haastatelluille yrittäjille oli tärkeää laadukas työskentely, joka nousi kaiken muun edelle, vaikkapa oman

ajan tai verkostoitumisen kustannuksella. Heillä oli siten yrittäjille ominaista suoriutumisen tarvetta (vrt. McClelland 1967). Haastatellut yrittäjät olivat lähteneet yrittäjyyteen juuri siksi, että saivat tehdä sitä, mistä nauttivat, mikä on selkeästi ammatinharjoittajille tyypillinen piirre. Osalle haastateltavista piirtyi myös ammattijohtajan ominaisuuksia, yhdellä heistä olikin ollut ennen Meda-koulutusta työkokemusta toisen yrityksen toimitusjohtajana toimimisesta ja toinen oli pyörittänyt yritystä vuosia sekä kolmas työskennellyt kolmen hengen tiimissä. Yrittäjille/edistäjille ja ammatinharjoittajille tyypillistä itsenäisyyden tavoittelua ilmeni selkeästi kuin myös lojaalisuutta yritystä kohtaan (vrt. Hornaday 1990).

Tutkimuksen keskeinen kysymys oli: ”Miten yrittäjäkoulutus, esimerkkinä Meda-yrittäjäkoulutusprojekti palvelee aloittavaa yrittäjää?” Seuraavassa arvioidaan tuloksia Kirkpatrickin neljän tason arviointimallia seuraten. Reaktioiden arvioimisesta eli siitä, mitä kurssilaiset ajattelivat koulutuksesta ja miten he kokivat koulutuksen, voidaan todeta, että Meda-koulutuksen alussa haastateltavat kokivat, että kurssi tulisi olemaan tarpeellinen heille, koska yrittäjyys oli vähintään hahmottumassa heille mahdollisuudeksi tehdä itselle mieluisia työtehtäviä. Odotukset eivät kuitenkaan olleet kovin suuria. Joskin se, että kurssi oli suunnattu juuri media-alan yrittäjille tai sellaisiksi aikoville koettiin hyvänä asiana. Alkuasetelmiltaan tilanne oli siis oppimiselle hyvä, ainakin parempi kuin, jos suhtautuminen kurssiin olisi ollut kielteinen. Kurssin edetessä myönteiset kokemukset jatkuivat. Suurin yllättäjä oli mentoritoiminta, jota kohtaan kukaan haastateltavista ei kertonut asettaneensa ennakkoon odotuksia. Erityisesti korostettiin mentoreita kohtaan syntynyttä luottamusta, joka perustui siihen, että mentoreilla oli omakohtaista yrittäjätaustaa. Sisältö ja opitut asiat koettiin merkityksellisiksi. Monin paikoin sanottiin, että koulutuksessa oli painotettu yhteishenkeä, mikä osaltaan lisäsi kurssin antia, kun kurssilaiset myös keskenään keskustelivat luottamuksellisessa hengessä suunnitelmistaan.

Oppimisen arvioimisesta eli siitä, miten osallistujan taidot, tieto ja asenne ovat kehittyneet, haastateltavat kertoivat, että mm. liiketoimintasuunnitelman tekemisen kautta heille oli kiteytynyt kokonaiskuva siitä, mitkä asiat olivat oleellisia. Varsinkin mentoreiden merkitystä ja keskusteluja heidän kanssaan painotettiin oman ajattelun

kehittymisessä. Kun kaupallinen osaaminen oli tullut mukaan substanssiosaamisen rinnalle, oli myös omanarvontunto kasvanut. Toisaalta myös roolin muuttuessa (entistä selkeämmin) yrittäjäksi oli tultu rohkeammiksi sanoa oma näkemys. Esimerkiksi neuvottelutilanteissa hyväksi asiaksi koettiin se, että myös vastapuolella oli nyt arvostavaa, tasavertaisena pitämisen asennetta. Yrittäjyyteen suhtauduttiin myönteisenä prosessina ja sen suomat mahdollistavat tekijät tunnistettiin. Kurssilaiset olivat kuitenkin heterogeeninen ryhmä, ja suhtautuminen opetukseen vaihteli aiemman opiskelu- ja työhistorian sekä iänkin vuoksi. Varmasti itse kunkin yrittäjyysprosessin vaiheella oli oma merkityksensä, esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi, että olisi vasta nyt aidosti kiinnostunut mm. laskelmista.

Siirron arvioimisesta eli siitä, sovelletaanko uusia hankittuja taitoja, tietoja ja asenteita jokapäiväisessä elämässä, löytyy haastatteluissa yksi spontaani kommentti, jossa todetaan, että saatuja tietoja ja taitoja voisi käyttää aivan uudella tavalla, vaikkapa taloyhtiön kokouksissa. Vastauksissa tuli esille myös yrittäjän tapa ajatella, johon liittyy keskeisesti myynnillisuus. Edellä mainittu omanarvontunnon kasvu viittaa myös muutoksiin jokapäiväisessä elämässä. Kuten jo edellä mainittiin, näin jälkeenpäin ajatellen sitä, että sovelletaanko uusia hankittuja taitoja, tietoja ja asenteita jokapäiväisessä elämässä, olisi voitu kysyä erillisenä kysymyksenä.

Koulutuksen osuutta tulosten arvioinnissa eli siinä, näkyvätkö tulokset liike-elämässä, on vaikeampaa arvioida. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin sellaisia seikkoja kuin kasvanut liikevaihto ja henkilökunnan määrän lisääntyminen. Lisäksi yksi haastateltavista laitoi sähköpostia nykyisestä tilanteestaan alkuvuonna 2009 kertoen, että liiketoiminta on lähtenyt hyvin liikkeelle seuraavasti:

” – – Ilman Meda-koulutusta en olisi toteuttanut tätä projektia. Osasin organisoida koko työryhmän. Valita – – projektipäällikön sekä hakea apua myynnin ja markkinoinnin suhteen. Olen siis oppinut luottamaan muihin ja keskittymään omaan osaamiseen – –.”

Edellä mainitut seikat viittaavat omalta osaltaan siihen, että Meda-koulutuksella on ollut myös (liike-elämään) tuloksia antava vaikutuksensa.

Meda-koulutukseen oltiin yksimielisesti erittäin tyytyväisiä. Kehittämisehdotusten osalta kerrottiin, että kurssin aikana yhteistä toimintaa olisi kaivattu enemmän esimerkiksi annettujen tehtävien teossa tai yhteisen työprojektin muodossa. Vaikka yhteistyötä oli edelleen kunkin erillisen Meda-ryhmän sisällä, niin tällä hetkellä verkostoituminen kaikkien medalaisten välillä koettiin heikoksi. Tähän toivottiinkin parannusta. Pelkät illanvietot tai vastaavat eivät haastateltujen mielestä olleet se asia, mikä innostaisi lähtemään tilaisuuksiin.

Kiteytettynä kurssin onnistumiseen vaikuttivat oppilasvalinnat media-alalta, mentorit, joilla on yrittäjätausta ja ryhmähengen tietoinen luominen. Kaikki kolme aikaansaivat myös verkostoitumista. Tärkeää on myös verkostoitumisen jatkaminen tulevaisuudessakin. Haastatteluissa ilmeni, että osalle tutkinto(todistus) oli ollut merkityksellinen. Pidemmät kurssit vaativat kuitenkin aina aikuisopiskelijalta ajan ja paikan sovittelua. Yksi toimiva ratkaisu nimenomaan verkostoitumisen kehittäessä voisivat olla haastatteluissa mainitut koulutuspäivät.

Luova talous on heterogeeninen kokonaisuus, ja näin ollen tämän tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä harkinnanvaraisesti.

Yrittäjyyteen liittyvässä keskustelussa todetaan toistuvasti, ettei niinkään yritysten määrä, vaan toimivien yritysten kasvuhakuisuus on merkityksellistä. Luovissa toimialoissa nähdään potentiaalia menestystarinoille. Jatkossa yrittäjäprosessin seuraaminen vaikuttaa mielenkiintoiselta. Yrityksen selviytymisvaiheessa (ks. Scott & Bruce, 1987) mm. ulkopuolisten rahoittajien merkitys kasvaa, ja kasvuvaiheessa kilpailu kiristyy ja yritys tarvitsee ammattijohtajan. Jatkotutkimuksen kohde voisi esimerkiksi olla kasvuyrittäjyyden tarkastelu Meda-ryhmien, tai yhtäläillä muiden luovien toimialojen yritysten, puitteissa.

LÄHTEET

- Acs, Z. J. & Audretsch, D. B. 2003. Introduction to the Handbook of Entrepreneurship Research. Teoksessa Zoltan J. Acs & David B. Audretsch (toim.) Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction, 3–20. London: Kluwer Academic Publishers.
- Adulta 2008. Luovat alat/Meda-koulutus. Helsinki: Adulta.
- Alanen, A. 2004. Mitä kuuluu kulttuuriin? Onko kulttuurista talouden pelastajaksi? Tai pelastajan apumieheksi? Tietoaika 10/2004, 16–18.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Autio, E. 2008. Kasvuyrittäjyyden haasteet. Kommenttipuheenvuoro 21.8.2008. Viitattu 25.9.2008 <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2679>.
- Autio, E. & Kauranen, I. 1994. Technologist-entrepreneurs versus non-entrepreneurial technologists: analysis of motivational triggering factors. Entrepreneurship & Regional Development, Volume 6, Number 4: 315–328.
- Bhide, A. 1996. The Questions Every Entrepreneur Must Answer. Harvard Business Review, November–December, 120–130.
- Blaug, M. 1972. An Introduction to the Economics of Education. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.
- Brannen, J. (toim.) 1992. Mixing methods: Qualitative and quantitative research. Aldershot: Avesbury.
- Calonius, M. 2004. Luovan yhteiskunnan rakenteet, luovat toimialat ja muotoiluala. Keskustelunaiheita no. 945. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. & Carland, J. C. 1984. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. Academy of Management Review 9(2), 354–359.
- Chandler, A. D., Jr. 1977. The Visible Hand. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Chandler, A. D., Jr. 1962. Strategy and Structure. Cambridge, Mass.: M. I. T. Press.
- Chapman, A. 2008. Kirkpatrick's learning and training evaluation theory. Viitattu 17.12.2008 <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>.

- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 61(3): 30–50.
- Creative Industries. DCMS 2009. Viitattu 22.3.2009
http://www.culture.gov.uk/what_we_do/creative_industries/default.aspx.
- Cunningham, S. 2003. The Evolving Creative Industries – From original assumption to contemporary interpretations. Seminaaripaperi 9.5.2003 Queensland University of Technology, Brisbane.
- Denzin, N. K. 1970. *The research act*. Chicago: Aldine.
- Drucker, P. F. 2002. *Druckerin parhaat*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Dunkelberg, W. C. & Cooper, A. A. 1982. Entrepreneurial Typologies. Teoksessa Karl H. Vesper (toim.) *Frontiers of Entrepreneurial Research* Wellesley, Mass.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1–15.
- Economy of Culture in Europe. Study prepared for the European Commission. October, 2006.
- Factum. *Uusi tietosanakirja 2005*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Filley, A. C., House, R. F. & Kerr, S. 1976. *Managerial Process and Organizational Behavior*. Glenview: Scott, Foresman & Co.
- Filley, A. C. & Algad, R. G. 1978. Characteristics and Measurement of an Organizational Typology. *Academy of Management Journal* 21, 578–591.
- Florida, R. 2004. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Future. Keski-Suomen luovan alan kehittämisen suuntaviivoja 2008–2013 2008. Luova Foorumi -hanke. Jyväskylä: Jyväskylän Kopio-Team Oy.
- Gartner, W. B. 1988. “Who Is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice* 13(4): 47–68.
- Habermas, J. 1974. *Theory and Practice*. London: Heinemann.
- Harris, S. 2007. Liiketoimintasuhteiden rakentaminen – silta toiseen kulttuuriin? Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Karisto Oy, 82–94.
- Hietala, K. 1997. Vaikuttavuus, vuodot ja muut evaluoinnin käsitteet. Euroopan Sosiaalirahaston Suomen tavoite 4-ohjelma. ESR-julkaisut 1/97. Helsinki: Edita.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hornaday, R. W. 1990. Dropping the E-words from Small Business Research: An Alternative Typology. *Journal of Small Business Management* 28, 22–33.
- Howkins, J. 2002. *The Creative Economy – How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Books Ltd.
- Huuskonen, V. 1989. Yrittäjäksi ryhtyminen motivoitumis- ja päätöksentekoprosessina. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja D–1: 1989. Turun kauppakorkeakoulun monistamo.
- Innovaatioyliopistohanke/Aalto-korkeakoulu. Opetusministeriö. Viitattu 25.9.2008
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/Innovaatioyliopistohanke/index.htm?lang=fi>.
- Janesick, V. J. 2000. The choreography of qualitative research design. Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*, 379–399.
- Johannisson, B. 2007. Strateginen tietoisuus ja sumeuden hallinta. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Karisto Oy, 408–415.
- Jääskeläinen, J. 2001. Klusteri tieteen ja politiikan välissä. Teollisuuspolitiikasta yhteiskuntapolitiikkaan. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLAn julkaisuja. Sarja A 33 series. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Kettunen, P. 1987. *Yritys ja yhteiskunta*. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 1999. *Yrityksen perustoiminnot*. Porvoo: WSOY.
- Kirzner, I. M. 1982. Uncertainty, Discovery, and Humans Action: A Study of the Entrepreneurial Profile in the Misesian System. Teoksessa Israel M. Kirzner (toim.) *Method, Process and Austrian Economics: Essays on Honour of Ludwig von Mises*, 139–159. Lexington, Mass: D. C. Heath.
- Koironen, M. 1993. *Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjäyys*. Tampere: TT-Kustannustieto Oy.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall.
- Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjäyyskasvatuksen julkaisusarja 1/2004. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 38. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House ja Lievestuore: ER-Paino Ky.
- Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laukkanen, M. 2006. Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyrittäjyys ja kasvuyritykset. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Karisto Oy, 17–53.
- Leskinen, J. & Saapunki, J. 2007. Luovien toimialojen yritystoiminnan kehittäminen Keski-Suomessa; Nykytilan tarkastelua ja yrityspalvelutoiminnan hahmotelma. PKT-säätiö.
- Lindström, M. 2005. Onko luovilla aloilla taloudellista merkitystä? Luovat alat, kulttuurialat ja taidekoulutetut eri toimialoilla. Keskustelunaiheita no. 981. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki.
- Lindström, M., Nyberg, M. & Ylä-Anttila, P. 2006. Ei vain muodon vuoksi. Muotoilu on kilpailuetu. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Lindström, M. & Pajarinen, M. 2006. The Use of Design in Finnish Manufacturing Firms. Keskustelunaiheita no. 1017. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki.
- Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia -työryhmän raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 10/2007. Helsinki.
- Marjosola, I. 1979. Yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitoksen julkaisuja 49. Jyväskylä.
- McClelland, D. C. 1967. Money as motivator: some research insights. McKinsey Quarterly 4(2): 10–21.
- Mikä ihmeen Jalostamo? Luovat alat -hankesivusto. Viitattu 22.3.2009 <http://www.luotu.fi/sisalto/mik%C3%A4-ihmeen-jalostamo>.
- Mitä ovat luovat alat? Luovat alat -hankesivusto. Viitattu 22.3.2009 <http://www.luotu.fi/luovatalous/mita-ovat-luovat-alat>.
- Myllylä, Y. 2001. Yhteistyömahdollisuudet kaupunkiseutujen klusterikehittämisessä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 22/2001. Helsinki: Edita Oyj.

- Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 134/03. Jyväskylä.
- Niittykangas, H., Makkonen, J. & Moilanen, R. 1986. Yrittäjäkoulutuksen vaikutukset koulutettavien asenteisiin. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskuksen julkaisuja 79. Jyväskylä.
- Niittykangas, H., Niemelä, T., & Koironen, M. 2006. Yrittäjyyden tutkimusperinne. Oppiaineen identiteettiä ja sisältöä etsimässä. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, yrittäjyys, YRIS130 -kurssimateriaali, osa I.
- Normann, R. 1977. Management for Growth. Chichester: McGraw-Hill.
- Nyberg, M. & Lindström, M. 2005. Muotoilun taloudelliset vaikutukset. Keskustelunaiheita no. 982. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki.
- Onko kulttuurilla vientiä? ON! Esitys Suomen kulttuuriviennin kehittämisselonteoksi 2007–2011. Opetusministeriön julkaisuja 2007:9. Helsinki.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Oxford English Dictionary. Viitattu 26.1.2009 <http://dictionary.oed.com>.
- Parkkola, T. 2008. Alueelliset työpajat luovien alojen kehittäjille. Loppuraportti. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 2/2008. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Peters, T. & Waterman, R. H., Jr. 1982. In search of excellence: lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1987. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Rastor Oy.
- Porter, M. E. 1998. On Competition. A Harvard Business Review Book. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Puhakka, V. 2007. Liiketoimintamahdollisuuksien löytämisestä kaupalliseen menestykseen. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Karisto Oy, 57–70.
- Pukkinen, T. & Sinervo, P. 2001. Balanssi-kehittämistuotteen arviointi. Kauppa- ja teollisuusministeriön raportteja 28. Helsinki.
- Quine, W. V. 1948. On What There Is. Review of *Metaphysics*, September 1948.
- Ronstadt, R. 2007. Corridor principle – käytäväperiaate. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Karisto Oy, 71–81.
- Rotter, J. B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied* 80, 1-27.
- Sahlman, W. A. 1986. Importance of Entrepreneurship in Economic Development. Teoksessa Robert D. Hisrich (toim.) *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1–26.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (Trans. R. Opie). Cambridge, Mass: Harvard University Press, 65–94.
- Scott, M. & Bruce, R. 1987. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning* 20(3): 45–52.
- Shane, S. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science* 11(4), 448–469.
- Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. 1994. Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Smith, N. R. 1967. *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between the Type of Man and Type of Company*. East Lansing: Michigan State University Press.
- Stanworth, M. J. K. & Curran, J. 1976. Growth and the Small Firm – An Alternative View. *Journal of Management Studies* 13, 95–110.
- Stanworth M. J. K & Curran J. 1981. Growth and the Small Firm – An Alternative View. Teoksessa Peter Gorb, Philip Dowell, Peter Wilson (toim.) *Small Business Perspectives*. Lontoo.
- Stevenson, H. H. 1983. Who Are the Harvard Self-Employed? Harvard University Graduate School of Business Administration Working Paper 9-783-042.

- Storey, D. J. 1998. Six steps to heaven. Evaluating small business support programmes. Conference on Growth and Job Creation in SMEs. January 7–9, 1998. Mikkeli: Helsinki School of Economics and Business Administration, Small Business Center.
- Suomessa on enemmän yrityksiä kuin koskaan aikaisemmin. Työ- ja elinkeinoministeriö. Tiedotteet TYPO 21.8.2008. Viitattu 25.9.2008
http://www.tem.fi/index.phtml?90284_m=92309&s=2576.
- Tarjanne, P. 2008. Luovan talouden edistäminen. Jyväskylän RYSÄn esitykset 8.10.2008. Viitattu 11.11.2008 http://www.luotu.fi/File/Show/84/Petra_Tarjanne.pdf
- Teknologiaohjelmien arviointi 1988. Tarmo Lemola (toim.) Teknologian kehittämiskeskuksen julkaisuja No. 14. Helsinki.
- Timmons, J. A. & Spinelli S., Jr. 2004. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. New York: McGraw-Hill.
- Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 25.9.2008 <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2486> ja <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2487>.
- Uitto, M. 2008. Luovat alat/Meda-koulutus. Adulta. Helsinki: Adulta, 3–6.
- Uitto, M. 2007. Tapaaminen 12.11.2007 Helsingissä Länsi-Pasilassa, YLEn RTI-talossa.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Valli, E. 2007. Myönteinen psykologia ja uuden liiketoiminnan luominen. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Karisto Oy, 117–129.
- Vesa, H. 2008. TEM Yrittäjyyskatsaus 2008. Yrittäminen ja työelämä -seminaari 21.8.2008. Viitattu 25.9.2008 <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2679>.
- Vesala, K. M. 1992. Pienyrittäjän kontrollipremissit. Sosiaalipsykologinen tarkastelu. ACTA PSYCHOLOGICA FENNICA. Soveltavan psykologian monografioita 5. Suomen Psykologinen Seura. Rauma.
- Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Sitra 266. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Winfrey, E. C. 1999. Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation. Bob Hoffman (toim.) Encyclopedia of Educational Technology. Viitattu 17.12.2008
<http://coe.sdsu.edu/eet/Articles/k4levels/index.htm>.

Woo, C. Y., Cooper A. C. & Dunkelberg, W. C. 1988. Entrepreneurial Typologies: Definitions and Implications. *Frontiers of Entrepreneurial Research*. Wellesley, Mass.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 165–176.

von Wright, G. H. 1985. *Filosofisia tutkielmia*. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

WSOY Facta tietopalvelu. Viitattu 1.4.2009 <http://www.facta.fi>.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelukysymykset

TAUSTAKYSYMYKSET

Lyhyt kuvaus yrityksestä ja haastateltavasta

- Nimi ja ikä
- Koulutus- ja työhistoria
- Meda-koulutuksen suoritusvuosi
- Yrityksen nimi ja perustamisvuosi sekä yritysidea
- Perhesuhteet
- Yrittäjät suvussa, lähipiirissä

Kuvaus liiketoiminnasta

- Millainen kysyntä tuotteellesi/palvelullesi on, millainen tilaus markkinoilla on?
- Mitä teet sellaista, mitä muut eivät tee? Miten sinun tuote eroaa vai eroaako muiden tarjoamasta?
- Keitä ovat yrityksesi asiakkaat?
- Minkälaiseksi koet kilpailutilanteen?
- Onko sinulla yritystoiminnan lisäksi palkkatuloja?

TEEMAT

Teema 1

Strategian kypsyminen Meda-koulutuksen aikana

Mikä oli suhteesi yrittäjyyteen kurssin alussa?

Olitko jo yrittäjä? Jos et ollut, olitko jo tehnyt jotakin yrityksen perustamiseksi (esim. keskustellut ystävien tai rahoittajien kanssa) vai oliko yrittäjyys vasta ajatus päässä?

Millaisia odotuksia sinulla oli Meda-koulutuksen suhteen?

Mikä oli tilanne kurssin päättyessä? Olitko perustanut yrityksen? Jos et ollut, missä vaiheessa suunnitelmat olivat, mitä olit tehnyt perustaaksesi yrityksen?

Koitko jonkun asian erityiseksi riskiksi päättäessäsi perustaa yrityksen?

Näin jälkeenpäin, miten arvioit osanneesi tiedostaa riskit ja uhraukset?

Teema 2**Meda-koulutuksen vaikutus motivoitua yrittäjyyteen**

Oliko kurssilla erityisesti jotakin sellaista, joka edesauttoi sinua ryhtymään yrittäjäksi?

Minkälaiset asiat ja missä vaiheessa sinulle selkiintyivät Meda-koulutuksessa?

Miten kurssilla kilpailijan tuntemukseen paneuduttiin?

Auttoiko kurssi tiedostamaan verkostoitumisen merkityksen ja edistikö kurssi yhteistyösuhteiden syntyä? Miten ja minkälaisen?

Teema 3**Suhtautumisesta kulttuuriyrittäjyyteen**

Kun mietit, mitä ajattelet elämästä, mitkä asiat sinua motivoivat, millainen arvomaailma sinulla on, niin, millä tavoin yritys on näköisesi?

Millä tavoin yritys ja yrittäjyys ovat muuttaneet elämääsi ja arvostuksiasi?

Millaista ristiriitaa näet luovassa työssä ja yrittäjyydessä?

Onko sinun vaikeaa hyväksyä, joustaa sellaisessa tilanteessa, kun näet, että markkinat määräävät sen, mitä teet?

Onko tässä tapahtunut muutosta Meda-koulutuksen aikana?

Teema 4**Meda-koulutuksen kehittämisestä**

Mikä erityisesti oppimiskokemuksena jäi kurssilta mieleesi?

Mitä tekisit kouluttajana Meda-koulutuksen kehittämiseksi toisin?

Minkälaista tukea, yritystoimintaan liittyvää koulutusta tai neuvontaa kaipaisit tässä vaiheessa?

Oletteko olleet yhteydessä Meda-kurssilaisten kanssa kurssin jälkeen?

Minkälaista hyötyä Meda-koulutuksen tuomasta verkostosta on sinulle ollut?