

# **ALUEELLINEN YRITTÄJYYS**

Hannu Niittykangas

**N:0 369 / 2011**

**Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu  
P.O. Box 35, 40014 University of Jyväskylä**

**Tel. +358 (0)14-260 2942**

**Telecopier +358 (0)14 617 194**

**ISBN 978-951-39-4411-7**

**ISSN 1799-3040**

**Jyväskylä 2011**

Hannu Niittykangas Im Memoriam  
22.8.1950 – 24.3.2011

## SAATESANAT

Yrittäjyyden merkitystä korostetaan sekä koko talouden että alueellisesti tasapainoisen kehityksen näkökumista. Talouden keskittyneitä ydinsektoreita täydentämään ja niillä toimivien rinnalle toivotaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Suuret yritykset, vaikkakin muodostavat talouden ja kansallisen kilpailukyvyn selkärangan, eivät ratkaise kaikkia taloutemme ongelmia. Niitä ratkaisemaan tarvitaan aikaisempaakin selvemmin pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

Yritysten toiminnan ja menestymisen ehdot poikkeavat Suomessa maan eri osien välillä. Taloutemme kilpailukyky näyttäisi olevan entistä harvempien alueiden varassa? Entistä harvemmat alueet näyttäisivät tarjoavan kansainvälisesti kilpailukykyisen sijaintiympäristön yrityksille? Lisäksi julkiseen sektoriin kohdistuvat muutospaineet koskettavat erityisen vahvoina alueita, joiden taloudellinen perusta on heikko, samoin keskusalueita jotka toimivat kehittyneiden hyvinvointipalvelujen solmukohtina. Maapalloistuminen voi johtaa tilanteeseen, jossa suhteellisen edun periaate menettää pääosan merkityksestään ja jäljelle jää absoluuttinen kilpailuetu. Tästä näkökulmasta alueellisissa kehittämisstrategioissa esiintyvä vahva osaamisen, koulutuksen ja innovaatiotoiminnan, korostus on ymmärrettävää. Kansantalouksien välisistä ongelmista tulee aikaisempaa useammin alueiden välisiä.

Samaan aikaan alan tutkijoiden keskuudessa esiintyy lokeroitumista. Kansantaloustieteilijöitä, aluetieteilijöitä sekä yhteiskuntatieteitä edustavia vierastetaan, vaikka heiltä on löydettävissä uudenlaisia näkökulmia yrittäjyyteen. Utta luova yksilö on yrittäjyyden ydin, mutta samalla on kuitenkin hyvä muistaa talouden tilan ja rakenteen sekä lähiympäristön piirteiden yhteydet yrittäjyyden kehitykseen. Tieteenaloittaisten rajojen ennakkoluuloton ylittäminen laajentaa itse kunkin ajattelua ja ymmärtämystä yrittäjyyden olemuksesta huolimatta siitä, että tulkintamme toisen tieteenalan käsitteistä eivät aina ymmärtämystä osakseen saisikaan.

Osoituksena yrittäjyyden aseman vahvistumisesta ovat useat viime vuosina julkaistut alan perusoppikirjat. Yrittäjyys on otettu vahvasti huomioon korkeimpien opetusvirkojen määrittelyssä. Oheinen julkaisukin on syntynyt nimenomaan opetustyön sivutuotteena. Yrittäjyyden esiintulo eri oppilaitoksissa, erilaisissa suunnittelupapereissa ja juhlapuheissa on tärkeä askel eteenpäin. Tästä on kuitenkin vielä joltinenkin matka käytännön toimenpiteisiin, maailmaan, joka kaikessa toiminnassaan ottaa huomioon omakohtaisen yrittäjyyden mahdollisuuden ja kannustaa siihen, mutta samaan aikaan hyväksyy sen, että perinteinen palkkatyö yhäti on meille monille luontevin ratkaisu. On ymmärrettävää vaikkakin vaikeasti hyväksyttävää, että yhäti luotamme enemmän suuriin yrityksiin ja organisaatioihin kuin pienten väliseen monipolviseen yhteistyöhön myös tilanteessa, jossa vaihtoehtoisia toimintatapoja on tarjolla. Uusia ajattelun ja toiminnan malleja vaaditaan meiltä kaikilta.

Haluan kiittää opiskelijoita keskusteluista, joita lukuisissa opetustilanteissa on käyty. Keskustelut ovat avartaneet ajatteluani. Niiden vaikutus näkyy myös siinä, huomaan, että monessa kohtaa tarjoan yhteisiä ajatuksiamme opiksi lukijalle. Tämä ei alun alkaen ollut tarkoitukseni. Kiitos ajatuksia avartaneista kahvipöytäkeskusteluista, erityisesti Esalle, Karille, Riitalle, Tepolle, Timolle, Tommille, Tuomolle, Tytille ja Virpille. Ajatusten jakaminen on tehokas keino laajentaa ja syventää omaa ymmärtämystä.

Jyväskylässä

Hannu Niittykangas

## SISÄLLYS

<b>JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Kohteena yrittäjyys ja liiketoiminta	7
1.2 Näkökulma, tavoitteet ja rajaukset	9
1.3 Rakenne	14
<b>YRITTÄJYYS KANSANTALOUDESSA</b>	<b>16</b>
2.1 Yrittäjyyttä sivuavat megatrendit	16
2.1.1 Menneestä voi oppia	16
2.1.2 Pysyvää on vain muutos	19
2.1.3 Muutos ja yrittäjyys	23
2.2 Suomen kilpailukyvyn vahvuuksista ja heikkouksista	25
2.2.1 EU:n näkökulma	26
2.2.2 Suomi suhteessa EU:iin	27
2.2.3 Hieman kansallista itseruoskintaa	32
2.3 Yrittäjyys numeroiden valossa	34
2.3.1 Yritysrakenne	34
2.3.2 Rakenteiden dynamiikka	44
2.3.3 Dynamiikan ulottuvuudet	46
2.3.4 Kasvuyrittäjyys	50
2.3.5 Aloittavat yritykset	57
2.3.6 Lopettaminen	68
2.3.7 Kansainvälinen näkökulma suomalaiseen yrittäjyyteen	74
2.4 Alueellinen keskittyminen	75
2.4.1 Keskittyminen ja sen taustavoimat	75
2.4.2 Yrittäjyyden mallialueet	77
<b>YRITTÄJYYS LIIKETOIMINTANA</b>	<b>90</b>
3.1 Yrittäjyyttä ei ole ilman yrittäjää	90
3.1.1 Piirreteoreettinen näkemys edelleen voimissaan	91
3.1.2 Piirreteoreettisen ajattelun nurja puoli	94
3.1.3 Tiedot, taidot ja kyvykkyydet kunniaan	95
3.1.4 Arvojen ja asenteiden tulee olla kohdallaan	100
3.1.5 Intentiot ennen kaikkea	101
3.1.6 Yrittäjämäinen orientaatio	102
3.2 Muutakin tarvitaan	103
3.3 Yrittäjyys prosessina	106
3.3.1 Yrittäjyyteen kasvaminen	107
3.3.2 Prosessin käynnistävät voimat kiinnostavat	108
3.3.3 Liiketoimintamahdollisuuteen kiinnittyvä prosessi	113
3.3.4 Prosessi voi olla myös hyppy tuntemattomaan	119
3.3.5 Elinkaariajattelussa kysymys myös prosessista	122
3.3.6 Yrittäjyys on ennen muuta elämän mittainen oppimisprosessi	126

3.4	Yrittäjyys liiketoimintana	131
<b>ALUETYYPIT JA LIIKETOIMINTA</b>		<b>134</b>
4.1	Yrittäjyys on tilaan kiinnittyvä ilmiö	134
4.2	Tilasta paikaksi	135
4.2.1	Ulkoinen identiteetti (alueen houkuttavuus)	137
4.2.2	Sisäinen identiteetti (tunneperäinen sitoutuminen alueeseen)	137
4.2.3	Aluetyypittelyt	141
4.3	Ideaalitalan havainnollistukset	143
4.3.1	Alussa olivat sijaintiteoriat	144
4.3.2	Alueellinen kilpailukyky	147
4.3.3	Itseuudistumisen kapasiteetti	152
4.3.4	Oppiva alue	152
4.3.5	Innovatiivinen miljö ja innovaatiokapasiteetti	154
4.3.6	Dynamiikan jäljillä	158
4.3.7	Yliopisto ja alue	159
4.4	Yhteistyö kehityksen ytimessä	168
4.4.1	Kehitys on kollektiivinen prosessi	168
4.4.2	Osaamisen siirron käytänteet	169
4.4.3	Liika on aina liikaa	170
4.5	Paikan konkretisointia	172
4.5.1	Kansantalouden piirteet	173
4.5.2	Sijaintiympäristö	173
4.5.3	Toimialaympäristö	178
4.5.4	Kehittämisen peruslinjauksista: esimerkkinä maaseutu	180
4.6	Yritykset ja alue	183
4.7	Ikääntyneet mahdollisuutena	184
<b>YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINNAN EDISTÄMINEN</b>		<b>188</b>
5.1	Yrittäjyyden vai liiketoiminnan edistäminen?	188
5.2	Kohteena yleiset edellytykset vai yksittäisen yrityksen markkina-asema?	189
5.3	Liiketoiminnan edistämisen suuri hahmo	191
5.4	Keinot eivät uusia	195
5.4.1	Politiikan areenat	195
5.4.2	Alueulottuvuuden omaavat politiikat	203
5.4.3	Kehittämisen instrumentit ja instituutiot	215
5.5	Oppimisen mahdollistaminen oleellista	220
<b>PÄÄTELMIÄ</b>		<b>224</b>
<b>LÄHTEET</b>		<b>232</b>

# JOHDANTO

## 1.1 Kohteena yrittäjyys ja liiketoiminta

Maapalloistumisen myötä Suomen talous altistuu aikaisempaakin vahvemmin kansainväliselle kilpailulle. Yrittäjyys ja liiketoiminta ovat perusta menestyä tässä kilpailussa. Tärkeää on se, kuinka kilpailukykyisiä suomalaiset yritykset ovat kansainvälisillä areenoilla, ja se, että mahdollisimman moni suomalaisyritys toimisi talouden kasvualoilla. Lisäksi voi toivoa, että Suomi houkuttaisi ulkomaisia investointeja ja saisi näin ulkopuolelta tukea pyrkimyksilleen. Moneen kertaan toistettu näkemys on, että Suomen kaltainen avoin pieni talous elää viennistä, pitää edelleen paikkansa.

Jessop (2002) ja Brenner (2003; Benner 2003) ovat kehittäneet kilpailuvaltioteesiä. Sen mukaan (Pelkonen 2008) "perinteiset" hyvinvointivaltioiden keskeisenä päämääränä on ollut kansalaisten tasa-arvo ja hyvinvointi, ovat muuttumassa kohti kilpailuvaltioita. Kilpailuvaltiot painottavat innovaatioiden edistämistä, kilpailukykyä ja asettavat taloudelliset tavoitteet laajempien yhteiskunnallisten päämäärien edelle. Samaan tapaan kaupunkien ja alueiden tasolla kilpailukykyyn edistämisestä on tullut yhä keskeisempi tavoite. Brenner (2003, 302-393) korostaa tässä yhteydessä kolmea asiaa: pyrkimystä uudistaa sekä alueiden omatoimisuutta ja keskinäistä kilpailua, koko alueellisen toimijakentän sitouttamista kehittämiseen, sekä joustavuutta ja alueen omaa päätösvaltaa. Muutosta on viety eteenpäin myös mielikuvien tasolla, mihin viittaa esimerkiksi yrittäjyyskaupungin (entrepreneurial city) käsite. Yrittäjämäiseen toimintaan liittyvä määre on liitetty jopa yksittäisiin organisaatioihin kuten yliopistoihin (entrepreneurial university).

Yritysten toiminnan ja menestymisen ehdot poikkeavat erilaisten talouksien välillä, mitä hyvin heijastaa Porterin (1991, 591-620) näkemys kansatalouksien kilpailukykyyn lähteistä. Toiminnan ja menestymisen ehdot poikkeavat myös alueiden välillä: globaalilla tasolla, mutta yhtä lailla EU:n sisällä, mistä antaa hyvän kuvan Euroopan unionin vuonna 2010 julkaisema viides ko-

heesioraportti<sup>1,2</sup> Toiminnan ja menestymisen ehdot poikkeavat myös Suomessa maan eri osien välillä. Taloutemme kilpailukyky näyttäisi olevan entistä harvempien alueiden varassa? Entistä harvemmat alueet näyttäisivät tarjoavan kansainvälisesti kilpailukykyisen sijaintiympäristön yrityksille?

Alueellinen erilaisuus Suomessa on tämän puheenvuoron ytimessä. Lähestyn tätä erilaisuutta yrittäjyyden ja liiketoiminnan näkökulmista. Rajautuminen pieniin ja keskisuuriin yrityksiin on luonnollista, vaikka suurten keskeisyys koko talouden näkökulmasta onkin hyvin meidän kaikkien tiedossa. Lisäksi ajattelun laajentaminen on yksittäisiä reseptejä tärkeämpää – mistä näkökulmista ja minkälaisia käsitteitä käyttäen alueellisia eroja yrittäjyydessä voisi lähestyä ja millä tavoin tätä tietoa voisi käyttää hyväksi yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseksi. Mielenkiintoisia kysymyksiä on runsaasti.

Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset myös näkyvät yrittäjyystutkimuksen painopisteiden muutoksina, joita Acs ja Audretsch (2003, 4-5) havainnollistavat seuraavanlaisin välähdyksin:

- Kiinnostus yrittäjän piirteisiin ja persoonaan on vähentynyt ja siirtynyt yksilöiden käyttäytymiseen, osaamiseen ja intentioihin pyrkimyksenä liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Muutoksen myötä kiinnostus toimintaympäristöön ja sen liiketoiminnan syntyä tukeviin piirteisiin on luonnollista.
- Kiinnostus potentiaalisia yrittäjiä (nascent/renascent entrepreneurs) kohtaan on kasvanut, koska suuri määrä uusia yrittäjiä tulee vuosittain markkinoille.
- Kiinnostus endogeenista kehitystä kohtaan on kasvanut, mikä osaltaan korostaa tilan merkitystä. Erityisen huomion kohteena on ollut tiedon ja osaamisen ylivuoto (spillovers, externalities).
- Yrittäjyystutkimus on luonteeltaan monitieteistä. Merkittäviä tuloksia julkaistaan useiden tieteenalojen julkaisuissa. Yrittäjyystutkimuksen kehityksen kannalta oman identiteetin vahvistuminen on kuitenkin tavoiteltava asia. Tässä suhteessa yrittäjyystutkijoilla on vielä paljon tekemistä.

Yrittäjyyden oppiaineen matka oman identiteetin omaavaksi tieteenalaksi on vielä pitkä. Tämä selittää ainakin osan yrittäjyyden ympärillä käydystä monipolvisesta ja sekavasta keskustelusta. Käsitteelle annetaan erilaisia tulkintoja. Monille yrittäjyys-oppiaineen identiteetillä ei näytä olevan suurtakaan merkitystä. Käsitteet yrittäjyydestä ja sen merkityksestä sekä merkityksellisistä nä-

<sup>1</sup> [www-dokumentti] <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion5/pdf/5cr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion5/pdf/5cr_en.pdf)> (Luettu 15.1.2011).

<sup>2</sup> "Koheesiopolitiikalla pyritään tarjoamaan mahdollisuuksia kaikille EU:n kansalaisille heidän asuinpaikastaan riippumatta vähentämällä alueiden välisiä eroja, ottamalla käyttöön tähän asti käytämättä jääneet mahdollisuudet ja keskittämällä resursseja kasvua luoviin investointeihin." [www-dokumentti] <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/721&format=HTML&aged=0&language=FI&guiLanguage=fr>> (Luettu 14.11.2009).



kökulmista ovat vahvasti sidoksissa tutkijan omiin kiinnostuksen kohteisiin. Yrittäjyyden oppiaine antaa oikeutuksen näille pyrkimyksille.

Acsin ja Audretschin (2003) näkemykset auttavat ymmärtämään myös tiedeyhteisön ajoittain kaksijakoista suhtautumista yrittäjyyteen yliopistollisena oppiaineena. Yrittäjyyden suuri merkitys itse kunkin hyvinvoinnin turvaajana tiedostetaan, mutta yrittäjyyteen yliopistollisena pääaineena suhtaudutaan epäillen. Ääripäänä on näkemys, jonka mukaan kansantaloustieteen mikroteoria on tällä alueella ainoa perinteisen tiedeyhteisön kriteerit täyttävä opinkappale. Toisena ääripäänä on vahva liiketoimintaosaamista korostava näkemys, joka äärimmilleen vietyinä voisi murentaa koko nykyisen liiketaloustieteiden oppiainejaon ja aseman yliopistoympäristössä. Ymmärtämystä ja nöyryyttä siis vaaditaan itse kultakin meistä. Ja työtä yrittäjyyden oppiaineen oman identiteetin vahvistamiseksi.

## 1.2 Näkökulma, tavoitteet ja rajaukset

Laukkasen (2005, 14-15) mukaan yrittäjyyden käsitteelle voidaan antaa ainakin kuusi tulkintaa, eivätkä nämä ole edes ainoat mahdolliset tulkinnat:<sup>3</sup>

1. Yrittäjyys on yksilön tai yhteisön tiettyjä ominaisuuksia, piirteitä, kokemuksia, tietämystä, asenteita, uskomuksia, motiiveja tai aikeita.
2. Yrittäjyys on yksilön tai yhteisön ”yrittäjämäistä” käyttäytymistä.
3. Yrittäjyys on liiketoimintaa.
4. Yrittäjyys on yritysten syntymistä ja perustantaa, joskus esiasteita kuten perustamisaikomuksia ja -toimia.
5. Yrittäjyys on pienten ja keskisuurten yritysten sekä itsensä työllistämisen yleisyyttä taloudessa.
6. Yrittäjyys on talouden yleistä innovaatiokykyä ja teknologista kyvykkyyttä.

Toisena ääritulkintana voidaan pitää yrittäjyyden samaistamista yrittäjämäiseen käyttäytymiseen. Peltosen (1986, 32) mukaan ”yrittäjyys on ajattelu-, toimin-

---

<sup>3</sup> Kohdeilmion moni-ilmeisyyttä voidaan havainnollistaa myös yrittäjän ja yrityksen käsitteiden näkökuomista. Hebert ja Link (2006, 4-5) esittävät yrittäjästä 12 tulkintaa: the entrepreneur is the person who assumes the risk associated with uncertainty; the entrepreneur is the person who supplies financial capital; the entrepreneur is an innovator; the entrepreneur is a decision maker; the entrepreneur is an industrial leader; the entrepreneur is a manager or superintendent; the entrepreneur is an organizer and coordinator of economic resources; the entrepreneur is the owner of an enterprise; the entrepreneur is an employer of factors of production; the entrepreneur is a contractor; the entrepreneur is an “arbitrageur”; sekä the entrepreneur is an allocator of resources among alternative uses. Vesper (1980, 177) jakaa puolestaan yritykset 11 kategoriaan: solo self-employed individuals; team builders; independent innovators; pattern multipliers; economy of scale exploiters; capital aggregators; acquirers; buy-sell artists; conglomerators; speculators; sekä apparent value manipulators.

ta- ja suhtautumistapa, joka saa yrityksen henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toimimaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi". Tulkinta on saanut jopa yksittäisiin henkilöihin ja tilanteisiin liittyvää väritystä. Joskus on ollut pakko kysyä itseltään, että touhukkuudestako yrittäjydessä onkin kysymys. Yleisempi näkemys on onneksi se, jossa yrittäjyyden ja johtamisen maailmat tulevat lähelle toisiaan. Yrittäjämäisenä käyttäytymisenä on pidetty suunnan osoittamista, aloitteellisuutta valitussa suunnassa ja muiden kannustamista mukaan yhteistyöhön. Tästäkin suunnasta yrittäjyyden oppiaineen oman identiteetin löytäminen on kuitenkin vaikeaa.

Yrittäjyyden ja innovaatioiden samaistaminen on mielenkiintoinen tulkinta, ennen muuta tieto-organisaatioiden näkökulmasta. Tulkinnan vahvuus on pitäytyminen yrittäjyyden aikaansaannoksissa. Monet saattavat vierastaa yrittäjyyteen liittyvää vahvaa arvolatausta. Innovaatiot ovat tässä mielessä arvoneutraali ja helposti hyväksyttävissä oleva käsite.

Yrittäjyyden toinen perustulkinta samaistaa yrittäjyyden ja liiketoiminnan. Yrittäjyys on tuotteiden valmistamista ja myymistä ansaintatarkoituksessa (Laukkanen 1999). Monien muiden tapaan Ronstadt (1984) ja Audretsch (2002) tulkitsevat yrittäjyyden hyvinvointia luovaksi prosessiksi, jonka ytimessä on muutos:

*"Entrepreneurship is the dynamic process of creating incremental wealth. This wealth is created by individuals who assume the major risks in terms of equity, time, and/or career commitment of providing value for some product or service. The product or service itself may or may not be new or unique but value must somewhat be infused by the entrepreneur by securing and allocating the necessary skills and resources."* (Ronstadt 1984, 28)

*"...entrepreneurship is about change, just as entrepreneurs are agents of change; entrepreneurship is about the process of change."* (Audretsch 2002, 2-3)

Shane ja Venkataraman (2000) peräänkuuluttavat yrittäjyyden oppiaineelle omaa muista erottavaa identiteettiä, oppiaineelle tärkeiden ilmiöiden selittämiseen ja ennustamiseen tähtäävää käsitteellistä jäsenystä, jollaista muut oppiaineet tai tieteenalat eivät tarjoa. Heidän lähtökohtanaan on Venkataramanin (1997, 120) yrittäjyyden oppiaineelle antama tulkinta, jonka mukaan se<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Acs ja Audretsch (2003, 6) ovat samoilla linjoilla. Heidän mukaansa yrittäjyys *"embraces all businesses that are new and dynamic, regardless of size or line of business... This leaves the entrepreneurial process, opportunity and the nature of exploitation, the emergence of new venture, and entrepreneurship and organizational interaction as core topics."* Lisäksi he korostavat dynamiikan tärkeyttä (emt., 6) *"the issues of economic growth, economic development, regional growth bring into sharp focus both economics and sociology research, evolutionary economics and population ecology"*. Keskittyminen yrittäjyyden ja liiketoiminnan synnyn alkutaipaleelle, perustamista edeltävään ja välittömästi perustamista seuraavaan vaiheeseen, on luonteva lähtökohta. Perinteiset kauppatieteelliset oppiaineet keskittyvät tyypillisesti perustamisen jälkeisiin vaiheisiin.

*"seeks to understand how opportunities to bring into existence 'future' goods and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what consequences."*

Tärkeiksi asioiksi muodostuvat liiketoimintamahdollisuudet - mahdollisuuksien tunnistamisen, arvioinnin ja hyödyntämisen prosessit - sekä yksilöt, jotka havaitsevat, arvioivat ja hyödyntävät liiketoimintamahdollisuuksia. Shane and Venkataraman (2000, 218) kiinnittävät huomion nimenomaan yrittäjämäisiin mahdollisuuksiin (*entrepreneurial opportunities*), jotka he määrittelevät *"as situations that entail the discovery of new means-ends relationships in which new goods, services, raw materials, and organizing methods are introduced to generate economic value"*. Ajattelu on jotain muuta kuin kolme-neljä vuosikymmentä sitten. Yksilölähtöinen tulkinta on saanut tuekseen selvästi uuden näkökulman. Näkemys tulee lähelle evolutionäärisen taloustieteen ideaa, jossa ydinkäsitteitä ovat vaihtelu (variation), valinta (selection) ja säilyttäminen (retention) (Nelson & Winter 1982). On siis oltava vaihtoehtoja, mistä valita, kriteeri joka valitsee "parhaan sopivuuden", ja jokin jatkuvuusmekanismi valituksi tulleelle. Muutos on tarkastelun ytimessä. Epätasapaino on luova tila, tasapaino taas urautumista, veltoistumista ja muuttumattomuutta (Casson & Godley 2005).

Cunningham ja Lischeron (1991) ovat osaltaan etsineet sisältöä yrittäjyyden käsitteelle. He erottavat toisistaan neljä erilaisia asioita yrittäjyydessä painottavaa koulukuntaa. *Yrittäjien piirteisiin huomiota kiinnittävä koulukunta* jakaantuu kahteen suuntaukseen, joista toinen korostaa suurten persoonallisuuksien olemassaoloa ja toinen perinteistä piirreteoreettista näkemystä (trait theory). Yrittäjyys ja yrittäjä samaistuvat tulkinnassa toisiinsa. *Aikaansaannoksiin huomiota kiinnittävä koulukunta* liittyy läheisesti schumpeterilaiseen yrittäjyysnäkemykseen, innovaatioihin yrittäjyyden ytimessä. *Yrittäjän tekemisiin huomiota kiinnittävä koulukunta* jakaantuu kahtia: liikkeenjohdollista osaamista ja ihmisten johtamista korostaviin suuntauksiin. Yrittäjyys on siis jotain, mitä yrittäjät tekevät. *Sisäisen yrittävyyden (yrittäjyyden) koulukunta* kiinnittää puolestaan huomiota yrityksen sopeutumiseen ja joustavuuteen, ennen muuta suurten yritysten ja organisaatioiden toimintaan sekä näiden kykyyn uudistua.

Yrittäjyyden ja sisäisen yrittävyyden käsitteet liittyvät selvästi toisistaan poikkeaviin maailmoihin, erityisesti pinchotilaisessa ajattelussa (Pinchot 1986; Koironen 1993). Yrittäjyys liittyy vahvasti pienyritysvaltaiseen maailmaan ja yrittävyys suurten yritysten ja organisaatioiden, yksityisten ja julkisten, dominoimaan maailmaan. Suurissa organisaatioissa kilpailukykyyn säilyttäminen ja vahvistaminen edellyttävät koko henkilökunnalta aktiivisuutta, luovuutta, sitoutumista ja joustavuutta, so. yrittäjämäisen käyttäytymisen piirteiden omaksumista. On siis vahvoja perusteita ajatella, että yrittäjyys yrittävyys kasvavat samankaltaisista asenteista omaan elämään, ympäristöön ja työhön (Pinchot 1986; Koironen 1993).

Kysymys voi kuitenkin olla Burgelmanin (1983; Burgelman 1988; myös Morris & Jones 1999) esittämällä tavalla myös sisäisestä yrittäjyydestä aidossa merkityksessä, pyrkimyksestä kehittää uutta liiketoimintaa olemassa olevissa

y yrityksissä. Ei siis yksinomaan uuden liiketoiminnan synnyn ehtotekijöihin vaikuttamisesta kuten pinchotilaisessa ajattelussa. Burgelmania (1984) voisi tulkita niin, että mitä suuremmaksi uuden liiketoiminnan strateginen merkitys koetaan ja mitä vahvemmin se kiinnittyy yrityksen nykyiseen toimintaan, sen vahvemman kontrollin emoyritys liiketoimintaan tarvitsee. Toisessa ääripäässä liiketoimintaa voidaan tarjota yrittäjäksi aikovalle uuden yrityksen toiminnan lähtökohdaksi ilman toiminnallisia sidoksia emoyritykseen. Näiden väliin sijoittuvien organisoiminnin vaihtoehtojen määrä on huomattava. Oleellista useimmille niistä kuitenkin on se, että emoyritys tavalla tai toisella säilyttää mahdollisuutensa hyödyntää syntyneitä uutta liiketoimintaa, mikäli se osoittautuu tarpeelliseksi.

Kiinnityn liiketoimintalähtöiseen yrittäjyystulkintaan. Perusteena on, että tämän tulkinnan kautta on mahdollista muodostaa konkreetti ja tarttumapintoja tarjoava kuva kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämä puolestaan mahdollistaa yrittäjyyden tarkastelun myös tilassa, joka on yrittäjyyden määre tässä tutkimuksessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että väheksyisin yrittäjyyden ja yrittäjämäisen käyttäytymisen samaistamista toisiinsa. Itse olen vain kyvytön purkamaan ilmiötä tästä lähtökohdasta käsin.

Liiketoimintalähtöinen yrittäjyyttä koskeva keskustelu kohdistuu usein nimenomaan pieniin yrityksiin. Pienet yritykset eivät ole suurten kopioita, vaan niillä on omat erityispiirteensä. Näiden tuntemisen merkitystä voi tuskin liikaa korostaa. Niiden kautta on mahdollista saada tiedeyhteisön suuresti arvostamaa syvyyttä tutkimukseen.<sup>5 6</sup>

Pienet ja erityisesti mikroyritykset ovat vielä pääosin perinteisen pienyrityksen hallitsemia. Kuten Kettunen (1980, 2) aikanaan totesi, niissä omistaja on usein myös johtaja, joka painaa henkilökohtaisen leimansa kaikkeen toimintaan. Se, mitä yrittäjä pitää tärkeänä omassa elämässään, heijastuu myös yrityksen toimintaan. Pienissä yrityksissä muodollinen organisaatio on myös usein varsin yksinkertainen. Näkemykset ovat varsin lähellä sitä, mihin Bridge, O'Neill ja Cromie (1998, 137-138) päätyivät eritellessään pienten yritysten erityispiirteitä. He nostivat esille viisi erityispiirrettä:

- päätöksenteon keskittyneisyys (an absence of functional managers),
- työssä oppimisen korostuminen (on-the-job learning),
- henkilökohtainen vastuu yrityksen taloudellisista sitoumuksista (investment and resources),
- kasvukynnykset (discontinuities), sekä

<sup>5</sup> Määrittely kiinnittyy EU-komission suositukseen (annettu 6 päivänä toukokuuta 2003) mikroyritysten sekä pienten ja keski suurten yritysten määritelmästä (*tiedoksiannettu numerolla K(2003) 1422*) (2003/361/EY). [www-dokumentti] <<http://www.tekes.fi/fi/community/Rahoitusvalikoima/418/Rahoitusvalikoima/1192>> (Luettu 11.12. 2009).

<sup>6</sup> Yrittäjämäinen (entrepreneurial) määreenä on mielenkiintoinen ja moniselitteinen. Google-hakukone antaa sanalle 17,7 miljoonaa osumaa (31.10.2006). Useimmiten käsite esiintyy seuraavissa yhteyksissä: entrepreneurial skills (789 000 osumaa), entrepreneurial leadership (322 000 osumaa), entrepreneurial business (301 000 osumaa) ja entrepreneurial management (262 000 osumaa).

- yrittäjän ja yrityksen tavoitteiden ykseys (owner's identification with the business).

Erityispiirteiden nurja puoli on se, että ne tekevät pienestä yrityksestä haavoittuvan. Resursseja - taloudellisia ja inhimillisiä - on niukasti. Ihmisten väliset ristiriidat heijastuvat helposti ja nopeasti koko organisaatioon ja ristiriitojen vaikutus toimintaan voi olla suuri. Pienimmätkin asiat kasautuvat helposti omistajayrittäjän ratkottavaksi, jolla tietoa ja taitoa esimerkiksi ihmissuhde- ja henkilöasioiden hoitamiseen on usein vähän. Verkosto-oppimisen merkitys tekee osaltaan yrityksestä haavoittuvan, yhteistyökumppaneiden merkitys saattaa muodostua kohtuuttoman suureksi.

Ajatteluani ohjaa implisiittisesti näkemys pienistä yrityksistä ja niiden maailmasta. Pienet yritykset eivät ole suurten kopioita, vaan ne muodostavat maailman, jossa yrittäjä-omistajan käden jälki ja ajattelu näkyvät vahvoina. Toimintaa voi joskus olla vaikea tulkita puhtaasti taloudellisesti rationaalisen käyttäytymisen näkökulmasta.

Tavoitteenani on kirjoittaa auki näkemyksiäni yrittäjyydestä akateemisena oppiaineena: minkälaiset kysymykset nousevat keskeisiksi ja minkälaista aiempaa keskustelua kysymyksistä on tarjolla. Ensisijaisena kohderyhmänä ovat korkeakouluopiskelijat, jotka haluavat nähdä vaivaa haastaa ajatteluaan. Lukijaysävällisyys ei ole minulle päällimmäisiä asioista.

Otan tietoisesti etäisyyttä alan perusoppikirjoihin. Aluenäkökulman ympärille rakentuu tarinani suuri juoni. Käytän tietoisesti "alueellinen yrittäjyys" -käsitettä. Minulle se merkitsee ennen muuta sitä, että yrittäjyys on tilaan kiinnittyvä ilmiö, vaikka keskustelu virtuaalitaloudesta sisältää hieman toisenlaisiakin sävyjä.

Lähtökohtaisesti tehtävässä ei ole mahdollista onnistua. On kuitenkin mahdollista, niin uskon, saada aikaan jotain hyödyllistä. Minulla on käsitys, että moni muukin on hämmennyksissä yrittäjyyttä koskevan keskustelun edessä. Mielestäni tästä maailmasta löytyy paikka myös "aidallaistujille", erityisesti koska akateeminen orientaatio yhä edelleen tarkoittaa avoimuutta tieteellisen tiedon tuottamisessa ja jakamisessa. Taustalla on näkemys tiedon kumulatiivisuudesta. Tutkimuksen tulee aina kiinnittyä aiempaan kohdeilmiötä koskevaan keskusteluun ja tulokset tulee aina palauttaa osaksi tätä yhteistä tietämysperustaa. Tässä on kysymys myös toisten arvostamisesta. Aiemminkin on saatettu jotain tietää, myös yrittäjyydestä ja liiketoiminnasta.

Pidän luontevana sitä, että pitäydyn perusasioissa.<sup>7</sup> En edes pyri innostumaan monista ajalle ominaisista käsitteistä, joita on kuorrutettu yrittäjyysmääreellä. Sisäisen yrittäjyyden käsitteelle (esim. Pinchot 1986) on löydettävissä

<sup>7</sup> Pidän luontevana sivuuttaa myös yrittäjyyden ja yrittäjämäisen toiminnan kehityspiirteiden tarkastelun. Niittykangas (2011) on kuvannut kehitystä riittävällä tarkkuudella. Lisäksi esimerkiksi Landström ja Lohrke (2010), Landström (2005), Hebert ja Link (2006), Casson (2003), Fried (2002), Shane (1997) sekä Macmillan (1993) antavat mahdollisuuden syventää kuvaa ajan ilmiöistä, aatteista ja merkkihenkilöistä yrittäjyyden näkökulmasta.

johtamisen oppiaineen puolelta parempia vastineita. Sosiaalinen yrittäjyys (esim. Kauko-Valli & Niittykangas 2009; Ziegler 2009; Shockley, Frank & Stough 2008), sellaisena kuin siitä Suomessa puhutaan, on ennen muuta keino työllistää vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä ja siten osoitus julkisen vallan ja kolmannen sektorin luovasta vuorovaikutuksesta. Yrittäjämäisestä markkinoinnista (esim. Chaston 2000), johtamisesta (esim. Chaston 2009; Cassia, Fattore & Paleari 2006) tai rahoituksesta (esim. Rogers 2009) puhumattakaan. Ymmärryksen mukaan yrittäjyysmääreellä halutaan usein korostaa nimenomaan sitä, että tekijät ovat kiinnostuneita siitä, mitä pienissä yrityksissä tapahtuu. Ainoan poikkeuksen muodostaa yrittäjyysyliopiston käsite, jota tarkastelen erikseen, osin henkilökohtaisista syistä.

Kauhukuvana tietysti on se, että lopputulos on jotain sen kaltaista, johon Henry Ford (1927, 235-236) kirjassaan viittaa. Hän konkretisoi toista akateemista vallankumousta edeltäneen ajan yhtä kauhuskenaariota seuraavasti:

*”Ammattikoulumme johtajan luo tuli kerran eräs persialainen. Hän oli erinomaisen sivistynyt mies ... suorittanut yliopistotutkintoja sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa ... Vierailunsa lopulla hän ... sanoi alakuloisesti: Kasvatukseni alkoi sanoista ja päättyi sanoihin, eikä minulla kotimaahan palatessani ole mitään tarjota kansalleni. Ja hän oli oikeassa. Hänellä ei toisiaan ollut mitään. Hänet oli kasvatettu elämästä pois. Hänelle oli opetettu monenlaisten kirjain sisällitys, mutta sitä hänelle ei ollut opetettu, miten parantaa kansansa elinehtoja. Hän ei edes tieninyt, kuinka ansaita oma toimeentulonsa muuta kuin opettamalla toisille samoja sanoja, joita hänelle itselleen oli opetettu. Hyvin vähän hän kykeni tekemään mitään sellaista, mitä fonografi ei olisi kyennyt tekemään – mutta hänen palkkaamisansa maksaisi paljon enemmän kuin fonografin ostaminen. Ja kuitenkin hänet oli tutkittu ja leimattu tietorikkaaksi mieheksi. Mutta mitä hyötyä hänelle oli näistä tiedoista? Sitä hän nyt kysyi itseltään.”*

### 1.3 Rakenne

Tavoitteenani on aluksi sanoa, että kyky jäsentää tulevaisuutta on kielitaitoon verrattava kyvykkyys, johon tässä ajassa kiinnitetään liian vähän huomiota. Itse asiassa sen pitäisi kuulua jokaisen yliopistotutkinnon suorittaneen kyvykkyysportfolioon. Tämä opettaisi ymmärtämään myös sitä, että tulevaisuus ja menneisyys ovat saman kolikon kaksi puolta. Toista ei ole ilman toista. Lisäksi polkuriippuvuus on vahva. Toisaalta haluan korostaa muutosta yrittäjyyden ytimessä. Muutos on aina suuri mahdollisuus. Kirzneriläinen ja schumpeteriläinen ajattelu antavat muutokselle erilaisen tulkinnan.

Toinen asia, jota haluan koko ajan korostaa, on se, että kaikki on suhteellista. Asioilla on merkitys ennen muuta suhteessa johonkin. Kyky nähdä asiat suhteessa toiseen, kuten toiseen alueeseen tai yritykseen, on edellytys sille, että kykenemme tunnistamaan omat vahvuutemme. Tämä ei ole yksinomaan mark-

kinatalouksien piirre ja se koskee yhtä lailla heikkouksia. Myös heikkoudet määräytyvät suhteessa johonkin.

Kolmas asia, joka itselleni tässä yhteydessä on tärkeää, on yrittäjyyden tulkinta liiketoiminnaksi. Näkemys ohjaa kaikkea, mitä jatkossa nostan tarkasteluun, sekä sitä, miten asioita lähestyn. Näkökulma rajaa monet tärkeät asiat keskustelun ulkopuolelle, mutta samalla se toivon mukaan selkeyttää ja jäntevöittää kertomustani. Tarttumapinnat yrittäjyyden ilmiöön konretisoituvat ja toivottavasti keskustelu yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisestä kiinnittyy jollain tavoin myös yrittäjien ja yritysten arkeen.

Neljänneksi haluan vahvasti korostaa sitä, että yrittäjyys on tilaan kiinnittyvä ilmiö, vaikka keskustelu virtuaalitaloudesta joskus etäännyykin tästä näkemyksestä. Koko talouden, sijaintiympäristön ja toimialaympäristön piirteet määrittävät vahvasti sitä, missä määrin ja minkälaisena yrittäjyys realisoituu. On luontevaa kiinnittää huomiota yrittäjyyden mallialueisiin ja pyrkiä ymmärtämään niiden kehitykseen vaikuttaneita prosesseja, ja nimenomaan juuri prosesseja. Opiksi itselle ennen muuta. Kritiikitön kopiointi on kuitenkin varmin tapa ajautua harhapoluille.

Pidän tärkeänä tarkastella myös yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämistä. Lähtökohtanani on, että yrittäjyyden edistäminen on eri asia kuin liiketoiminnan edistäminen. Yritän avata lyhyesti edistämisen lähtökohtia ja pohtia edistämispolitiikkojen tasolla sitä, mihin edistämisellä pyritään. Aluespesifi kehittäminen on luonnollisesti kiinnostukseni kohteena erityisesti. Yksittäisiin keinoihin en kuitenkaan puutu, koska se veisi huomion väärään suuntaan. Instrumentteja ja insituutioita on lähes määrättömästi. Oleellisempaa on pohtia sitä, mitä tavoitellaan ja muodostaa kuva siitä, kuinka monella tasolla yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseksi tässä ajassa työtä tehdään ja voi tehdä.

## YRITTÄJYYS KANSANTALOUDESSA

### 2.1 Yrittäjyyttä sivuavat megatrendit

#### 2.1.1 Menneestä voi oppia

Teknologinen kehitys on leimannut yrittäjyyttä ja liiketoimintaa teollisesta vallankumouksesta lähtien: tuotteita, tuotantoteknologiaa sekä tapaa toimia ennen muuta. Teollisen kehityksen moottorina oli aluksi Englanti, mutta jo 1800-luvun lopulla kehityksen veturin rooli siirtyi Yhdysvalloille. Perez (2007) erottaa viisi teollisen kehityksen vaihetta (Kondratievin syklien korkeasuhdanteet):

- teollinen vallankumous ("vuodesta 1771")<sup>8</sup>
- höyryn ja rautateiden kausi ("vuodesta 1829")<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> "Richard Arkwright and his partners established the world's first successful water powered cotton spinning mill in Cromford in 1771; it is recognised as a vital step in the move towards full scale factory production. The mills at Cromford with their powered machinery, large workforce and factory village became models for others throughout Britain and are widely considered to be the driving force behind the Industrial Revolution. After around 1840 the value of the Cromford Mills seriously diminished. A shortage of water caused by the diversion of the main source for lead drainage limited production and during the second half of the 19th century parts of the site were put to other uses. Some buildings housed a laundry, others a brewer, then during the 1920's most of the site was purchased by a company manufacturing colour pigment for paint, production of which continued until 1979." [www-dokumentti] <<http://www.derbyshireuk.Net/mills3.html>> (Luettu 12.1.2009).

<sup>9</sup> "George Stephenson, his son Robert and Henry Rooth were the three men who created the Rocket, won the Rainhill trials and established Stephenson's company as the foremost builder of railway locomotives in England. In 1829, the Liverpool & Manchester Railway offered a prize of 550 Pounds Sterling to the company or individual who could build a locomotive that would weigh less than six tons and could pull a load of 20 tons at a rate of ten miles per hour. Of the five engines entered in the October 1829 trials, only the Rocket completed the course, exceeded all the requirements and performed without incident. For this achievement, the L & M bought the Rocket from Stephenson and soon thereafter ordered four more for their passenger service between Liverpool and Manchester, thus providing the first rail passenger service in the world." [www-dokumentti] <<http://scalemodel.net/Gallery/Rocket1829.aspx>> (Luettu 12.1.2009).



- teräksen, sähkön ja perusteellisuuden kausi ("vuodesta 1875")<sup>10</sup>
- öljyn ja autoteollisuuden sekä massatuotannon kausi ("vuodesta 1908")<sup>11</sup>
- ICT-alan vallankumous ("vuodesta 1971")<sup>12</sup>.

Teknologiasyklejä voidaan lähestyä perinteisten elinkaarimallien näkökulmasta (malleista lähemmin luku 3.3.5). Alussa uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen on hidasta ja hapuilevaa. Kasvuvaiheessa tilaa on hyvin monenlaisille yrityksille ja liiketoimintakonsepteille. Uusi teknologia synnyttää uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia: uusia tuotteita ja palveluja sekä tuotannossa tarvittavien koneiden ja laitteiden tarpeen, erilaisista tuki- ja liitännäistoiminnoista puhumattakaan. Kasvuvaiheessa yritykset joutuvat myös erikoistumaan, koska kilpailu markkinoilla kiristyy. Kypsyysvaiheessa tuoteinnovaatioiden määrä vähenee ja huomio kiinnittyy tuottavuutta parantaviin investointeihin. Yritysten määrä vähenee ja rakennejärjestelyjen määrä kasvaa (Cassia, Fattore & Paleari 2006, 22-26).

On siten luonnollista, että taloudellinen kehitys näyttäytyy näiden teknologiasykliden, "pitkien aaltojen", sisälläkin luonteeltaan syklisenä. Kriisit ja kasvun vaiheet lomittuvat toisiinsa. Kasvukaudet päätyvät kriisiin ja kriisit ovat puolestaan kääntyneet usein hyvinkin nopeasti kasvuksi. Tämän syklisyyden ytimessä on yritysten ja kuluttajien markkinakäyttäytyminen, joka on usein näkynyt muutoksina rahoitusmarkkinoilla. Syklisyyden syyt voivat olla myös poliittisia tai yhteiskunnallisia. Aseelliset konfliktit ja yhteiskunnallinen liikehdintä heijastuvat välittömästi talouteen. Lisäksi vaikutukset leviävät helposti taloudesta toiseen.

---

<sup>10</sup> "Carnegie introduced the Bessemer steel making process to America. In 1875 he opened his largest steel plant, the Edgar Thompson Works, in Braddock, PA. A large, steady supply of coal and coke was needed as fuel to make this steel. Most of the coal and coke in the area, especially the rich "Connellsville Coke", was controlled by Henry Clay Frick. Carnegie bought a large share of Frick's company in 1881, giving Frick wealth but giving Carnegie control over Frick's company, though Carnegie tapped Frick to be one of his leading managers." [www-dokumentti] <<http://www.geocities.com/Heartland/4547/carnegie.html>> (Luettu 12.1.2009).

<sup>11</sup> "The Ford Model T ... was an automobile produced by Henry Ford's Ford Motor Company from 1908 through 1927. The Model T set 1908 as the historic year that the automobile came into popular usage. It is generally regarded as the first affordable automobile, the car that "put America on wheels"; some of this was because of Ford's innovations, including assembly line production instead of individual hand crafting, as well as the concept of paying the workers a wage proportionate to the cost of the car, so that they would provide a ready made market. The first production Model T was built on September 27, 1908, at the Piquette Plant in Detroit, Michigan." [www-dokumentti] <[http://summithistory.org/docs/SCHS-PTR\\_Summer08C.pdf](http://summithistory.org/docs/SCHS-PTR_Summer08C.pdf)> (Luettu 12.1. 2009).

<sup>12</sup> "The Intel 4004 is a 4-bit central processing unit (CPU) released by Intel Corporation in 1971. The 4004 is the first complete CPU on one chip, the first commercially available microprocessor, a feat made possible by the use of the new silicon gate technology allowing the integration of a higher number of transistors and a faster speed than was possible before. The 4004 employed a 10 µm silicon-gate enhancement load pMOS technology and could execute approximately 92,000 instructions per second (that is, a single instruction cycle was 11 microseconds)." [www-dokumentti] <[http://en.wikipedia.org/wiki/Intel\\_4004](http://en.wikipedia.org/wiki/Intel_4004)> (Luettu 12.1.2009).

Liiketoimintamahdollisuudet sijoittuvat taloudellisen kehityksen ytimeen. Yleisesti niiden olemassaolon muutosta kuvaa hyvin Henry Fordin (1927, 9) havainto 1920-luvusta, kun hän totesi seuraavaa:

*”Tosiasiassa on, että tuskin on miehenikä siitä, kun jokaista tilaisuutta kohti oli tuhannen miestä, kun sitä vastoin nykyjään joka miestä varten on tuhat tilaisuutta. Siihen määrään ovat olot meidän maassamme muuttuneet.”*

Näkemykseni olisi helpompi sijoittaa tähän aikaan kuin 1920-luvulle. Globalisaatio ja markkinatalouden voittokulku ovat johtaneet siihen, että liiketoimintamahdollisuuksia on tällä hetkellä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Siltä ainakin tuntuu. Tulevaisuus näyttää nykyisyyttäkin paremmalta. Tärkeitä kysymyksiä on kuitenkin useita, esimerkiksi: mitä tehdään, mitä ympärillä tapahtuu ja minkälaisia mahdollisuuksia nämä tapahtumat avaavat, sekä kuinka näitä havaittuja mahdollisuuksia hyödynnetään.

Teollinen vallankumous käynnistyi Englannissa vuonna 1771 perustana kutomoteollisuuden koneellistuminen, koneellistuminen yleisemminkin, sekä takoraudan valmistus. Tuottavuus kasvoi ripeästi ja tuotantoketjut nopeutuivat. Englannissa muutos näkyi konkreettisesti kanavien ja vesiteiden rakentamisena, tiestön paranemisena sekä vesivoiman käytön yleistymisenä (Perez 2007).

Toista, vuonna 1829 käynnistynyttä, teknologista vallankumousta voidaan Perezin (2007) mukaan kutsua höyryn ja rautateiden aikakaudeksi. Kehitys käynnistyi teollisen vallankumouksen tapaan Englannissa, mistä se levisi Manner-Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin. Hiili oli keskeinen energianlähde. Kehitys synnytti teolliset keskittymät ja niiden mahdollistamat taloudelliset hyödyt. Yritysten markkinat laajentuivat kansallisiksi. Muutokset näkyivät konkreettisesti rautateiden rakentamisena, satamina, rautatieasemina ja valtamerilaivoina.

Kolmannen teknologisen vallankumouksen voidaan katsoa käynnistyneen vuonna 1875 (Perez 2007). Sitä voidaan kutsua teräksen, sähkön ja perusteollisuuden kaudeksi. Halpa teräs, höyrykoneiden edelleen kehittyminen, maa- ja vesirakentaminen, sähköteolliset tuotteet, kupari ja kaapelit, liha- ja ruokasäilykkeet ja paperi edustavat ajanjakson tuotelajitelmaa. Mittakaavaedut, vertikaalinen integraatio, tieteen merkityksen kasvu, kansainvälistyminen ja standardointi ohjasivat talouden kehitystä. Kansainvälinen höyrylaiva- ja juna-liikenne, sillat ja tunnelit, puhelinyhteydet ja sähköistyminen muokkasivat tuon ajan ympäristöä.

Neljännän teknologisen vallankumouksen katsotaan käynnistyneen vuonna 1908 (Perez 2007). Se sai alkunsa Yhdysvalloista, kuten edellisenkin kehityksen vaihe. Yhdysvalloista se levisi Eurooppaan. Autoteollisuus, halpa öljy ja polttoaineet, polttomoottori, kodin sähkölaitteet, radio ja televisio sekä jäädytetty ja pakastettu ruoka liittyvät vahvasti tähän aikaan. Massatuotanto, standardoidut tuotteet, öljyn hyödyntäminen energianlähteenä, erikoistuminen ja hierarkiset rakenteet sekä keskittyminen kuvaavat tämän aikakauden toimintaa. Ympäristössä muutokset näkyivät maantieverkoston laajentumisena, moottoriteinä, öljyputkien rakentamisena, sähköistymisenä, teleyhteyksinä ja radio-toimintana.

Maailma näyttäytyi tuolloin vahvasti suurten yritysten maailmana. Ne tarjosivat työtilaisuuksia, niissä tuottavuuden kasvu oli ripeää ja niillä oli palkanmaksukykyä. Yrittäjyyden merkitystä, so. pienten yritysten merkitystä, korostettiin lähinnä yhteiskunnallisista ja poliittisista syistä. Ajattelu alkoi kuitenkin muuttua 1970-luvulle tultaessa. PK-yritysten itsenäinen taloudellinen merkitys tiedostettiin (Brock & Evans 1989). Teknologisen kehityksen myötä mittakaavaetujen merkitys alkoi vähentyä. Globalisaation myötä kilpailu oli kiristynyt ja markkinat olivat tulleet epävakaimmiksi. Työmarkkinoille tuli uusia väestöryhmiä, jotka vaativat joustavuutta työelämään. Samaan aikaan kuluttajien vaatimukset yksilöllisempiä tuotteita ja palveluja kohtaan kasvoivat ja tekivät tilaa kapeilla markkinasegmenteillä toimiville yrityksille. Merkityksetöntä ei myöskään ollut markkinoiden toiminnan korostuminen. Ei myöskään se, että kansantaloudet eriytyivät entisestään toisistaan, mikä on saanut selkeän tulkinnan Porterin (1991, 589-620) ajattelussa kansantalouksien kilpailukyvyyn lähteistä. Kehittyneiden talouksien kilpailuetu oli aikaisempaa selvemmin kyvyssä uudistua, innovaatioissa, mikä sinällään on johtanut Suomessakin vahvasti innovaatio-orientoituneeseen kehittämisenäkemykseen.

*”Innovaatiokeskeisessä taloudessa toimivat yritykset kilpailevat kansainvälisesti differoiduissa toimialasegmenteissä ... kustannukset eivät ole riippuvaisia tuotantontekijäkustannuksista, vaan taitojen ja tekniikan mukanaan tuomasta tuottavuudesta. Hintatietoiset, vähemmän kehittyneet segmentit luovutetaan vähin erin muunmaalaisille yrityksille.”* (Porter 1991, 599-600)

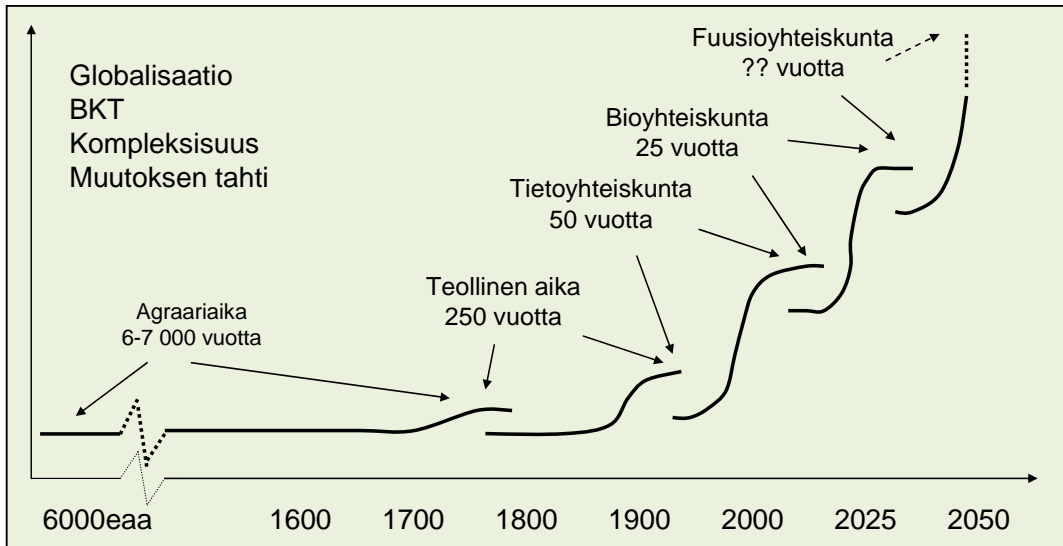
Perezin (2007) mukaan viidettä teknologisen vallankumouksen vaihetta voidaan luonnehtia informaatioteknologian vallankumoukseksi. Se käynnistyi Yhdysvalloista vuonna 1971 ja levisi sieltä Eurooppaan ja Aasiaan. Sen perusta on ICT-alan teknologisessa kehityksessä. Osaaminen, erilaistuminen, globalisaatio, yhteistyö ja keskinäinen riippuvuus leimaavat aikaisempaa vahvemmin yritysten toimintaa. Uusi aikakausi näyttäytyy nopeina ja globaaleina tietoliikenneyhteyksinä, samoin merkittävästi parantuneina tavarankuljetusmahdollisuuksina.

Mahdottomalta ei tuntuisi, että edelleen meneillään olevaa viidettä teknologista vallankumousta nimitettäisiin yrittäjyyden ajaksi. ICT-alan kehitys mahdollistaa verkostomaiset globaalit ratkaisut, joissa pienilläkin toimijoilla voi olla oma tärkeä merkitys. Samaan aikaan kilpailun luonne on muuttunut (Pajarinen ym. 2010). Myös toimialojen väliset rajalinjat ovat hämärtyneet (Ylä-Anttila 2010). Kehitys näyttäisi mahdollistavan aikaisempaa paremmin yrittäjyyden hyödyntämisen henkisenä voimavarana, yrittäjämäisenä käyttäytymisenä laajasti tulkiten.

### 2.1.2 Pysyvää on vain muutos

ICT-maailman jälkeen näyttäisivät avautuvan bioteknologian tarjoamat uudet mahdollisuudet. Tämän maailman pitäisi monien arvioiden mukaan olla lähes käsillä (Mannermaa 2005a; Mannermaa 2005b). Ellemme ole sitä jo ohittaneet ja

uusi suuri teknologinen muutos tulisikin vasta joskus vuosisadan puolessa välissä energiateknologian piiristä. Selkeän kuvan muodostamista vaikeuttaa sekin, että käsityksimme bioalasta poikkeavat toisistaan. Bioteknologian ja terveyden yhteys on vahva (esim. geenitiedon hyödyntäminen lääketieteessä, uudet hoitomenetelmät, moderni lääkekehitys ja biomateriaalit), samoin bioteknologian ja ruuan yhteys (esim. terveysvaikutteiset ja geenimuunnellut elintarvikkeet), mutta myös bioteknologian ja ympäristön välinen yhteys (esim. mikrobin hyödyntäminen, entsyymipesuaineet, biopolttoaineet ja geenimuunneltujen kasvien vaikutukset). Biopolttoaineita koskeva keskustelu on erityisen tärkeä maaseudun näkökulmasta (Kuhmonen & Niittykangas 2008, 57).



KUVIO 2.1 Evolutionaarinen käsitys teknologisen kehityksen suurista aalloista (Mannermaa 2005b, 6)

Kyky nähdä etäälle erottelee voittajat häviäjistä. Kysymys ei ole yksinomaan teknologisesta kehityksestä, vaan muutoksista yleensä. Kuten aiemmin korostin, nimenomaan muutos on yrittäjyyden ytimessä. Kiinnostus kehityksen megatrendeihin ja heikkoihin signaaleihin on tämän vuoksi luonnollista. Megatrendeistä erityisesti yrittäjyyden näkökulmasta on nostettu esille esimerkiksi seuraavat (Nurmi 2003, 9-11):

- verkostotalouden vahvistuminen,
- globalisoituminen,
- kestävän kehityksen välttämättömyys (ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä kehitys),
- osaamis pääoman (intellectual capital) merkityksen vahvistuminen (immateriaalisiaatio),
- väestön ikääntyminen Euroopassa samaan aikaan kun kehitysmaissa väestön määrä kasvaa ja väestö nuorentuu,
- innovaatiot ja teknologinen kehitys,
- muutos fyysistä tuotteista elämystuotteisiin (lisäarvoa elämysosuuden, tarinoiden, legendojen, mielikuvituksen, tunteiden ja unelmien kautta),

- siirtyminen omistamisesta pääsyoikeuteen (esimerkkeinä ulkoistaminen, vuokraus ja liisaaminen), sekä
- globalisaatio (globaalin ja lokaalin yhteen nivominen).

Heikoista signaaleista keskusteluissa ovat olleet ainakin seuraavat (Mannermaa 2005b, 34-38):

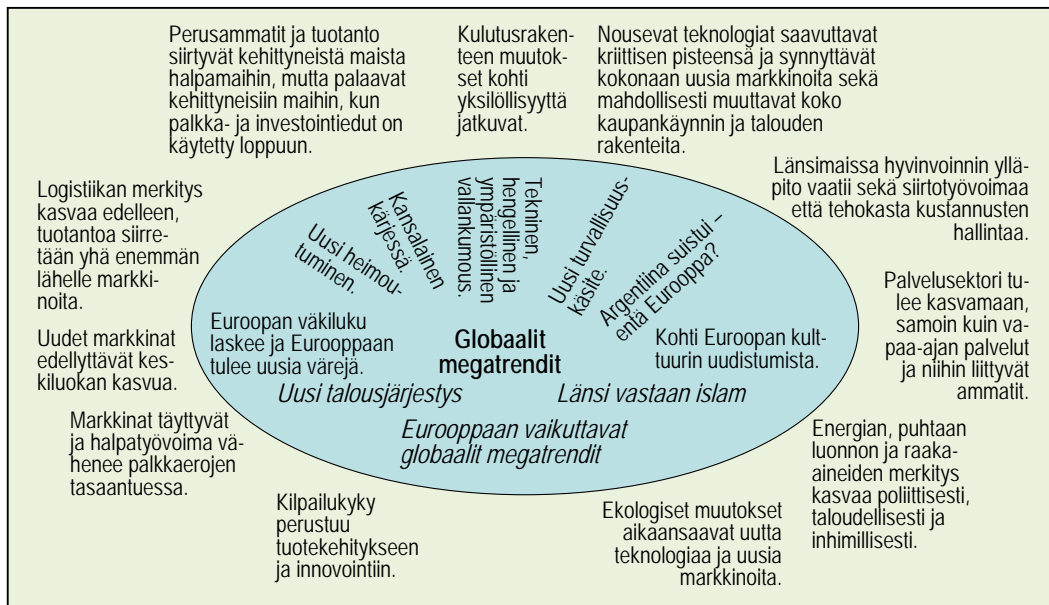
- taloudellisten erojen kasvu,
- teollisen tuotannon siirtyminen pois Suomesta,
- palvelujen palkkojen ennakoitu romahtaminen,
- hyvän elämän saarekkeet (oravanpyörästä irtaantuminen),
- uusi paikallisuus - paikalliset ratkaisut (yhteisöllisyyttä työelämän vastapainoksi),
- ultrayksilöllisyyden korostuminen yhteiskunnassa (ihmiset janoavat äärikokemuksia),
- alamaisuus- ja vihamentaliteetin voimistuminen (isänmaallisuus ja fundamentalismi),
- riskiyhteiskunnan vaikutukset,
- globaalien megailmiöiden paikalliset vaikutukset (kasvihuoneilmiö, terrorismi ja sen vastainen taistelu, ihmisoikeudet),
- siirtolaisvirrat hyvinvoivaan maailmaan (reservaatit),
- väliaikaisuuden ja muutoksen pysyväistyminen (määräaikaisuus, nopea teknologinen muutos, identiteettien rapautuminen), sekä
- bioyhteiskunnan mahdollisuudet ja uhat.

Kyky nähdä muutokset ja muutoksia ennakoivat viestit on kolikon toinen puoli. Toinen puoli on kyky hyödyntää muutoksia. Näkeminen ja tekeminen eivät välttämättä yhdisty samassa henkilössä. Tämä haastaa vallitsevat ajattelu- ja toimintatavat. Vuorovaikutuksen merkityksen oivaltaminen ja kyky tehdä yhteistyötä erottelevat osaltaan voittajat häviäjistä. Himasen mukaan *"globalissa verkostoyhteiskunnassa erilaisten ihmisten yhteen saattaminen synnyttää rikastavaa vuorovaikutusta. Rikastavan vuorovaikutuksen edellytyksenä on kuitenkin luottamuksen kulttuuri, vastakohtanaan pelon ilmapiiri, jossa aidon vuorovaikutuksen korvaa muodollinen kommunikointi ja kasvojen menetystä pyritään välttämään teeskentelemällä onnistumista"*.<sup>13</sup> Rouvinen (2009, 45-57) tarkastelee megatrendejä nimenomaan maailmantalouden ja liiketoiminnan näkökulmista.<sup>14</sup> Hän korostaa sitä, että

<sup>13</sup> [www-dokumentti] <<http://assijorinat.blogspot.com/2008/10/rikastavavuorovaikutus.html>> (Luettu 16.11.2009).

<sup>14</sup> Megatrendien ohella voitaisiin hyvin tarkastella myös Suomen talouden lyhyen aikavälin haasteita, joita koskeva keskustelu tulee paikoin hyvin lähelle megatrendejä ja jopa heikkoja signaaleja koskevaa keskustelua. Vuosikymmen sitten valtiovarainministeriö (VVM 2001b, 35-51) nosti talouspolitiikan lähiajan haasteiksi asioita, jotka kaikki edelleen ovat näkyvästi keskustelussa mukana: tiukan finanssipolitiikan harjoittamisen, vanhimpien työikäisten työssä jaksamisen, koulutuksen määrän, laadun ja kohdentumisen sekä työmarkkinoille siirtymisen, ulkomaisen työvoiman, työvoiman kysynnän ja tarjonnan alueellisen tasapainon, uusien yritysten syntymisen, yksityisen palvelusektorin aseman, vero- ja etuusjärjestelmän kehittämisen, kansainvälisen verokilpailun, sekä julkisen vallan palvelutuo-

(emt., 46) ”globalisaation ja teknisen kehityksen myötä arvoketjut pilkkoutuvat yhä pienempiin osiin, jotka ovat enenevässä määrin kaupan kohteena”. Globaali kilpailu tulee hänen mukaansa toimimaan jatkossa yhä hienojakoisemmalla tasolla ja vaikuttaa alueiden ja maiden väliseen erikoistumiseen. Rouvinen (emt., 47) viittaa keskusteluun, jossa tätä toista eriytymistä (the second unbundling) on pidetty maailmantalouden kannalta yhtä merkittävänä kuin ensimmäistä eriytymistä 1800-luvulla, jolloin teollisen vallankumouksen ja kuljetusteknologian kehityksen ansiosta tuotanto ja kulutus eriytyivät alueellisesti toisistaan. Toisena asiana Rouvinen (emt., 49-50) kiinnittää huomiota ICT-alan nopeaan kehitykseen, joka on synnyttänyt uusia liiketoimintamalleja ja lisännyt perinteisen liiketoiminnan tuottavuutta. Muutosten vaikuttavuus ja yllättävyys leimaavat myös lähitulevaisuutta. Kolmantena asiana Rouvinen (emt., 50-52) nostaa esille väestökehityksen, jonka ennakoidaan kääntyvän laskuun joskus vuoden 2050 tietämillä. Väestö harmaantuu, kaupungistuu ja on aikaisempaa ”osaavampaa”. Neljäntenä asiana Rouvinen (2009, 52-55) nostaa esille huolen ympäristön tilasta. Ilmastomuutoksen rajoittamista hän pitää yhtenä keskeisimmistä yksittäisistä talouden vaikuttavista muutosvoimista. Lopuksi Rouvinen (emt., 56-57) nostaa esille globaalien hallintamekanismien puutteen ja poliittiset riskit.



KUVIO 2.2 Globaaleista megatrendeistä ja heikoista signaaleista (Kuhmonen & Niitykangas 2008, 47)

tannon laadun ja tehokkuuden. Kasvupolitiikan haasteisiin kiinnitettiin huomiota pari vuotta myöhemmin (VVM 2004). Erityistä huomiota kiinnitettiin julkisen talouden uhkakuviin, työllisyysasteen ja tuottavuuden parantamiseen, koulutuksen tehostamiseen, kilpailun toimivuuteen ja rakenteelliseen uudistumiseen sekä ilmastopolitiikkaan. Vuosikymmenen lopulla (VVM 2007) huomiota kiinnitettiin erityisesti ikääntymisen mukanaan tuomiin haasteisiin, työn tarjonnan lisäämiseen sekä kysynnän ja tarjonnan kohtaannon parantamiseen sekä ilmastomuutoksen hillinnän välttämättömyyteen.

SITRA (2008) nostaa 10-15 vuoden aikajänteellä taloutemme haasteiksi globalisaation, teknologian, ilmastonmuutoksen, ikärakenteen muutoksen, muuttoliikkeen sekä muutokset elinkeinoelämässä. Globalisaation myötä alueiden välinen keskinäinen riippuvuus vahvistuu ja kilpailu kovenee. Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen syvenee. Ilmasto lämpenee ja päästöt kasvavat. Huomiota pitäisi kiinnittää erityisesti uusiutuvan energian tarjoamiin mahdollisuuksiin. Väestö ikääntyy Suomessa ja muissa läntisissä markkinatalouksissa samaan aikaan, kun väestökasvu on globaali megatrendi (myös Nurmi 2003). Muuttoliike maan sisällä kasvaa ja samaan aikaan maahan- ja maastamuutto lisääntyvät. Muutokset elinkeinoelämässä jatkuvat. Palveluvaltaistuminen etenee ja resurssitalous (maa- ja metsätalous sekä kaivannaistoiminta) saattaa yllättää.

Himanen (2010, 32-63) nostaa talousongelmien rinnalle kolme suurta tulevaisuuden haastetta: ilmastonmuutoksen, hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden ja monikulttuurisen yhteiskunnan. Hän korostaa sitä, että ympäristöasiat pitää nähdä mahdollisuutena (emt., 36). Mahdollisuus on myös harmaantuva yhteiskunta, jossa Suomi on etulyöntiasemassa muihin maihin verrattuna (emt., 42). Tämä voidaan liittää myös työelämän kysymyksiin (emt., 43) sekä sosiaali- ja terveystalouden laatuun ja organisointiin (emt., 45-46). Monikulttuurisuuden haaste liittyy vahvasti luovuuteen ja luovien alojen kasvavaan merkitykseen yhteiskunnassa (emt., 56-65).

### 2.1.3 Muutos ja yrittäjyys

Muutos on yrittäjyyden ytimessä, kuten aiemmin totesin. Yrittäjyystutkimuksen näkökulmasta muutokselle voidaan antaa kaksi tulkintaa: kirzneriläinen ja schumpeteriläinen. Ensin mainitussa tulkinnassa maailma näyttäytyy pieninä muutoksina, neoklassisen talousopin silmälasien läpi katsottuna pieninä muutoksina kohden markkinatasapainoa. Muutosten taustalla ovat havaitut liiketoiminnan mahdollisuudet, mutta yrittäjyyden ytimessä on kuitenkin aina yrittäjä ja hänen käyttäytymisensä. Kirznerin mukaan yrittäjän tulee olla valpas liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Yrittäjä pyrkii siten löytämään kannattavia liiketoimintamahdollisuuksia ja auttaa samalla ylläpitämään markkinatasapainoa hyödyntämällä näitä mahdollisuuksia. Kirzner (1973, 35) muotoilee näkemyksensä seuraavasti:

*“Now I choose to label that element of **alertness** to possibly newly worthwhile goals and to possibly newly available resources – which we have seen is absent from the notion of economizing but very much present in that of human action – the entrepreneurial element in human decision-making. It is this entrepreneurial element that is responsible for our understanding of human action as active, creative, and human rather than as passive, automatic, and mechanical. Once the entrepreneurial element in human action is perceived, one can no longer interpret the decision as merely calculative – capable in principle of being yielded by mechanical manipulation of the “data” or already completely implied in these data. One must now recognize that the human decision cannot be explained purely in*

*terms of maximization, of "passive" reaction that takes the form of adopting the "best" course of action as marked out by the circumstances."*

Yrittäjä etsii kysyntä- ja tarjontainformaation perusteella liiketoimintamahdollisuuksia. Etsimällä epätasapainotilanteita, markkinaepätäydellisyyksiä, ja hyödyntämällä aikaisempaa tehokkaammin olemassa olevia resursseja yrittäjä omalla toiminnallaan edistää muutosta kohden markkinatasapainoa. Yrittäjän toiminnan areena syntyy nimenomaan tästä prosessista. Yrittäjä ei ole passiivinen olemassa olevan informaation hyödyntäjä vaan aktiivinen ympäristöönsä vaikuttava toimija (Douhan, Eliasson & Henrekson 2007). Valppaus (alertness) on kirzneriläisen ajattelun ydinkäsite, valppaus tähän asti tunnistamattomia mahdollisuuksia kohtaan. Valppaus on kyky nähdä ja toimia eri tavalla kuin toiset, se on kykyä nousta tavanomaisen ajattelun yläpuolelle. Toisesta näkökulmasta valppautta voidaan pitää tilana, joka mahdollistaa spontaanin oppimisen (Gunning 2000). Kirzner (1973, 70) korostaa myös virheistä oppimisen merkitystä. Valppaus, oppiminen ja yrittäjyys ovat osa mahdollisuuden tunnistamisprosessia:

*"... how yesterday's market experience can account for changes in plans that might generate alterations in prices, on outputs, or in the use of inputs.*

*For this is it necessary to introduce the insight that men learn from their experiences in the market. It is necessary to postulate that out of the mistakes which led market participants to choose less-than-optimal courses of action yesterday, there can be expected to develop systematic changes in expectations concerning ends and means that can generate corrective alterations in plans."*

Kirzneriläisessä ajattelussa taloudelliset kannustimet ovat tärkeitä. Voiton tavoittelu on toivottavaa, koska se yhdistää kysynnän ja tarjonnan sekä parantaa tuottavuutta. Kirzner korostaa myös yrittäjän oikeutta voittoon. Markkinataloudessa jokaisen tulee hyötyä oman luovuutensa tuloksista (Ebeling 2001). Suhteessa Schumpeteriin ero on selkeä. Uskallusta ja itseluottamusta tärkeämpää on näkemys, kyky tulkita ja ymmärtää markkinoiden toimintaa sekä hyödyntää niiden tarjoamia mahdollisuuksia.

Schumpeter (1883-1950) oli itävaltalainen, mutta ei kuitenkaan edustanut ajattelussaan ns. itävaltalaista koulukuntaa. Hänet muistetaan ennen muuta talouden kehitystä kuvaavista ajatuksista, jotka kuten Landström (2005, 34-36) toteaa, eivät kuitenkaan aina ole kovin helposti tulkittavia. Hän piti innovaatioita talouden kehitystä eteenpäin vievänä voimana. Innovaatiot rikkovat talouden tasapainon ja aikaansaavat talouskehityksen. Hän kuvaa yrittäjyyttä prosessina ja yrittäjää innovaattorina. Hänen yrittäjänäkemyksensä on korostetusti innovaatioihin liittyvä. Rahoittajien tehtävänä on arvioida hankkeiden kannattavuus ja kantaa hankkeen toteuttamiseen liittyvä riski.

Schumpeterin ajattelua kuvaa hänen näkemyksensä yrittäjyydestä luovana tuhona (creative destruction). Vanhat tavat tehdä asioita korvautuvat uusilla. Schumpeterin mukaan voiton tavoittelu on oleellista yritystoiminnalle. Tämä puolestaan on mahdollista tekemällä asiat paremmin kuin muut,



uudistamalla nopeammin kuin muut ja löytämällä ennen muita uusia ratkaisuja. Innovaatiot Schumpeter (1934, 66) jakaa viiteen ryhmään:

*“(1) The introduction of a new good – that is one with which consumers are not yet familiar - or of a new quality of a good. (2) The introduction of a new method of production, that is one not yet tested by experience in the branch of manufacture concerned, which need by no means be founded upon a discovery scientifically new, and can also exist in a new way of handling a commodity commercially. (3) The opening of a new market, that is a market into which the particular branch of manufacture of the country in question has not previously entered, whether or not this market has existed before. (4) The conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods, again irrespective of whether this source already exists or whether it has first to be created. (5) The carrying out of the new organization of any industry, like the creation of a monopoly position (for example through trustification) or the breaking up of a monopoly position.”*

Schumpeterin mukaan yrittäjän ei tarvitse olla omistaja eikä siten myöskään riskinkantaja. Oleellista ovat innovaatiot, kyky tehdä jotain tavanomaisesta poikkeavaa, tavanomaisesta poikkeavalla tavalla tai tavanomaisesta poikkeavista panoksista. Tavoitteena on markkinatasapainon murtaminen. Drucker (1985) edustaa selvästi schumpeterilaista ajattelua siinä mielessä, että hän pitää innovaatioita yrittäjyyden ytimenä.

Ebnerin (2005) mukaan voiton tavoittelu ei kuitenkaan ollut Schumpeterin ajatuksissa lopullinen tavoite vaan keino saavuttaa jotain vielä tätäkin suurempaa. Näitä tavoitteita hän kuvaa seuraavasti (emt., 267):

*“These [entrepreneurs] are first of all motivated by the drive for building a family-empire or dynasty. Further motives were, second, an impulse for conquering and fighting, based on striving for success itself, as well as, third, the artistic joy of creating, that is of exercising creative energy ... Thus Schumpeter’s entrepreneurs are driven by motivations which are basically alien to the capitalist rationale.”*

## 2.2 Suomen kilpailukyvyn vahvuuksista ja heikkouksista

Tämän hetken rakenteet ja niitä hyödyntävät yksilöt ovat perusta tarttua tulevaisuuden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Lisäksi kehitys on vahvasti polkuriippuva asia. Kertynyt osaaminen ja opitut toimintatavat ohjaavat ajatteluamme ja toimintaamme. Yhteys ei ole kuitenkaan deterministinen. Toimijoilla on myös kyky oppia, myös poisoppia, ja tätä kautta löytää uusia ratkaisua. Satunnaisilla tapahtumillakin voi olla suuri vaikutus myöhempään kehitykseen (esim. Arthur, Erlmoliev & Kaniovski 1987; David 1985; Hunt & Morgan 1996; Nelson 1995, 73; Setterfield 1997).

### 2.2.1 EU:n näkökulma

Suomen EU-jäsenyyttä koskenut keskustelu oli aikanaan luonteeltaan vahvan taloudellista. Sellaisena sen ainakin itse muistan. Keskeisenä argumenttina jäsenyyden puolesta oli kilpailukyvyyn vahvistuminen suhteessa kolmansiiin maihin, mistä hyötyisivät myös suomalaiset yritykset. Toinen esillä ollut keskustelu liittyi pyrkimykseen luoda toimivat sisämarkkinat, jolloin resursseja voitaisiin vapauttaa koko EU:n kilpailukyvyyn näkökulmasta tärkeämpiin kohteisiin. Lisäksi keskustelussa oli vahvana myös koheesioperiaatteen tärkeys. Yhteenkuuluvuuden vahvistumisen edellytyksenä korostettiin huolenpitoa heikoimmista-kin alueista.

Pari vuotta myöhemmin Suomessa käyty keskustelu rahaliitosta oli luonteva jatko vuonna 1995 tapahtuneelle liittymiselle EU:iin. Se oli merkittävä askel kohti läpinäkyviä ja toimivia sisämarkkinoita. Käydyn keskustelun muistan itse ennen muuta ministeri Pekkarisen ja tutkija Pekkarisen varsin rakentavana ajatustenvaihtona. Suomessa tiedostettiin hyvin talouksien rakenteiden erilaisuus, pienten talouksien häiriöalttius sekä keskittymisen varjopuolet. Pelkona koettiin myös pienten maiden toiveiden jääminen taka-alalle, jos EU kokonaisuutena ajautuu ongelmiin.

EU-komission neljäs ja viides koheesioraportti<sup>15</sup> (EU Commission 2007; EU Commission 2010) tarjoavat mahdollisuuden väliarvioon EU:n kansainvälisen aseman kehityksestä. Yleiskuva on selkeä. Voimakkaimman talouskasvun alueet löytyvät Kiinasta ja Intiasta. Havaintoa ei ole syytä vähätellä vetoamalla näiden alueiden lähtötason alhaisuuteen. EU ja Yhdysvallat eivät ole pysyneet mukana aivan huippuvauhdissa (emt., 3-7). Lisäksi myös EU:ssa ja Yhdysvalloissa alueiden väliset kasvuerot ovat viime vuosien aikana olleet suuria.

Kiinaan suuntautuvien ulkomaisten investointien voimakkain kasvuvaihe ajoittui 1990-luvun alkuun (Ali-Yrkkö, Lindström, Pajarinen ja Ylä-Anttila 2004, 30). Tosin Kiinan osuus kaikista ulkomaisista investoinneista on jatkanut kasvuaan myös 2000-luvulla. Ulkomaisten sijoittajien keskuudessa Yhdysvallat on sen sijaan menettänyt vetovoimaansa (emt., 29). Urata ja Kawai (2000; kiinnkohdista aiempaan keskusteluun lisää esim. Ali-Yrkkö ym. 2004, 11-25) tunnistavat ulkomaisten investointien taustalta kaksi mekanismia: kiinnostuksen hyödyntää halpojen tuotannontekijöiden tarjoamia mahdollisuuksia sekä kysynnän imun. Ali-Yrkkö ym. (2004, 18) tarkastelevat lähemmin ulkomaisen T&K-toiminnan motiiveja ja sijaintipäätökseen vaikuttavia tekijöitä.

EU näyttää pärjänneen varsin hyvin kilpailussa ulkomaisista investoinneista (Ali-Yrkkö ym. 2004, 29). Sen osuus kaikista ulkomaisista investoinneista on kasvanut selvästi. EU:n sisällä puolestaan keskiset ydinalueet ovat menestyneet tästäkin näkökulmasta hyvin (EU Commission 2007, 73-75). Kaiken kaikkiaan kehitys on ollut keskittävää myös EU:n sisällä. Ennen muuta Englannista

<sup>15</sup> [www-dokumentti] <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/pdf/4cr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/pdf/4cr_en.pdf)> (Luettu 14.1.2009); [www-dokumentti] <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion5/pdf/5cr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion5/pdf/5cr_en.pdf)> (Luettu 15.1.2011).

Etelä-Saksan kautta Pohjois-Italiaan ulottuva ”kasvubanaani”, josta käytetään montaa eri nimitystä (The Blue Banana, the Hot Banana, European Megalopolis, European Backbone), on vahvistanut asemaansa ja muodostaa selkeästi EU:n taloudellisen ytimen.



KUVIO 2.3 EU:n talouden ydin.<sup>16</sup>

Varallisuus näyttäisi keskittyvän vahvasti tälle alueelle (EU Commission 2007, 3-19). Väestön keskittyminen näyttää suuntautuvan samoille alueille kuin varallisuuden keskittyminen (emt., 42-59). Myös ulkomaiset investoinnit (FDI) suuntautuvat vahvasti näille samoille alueille (emt., 73-75), mihin viittasin jo aiemmin. Liikennesaavutettavuus mahdollistaa osaltaan havaittavissa olevan alueellisen keskittymisen (emt., 60-69). Innovaatioita ja innovatiivisuutta koskevat tiedot eivät nekään muuta kuvaa EU:n sisäisestä alueellisesta keskittymisestä (emt., 78-80), päinvastoin.

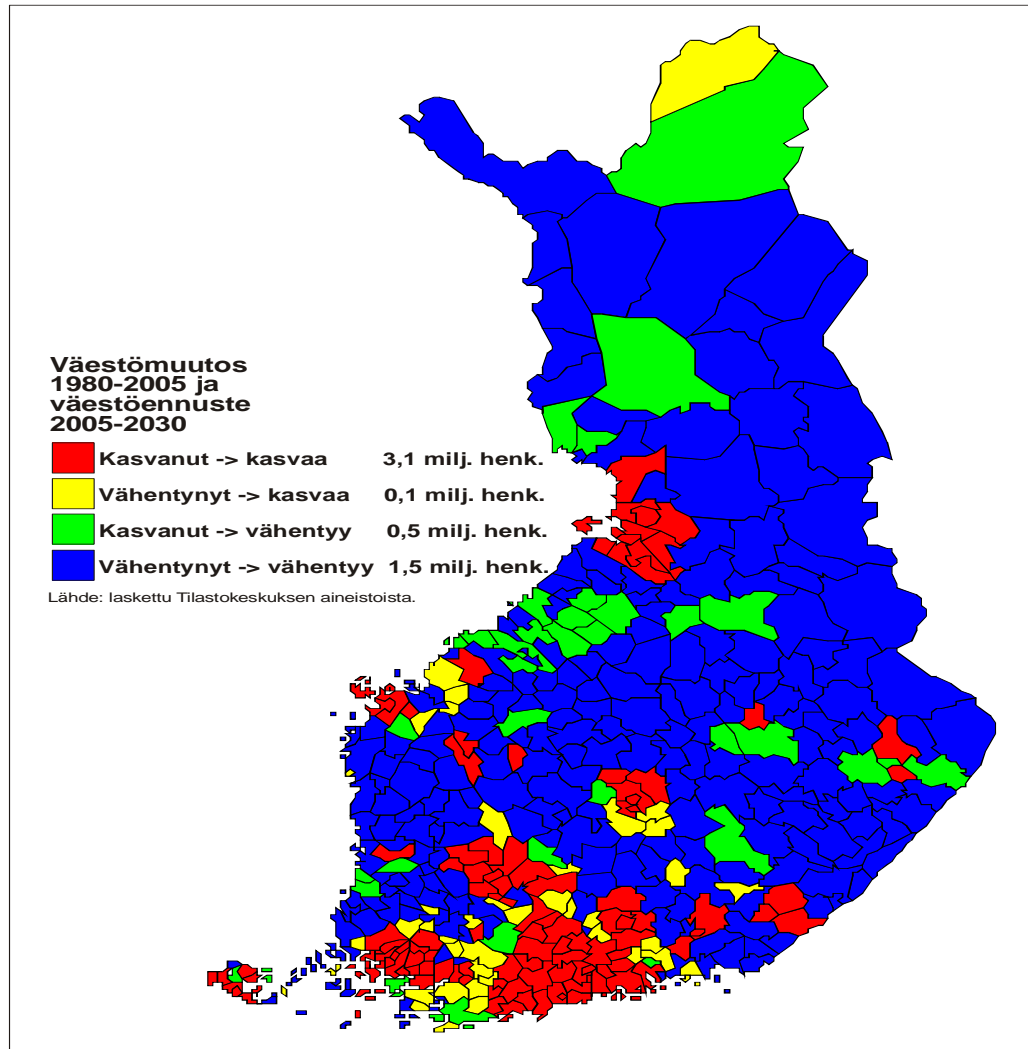
## 2.2.2 Suomi suhteessa EU:iin

Minkälaisena Suomi näyttäytyy EU:n näkökulmasta? Ensimmäinen havainto on, että Suomi on hieman etäällä kaikesta. EU:n ydinalueille on matkaa, globaalin talouden keskeisille kasvualueille vielä tätäkin enemmän. Lisäksi valtioneuvoston kanslian (2000, 179) julkaisussa todetaan, että ”Saksan, Tanskan ja Ruotsin välisten liikenneyhteyksien paraneminen heikentää Suomen talousmaantieteellistä asemaa suhteessa Ruotsiin ja korostaa Suomen riippuvuutta merikuljetuksista”. Vaikka etäisyydet eivät muutu, saavutettavuudessa tapahtuu koko ajan muutoksia.

Toiseksi Suomi on Ruotsin tapaan harvaan asuttu – Suomi on laajoilta osin lähes kokonaan vailla pysyvää asutusta. EU:n näkökulmasta suuria keskuksia, metropolialueita, ei Suomesta löydy, ainakaan pääkaupunkiseudun ulkopuolelta. Ruotsin tapaan Suomi on selvästi maaseutumainen maa (EU Commission 2007,

<sup>16</sup> [www-dokumentti] <[http://en.wikipedia.org/wiki/Blue\\_Banana](http://en.wikipedia.org/wiki/Blue_Banana)> (Luettu 4.12. 2009).

58; Valtioneuvoston kanslia 2000, 179). Tästä huolimatta myös Suomessa keskittyminen on ollut aluerakenteen kehityksen keskeinen piirre viimeisten vuosikymmenien aikana. Huomattava osuus väestöstä on pakkautunut Helsinki-Turku-Tampere -kolmioon. Lisäksi väestön keskittyminen näyttäisi edelleen jatkuvan. Itä- ja Pohjois-Suomen ohella pysyvä asutus näyttäisi vähenevän laajasti myös Väli-Suomessa. Itse asiassa entistäkin harvemmat alueet hyötyvät väestömuutoksista. Saarekkeisuus näyttäisi muodostuvan aluekehityksessä nykyistään keskeisemmäksi piirteeksi.



KUVIO 2.4 Väestömuutos 1980-2005 ja Tilastokeskuksen ennuste 2005-2030 (Kuhmonen & Niittykangas 2008, 51).

Kolmantena havaintona on se, että väestön tapaan vauraus keskittyy Etelä-Suomeen (EU Commission 2007, 8), joka on tässä mielessä parhaiden eurooppalaisten alueiden tasolla. Innovatiivisuus (emt., 78-80) näyttäisi puolestaan olevan laajasti ottaen Suomen suuri vahvuus EU-perheessä. Suomi pärjää hyvin laajemminkin vertailuissa, kun esimerkiksi patenttien määrää tai T&K-

panostusta käytetään innovatiivisuuden mittarina (EU Commission 2007, 78-79; TEKES 2009<sup>17</sup>; Suomen Akatemia 2009, 16-18; OECD 2010<sup>18</sup>). Lopuksi voidaan muistuttaa siitä, että Suomen erityispiirteitä ovat myös ankarat ilmastolliset olosuhteet ja pitkä EU:n ulkoraja Venäjän kanssa (Valtioneuvoston kanslia 2000, 179). Mahdollisuuksia ja haasteita tarjoavat myös nämä erityispiirteet.

Tärkeää on samaan aikaan muistaa monien kansainvälisten vertailujen tulokset. Niistähän me suomalaiset olemme kautta aikain olleet kiinnostuneita: meille tuntuu olevan tärkeää, mitä toiset meistä ajattelevat. Suomi on pärjännyt pääsääntöisesti hyvin näissä vertailuissa.

- Kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa – WEF (World Economic Forum)<sup>19</sup> ja IMD (International Institute for Management Development)<sup>20</sup> – Suomi on menestynyt hyvin. Suomessa on panostettu vahvasti yritysten kilpailumenestyksen eteen. WEF:n mukaan Suomen sijoitus vuonna 2009 oli kuudes, sama kuin edellisvuonna. Kärjessä oli Sveitsi ja toisena USA. Ruotsi ja Tanska sijoittuivat Suomen edelle. IMD:n mukaan Suomen sijoitus vuonna 2009 oli yhdeksäs, edellisvuonna viidestoista. Kärjessä oli USA kuten edellisvuonnakin. Tanska ja Ruotsi sijoittuivat tässäkin mitauksessa Suomen edelle. IMD:n mittauksessa vuodelta 2010 Suomen kilpailukyky kuitenkin romahti. Suomi sijoittui 19. sijalle, mikä on huonoin sijoitus sitten 1990-luvun lamavuosien. Ruotsi säilytti kuudennen sijansa ja Norja nousi kaksi pykälää sijalle 9.<sup>21</sup>
- Newsweek yllätti suomalaiset, jotka olivat alkaneet tottua hieman aikaisempaa heikompiin sijoituksiin kilpailukykyvertailuissa. Se valitsi Suomen sadan valtion joukosta maaksi, joka tarjoaa parhaan mahdollisuuden elää tervettä, turvallista, kohtuullisen varakasta ja nousujohteista elämää.<sup>22</sup> Seuraavilla sijoilla olivat Sveitsi, Ruotsi, Australia, Luxemburg, Norja ja Kanada.
- Vuonna 2000 hyväksytyyn Lissabonin strategian tarkoituksena on kehittää EU:sta vuoteen 2015 mennessä maailman dynaamisin ja kilpailukykyisin osaamistalous, joka kykenee ylläpitämään kestäväää talouskasvua, luo-

<sup>17</sup> [www-dokumentti] <<http://www.tekes.fi/fi/community/Tulokset%20ja%20vaikutukset/336/Tilastoja%20ja%20vertailuja/642>> (Luettu 1.10.2009).

<sup>18</sup> [www-dokumentti] <[http://www.oecd.org/document/25/0,3343,en\\_41462537\\_41454856\\_44979734\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/25/0,3343,en_41462537_41454856_44979734_1_1_1_1,00.html)> (Luettu 1.6.2010).

<sup>19</sup> [www-dokumentti] <[http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010\\_fullrankings.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010_fullrankings.pdf)> (Luettu 26.11.2009).

<sup>20</sup> [www-dokumentti] <<http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>> (Luettu 26.11.2009).

<sup>21</sup> [www-dokumentti] <<http://www.imd.ch/customcf/vis.cfm?img=%2Fresearch%2Fpublications%2Fwcy%2Fimages%2FOverall%5Fand%5FFactor%5Fevolution%5F-2010%5FVIS4%2Ejpg&width=642&height=468>> (Luettu 20.5.2010).

<sup>22</sup> [www-dokumentti] <<http://www.newsweek.com/feature/2010/the-world-s-best-countries.html>> (Luettu 10.11.2010).

maan uusia ja parempia työpaikkoja ja lisäämään sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Tavoitteen toteutumisen katsottiin edellyttävän toimia monilla eri aloilla, joita ovat sisämarkkinat, tietoyhteiskunta, tutkimus, koulutus, talouden rakenneuudistukset, valuutan vakaus sekä kasvua ja kestävä julkista rahoitusta suosiva makrotalouden politiikkojen yhdistelmä. Lisabonin tavoitteiden toteutumista arvioivan raportin mukaan Suomi on EU:n Lissabonissa sopimien tavoitteiden mukaisilla kriteereillä arvioituna EU:n kolmanneksi kilpailukykyisin talous Ruotsin ja Tanskan jälkeen. Suomi oli vertailun kärkimaa innovaatio- ja T&K-toiminnassa, yritysten toimintaympäristössä ja kestävässä kehityksessä.<sup>23</sup>

- OECD:n mukaan Suomi on bkt per asukas -mittarilla mitattuna OECD- ja EU-maiden keskitasoa.<sup>24</sup> Norja sijoittui Luxemburgin jälkeen toiseksi. Myös muut Pohjoismaat sijoittuvat Suomen edelle.
- YK:n inhimillisen kehityksen raportin maakohtaisessa vertailussa Norja oli vuonna 2007 kärkisijalla. Järjestyksen perustana olivat sellaiset tekijät kuten elinikä, lukutaito, koulunkäynti ja ostovoima. Suomi oli sijalla 12. Pohjoismaista vain Tanska sijoittui Suomea huonommin.<sup>25</sup>
- Maailmanpankki on selvittänyt eri maiden yritysystävällisyyttä, so. kuinka ”helppoa” maassa on harjoittaa liiketoimintaa, laajalla selvityksellä. Maiden välinen järjestys perustuu sellaisiin tekijöihin kuten säästöjen vaikutus yritysten aloittamiseen, työntekijöiden palkkaamiseen ja erottamiseen, omistuksen rekisteröintiin, sopimusten toteutukseen, luotonsaantiin, sijoittajasuojaan sekä yritysten lopettamiseen. Tuloksissa vuodelta 2009 (N=183) Suomi päätyi sijalle 16.<sup>26</sup> Pohjoismaista Tanska ja Norja sijoituivat Suomea paremmin.
- OECD:n mukaan yrittäjyyden kynnys on Suomessa keskimääräistä korkeampi, hieman korkeampi kuin Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa.<sup>27</sup> Yrittäjyyskasvatus (yrittäjäkoulutus) sen sijaan tavoittaa hyvin suomalaiset. Aktiiviväestöstä lähes puolet oli vuonna 2008 saanut jonkinlaista yrittäjyyteen liittyvää koulutusta tai opastusta. Osuus oli vertailumaiden korkein.

<sup>23</sup> The Lisbon Review 2008 - Measuring Europe's Progress in Reform [www-dokumentti] <<http://www.weforum.org/pdf/gcr/lisbonreview/TheLisbonReview2008.pdf>> (Luettu 26.11.2009).

<sup>24</sup> [www-dokumentti] <<http://titania.sourceoecd.org/vl=712579/cl=44/nw=1/rpsv/factbook2009/02/01/01/index.htm>> (Luettu 26.11.2009).

<sup>25</sup> [www-dokumentti] <<http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2009/>> (Luettu 26.11.2009).

<sup>26</sup> [www-dokumentti] <[http://www.doingbusiness.org/documents/DB10\\_Overview.pdf](http://www.doingbusiness.org/documents/DB10_Overview.pdf)> (Luettu 26.11.2009).

<sup>27</sup> [www-dokumentti] <[http://www.oecd.org/document/25/0,3343,en\\_41462537\\_41454856\\_44979734\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/25/0,3343,en_41462537_41454856_44979734_1_1_1_1,00.html)> (Luettu 1.6.2010).

- Europe in the Creative Age –selvitys vuodelta 2004 keskittyy arvioimaan luovuutta ja luovaa kilpailukykyä. Mittausten kohteena olivat innovaatiot, kyvykkyys, suvaitsevaisuus, luovat ihmiset sekä talouskasvu. Vertailtavina olivat USA ja 14 eurooppalaista maata. Suomi sijoittui vertailussa sijalle 3. Paras oli Ruotsi ja toisena USA.<sup>28</sup>
- VTT:n ja Tekniikan Akateemisten Liiton teknologiabarometrissa verrataan kahdeksaa maata osaamisen ja tiedon tuottamisen, tietoyhteiskunnan kehittämisen, innovatiivisen yhteiskunnan ja kestävän kehityksen teemojen näkökulmista. Tulokset ovat vuodelta 2007. Ruotsi oli paras, Suomessa innovaatioita hyödynnetään edelleen huonosti. *”Informaatioyhteiskuntaan liittyvissä mittareissa Suomi sijoittuu kärkeen. Tietoyhteiskunnan mittaristolla Suomi sijoittuu toiseksi Ruotsin jälkeen ohitettuaan niukasti Ison-Britannia. Tietämysyhteiskunnan mittareilla mitattuna Suomi on vertailumaiden joukossa keskitasoa: olemme viidentenä kahdeksan vertailumaan joukossa. ... Kestävää kehitystä mittaavassa indikaattorikonaisuudessa Suomi on vertailumaiden keskitasoa. Ruotsi on ylivoimainen ykkönen. Heikoin kestävän kehityksen tila on Yhdysvalloissa.”*<sup>29</sup>
- Korruptoituneisuutta selvittäneessä kansainvälisessä vertailussa (Global Corruption Report 2009) Suomi putosi sijalle 5. Tanska, Uusi Seelanti ja Ruotsi jakoivat ykköstitan. Myös Singapore sijoittui Suomen edelle. Viimeisenä, sijalla 180, oli Somalia.<sup>30</sup>
- Kestävän kehityksen indeksiä (Environmental Sustainability Index, ESI) ei enää päivitetä, mutta vuosina 2001, 2002 ja 2005 Suomi sijoittui mittaüksessa ensimmäiseksi (N=146). Suomen valtteina olivat veden- ja ilmanlaatu, tieteen ja teknologian taso sekä ympäristöhallinnon kyky käsitellä ympäristöongelmia.<sup>31</sup>
- EU:n komission vertailussa vuodelta 2005 Suomi sijoittuu osaamispohjaiseen talouteen investoimisessa EU-maiden kärkijoukkoon, mutta on hieman Ruotsia ja Tanskaa heikompi. Osaamispohjaisen talouden suori-tuskyvyssä Suomi sijoittui toiseksi Ruotsin jälkeen.<sup>32</sup>
- EU:n vuonna 2008 julkaiseman eurooppalaista innovaatiotoimintaa koskevan selvityksen (European Innovation Scoreboard 2008) mukaan Suomi on onnistunut hyvin osaamiseen perustuvan talouden kehittämisessä.

<sup>28</sup> [www-dokumentti] <<http://www.institutumeni.cz/res/data/004/000573.pdf>> (Luettu 26.11.2009).

<sup>29</sup> [www-dokumentti] <<http://www.tek.fi/ci/pdf/teknologia/TEKbaro2007.pdf>> (Luettu 26.11.2009).

<sup>30</sup> [www-dokumentti] <[http://www.transparency.org/publications/\\_gcr/\\_gcr\\_2009#dnld](http://www.transparency.org/publications/_gcr/_gcr_2009#dnld)> (Luettu 26.11.2009).

<sup>31</sup> [www-dokumentti] <<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=77273>> (Luettu 26.11.2009).

<sup>32</sup> [www-dokumentti] <[ftp://ftp.cordis.lu/pub/indicators/docs/\\_2004\\_1857\\_en\\_web.pdf](ftp://ftp.cordis.lu/pub/indicators/docs/_2004_1857_en_web.pdf)> (Luettu 26.11.2009).



Tämän vertailun mukaan Suomi lukeutui kärkimaihin innovaatiokyvykkyudessa. Sveitsi oli kärkimaa, Ruotsi toinen ja Suomi kolmas.<sup>33</sup>

- Kanadalaisessa (Performance and Potential 2005-2006) vertailussa Suomi sijoittui neljän maan kultamitaliryhmään, kun OECD-maita verrattiin useilla taloudellisilla, yhteiskunnallisilla ja ympäristöä kuvaavilla indikaattoreilla.
- YK:n yliopiston (2001 State of the Future) vertailussa Suomi sijoittui toiseksi sekä kokonaisarviossa että koulutus-, teknologia- ja informaatioindeksillä mitattuna.
- OECD:n PISA 2006 -koulutusvertailuissa (The Programme for International Student Assessment) Suomi on menestynyt erinomaisesti. Tuoreen PISA-tutkimuksen pääalueena oli luonnontieteellinen osaaminen. Raportin mukaan suomalaisoppilaat ovat luonnontieteissä OECD-maiden parhaita sekä matematiikassa ja lukutaidossa toiseksi parhaita. Luonnontieteiden osaamisella tarkoitetaan nuorten kykyä hyödyntää luonnontieteellisiä tietoja ja taitoja eri aihealueilla sekä arkielämän tilanteissa.<sup>34</sup> Vuoden 2009 vertailussa Suomi menestyi edelleen hyvin, ei kuitenkaan aivan niin hyvin kuin aikaisemmin. Suomalaiset olivat PISA2009-tutkimuksessa vasta kolmansia lukutaidossa, joka oli tutkimuksen pääalue. Matematiikassa suomalaiset olivat kuudensia ja luonnontieteissä toisella sijalla.

### 2.2.3 Hieman kansallista itseruoskintaa

Arviointi vakiinnutti asemansa Suomessa 1995 toteutuneen EU-jäsenyyden myötä. Erityisesti kehittämispanostuksen vaikutusten arviointi on laajamittaista. Lisäksi Suomi on ollut mukana lukuisissa kansainvälisissä arvioinneissa, kuten edeltä hyvin selviää. Itsearviointiakin on tehty eri tahoilla. Esimerkiksi valtionvarainministeriö (VVM 1998; VVM 2001a) on arvioinut Suomen talouden vahvuuksia ja heikkouksia eri hallinnonaloilla. Yrittäjyyden näkökulmasta seuraavat havainnot Suomen talouden vahvuuksista ovat mielenkiintoisia (VVM 2001a, 93-101): myönteiset asenteet yrittäjyyttä kohtaan, tasapainoinen kokonaistaloudellinen ympäristö sekä kohtuullisen toimiva kilpailulainsäädäntö ja -valvonta. Ongelmina ja haasteina nähdään yrittäjävaje (40-50 000 yritystä EU:n keskimäärään verrattuna) ja puutteellinen kasvuhakuisuus, yrittäjien ikääntyminen ja sukupolvenvaihdokset, markkinoiden toimivuusongelmat ja kilpailun puutteet sekä epäonnistumistilanteiden jälkivaikutukset. Yrittäjyysvajeen osalta näkemys on hyvin samankaltainen kuin samoihin aikoihin julkaistussa Suomen Yrittäjien yrittäjyysohjelmassa (Suomen Yrittäjät 2002, 11).

<sup>33</sup> [www-dokumentti] <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/09/18&>> (Luettu 26.11.2009).

<sup>34</sup> [www-dokumentti] <<http://www.oecd.org/dataoecd/15/13/39725224.pdf>> (Luettu 26.11.2009). PISA-tutkimusta on käsitellyt esim. Heikkinen (2010).



Liiketoimintamahdollisuuksien olemassaolon näkökulmasta kannattaa nostaa esille vielä arvioinnissa esitetyt näkemykset tiede- ja teknologiaympäristöstä Suomessa (VVM 2001a, 60-70). Vahvuuksina nähdään aktiivinen T&K-panostus ja sen tuloksellisuuden asteittainen paraneminen, aktiivinen tutkimusyhteistyö eri suuntiin, myös kansainvälisesti, sekä tiede- ja teknologiaympäristöä tukeva kokonaisuus. Ongelmina ja haasteina nostetaan esille korkean teknologian pohjan keskittyneisyys ja siitä aiheutuva haavoittuvuus, kiristynyt kansainvälinen kilpailu yritysten T&K-toiminnoista, sekä immateriaalioikeuksiin liittyvät uhkatekijät.

Suomen Akatemian julkaisema arvio Suomen tieteen tilasta (Suomen Akatemia 2009) ei ollut yksinomaan ylistävä. Panostusten määrä, yhteistyö yritysten ja tieto-organisaatioiden välillä sekä julkaisujen määrä saivat toki edelleen tunnustusta (emt., 247). Tieteellisen vaikuttavuuden ja laadun mittareiden valossa kehitys näyttäytyy arvioinnin valossa huolettavalta. Suomalaistutkijoihin viitataan keskeisissä julkaisuissa vähemmän kuin pohjoismaisiin kollegoihin. Tämä nähdään seurauksena siitä, että soveltavan tutkimuksen asema on vahvistunut Suomessa perustutkimukseen verrattuna. Arvioinnissa todetaankin, että (emt., 248) *”on painavia perusteita todeta, että perusedellytykset korkeatasoisen tieteellisen tutkimuksen harjoittamiselle suomalaisissa yliopistoissa eivät ole pysyneet kunnossa”*. Arvioinnissa tunnistetaan kolme syytä asiantilalle: tutkijakunnan rakenne, joka meillä painottuu tutkijakoulutettaviin, hallinnolliset ratkaisut, jotka vaativat tutkijoita tekemään toissijaisia tehtäviä, sekä tutkimusympäristöjen dynamiikka, jonka osana esim. tutkijoiden vierailut ja työskentely ulkomailla ovat vähentyneet (myös OECD 2009), myös ulkomaisten rahoituslähteiden hyödyntämisessä on toivomisen varaa.

Tietoyhteiskunnankin näkökulmasta Suomea on arvosteltu (Turkki 2009). Eikä siitä ole kuin hetki aikaa, kun Manuel Castells ja Pekka Himanen (2001) nostivat suomalaisen tietoyhteiskunnan esimerkiksi siitä, että pienet ja hyvinvointivaltioon uskovat voivat myös menestyä globaalissa maailmassa. He pitivät menestyksen yhtenä selityksenä vahvaa kansallista identiteettiä. Turkin (2009, 15) mukaan Suomi on jäänyt jälkeen tietoyhteiskunnan kehityksessä, valitettavasti myös muista Pohjoismaista (myös VVM 2009). Syyksi hän nostaa sen, että kehitys on perustunut ennen muuta paikallisiin ja alueellisiin hankkeisiin (emt., 16): *”...kansallisella tasolla puuttui yhdistäviä koordinaatio, yhteinen käsitys kansallisesta tavoitetilasta sekä riittävän vahva toimintaohjelma”* (emt., 29). Turkki (2009, 32) peräänkuuluttaa keskitettyä digitalisaation toteuttamista sekä perusrekisterien ja tietovarantojen keskitettyä hallintaa. Hyödyt realisoituisivat hänen mukaansa kolmella tasolla (emt., 37-38): yksityisen ja julkisen sektorin tuottavuus kasvaa, julkisen sektorin tuottavuuden kasvu vapauttaa työvoimaa yksityiselle sektorille, lisäksi syntyy kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Innovaatiopolitiikkakin on ollut arvioinnin kohteena. Arviointiryhmän perushavainto on hyvin samankaltainen kuin Suomen tieteen tilaa koskeneessa arvioinnissa (Suomen Akatemia 2009) ja OECD:n (2010) tekemässä kansainvälisessä arvioinnissa. Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmä on todettu kansainvälisissä vertailuissa varsin hyvin toimivaksi ja tehokkaaksi, mutta se on monien tieteen, tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan indikaattoreiden valossa

alkanut 2000-luvulla heikentyä. (TEM 2009) Arviointiraportissa on esitetty lukuisia kehittämistä vaativia kohtia.<sup>35</sup> Kaiken kaikkiaan arviointiraportista välittyy kuitenkin perusmyönteinen kuva siitä, että tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän toimijat ovat valmiita muutoksiin.

Ensiksikin Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmä on arviointiraportin mukaan hajanainen ja sirpaleinen. Toimijoiden – instituutioiden, hankkeiden ja mukana olevien ihmisten - määrä on suuri, minkä vuoksi järjestelmässä on paljon päällekkäisyyttä (TEM 2009, 30). Lisäksi alueellinen ulottuvuus on vahva ja sirpaleisuutta osaltaan aiheuttava (emt., 29). Toiseksi raportti kiinnittää monissa kohdin huomiota siihen, että tutkimus- ja innovaatiojärjestelmä on heikosti kansainvälistynyt. Tämä koskee akateemista maailmaa, tutkijoiden ja opettajien liikkuvuutta (emt., 38), mutta laajemminkin koko suomalaista yhteiskuntaa ja taloutta (emt., 52). Kolmantena asiana raportissa kiinnitetään huomiota yliopistojen merkitykseen (emt., 35) tutkimus- ja innovaatiojärjestelmässä. Käynnistynyttä yliopistouudistusta on jatkettava ja syvennettävä (emt., 81). Uudistusten tulisi kohdistua myös ammattikorkeakouluihin ja sektoritutkimuslaitoksiin. Neljäntenä asiana raportista nousee esille pyrkimys vahvistaa rakenteiden uudistumista talouden kaikilla tasoilla. Raportissa rohkaistaan menemään yliopistouudistuksessa pidemmälle kuin on ajateltu (emt., 10). Raportissa muistutetaan siitä, että Suomen tulevaisuus on aikaisempaan verrattuna useampien yritysten menestyksen varassa, mikä korostaa yrittäjyyden edistämisen merkitystä (emt., 16). Raportissa kiinnitetään huomiota laajasti innovaatioihin (emt., 20, 42-44), millä halutaan korostaa sitä, että kilpailumenestys voi perustua paljon muuhunkin kuin tuoteinnovaatioihin. Raportissa peräänkuulutetaan aikaisempaa vahvempia yrittäjyyden kannustimia (emt., 61-63). Osana tätä voidaan nähdä vaatimus kasvuyrittäjyyden tukijärjestelmän selkeyttämisestä (emt., 32, 63-65).

## 2.3 Yrittäjyys numeroiden valossa

### 2.3.1 Yritysrakenne

Tyypillinen yritys ei kovin monia tässä ajassa kiinnosta. Se on pieni lähimarkkinoille suuntautuva palvelualan yritys. Tyypillinen yritys on siten etäällä tiedotusvälineiden kautta syntyvästä kuvasta yritysmaailman menestyjistä, yhtä lailla etäällä myös häviäjistä. Vuonna 2007 yrityksistä 94% oli mikroyrityksiä. Näiden osuus henkilöstöstä oli 27% ja liikevaihdosta 16%. Mikro-yrityksiä suurempien yritysten merkitys kasvaa edelleen, jos tarkastelun kohteena on esimerkiksi vienti tai T&K-panostus. Erityisen pieniä ovat maatilat, joita Suomessa vuonna 2007 oli 66 938, mikä on noin 2 100 tilaa vähemmän kuin vuonna 2006

<sup>35</sup> [www-dokumentti] <[http://www.tem.fi/index.phtml?89515\\_m=97130&s=2470](http://www.tem.fi/index.phtml?89515_m=97130&s=2470)> (Luettu 11.12.2009).

(Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike, 2008). Tilat ovat tyypillisesti perheen työpanoksen varassa toimivia.

Toimialarakenne on palveluvaltainen, erityisesti kaupan alan yritysten määrä on suuri. Tehdasteollisuudessa yrityksiä oli vuonna 2007 25 000, 8.2% kaikista yrityksistä (ml. maatilat). Keskikooltaan teolliset yritykset ovat kuitenkin selvästi suurempia kuin yritykset keskimäärin. Teollisuudessa keskipakko vuonna 2007 oli 16.0 henkilöä ja koko perusjoukossa 4.8 henkilöä. Pienessä avoimessa taloudessa teollisuuden merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Vienti on kansalaisten hyvinvoinnin perusta.

TAULUKKO 2.1 Yritykset, henkilökunta ja liikevaihto kokoluokittain 2007 (Tilastokeskus, yritys- ja toimipaikkarekisteri).

Toimiala	Yrityksiä		Henkilöstöä		Liikevaihto	
		%	1 000	%	milj.€	%
Maa-, riista-, metsä- ja kalatalous	56 259	18.2	68 317	4.6	1 256	0.3
Kaivostoiminta ja louhinta	967	0.3	4 108	0.3	1 356	0.4
Teollisuus	25 183	8.2	403 709	27.2	150 196	40.1
Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto	1 109	0.4	11 366	0.8	9 182	2.5
Rakentaminen	39 016	12.6	146 370	9.9	23 778	6.3
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja henkilökohtaisten esineiden ja kotitalouksesi- neiden korjaus	47 932	15.5	251 634	17.0	118 281	31.6
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	10 714	3.5	54 299	3.7	5 222	1.4
Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne	24 001	7.8	155 843	10.5	27 335	7.3
Rahoitustoiminta	4 241	1.4	44 688	3.0	-	-
Kiinteistö-, vuokraus- ja tutkimuspalvelut; liike- elämän palvelut	57 646	18.7	240 160	16.2	28 276	7.5
Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus	32	0.0	2 806	0.2	-	-
Koulutus	2 020	0.7	9 581	0.6	434	0.1
Terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut	17 427	5.6	44 164	3.0	3 176	0.8
Muut yhteiskunnalliset ja henkilökohtaiset pal- velut	22 334	7.2	44 793	3.0	6 096	1.6
Toimiala tuntematon	36	0.0	29	0.0	0	0.0
<b>Kaikki toimialat</b>	<b>308 917</b>	<b>100.0</b>	<b>1 481 888</b>	<b>100.0</b>	<b>374 588</b>	<b>100.0</b>
<b>Yrityksen koko (henkilöä)</b>						
0 - 9	290 963	94.2	405 015	27.3	60 611	16.2
10 - 49	14 891	4.8	287 986	19.4	60 222	16.1
50 - 249	2 420	0.8	243 462	16.4	64 734	17.3
250 - 499	355	0.1	121 782	8.2	38 915	10.4
500 -	288	0.1	423 623	28.6	150 101	40.1

Elinkeinorakenteen palveluvaltaistuminen on ollut nopeaa ja sen ennustetaan edelleen jatkuvan. Sosiaali- ja terveyspalveluissa henkilöstön määrä kasvoi vuosina 2007-08 8.4% ja liikevaihto 15.8%. Kasvu oli nopeaa myös kiinteistö-, hallinto- ja tukipalveluissa sekä liike-elämän palveluissa. Vastaavat luvut teollisuudessa olivat -0.8% ja 4.1%. (Yrittäjyyskatsaus 2010, 32) Kasvun näkökulmas-  
ta kuva on muullakin tapaa mielenkiintoinen. Yritysten määrän kasvu selittyi kaikkein pienimpien yritysten määrän kasvulla, kun taas henkilöstön määrän kasvun näkökulmasta keskeisessä asemassa ovat keskisuuret ja suuret yritykset (emt., 31-37).

Yritysrakenteen suuri kuva on tärkeä. Se auttaa ymmärtämään monia julkisuudessa olleita, ehkä joskus hieman yllättäviä, uutisia suomalaisista yrityksistä ja yrittäjistä. Tärkeää on myös mennä tätä kuvaa syvemmälle:

- Osaamisen merkitystä korostavassa ajassa huomiota on kiinnitetty huippu- ja korkean teknologian teollisiin yrityksiin, keskimääräistä suuremman kasvupotentiaalin omaaviin yrityksiin, joista monet toivovat ratkaisua taloutemme nykyisiin kiperiin haasteisiin. Ns. gasellyritykset ovat olleet erityisen kiinnostuksen kohteena huolimatta siitä, että niiden osuus kaikista yrityksistä on erittäin pieni.
- Osaamisintensiivisistä palvelualan yrityksistä kiinnostuksen kohteena ovat usein olleet ns. KIBS-yritykset, joilla ajatellaan olevan teollisuuteen verrattavissa oleva merkitys koko talouden kilpailukyvyllä ja joista toivotaan myös aikaisempaa vahvempaa voimaa talouden ulkoisen tasapainon turvaamiseksi.
- Elinkeinorakenne on kehittymässä suuntaan, jossa luovat alat ja hyvinvointiala, ennen muuta sosiaali- ja terveyspalvelut, tarjoavat runsaasti uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia hyödynnettäväksi. Luovien alojen yksittäisistä menestystarinoista odotetaan muodostuvan koko talouden kannalta merkittäviä puroja. Hyvinvointialojen osalta uusia toimivia liiketoimintakonsepteja syntyy koko ajan.
- Naisyrittäjyys on ollut jo varsin pitkään erityisen kiinnostuksen kohteena, vaikka Suomella ei kansainvälisesti katsoen ole asiassa mitään hävettävää. Päinvastoin.
- Perheyrittäjyyden erityispiirre liittyy liiketoiminnan, omistajuuden ja perheen vahvaan keskinäiseen ykseyteen. Pääosa suomalaisistakin yrityksistä luokituu subjektiivisen määrittelyn mukaan perheyrityksiksi, sukupolvenvaihdoksen läpikäyneiden yritysten määrä on huomattavasti pienempi.
- Maatilojen määrä on supistunut nopeasti ja niiden vähenemisen ennustetaan edelleen jatkuvan. Perusmaatalouteen suuntautuvien tilojen keski-koko kasvaa. Samaan aikaan aikaisempaa useammilla tiloilla toimeentulo koostuu useista eri tulonlähteistä (pluriactivity), usein maatalouden ohella muunkinlaisesta yrittäjätulosta (diversifioituminen, portfolioyrittäjyys). Maatilat ovat edelleen monessa mielessä tyypillisiä pieniä perheyrityksiä, joissa liiketoiminta, perhe ja omistajuus kietoutuvat vahvasti toisiinsa.
- Maahanmuuttajien yrittäjyys on luonnollinen globalisaation seuraus. Ihmiset liikkuvat, kulttuurit kohtaavat ja parhaimmillaan syntyy aiem-masta poikkeavia näkemyksiä ja liiketoiminnan mahdollisuuksia. Yrittäjyys voidaan nähdä tänä päivänä jopa yhtenä varteenotettavana kotouttamisen keinona.

- Alueelliset erot näyttäytyvät eroina elinkeino- ja yritys rakenteissa sekä rakenteiden dynamiikassa. Kehitys näyttäytyy noidankehänä, jossa menestys seuraa menestystä. Keskittymiskehityksen todelliset vastavoimat ovat edelleen hakusassa.

### **Huippu- ja korkean teknologian liiketoiminta (teknologiaintensiivisyys)**

Kysymys on korkean teknologian teollisista yrityksistä (KT), usein talouden kasvualoilla toimivista yrityksistä, joilla myös markkinatilanne on kasvulle otollinen. Teollisuudessa työskentelee noin viidennes työvoimasta. Metalliteollisuuden osuus on noin puolet ja metsäteollisuudessa työskentelee joka viides teollisuustyöntekijä. Teollisuuden osuus työpaikoista on laskenut jonkin verran 1990-luvun puolivälin jälkeen, vaikka työpaikat määrällisesti ovatkin hieman lisääntyneet. Teollisuustyöpaikkojen lisäys vuoden 1995 jälkeen on syntynyt nimenomaan korkean teknologian työllisyyden lisäyksestä.<sup>36</sup> Rakennemuutoksen veturina on toiminut sähkö- ja elektroniikkateollisuus. (Nivalainen, Mukkala & Tohmo 2009, 15) Korkean teknologian alojen työllistämien henkilöiden määrä on pysynyt viime vuodet 150 000 henkilön tasolla, noin 6%:ssa kaikista työllisistä (emt., 21).

KT-yritysten työntekijöitä on eniten Uudellamaalla, mutta myös Varsinais-Suomessa, Pirkanmaalla ja Pohjois-Pohjanmaalla on merkittäviä KT-alojen keskittymiä. KT-sektori näyttäisi olevan keskittynyt muita aloja voimakkaammin pääkaupunkiseudun ulkopuolisille yliopistoseuduille. (Nivalainen ym. 2009, 23)

### **KIBS-yritykset (osaamisintensiiviset palvelualat)**

Elinkeinorakenne on palveluvaltaistunut nopeassa tahdissa läntisissä markkinatalousmaissa. Olisi siten luontevaa ajatella, että talouksien kilpailukykykin entistä vahvemmin nojaisi palvelutuotantoon, samoin talouksien ulkoisesta tasapainosta huolehtiminen. Vientiriippuvaisissa maissa kuten Suomi kysymys on erityisen merkittävä. Odotuksia kohdistuu erityisesti ns. osaamisintensiivisiin palveluihin, KIBS-yrityksiin (Knowledge Intensive Business Services).

Näiden määrä, on kasvanut viimeisten vuosien aikana nopeasti,<sup>37</sup> viime vuosien aikana joka kolmas uusi työpaikka on syntynyt näille aloille. Kasvun

<sup>36</sup> Korkean teknologian toimialat ovat avaruus ja ilmaliikenne (353), tieto- ja konnttorikoneet (30), elektroniikka ja tietoliikennevälineet (321, 322), lääkevalmisteet (244) sekä instrumentit ja hienomekaniikka. Korkean keskitason teknologian toimialat ovat puolestaan sähkötekniset koneet ja laitteet (2971, 31, 323), kulkuneuvot (34, 352), kemialliset tuotteet (24, pl. 244) sekä koneet ja laitteet (29, pl. 2971). Korkean teknologian määrittely perustuu pääosin OECD:n luokitukseen, jonka mukaan teknologiaintensiivisiin vaikuttavat tuotantoteknologian, käytettyjen puolivalmisteiden ja hankittujen pääomahyödykkeiden taso (ks. myös Virtaharju & Åkerblom 1993).

<sup>37</sup> Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut ovat tietojenkäsittelypalvelut (721-4, 726), tutkimus ja kehittäminen (731-2), lainopilliset ja taloudelliset palvelut (7411-2, 74872), mainos- ja markkinointipalvelut (7413, 744, 74873), tekniset palvelut (742-3, 74871) saekä konsultti- ja henkilötöpalvelut (7414, 745). KIBS-palveluja tuotetaan myös eri alojen yritysten sisällä sekä julkiset sektorin yksiköissä. Eri organisaatioiden sisäistä KIBS-palvelujen tuotantoa on mitattu ns. KISA-työllisyydellä (Knowledge Intensive Service Activities) (Lith 2003).

taustalla ovat toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja osaamisen korostuminen yritysten kilpailuedun lähteenä ja erilaisten organisaation tuottavuuden kasvun edellytyksenä. KIBS-yritykset synnyttävät ja välittävät uutta osaamista asiakkailleen. Toimialan kasvun taustalla on myös liiketoiminnassa tapahtuneet muutokset. ICT-alan kehitys on mahdollistanut verkostomaisen toimintatavan ja strategisesti vähemmän tärkeiden toimintojen ulkoistamisen.

Vuonna 2004 liike-elämän palvelualoilla oli kaikkiaan 35 700 yritystä, joista noin 27 300 voidaan luokitella osaamisintensiivisiksi liike-elämän palveluyrityksiksi. Yritysten määrän kasvu on ollut vuodesta 1995 lähes kaksinkertainen verrattuna kaikkien yritysten määrän kehitykseen. (Yrittäjäyyskatsaus 2006, 56-57) KIBS-yritykset ovat keskittyneet voimakkaasti Uudellemaalle ja muiden korkeakoulumaakuntien keskuseuduille (Nivalainen ym. 2009, 23). KIBS-yritysten työntekijöistä yli puolet on Uudellamaalla ja lähes 40% Varsinais-Suomessa, Pirkanmaalla, Pohjois-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa. Alueellinen keskittyminen on suurinta tietojenkäsittelypalveluissa sekä mainos- ja markkinointipalveluissa (emt., 27).

KIBS-yritysten ohella huomiota tulee kiinnittää palvelusektoriin laajemminkin. Matkailuteollisuudella on Suomessa alueellisesti suuri merkitys eikä sen merkitys näyttäisi ainakaan vähenevän lähitulevaisuudessa. Lisäksi koulutustuotteiden kysyntä kasvaa maailmalla nopeasti. Yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat pyrkineet tämän kehityksen imuun, mutta odotukset ovat selvästi saavutuksia suuremmat. Ulkomaisten opiskelijoiden silmissä Suomi ei ole erityisen tunnettu ja houkuttava opiskelumaa, vaikka ulkomaalaisille suunnattua koulutustarjontaa on Suomessa jatkuvasti lisätty ja kehitetty. Lisäksi suomalaisten yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen on ollut vaikea muuntaa osaamisensa kansainvälistä kysyntää vastaavaksi projektiliiketoiminnaksi. Kysyntää maailmalta löytyy mutta yksittäisten yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen on ollut vaikea vastata tähän kysyntään.

Palvelusektorin merkitys kasvaa myös sen vuoksi, että teollisten tuotteiden arvosta huomattava osa syntyy yritysten sisäisistä palveluista kuten markkinointi, design, T&K sekä pääkonttoritoiminnot (Pajarinen ym. 2010). Lisäksi toimialarajat ovat samaan aikaan hämärtyneet. Monille teollisille yrityksille huollon ja ylläpidon merkitys on kasvanut huomattavasti (Ylä-Anttila 2010).

### **Luovat alat**

Florida (2002) nosti luovuuden ja luovat alat kiinnostuksen keskiöön. Syntyneen keskustelun monitasoisuus vaikeuttaa kuitenkin alan merkityksen hahmottamista. Yhtäältä puhutaan luovuudesta ja sen merkityksestä yleensä, mikä voidaan hyvin liittää keskusteluun innovaatiovetoisen talouden kilpailueduista. Toisaalta puhutaan kulttuurialoista ja niillä syntyneistä aivan uudennlaisista liiketoiminnan mahdollisuuksista. Kolmanneksi virinneellä keskustelulla on vahva yhteys oppimista koskevaan keskusteluun: verkosto-oppimiseen, yhdessä oppimiseen, vuorovaikutteiseen oppimiseen, mitä nimitystä siitä kulloinkin käytetäänkin. Himanen (2010, 31-32) on puhunut tässä yhteydessä rikastavasta vuorovaikutuksesta.

Luovien alojen yrittäjyyden tulevaisuutta pohtineen työryhmän (KTM 2007, 20) mukaan luovien alojen liiketoiminta *”liittyy läheisesti kaikkiin teollisuus- ja palvelutoimialoihin, erityisesti muotoilun, mainonnan ja markkinointiviestinnän sekä animaatioiden osalta”*. Edelleen työryhmä toteaa, että (emt., 21) *”luovien alojen osa-alueet kuten kuvataide, musiikki, tanssi ja teatteri tulevat kasvamaan entistä merkittävimmiten esimerkiksi matkailun ja hyvinvoinnin uusissa palvelutuotteissa ja –konsepteissa. Urheilu ja liikunta ovat osa vapaa-ajan ja elämystuotteiden kehittämistä.”*

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan *”luovilla aloilla tarkoitetaan liiketoimintaa, joka synnyttää aineetonta arvoa, esimerkiksi tuotemerkkejä, patenteja tai tekijänoikeuksia”*.<sup>38</sup> Ministeriön mukaan luovat alat vaikuttavat kansantaloudessa kolmella tavalla: *”luovan osaamisen perustalle syntyy uutta itsenäistä liiketoimintaa, luova osaaminen auttaa muita toimialoja parantamaan tuotteitaan ja palveluitaan sekä luovan osaamisen parempi hyödyntäminen lisää koko Suomen kilpailukykyä”*. Luovien alojen vaikutukset kansantalouden kasvuun ja kilpailukykyyn ovat hyvin samankaltaiset kuin KIBS-alojen. Itse asiassa osaamisintensiiviset palvelut ovat tärkeä osa luovien alojen yritysvarantoa.

Yrittäjyyskatsauksen (2009, 121) mukaan luovilla aloilla oli vuonna 2007 noin 30 000 yritystä ja ne työllistivät noin 125 000 henkilöä. Alan liikevaihto oli noin 24 miljardia euroa. Kysymys on siten hyvin pienistä yrityksistä, joista kaiken lisäksi noin kolmannes sijaitsee Helsingin seudulla (emt., 124).

### **Sosiaali- ja terveystalojen yrittäjyys**

Kulttuuriset ja väestönrakenteen muutokset lisäävät merkittävästi erilaisten sosiaali- ja terveystalojen kysyntää. Eniten huomiota on kiinnitetty väestön ikääntymiseen ja sen vaikutuksiin. Kysymys on kuitenkin myös paljosta muusta. Väestön keskittymisen seurauksena tungostumisen ongelmat lisääntyvät ja synnyttävät alan palvelujen kysyntää. Väestön liikkuvuus ja maahanmuuton lisääntyminen luovat paineita löytää uusia eri väestöryhmiä yhdistäviä identiteetin lähteitä. Yleisesti oyttaen sosiaalipalveluja tarvitaan lieventämään yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten negatiivisia vaikutuksia.

Vaikutukset yrittäjyyteen ovat vielä tätäkin suuremmat, koska samaan aikaan palvelujen tuotannossa tapahtuu merkittäviä rakenteellisia muutoksia. Markkinoiden asema vahvistuu suhteessa julkiseen sektoriin, mahdollisesti myös suhteessa kolmanteen sektoriin.

Sosiaalipalvelut koostuvat majoituksen sisältävistä sosiaalipalveluista (kuten lasten ja nuorten hoitolaitokset, vanhusten ja vammaisten hoitolaitokset, palvelutalot ja -asunnot sekä päihdehuolto) ja avohuollon palveluista (kuten lasten päivähoito, kotipalvelu, suojatyö ja työhön kuntoutus). Vuonna 2007 alalla oli 3 110 yritystä, jotka työllistivät 18 500 henkilöä. Alan liikevaihto oli noin 800 miljoonaa euroa. (Yrittäjyyskatsaus 2009, 141-142).

Väestön ikääntyminen ja terveystietoisuus sekä terveydenhuollon teknologian nopea kehitys lisäävät terveystalojen kysyntää, josta aikaisempaa suurempi osuus tuotettaneen tulevaisuudessa markkinoilla. Terveystaloja oli vuonna 2007 noin 13 400 (lääkäri- ja hammaslääkäriasemat, fysikaaliset hoitolai-

<sup>38</sup> [www-dokumentti] <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2727>> (Luettu 15.12.2009).

tokset, laboratorio- ja kuvantamispalvelut, sairaankuljetus sekä eläinlääkäripalvelut). Näissä työskenteli noin 24 300 henkilöä ja niiden liikevaihto oli 2.1 miljardia euroa. (Yrittäjyyskatsaus 2009, 129-131)

### **Naisyrittäjyys**

Yrittäjyys on edelleen selvästi miehinen valinta (KTM 2005). Naisten yrittäjyysaktiivisuus on noin puolet alhaisempi kuin miesten. Naisyrittäjien määrä on kuitenkin kasvanut koko 2000-luvun. Vuonna 2008 naisyrittäjiä oli kaikkiaan 79 000, noin kolmasosa kaikista yrittäjistä Suomessa. (Yrittäjyyskatsaus 2009, 104) Kansainvälisissä vertailuissa Suomella ei ole mitään hävettävää, päinvastoin. Naisyrittäjien osuudessa Suomi on EU:n kärkimaita (Yrittäjyyskatsaus 2006, 76).

Naisyrittäjyyttä profiloivat monet tekijät. Naisten toimialoja ovat sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut, erilaiset henkilökohtaiset palvelut sekä palvelualat laajemminkin. Yleisesti voi sanoa, että naisvaltaisilla aloilla myös naisyrittäjyys on yleistä. (Yrittäjyyskatsaus 2009, 105-106, 111). Naisyrittäjät ovat nuorempia kuin miesyrittäjät. Lisäksi ero on kasvanut 2000-luvulla (emt., 106). Keskikooltaan naisten yritykset ovat pienempiä kuin miesten yritykset. Lisäksi yksinyrittäjien osuus naisten keskuudessa on kasvanut 2000-luvulla (emt., 113). Kasvuyrittäjistä naisia on vähän (emt., 112-114).

### **Perheyrittäjyys**

Vuosisata sitten perheyrittäjyydestä keskustelu olisi ollut tarpeetonta, koska ei oikeastaan ollut muita kuin perheyrittäjiä (Aldrich & Cliff 2003, 575). Ajan myötä liiketoiminta ja perhe alkoivat kuitenkin eriytyä siitä huolimatta, että ”...entrepreneurs are usually family members manouvering in concert or disharmony with an array of other family members” (Heck & Trent 1999, 210). Muutoksesta huolimatta valtaosa yrittäjistä pitää tänäkin päivänä yritystään perheyrittäjyydenä (perheyrittäjyyden subjektiivinen määritelmä). Sukupolven vaihdoksen kokeneiden osuus on selvästi tätä pienempi, Suomessa noin 18% (KTM 2006, 23) ja esimerkiksi Australiassa 23% (Smyrniotis & Dano 2006).

Tänä päivänä perheyrittäjyyttä lähestytään ns. kolmen ympyrän mallin kautta, jossa perhe, liiketoiminta ja omistus muodostavat systeemisen kokonaisuuden (Heck & Trent 1999; Neubauer & Lank 1998). Gersick, Davis, McCollom Hampton ja Lansberg (1997) esittivät, että kutakin kolmea ulottuvuutta voidaan tarkastella myös ajallisena kehitysprosessina. Tagiurin ja Davisin (1996) mukaan ”... relatives who work together share a sense of identity ... which is a meaningful and important influence on relatives' behaviour both at home and at work”. He korostavat myös sitä, että perheyrittäjyys, ennen muuta ensimmäisen sukupolven perheyrittäjyys, on ”typically regarded as part of the family ... To a founder it often represents a wife, mistress, or child”. Gallo ja Vilaseca (1996, 392) korostavat myös perheen ja liiketoiminnan vahvaa yhteyttä, joka ”... leads family business owners to perceive that a business bankruptcy is the same as a personal one”.

Perheyrittäjyys on ollut jo pitkään vahvan kiinnostuksen kohteena. Tästä huolimatta yhteisesti hyväksyttyä perheyrittäjyyden määritelmää ei ole syntynyt (Shams & Björnberg 2006, 7-8). Chua, Chrisman ja Sharma (1999) korosta-



vat teoreettisen määrittelyn ohella operationaalistettavissa olevan määrittelyn tarvetta: "... *A theoretical definition sets the paradigm for the field of study and the standard against which the efficacy of an operational one must be measured.*" Määrittelystä riippuen perheyriyten osuus näyttäisi vaihtelevan 15%:n ja 81%:n välillä (Klein, Astrachan & Smyrnios 2005).

Klein, Astrachan ja Smyrnios (2005) lähestyvät perheyriyksen käsitettä vastaamalla kysymykseen "*What makes a business a family business?*" yksinkertaisesti, että "... *the influence of the owning family*". He esittivät ns. F-PEC-mallin, jonka mukaan perheen vaikutus (F) määräytyy heidän mukaansa vallan (P), kokemuksen (E) ja kulttuurin (C) perusteella. Valtaa mittaavat omistus sekä mukanaolo yrityksen toiminnassa ja hallitustyöskentelyssä, kokemusta mittaa yrityksen toiminnassa ja omistajina olevien sukupolvien määrä, kulttuurissa on kysymys perheen ja liiketoiminnan arvojen samankaltaisuudesta.

### **Maatilat**

Mielikuvat maataloudesta ja maataloilla tapahtuvasta yrittäjyydestä ovat merkittävästi muuttuneet viimeisten vuosikymmenien aikana. Markkinointivastuu on aikaisempaa selvemmin maatalousyrittäjillä itsellään, jolloin esimerkiksi paineet uusiin tuoteinnovaatioihin, tuotantotapoihin ja toimintatapoihin kasvavat. Kyky erottua kilpailijoista on aiempaa selvemmin kilpailumenestyksen edellytys myös tiloilla. Perinteinen tuottaja-nimitys ei vastaa enää tämän päivän todellisuutta, ei ole vastannut pitkään aikaan.

Kehityksen seurauksena tilojen lukumäärä on vähentynyt ja jäljelle jääneiden tilojen koko on kasvanut. Vuonna 2007 Suomessa oli 66 938 maatilaa, noin 2 100 tilaa vähemmän kuin vuonna 2006 (Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike, 2008). Määrän vähentymisestä huolimatta kokonais-tuotanto on pysynyt lähes ennallaan.

Strategisia perusvalintoja on tarjolla kaksi: keskittyminen perusmaatalou-teen ja monialaistuminen. Keskittymisen edellytys on tuotantomäärien kasvat-taminen ja kyky hyödyntää mittakaavaetuja. Kasvava yksikkökoko lisää ulko-puolisen työvoiman tarvetta; toisaalta myös työn vaativuus kasvaa. Selkeästi on jo nyt nähtävissä ammattitaitoisen työvoiman pula maaseudulla ja yrittäjillä on tarvetta keskittyä eniten osaamista vaativiin tehtäviin (muun muassa robot-tinavetat). Maatilalla on kuitenkin edelleen runsaasti rutiiniluonteisia tehtäviä. Kausiluonteisesti tai osa-aikaisesti ulkopuolista työvoimaa käyttää noin 20% ti-loista Keski-Suomessa. (Niemelä, Heikkilä & Meriläinen 2005; Niemelä 2007)

Monille tiloille muutos on merkinnyt sitä, että toimeentulo koostuu tänä päivänä monista pienistä tulovirroista. Liiketoiminnan sirpaloituminen ei vält-tämättä ole yrittäjien omien tavoitteiden mukaista, vaan se on ennen muuta keino sopeutua uuteen markkinatilanteeseen. Uusi yritystoiminta laajentaa tilo-ten tulonmuodostusta, tehostaa tilalla olevien resurssien hyödyntämistä ja aut-taa hallitsemaan paremmin talouden epävarmuutta. Uusia toimeentulon lähteitä etsitään ja kokeillaan innokkaasti, osalla näistä yhteys perinteiseen maatalou-teen on varsin löyhä.

Suomessa monialaisia maataloita on kolmannes kaikista maataloista. Yleisin perusmaatalouden ulkopuolinen toimiala on koneurakointi. Merkittävässä

asemassa on myös bioenergian tuotanto. Polttopuun ja hakkeen valmistusta sekä muuta uusiutuvaa energiantuotantoa harjoittavien tilojen määrä on kasvanut 17% vuosina 2003–2005. (Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike 2006; myös Yrittäjyyskatsaus 2009, 58-59). Uusiutuvan energian käytön kasvu sekä kaupungeissa että maaseudulla tullee tulevaisuudessa tarjoamaan lisää liiketoimintamahdollisuuksia maaseudulle. Myös ikäihmisten sosiaali- ja terveystalouden kasvava kysyntä (muun muassa palveluasumisen ja toimintakykyä ylläpitävien palvelujen määrän kasvu) ja maaseudun resurssien käyttö terveyden ja terapian lähteenä luo mahdollisuuksia uudelle yritystoiminnalle maaseudulla ja maataloilla (Parpo & Kautto 2007; Sosiaali- ja terveysministeriö 2008; Yli-Viikari, Lilja, Heikkilä, Kirveennummi, Kivinen, Partanen, Rantamäki-Lahtinen & Soini 2009).

Palkattua työvoimaa on vain pienellä osalla maatilayrityksistä. Maataloilla harjoitettava muun toimialan yritystoiminta työllisti noin 0,95 henkilötyövuotta/tila vuonna 2003. Vuonna 2000 vastaava luku oli 0,74 henkilötyövuotta/tila. Valtaosan työstä tekevät edelleen viljelijäperheet itse, mutta ulkopuolisten työntekijöiden määrä ja heidän tekemänsä työvuodet ovat kasvattaneet merkitystään. (Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike 2004).

### **Maahanmuuttajien yrittäjyys**

Maahanmuuton lisääntyminen on nostanut keskusteluun maahanmuuttajien yrittäjyyden, joka voidaan selvästi liittää osaksi etnistä yrittäjyyttä. Vuonna 2006 Suomessa toimi noin 6 420 kokonaan tai vähintään puoliksi ulkomaalaisten hallussa olevaa yritystä, mikä on noin 400 yritystä enemmän kuin edellisvuonna. Ne työllistivät noin 20 500 henkilöä. (Yrittäjyyskatsaus 2008, 122-123)

Maahanmuuttajien yritykset keskittyivät palvelualoille. Kauppa, liike-elämän palvelut sekä majoitus- ja ravitsemisala ovat selvästi suosituimmat toimialat (Yrittäjyyskatsaus 2008, 126). Kansallisuudella näyttäisi olevan vahva yhteys toimialaan. Pohjoismaista, läntisen Euroopan EU-maista, Venäjältä ja Baltiasta tulleista suuri osa toimi kaupassa tai liike-elämän palveluissa. Pohjois-Afrikasta, Turkista, Lähi-Idästä ja muualta Aasiasta toimivat ennen muuta ravintolatoiminnassa. Lisäksi venäläiset omistivat usein kuljetusyrityksiä ja virolaiset rakennusyrityksiä. (Yrittäjyyskatsaus 2008, 127)

Maahanmuuttajien yritykset keskittyvät selvästi alueille, joilla maahanmuuttajia on runsaasti. Yli puolet yrityksistä toimii Uudellamaalla. Keskimääräistä yleisempiä maahanmuuttajien yritykset ovat myös Etelä-Karjalassa ja Ahvenanmaalla (Yrittäjyyskatsaus 2008, 128).

### **Alueelliset erot**

Alueellinen keskittyminen on aluerakenteen kehityksen megatrendi. Keskittymisen odotetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa, koska merkittäviä vastavoimia kehitykselle ei ole löydettävissä. Keskittyminen näkyy myös Suomessa. Kansainvälisen yhdentymiskehityksen on yleisesti katsottu vaikuttavan vahvimmin maatalouden harjoittamisen edellytyksiin.

Sisäisistä sopeutumisen paineista yksi keskeisin on julkisen sektorin asemaan kohdistuvat muutospainet. Julkisen sektorin, erityisesti

kuntasektorin, työllistävä merkitys on suurin harvaanasutuilla ja heikon taloudellisen perustan omaavilla alueilla. Julkisen sektorin osuus on suuri myös keskusalueilla, jotka toimivat julkishallinnon ja kehittyneiden hyvinvointipalvelujen solmukohtina. Yllättävää tai uutta ei ole se, että, mitä etelämmäksi laskeudutaan, sen valoisampana elinkeinorakenne yleisesti ottaen piirtyy.<sup>39</sup>

Yrityksistä (pl. alkutuotannon toimialat) 31% oli vuonna 2007 (N=252 658) Uudellamaalla, vajaa kymmenen prosenttia Varsinais-Suomessa ja Pirkanmaalla. Yritystiheys oli puolestaan korkein Ahvenanmaalla, toiseksi korkein Uudellamaalla. Alhaisin yritystiheys oli Kainuussa. (Yrittäjyyskatsaus 2009, 157) Alueelliset erot yritystoiminnan aktiviteetissa ovat myös merkittäviä. Pirkanmaan, Keski-Suomen ja Etelä-Karjalan eteläpuoleinen Suomi, täydennettynä Pohjois-Pohjanmaalla, näyttättyy muuta Suomea parempana.

TAULUKKO 2.2 Yritystoiminnan aktiviteetti (pl. alkutuotannon toimialat) maakunnittain 2006-2008 (Yrittäjyyskatsaus 2009, 181).

Aloittaneet ja lopettaneet yrityskannasta	Yritysten nettolisäys		
	selvästi yli maan keskitason	maan keskitasoa	selvästi alle maan keskitason
aloittaneita yli ja lopettaneita alle keskitason	Yritystoiminta vireää ja erittäin kasvuhakuista: <i>Etelä-Karjala ja Itä-Uusimaa</i>		
aloittaneita ja lopettaneita yli keskitason	Yritystoiminta vilkasta, kiihdyttynyt kilpailu, lyhytikäisiä uusia yrityksiä: <i>Pohjois-Pohjanmaa, Uusimaa, Kanta-Häme, Pirkanmaa ja Varsinais-Suomi</i>	Yritystoiminta kasvuhakuista ja uudistuvaa: <i>Kymenlaakso ja Keski-Suomi</i>	Yritystoiminnan rakenneuudistus käynnissä: <i>Päijät-Häme</i>
aloittaneita ja lopettaneita alle keskitason		Yritystoiminta vakiintuneessa tilassa: <i>Pohjois-Karjala, Keski-Pohjanmaa, Pohjois-Savo ja Ahvenanmaa</i>	Yritysten määrän kasvu hidastunut ja kääntymässä laskuun: <i>Etelä-Savo, Kainuu, Pohjanmaa ja Etelä-Pohjanmaa</i>
aloittaneita alle ja lopettaneita yli keskitason			Yrityskannan kasvu hidasta tai supistuu, paljon toimintansa lopettaneita yrityksiä: <i>Satakunta ja Lappi</i>

Kehittyvälle toimintaympäristölle tyypillisiä ovat keskittymisestä syntyvät laadulliset vaikutukset teolliseen ilmaperiin, innovaatioiden syntyyn ja aleneviin liiketoimikustannuksiin. Johannisson (1987) painottaa yrittäjyyden ja paikallisuuden keskinäisen riippuvuuden tärkeyttä, mitä kuvaa hyvin hänen

<sup>39</sup> Väestön, markkinoiden ja teollisuuden keskittymistä samoille alueille (kasautumista) voidaan havainnollistaa Myrdalin (1957) kausaalilla kiertokulkumallilla, jossa alueellinen kasvuprosessi on kumulatiivinen. Prosessia ylläpitävät keskittymisestä saatavat agglomeraatio(kasautumis)hyödyt voidaan jakaa kolmeen ryhmään: mittakaavaetuihin, lokalisaatiovaikutuksiin ja urbanisaatiovaikutuksiin (Pihlajarinne 1979, 24-25). Kangasharjun (2003) mukaan yrityksen sisäiset ja ulkoiset mittakaavaedut voidaan erottaa toisistaan. Lokalisaatio- ja urbanisaatioedut kuuluvat jälkimmäisiin.

näkemyksensä verkostosuhteiden moniulotteisuudesta sekä hänen paikallisen arvo- ja asenneympäristön merkitystä korostava näkemyksensä (Johannisson 1984). Se on luovuuden ja innovatiivisuuden ohella keskeinen yrittäjyyden kehitystä tukeva piirre.

Pelkistäen voidaan väittää, että kilpailu ja yhteistyö ovat dynaamisen toimintaympäristön kehitystä ylläpitävät voimat. Kilpailu tulee tällöin ymmärtää laajasti. Se on kilpailua toisten yritysten kanssa, mutta myös kilpailua itsensä kanssa, pyrkimystä suoriutua aikaisempaa paremmin ja pyrkimystä suoriutua hyvin suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Pienyritysvaltaisuus ja riittävä yritysvaranto ovat puolestaan edellytys ulkoisvaikutusten olemassaololle. Läheisyys luo puitteet ulkoisvaikutusten hyödyntämiselle. Toimijoiden henkilökohtaisilla vuorovaikutussuhteilla on puolestaan tärkeä merkitys paikallisen identiteetin synnylle. Parhaimmillaan kysymys on kehityksen hyvästä kehästä, joka synnyttää kasvua ja kehitystä. Useimmissa kunnissa/alueilla kysymys on kuitenkin noidankehästä, joka murentaa niiden taloudellista perustaa.

### 2.3.2 Rakenteiden dynamiikka

Rakenteet muuttuvat jatkuvasti ja niiden tulee muuttua jatkuvasti. Muutos on markkinatalouden toimivuuden keskeinen ilmentymä. Toimivien yritysten kehitys, uusien yritysten tulo markkinoille ja yritysten lopettaminen muovaavat yritys- ja toimialarakennetta. Evolutionäärinen ajattelu on keino ymmärtää rakenteiden muutosta. Evolutionääriset talousteoriat tutkivat niitä taloudellisia ja sosiaalisia tekijöitä, jotka muuttavat talouden rakenteita ja toimintatapoja. Tarkastelun keskiössä on muutos päinvastoin kuin neoklassisessa talousteoriassa, jonka ydin on tasapaino. Molemmat kuvaavat ja selittävät sinänsä samoja ilmiöitä (Nelson 1995, 48-52). Lemolan (2000, 149) korostaa evolutionäärinen taloustieteen roolia erityisesti teknologian muutoksen tutkimisessa. Caniels (2000, 31-32) kiinnittää evolutionäärisessä ajattelussa huomiota kahteen asiaan. Hän toteaa, että

*"A central concept in evolutionary theory is **bounded rationality** ... agents are different (variation) and behave according to individual specific behaviour rules, which might not be fully rational but nevertheless are rational in some sense ... The idea of bounded rationality has several implications ... agents do not have perfect knowledge about all possible events that might happen (uncertainties). Second, agents are not aware of the full consequences of every possible decision ... (imperfect information) ... Especially, innovation and technology are phenomena that are subject to imperfect information and uncertainty."*

*"... the **heterogeneity of agents** (firms, species) ... is also a central idea in evolutionary thinking ... Evolutionary economists propose the selection mechanism as a substitute for the market equilibrium. The differences across agents determine which are the fittest to survive ... The growth of some firms and decline of others is a process that continues over time. This is described by a dynamic equilibrium."*

Evolutionäärinen näkökulma taloustieteisiin pohjautuu vahvasti biologisen evoluution teorioihin ja niistä muodostettuihin samankaltaisuuksiin talouden toiminnassa. Sen kolme keskeistä käsitettä ovat vaihtelu (variation), valinta (selection) ja säilyminen (retention). On siis oltava vaihtoehtoja, mistä valita, kriteeri, joka valitsee ”parhaan sopivuuden”, ja jokin jatkuvuusmekanismi valituksi tullee.

Yrityspopulaatiossa esiintyy, kuten eliöpopulaatiossakin, satunnaista *vaihtelua*. Tätä vaihtelua luovat eliölajeilla mutaatiot. Yritysjoukossa vaihtelua voi luoda esimerkiksi etsintä (search). Mikäli yrityksen kannattavuus ei ole tyydyttävällä tasolla, se etsii uutta sisältöä toimintaansa, mikä luo vaihtelua yritysjoukkoon (Nelson & Winter 1982, 210-212, 246-262). Yleisesti voidaan ajatella, että vaihtelun taustalla ovat yhtäältä innovaatiot ja uudet liiketoimintamahdollisuudet, ja toisaalta yritysten aktiivinen pyrkimys vahvistaa kilpailukykyään esimerkiksi tutkimus- ja kehitystoimintaan panostamalla. Innovaatioiden taustalla voivat olla teknologiset, säädösperustaiset tai asiakkaiden piirteiden ja toimintatapojen muutokset (Shane 2003, 22-33). Innovaatiot voivat kohdistua tuotteisiin, tuotantomenetelmiin, tuotannon tekijöihin, asiakkaisiin ja markkinoihin tai tapaan toimia (Schumpeter 1934, 66). Käytännössä osa innovaatioista näyttäisi kytkeytyvän vahvasti toisiinsa (Niittykangas, Storhammar & Virkkala 2006). Strategisen johtamisen näkökulmasta kysymys on yritysten pyrkimyksistä erilaistua, pyrkimyksistä päästä etäälle kilpailun ikeestä sekä pyrkimyksistä hallita kilpailun voimia (ks. esimerkiksi kilpailustrategian käsite, Porter 1980, 29-30). (Kuhmonen, Niittykangas & Niemelä 2006, 8)

Lisäksi tarvitaan jonkin systemaattinen *valintavoima tai -kriteeri*, joka karsii populaatiota. Biologisissa populaatioissa tämä on ”olemassaolon taistelu”. Yrityspopulaatiossa karsinta voi tapahtua esimerkiksi kannattavuuden, uudistumiskyvyn ja kasvun perusteella (Nelson & Winter 1982, 17). Tänä päivänä on tapana käyttää kilpailukyvyn käsitettä, millä viitataan kannattavuuden ja kasvun taustalla oleviin tekijöihin. Porterin (1985) arvoketjuajattelu ja tällä hetkellä vahvana elävä resurssiperustaisen strategisen johtamisen malli (esim. Collis & Montgomery 1997, 25-47) tarjoavat kehikon tunnistaa näitä tekijöitä. Yritykset eroavat toisistaan mitattavissa olevien (kuten tilat, tuotantovälineet ja raaka-aineet) ja vaikeasti mitattavissa olevien (kuten yrityksen maine, organisaatiokulttuuri, osaaminen ja kokemus) resurssien sekä organisatorisen kyvykkyytensä (resurssien, ihmisten ja prosessien systeeminen kokonaisuus) osalta. Nämä tarjoavat selityksen sille, miksi yritykset eroavat toisistaan, miksi toiset yritykset ovat kannattavampia kuin toiset ja miksi toiset yritykset pystyvät toisia paremmin säilyttämään kilpailukykyänsä. (Kuhmonen, Niittykangas & Niemelä 2006, 8)

Tarvitaan myös *säilyttäviä tekijöitä*, jotka turvaavan karsinnassa menestyneen osajoukon säilymisen ja jatkuvuuden. Biologisissa populaatioissa menestyneet yksilöt ja lajit pääsevät jatkamaan sukua. Yritysten ja organisaatioiden osalta useimmin käytetty vastine geenille on organisaatiokulttuuri, joka säilyttää ”organisaation muistissa” menestyksen synnyttäneet toimintatavat (rutiinit). Usein myös valinnan katsotaan kohdistuvan erilaisiin organisaatiokulttuureihin

tai organisaatioryhmään, pikemminkin kuin esimerkiksi eri tavalla kannattaviin yksittäisiin yrityksiin (Nelson & Winter 1982, 14-16, 134-136). Menestyneitä toimintarutiineita ja organisaatiokulttuureja pyritään usein imitoimaan, jolloin ne jäljittelyn myötä leviävät organisaatiopopulaatiossa kuten "voittajageenit" eliöpopulaatiossa. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös oppivista organisaatioista, joihin liitetään usein kolme piirrettä. Niillä on kyky synnyttää uutta tietoa ja osaamista, kyky siirtää tietoa ja osaamista (hiljaista ja eksplisiittistä) toimijoiden välillä sekä kyky soveltaa tietoa ja osaamista (esim. Huuskonen 1997). Soveltaminen tarkoittaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämistä tai/ja tuottavuuden kasvua edistävien toimenpiteiden toteuttamista. Lisäksi oppivalle organisaatiolle tyypillinen piirre on kyky poisoppia (readiness for creative unlearning, Maskell & Malmberg 1995 ja 1999; myös Huuskonen 1997). Poisoppimisen vaikeus voi osittain selittyä polkuriippuvuudella, vaikeutena tunnistaa aiemmin menestykselliseksi osoittautuneiden toimintatapojen muuttuneen menestyksen esteiksi. (Kuhmonen, Niittykangas & Niemelä 2006, 8-9)

Evolutionäärisistä näkökulmaa voidaan luonnehtia joltakin osin "darwinistiseksi", jolloin organisaation ulkopuoliset ympäristötekijät ja sopivuus niihin määrittelevät karsintaprosessin ja karsinnan kohde ei voi tietoisesti sopeutua siihen muuttamalla itseään. Valtaosaa evolutionäärisistä teorioista voidaan kuitenkin luonnehtia "lamarckilaisiksi", jolloin oppiminen ja opitun siirtäminen muille on mahdollista. Tämä näkemys perustuu toisaalta siihen, että ihmisten (ja heidän organisaatioidensa) käyttäytyminen on tavoitteellista eikä vain "geenien sanelemaa" (Hodgson 1998, 46). Toisaalta kun organisaatiot muuttavat toimintatapojaan, rutiinejaan, uusia piirteitä aletaan usein jäljitellä, jolloin oppiminen levittää ja säilyttää tätä uutta "geeniä" (Hodgson 1998, 46). (Kuhmonen, Niittykangas & Niemelä 2006, 9)

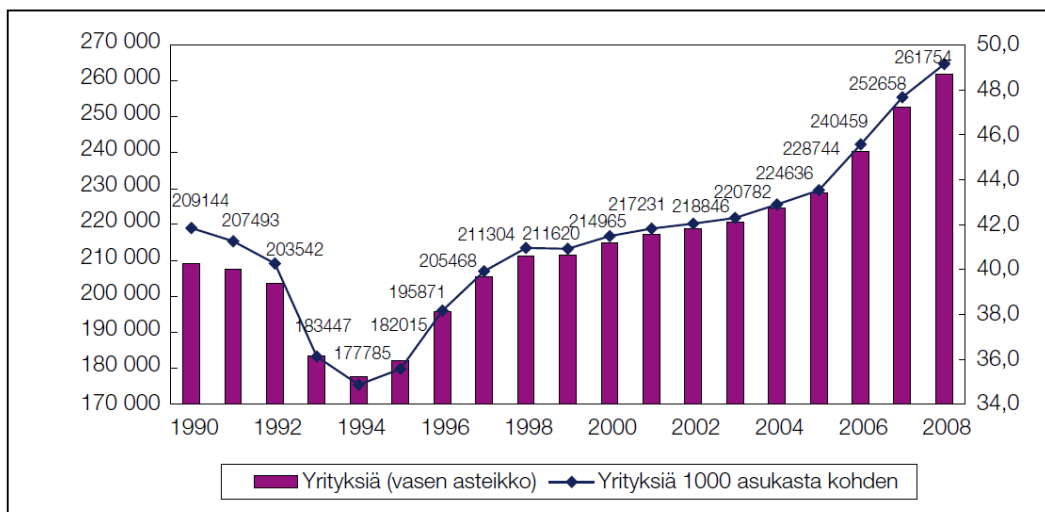
Oppimissuuntautuminen vaikuttaa käytettäviin etsintärutiineihin, jotka toisaalta luovat lisää vaihtelua ja toisaalta (onnistuessaan) pienentävät ympäristötekijöiden vaikutusta. Onnistuneen etsinnän tulokset vakiintuvat uusiksi toimintarutiineiksi, ylläpitävät uutta tuotantokykyistä rakennetta ja vahvistavat yrityksen säilymistä. Organisaatio voi siis omilla ponnisteluillaan pienentää (karsivien) ympäristötekijöiden vaikutusta. Uudet, paremmat toimintarutiinit leviävät muiden toimijoiden käyttöön etsintärutiinien välittämänä. Mallissa uutta, säilymistä vahvistavaa osaamista voi siis syntyä yksittäiseen yritykseen esimerkiksi tutkimus- ja kehitystoiminnan tuloksena sekä imitoinnin kautta. Tämän vuoksi alueiden ja talouksien endogeenisen kehityksen kannalta avainasemassa ovat ulkoisvaikutukset. (Kuhmonen, Niittykangas & Niemelä 2006, 10-11)

### 2.3.3 Dynamiikan ulottuvuudet.

Käytännössä rakenteiden dynamiikan havaintoyksikkönä on yritys, joskus yrittäjä. Näitä yksityiskohtaisempia mittareita ei ole yleisesti saatavilla. Dynamiikkaa voidaan tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta:

1. *toimivien yritysten näkökulmasta*, jolloin kysymys on ennen muuta kasvuyrittäjyydestä ja sen vaikutuksista. Kasvun kääntöpuoli unohdetaan keskusteluissa usein kokonaan, vaikka olemassa olevan tuotannon supistuminen on rakennekehityksen luonnollinen osa.
2. *aloittavien ja toimintansa lopettavien yritysten näkökulmasta*, jolloin born global -keskustelu on uusiin yrityksiin liittyvä erityisteema.

Koko talouden näkökulmasta yritysten määrän kehitys antaa hyvän kuvan rakenteiden muutoksen nopeudesta. Kehitys kuvaa hyvin myös yleisen taloustilanteen ja yritysten määrän välistä riippuvuutta. Yritysten määrä kasvaa, kun taloudessa menee hyvin (kuvio 2.5). Ja päinvastoin. 1990-luvun alussa yritysten määrä putosi nopeasti. Vuoden 1994 pohjalukemasta, 177 785 yritystä, määrä kääntyi kuitenkin ripeään kasvuun. Aivan viime vuosina kasvu on taas ollut keskimääräistä nopeampaa. Myönteisen kehityksen taustalla ovat nimenomaan muutokset tyypillisten yritysten määrässä, pienten ja lähimarkkinoille suuntautuvien palvelualojen yritysten määrässä.



KUVIO 2.5 Yritysten lukumäärä 1990-2008 (Yrittäjyyskatsaus 2009, 10).

Yritysten määrä näyttää kasvavan ennen muuta palvelualoilla. Erityistä huomiota on viime vuosina kiinnitetty sosiaali- ja terveystalouden yrittäjyyteen (esim. Yrittäjyyskatsaus 2009) ja osaamisintensiivisiin palvelualoihin (KIBS-alat) (esim. Nivalainen, Makkala & Tohmo 2009). Vähemmälle huomiolle on jäänyt toimialojen rajalinjojen hämärtyminen ja kilpailun luonteen muuttuminen globaaleilla markkinoilla (esim. Ylä-Anttila 2010; Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2010). Pajarinen ym. (2010, 13) korostavat, että *"maat ja alueet eivät enää erikoistu toimialoittain tai klustereittain, vaan yritysten toimintojen ja viime kädessä työtehtävien mukaan"*. He havainnollistavat muutosta Nokia N95-puhelimella, jonka fyysiset komponentit eivät ole suomalaista alkuperää. Kuitenkin Suomen osuus tuotteen arvonmuodostuksesta on merkittävä. Merkityksellistä ei niinkään ole kokoonpano vaan se, *"missä suunnittelu, tutkimus ja kehitys, design, myynti, markki-*

*nointi ja liikkeenjohto sijaitsevat*" (emt., 14). Yritysten sisäisten palvelujen merkityksen kasvun ohella teollisuuden ja palvelutuotannon välinen raja on hämärtynyt (Ylä-Anttila 2010). Monille yrityksille huolto- ja ylläpitopalvelujen merkitys on kasvanut merkittävästi.

Yritysten alueellinen liikkuvuus ja laajentumiset nykyisen sijaintialueen ulkopuolelle ovat osa rakenteiden dynamiikkaa. Investointien ja yritysten redistribuutio, olemassa olevan uusjako, edustaa vanhaa aluepoliittista ajattelua (esim. Maillat 1998). Se oli pitkään vallitsevana useissa läntisen Euroopan vanhoissa teollisuusmaissa ja on ollut myös osa suomalaista aluepolitiikkaa, jos kohta ei niin merkittävä osa kuin monissa muissa maissa. Siinä alueellinen kehitys supistuu "nolla-summa -peliksi", jossa kasvu saavutetaan toisen alueen kustannuksella.

Havainnot aluepolitiikan alkutaipaleelta osoittavat redistribuutioon liittyvät ongelmat. Ensimmäisten kehitysalue lakien vaikutuksia tutkittaessa todettiin, etteivät toimenpiteet juurikaan olleet pystyneet ohjaamaan kehitysalueiden ulkopuolisia yrityksiä investoimiaan kehitysalueille (Lahikainen & Purontaus 1972, 38). Kera Oy:n tietojen mukaan ajanjaksolla 1971-78 eteläsuomaisia yrityksiä siirtyi kehitysalueille vain 17 ja toimipaikkoja 66 (Lehmusto 1980, 31). Aluepoliittisten toimenpiteiden vähäistä vaikutusta yritysten siirtymiseen kehitysalueille kuvaavat myös Lehmuston (1987, 132) esittämät tiedot Kera Oy:n asiakasyrityksistä vuoden 1985 lopulla. Etelä-Suomesta kokonaan toimintansa kehitysalueelle siirtäneitä oli Kera Oy:n asiakasrekisterissä vain 40 (0.7% asiakasyritysten kokonaismäärästä). Monitoimipaikkaisten yritysten sijaintikäyttäytyminen ei juuri muuta kuvaa teollisuusyritysten alueellisesta liikkuvuudesta. Vuoden 1985 lopulla Kera Oy:n asiakasrekisterissä näitä oli 80 (Lehmusto 1987, 132). Niistä, jotka eivät käyttäneet hyväkseen aluepoliittista tukea, ei ollut saatavissa tilastotietoja, mutta niiden määrä tuskin oli kovin suuri.

Eksplisiittisesti yritysten siirtymistä pyrittiin 1980-luvun lopulla edistämään pääkaupunkiseudun yrityspalveluyritysten siirtymätuella tilanteessa, jossa työvoimapula pääkaupunkiseudulla oli pahimmillaan ja tilanteen odotettiin jatkuvan samankaltaisena. Tukipäätöksiä tehtiin vuosina 1989-92 kaikkiaan 137 (43.5 mmk), joista kuitenkin lähes puolet tehtiin vuonna 1989 (KTM, yritysrahoitusryhmä). Koko talouden tilan nopea huonontuminen johti tilanteeseen, jossa tukea ei enää vuonna 1993 myönnetty.

Toisaalta tutkimukset osoittavat myös sen, että aluepolitiikan vaikutukset perustuivat aikanaan nimenomaan löyhäjuurisen tuotantotoiminnan sijaintikäyttäytymiseen (Tervo 1981). Vaikka yritykset eivät juuri siirtyneet alueelta toiselle, ne olivat kiinnostuneita laajentamaan toimintaansa keskusalueiden ulkopuolelle. Aluepolitiikan keinoin myös uusia yrittäjiä ja yrityksiä saatiin kiinnostumaan aikaisempaa karummista toimintaympäristöistä.

Oma tarinansa on 1950-luku, jolloin teollisuuspolitiikassa kuului vahvana "isännän ääni". Sodan jälkeisen teollisen ajan ajattelussa monella tapaa merkkipaaluna voidaan pitää pääministeri Urho Kekkosen kirjaa *"Onko maallamme malttia vaurastua?"*, joka ilmestyi samana vuonna, kun Helsingissä pidettiin olympialaiset ja sotakorvaukset Neuvostoliitolle saatiin maksetuksi (Kek-



konen 1952). Maailma alkoi jälleen hymyillä, mutta Kekkonen peräänkuulutti kulutuksen kasvusta pidättäytymistä investointien hyväksi, malttia tulevaisuuden kasvuedellytysten hyväksi. Vaatimukset rakenteellisista muutoksista voimistuivat 1960-luvulle tultaessa.

Tervon (2003) mielestä maltti oli monessa mielessä Kekkonen ajattelun ytimessä. Tärkeitä olivat kokonaisuudet ja pyrkimys jättää seuraaville sukupolville maailma, joka on parempi kuin se, jonka itse oli saanut vanhemmiltaan perinnöksi. Kokonaisuudesta käsin Kekkonen perusteli näkemyksiään (Kekkonen 1952, 105):

*”Maan talouden kehittämisen ja monipuolistamisen kannalta Pohjois-Suomen teollistamista ei voida sivuuttaa eikä siirtäkään.”*

Kekkonen (1952) kantoi huolta Pohjois-Suomen resurssien hyödyntämisestä, mikä olisi samalla antanut pohjoisen ihmisille mahdollisuuden jäädä kotiseudulle. Hän korosti sitä, että maataloudella on Pohjois-Suomessa suuret laajentumismahdollisuudet (emt., 99), mutta kirjan perusviesti koskee kuitenkin teollisuutta.<sup>40</sup>

*”Metsätaloutta on Pohjois-Suomessa harjoitettu suuressa mittakaavassa, mutta puunjalostusteollisuus ei Pohjois-Suomessa ole niin laajaa kuin alueen metsävarat edellyttäisivät (emt., 100) ... Vientiin menevä kohtuuttoman suuri raakapuumäärä olisi myös saatavissa teollisuutemme käyttöön, jos teollisuutta sijoitettaisiin Pohjois-Suomeen (emt., 102) ... puunjalostusteollisuuden laajentaminen Pohjois-Suomessa on mahdollinen ainoastaan sillä edellytyksellä, että kuljetus-  
suhteita aivan ratkaisevassa määrässä parannetaan (emt., 101).”*

Metsäteollisuuden ja liikennesaavutettavuuden ohella Kekkonen kiinnitti huomiota kaivostoimintaan ja erityisesti vesivoiman hyödyntämiseen energiantuotannossa, pohjoisen luontaisiin raaka-ainemahdollisuuksiin. Investointitarve oli valtava, minkä Kekkonen hyvin ymmärsi (Kekkonen 1952, 118):

*”Lähinnä Pohjois-Suomen erikoiset olosuhteet ja sen teollistamisen poikkeuksellinen suuruusluokka aiheuttavat sen, että yksityinen yritteliäisyys omaksumansa Etelä-Suomea suosivan suuntauksen ja sen käytettävissä olevien pääomien niukuuden vuoksi ei kykene rakentamaan Pohjois-Suomen teollisuutta, ei ainakaan niin nopeasti kuin kansantaloutemme etu vaatii ... Ainoa käyttökelpoinen keino ... on, että valtio rientää Pohjois-Suomeen ja rakentaa sen raskaan teollisuuden.”*

---

<sup>40</sup> Vuonna 1997, 45 vuotta Kekkonen jälkeen, akateemisesta maailmasta tuli hyvin samankaltainen esitys. Se sisälsi ehdotuksen investoinneista kahteen ydinvoimalaan, kahteen selutehtaaseen, viiteen paperikoneeseen ja 100-150 hakevoimalaan (Helsingin Sanomat 12.1.1997). Valtion rahoitusosuus saataisiin esityksen mukaan valtionyhtiöiden myyntituloista. Esitys synnytti rajalinjoiltaan varsin selkeän keskustelun.

Tämän päivän keskustelussa alueiden näkökulma ei kuulu kovin vahvana. Keskustelua dominoi huoli koko talouden kilpailukyvyistä. Lisäksi markkinoiden toiminnan merkitystä korostetaan enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Usko niiden hyvää tekevään vaikutukseen on vahva, vaikka uskoa onkin viime aikoina koeteltu. Keskustelun moninaisuutta kuvaa se, että ”isännän ääntäkin” vaaditaan kuuluville. Yllättävää ei ole, että jälleen kerran keskustelun ytimessä on energian saannin turvaaminen ja tätä kautta teollisen toiminnan edellytysten turvaaminen Suomessa. Myös erilaisten luonnonresurssien tarjoamiin mahdollisuuksiin kiinnitetään huomiota. Toivottavasti nämä eivät ole merkkejä neuvottomuudesta hyödyntää suomalaisten korkeaa osaamista liiketoiminnassa.

### 2.3.4 Kasvuyrittäjyys

Talouden haasteisiin haetaan ratkaisua keskeisesti innovaatioista ja kasvuyrityksistä. Suomessa esimerkiksi Matti Vanhasen II hallituksen ”*Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelman*” (2007, 6) keskeisiä teemoja oli kasvuyrittäjyyden edistäminen. Myös kasvuyrittäjyyden neuvontaryhmä (KTM 2004, 15) nostaa kasvuyrittäjyyden keskeiseksi kansantalouden kasvun ja kilpailukyvyn ajuriksi. Tutkijatkin ovat olleet innolla mukana talkoissa. Davidsson, Achtenhagen ja Naldi (2004) toteavat kasvututkimusten joukon suureksi ja moni-ilmeiseksi. Heidän mukaansa kasvututkimukset voidaan luokitella neljään ryhmään:

1. kasvua vauhdittavat ja hidastavat tekijät: yritystä ja ympäristöä kuvaavat,
2. kasvun johtaminen,
3. kasvun vaikutukset: määrällisten ohella vaikutukset organisaation toimintaan ja kehitykseen, sekä
4. kasvun vaikutukset ja niiden johtaminen; muutokset organisaatiossa ja uudet käytänteet, joita havainnollistavat esimerkiksi erilaiset elinkaarimallit.

Kuhmonen (2007) on puolestaan jakanut kasvututkimukset kasvavien yritysten valikoitumista, organisaation sisäistä kasvuprosessia ja kasvun vaikutuksia koskeviin kokonaisuuksiin.<sup>41</sup> Ryhmittelyt kuvaavat hyvin monipuolista kiinnostusta kasvun teemaan. Tässä yhteydessä näkökulma on toinen. Kasvun teema lähestytään toimivien ja aloittavien yritysten näkökulmista. Taustalla on näkemys siitä, että rakenteiden dynamiikan näkökulmasta keskeinen asia on se,

---

<sup>41</sup> O’Farrell ja Hitchens (1988) tarkastelevat kasvututkimusten kirjoja hieman eri näkökulmasta, teoreettisten lähtökohtien näkökulmasta. He luokittelevat tarjolla olevat selitykset neljään ryhmään. *Kansantaloustiede* lähtee siitä, että monet eri tekijät vaikuttavat yritysten kasvuun; mitään muiden yläpuolelle nousevaa selitystä ei ole löydettävissä. Viime vuosina ulkoisvaikutuksia koskeva keskustelu on ollut näkyvästi esillä. *Toimialan taloustiede* kiinnittää huomiota mittakaavaetuihin ja liikkeenjohdolliseen osaamiseen kasvun taustalla. *Strategisen johtamisen* näkökulmasta tärkeitä asioita ovat johdon kasvuhalu ja kasvukyky. Neljäntenä vaihtoehtona O’Farrell ja Hitchens nostavat esille *elinkaarimallit*. Omaksi ryhmäkseen voitaisiin vielä nostaa *evolutionäärinen taloustiede*, joka korostaa innovaatioiden merkitystä kasvun taustalla.

mitä tapahtuu toimivissa yrityksissä. Merkityksen oivalsi aikoinaan jo Lovio (1989), kun hän tarkasteli suomalaisen elektroniikkateollisuuden kehitystä. Aloittavia yrityksiä tarkastellaan omana kokonaisuutenaan.

Näkökulmia kasvuun on seuraavassa viisi. Ensiksi tarkastelun kohteena on kasvun käsite, mitä sillä tarkoitetaan ja miten kasvua on tutkimuksissa mitattu. Toiseksi tarkastelun kohteena on kasvun luonne. Orgaanisen kasvun ohella kysymys voi olla ei-orgaanisesta kasvusta. Kolmanneksi haluan korostaa intentioiden merkitystä, pyrkimystä kasvaa. Intentionot ovat avainasemassa, kun tarkastellaan yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymistä. Kasvukaan ei tule yllättäen ja tavoittelematta. Neljänneksi tarkastelun kohteena ovat kasvuun vaikuttavat tekijät ja kasvun vaikutukset, millä haluan alleviivata pintaa syvemmälle menevän tarkastelun tärkeyttä. Kasvullakin on nurja puolensa. Lopuksi nostan esille joitakin kasvua konkretisoivia määrätietoja.

MITÄ KASVULLA TARKOITETAAN? Kasvu käsitteenä ei ole itsestään selvä asia. Vaikka kasvu yleensä liitetään määrällisiin muutoksiin, toinenkin vaihtoehto on tarjolla kuten Penrose (1959/1995, 1; ks. myös Malecki 1997, 11-15) aikanaan totesi:

*"The term growth is used in ordinary discourse with two different connotations. It sometimes denotes merely increase in amount; for example, when one speaks of 'growth' in output, exports, sales. At other times, however, it is used in its primary meaning implying an increase in size or improvement in quality as a result of a process of development, akin to natural biological processes in which an interacting series of internal changes leads to increases in size accompanied by changes in the characteristics of the growing object. Thus the terms 'economic growth' and 'economic development' are often used interchangeably where 'growth' implies not only an increase in the national product but also a progressive changing of the economy."*

Määrällisen kasvun mittaamiseen on kiinnitetty runsaasti huomiota. Delmar (2006) tarkastelee mittaamista kolmesta näkökulmasta, joita ovat mittarin valinta, mittauksen luonne ja tarkasteluajanjakso. Tyypillisiä mittareita ovat hänen mukaansa liikevaihto ja työllisyys, harvemmin menestyminen, markkinaosuus tai varallisuus. Varsin usein käytetään useampaa mittaria rinnan. Mittarit voivat olla luonteeltaan mitattavissa olevia tai subjektiiviseen arvioon perustuvia. Luonteeltaan mittarit voivat olla myös suhteellisia tai absoluuttisia. Ensin mainitut suosivat pieniä yrityksiä, jälkimmäinen mittaamistapa suuria yrityksiä. Myös mittausajanjakson pituudella on merkitystä saataviin tuloksiin. Nopeasti kasvaneiden yritysten kohdalla mittausajanjakso on ollut erityisen kiinnostuksen kohteena (esim. Ala-Mutka 2007, 2). Tyypillisesti tarkasteluajanjakso on ollut 3-5 vuotta (myös Autio ym. 2007).

Delmar, Davidsson ja Gartner (2003) tunnistivat seitsemän erilaista kasvun polkua: merkittävät absoluuttiset kasvajat (13.5%), vakaat myynnin kasvattajat (12.8%), yritysostoin kasvaneet (10.0%), merkittävät suhteelliset kasvajat (16.3%), epävakaat yhden vuoden kasvajat (16.7%), henkilöstömäärän kasvatta-

jat (16.0%), sekä vakaat yleiskasvajajat (14.8%). Heidän keskeinen johtopäätöksensä oli, ettei ole olemassa tyypillistä kasvuyritystä. Lisäksi he nostavat esille havainnon, että luokittelu nopean kasvun yritykseksi on tehty tyypillisesti yhden mittarin perusteella. Tulokset osoittavat myös sen, että orgaaninen kasvu on tyypillistä nuorten ja pienten yritysten keskuudessa ja ei-orgaaninen kasvu matalan teknologian suurissa yrityksissä.

KASVUN LUONNE. Kasvu voi tapahtua *sisäisenä*, orgaanisena kasvuna (yksikkökoon kasvu, uudet tuotteet tai markkinat, nykyisten resurssien käytön tehostaminen) tai *ulkoisena* kasvuna (yritysten perustaminen, yritysten tai liiketoiminnan ostaminen, fuusiot, valtaukset). Ernst & Youngin tutkimus (2005, 9-10) osoittaa, että yleisin kasvun muoto on ollut orgaaninen kasvu. Lisäksi pääosa yrityksistä ilmoittaa myös tulevaisuuden kasvustrategiakseen orgaanisen kasvun. Yleisesti voidaan väittää, että yrittäjyyden ydin liittyy nimenomaan orgaaniseen kasvuun, kun yrittäjyys tulkitaan liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja uuden toiminnan aikaansaamiseksi talouteen (Davidsson, Delmar & Wiklund 2002, 334-337).

Voimme puhua myös kasvun suuntautumisesta ja erottaa toisistaan kasvun olemassa olevassa liikesuunnassa ja diversifioitumisen. Viimeksi mainittuun liittyvät keskustelut liiketoimintojen yhteensopivuudesta ja täydentävyydestä. Tilanteissa, joissa diversifioituminen tapahtuu yritysjärjestelyjen kautta, keskusteluun nousevat erilaisten kulttuurien ja toimintamallien yhteensovittaminen. Tulemme tällöin lähelle portfolioryrittäjyyttä koskevaa keskustelua, strategisen johtamisen perusasioita, joihin jokainen meistä on törmännyt. Bostonin eläintarha (growth/share matrix, esim. Collis & Montgomery 1997, 17-19) sekä julkisen sektorin portfoliomatriisi (public sector portfolio matrix), liiketoiminnan houkuttavuuteen ja yrityksen vahvuuksiin perustuva tyypittely (directional policy matrix) ja yrityksen ydinosamisen merkitystä korostava näkemys (Ashridge Portfolio Display) ovat esimerkkejä samasta asiasta (Johnson & Scholes 2002, 283-297). Suuret yritykset ovat tyypillisesti mukana useassa eri liiketoiminnassa. Ideaalitulanteessa ne asettuvat elinkaaren eri vaiheisiin (the balance of the portfolio), edustavat kasvualoja (the attractiveness) sekä liittyvät jollain tavoin toisiinsa (the degree of "fit") (Johnson & Scholes 2002, 284).

Liiketoiminta voi tapahtua myös juridisesti erillisissä yksiköissä. Portfolioryrittäjyyden ydin, yrittäjän mukanaolo samanaikaisesti useammassa liiketoiminnassa, näyttäisi olevan luonnollinen osa kehittyneen talouden rakenteistumista.<sup>42</sup> Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että maailma olisi suoran siirrettävissä pieniin yrityksiin. Pienet yritykset eivät ole suurten kopioita, kuten on usein korostettu.

---

<sup>42</sup> Esimerkkejä löytyy useita. Lopettaneista yrityksistä 15% oli sellaisia, joissa yrittäjä oli omistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä (Meriläinen, Niemelä & Niittykangas 2005, 27). Perustajista (pl. ammatinharjoittajat) 33% oli sellaisia, jotka perustamishetkellä olivat omistajana jossain toisessakin yrityksessä (Hannus 2010, 75).

INTENTIOT AVAINASEMASSA. Intentiot ovat tavoitteellisen toiminnan teorian ytimessä (theory of planned behaviour; esim. Ajzen 1985; Ajzen 1991; Ajzen 1998; Ajzen 2001). Ne vaikuttavat suoraan yksilön käyttäytymiseen. Ne ovat seurausta yksilön asenteesta tarkasteltavaa toimintaa kohtaan ja sosiaalisesta paineesta toimia tai olla toimimatta tietyllä tavalla (Fishbein & Ajzen 1975, 14-16; Ajzen & Fishbein 1980, 5-8). Yrittäjyyden näkökulmasta intentioita korostavan näkemyksen perusidea on siinä, että yrittäjyys on tavoitteellisen toiminnan tulosta ja siten parhaiten ennustettavissa tämänkaltaiseen toimintaan liittyvillä pyrkimyksillä. Intentioiden merkitys korostuu tilanteissa, joissa tutkittava ilmiö on suhteellisen harvinainen. Tällöin samoista lähtökohdista käsin (persoonallisuuden piirteet ja osaamisperusta) voidaan päätyä hyvin erilaisiin valintoihin. Pyrkimykset vaikuttavat suoraan yksilön käyttäytymiseen, kun taas yksilön asenteet, piirteet, tiedot, taidot ja kyvykkyudet vaikuttavat siihen, mitä yksilö elämältään haluaa ja mihin elämässään pyrkii.

KASVUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT JA KASVUN VAIKUTUKSET. Kiinnostusta kasvu-yrityksiin ovat lisänneet havainnot, joiden mukaan voimakkaasti kasvuhakuisien yritysten osuus Suomessa on varsin pieni; se on pysynyt viime vuosina noin 7 prosentin tasolla (PK-yritysbarometri 2010, 24-25). Kevään 2008 huippunoteraus (13%) näyttäyty odotuksia antavana poikkeuksena ja kevään 2010 10% lupauksena paremmasta tulevaisuudesta.

Miksi kasvu koetaan tärkeäksi? Vastausta voidaan etsiä kansantalouden, yrityksen ja yrittäjän näkökulmista. *Kansantalouden* (EU:n) näkökulmasta kasvu merkitsee kilpailumenestystä, työllisyyttä ja tuottavuuden kasvua - sellaisten tavoitteiden toteutumista, jotka vahvistavat alueen kilpailukykyä globaalissa taloudessa. *Yrityksen* näkökulmastakaan kasvu ei ole itsetarkoitus, vaan yksi keino parempaan kilpailuasemaan ja kannattavuuteen (Ernst & Young 2005). Kasvu lisää yrityksen houkuttavuutta yhteistyökumppanina asiakkaiden ja työntekijöiden silmissä. Kasvu luo ja vahvistaa uskottavuutta rahoittajissa. Kasvun myötä yrityksen mahdollisuudet panostaa kehittämiseen paranevat sekä riippumattomuus ja vaikutusmahdollisuudet kasvavat. Parhaimmillaan kasvu synnyttää positiivisen kehityksen kehän, joka varmistaa yrityksen olemassaolon ja vahvistaa sen kilpailukykyä. *Yrittäjän* näkökulmastakaan kasvu ei ole merkityksetön asia. Kasvu lisää yrittäjän arvostusta, vaurautta ja vaikutusvaltaa. Se on osoitus myös siitä, että yrittäjä kykenee elämään unelmaansa ja kykenee toteuttamaan unelmansa sekä kykenee hyödyntämään henkisiä ja aineellisia resurssejaan.

Yhteenvetona kasvua ja sen vaikutuksia koskevasta keskustelusta voidaan esittää oheinen havainnollistus (kuvio 2.6). Sen perusviesti on yksinkertaisuudessaan se, että kasvuun vaikuttavat yrittäjää, yritystä ja liiketoimintaa sekä ympäristöä kuvaavat tekijät (esim. Storey 2004, 124; Sorama & Saarakkala 2009, 5). Vastaavasti kasvun vaikutukset kohdistuvat kaikkiin näihin kolmeen tekijäryhmään. Tärkeää on muistaa, että kasvun vaikutukset eivät ole yksinomaan positiivisia, vaikka niihin julkisuudessa huomiota ennen muuta kiinnitetään.

Yritysten kasvua ja kehitystä selitetään tyypillisesti yrittäjän piirteillä (esim. Hornaday 1982; Timmons & Spinelli 2004, 251) sekä tiedoilla, taidoilla ja kyvykkyyksillä (esim. Pickle & Abrahamson 1976, 26-30; Cassonia 2003; Gibb 1997b). Yrittäjästä keskustelu on laajentunut yrittäjän käytettävissä olevaan osaamiseen, verkostoihin (esim. Johannisson 2002; Littunen & Niittykangas 2010) ja yrittäjätimeihin (esim. Vyakarnam, Jacobs & Handelberg 1998; Pasanen 2003a; Ucbasaran, Lockett, Wright & Westhead 2003; Timmons & Spinelli 2004, 59). Vaikuttavia tekijöitä on paljon muitakin.

VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	KASVUN VAIKUTUKSET
<p><b>Liiketoiminta ja yritys</b> Tunnistettu kilpailuetu Markkinoiden tarjoama mahdollisuus</p>	<p><b>Liiketoiminta ja yritys</b> <i>Positiiviset vaikutukset</i> (houkuttavuus yhteistyökumppanina, uskottavuus toimijana, mahdollisuus panostaa kehittämiseen, riippumattomuus, vaikutusmahdollisuudet, vakaus ja kriisinsietokyky). <i>Negatiiviset vaikutukset</i> (riskien kasvaminen, liiketoimintaosaamisen tarve, omistuksen hajaantuminen ja siitä aiheutuvat ongelmat, ulkopuolisten vallan kasvu, pääomasijoittajien aseman vahvistuminen).</p>
<p><b>Yrittäjä</b> Piirteet Osaaminen Intentiot Verkostot ja vuorovaikutus Oppimaan oppimisen taidot Kyky nauttia yrittäjämäisestä elämäntavasta</p>	<p><b>Yrittäjä</b> <i>Positiiviset vaikutukset</i> (arvostus, sosiaalinen status, vaurastuminen, vaikutusvalta, elämänlaatu / itsensä toteuttaminen, mahdollisuus myydä yritys, onnistumiset vahvistavat kasvuintentoita, itseluottamus). <i>Negatiiviset vaikutukset</i> (ahdistus, stressi, työn sitovuus, perhe-elämän vaikeudet, kasvusoikeus, dementia, kyvyttömyys uudistua, ulkopuolisten kateus, vaikutusvallan väheneminen, riippuvuus toisista).</p>
<p><b>Ympäristö</b> Kokonaistaloudellinen ympäristö Sijaintiympäristö Toimialaympäristö</p>	<p><b>Ympäristö</b> <i>Kokonaistaloudellisen ympäristön</i> näkökulmasta <i>positiiviset vaikutukset</i> (kilpailukyky, työllisyys, tuottavuus, kansainvälistyminen). <i>Negatiiviset vaikutukset</i> (keskittyminen, markkinoiden toiminnan tehottomuus, alueellinen keskittyminen, ulkomaalaisomistuksen vahvistuminen). <i>Sijaintiympäristön</i> näkökulmasta <i>positiiviset vaikutukset</i> (työpaikat, työllisyys, verotulot, ulkoisvaikutukset, alueen houkuttavuus, roolimallit, yrittäjämasto). <i>Negatiiviset vaikutukset</i> (rakenneiden keskittyminen, haavoittuvuus, toimipaikkaistuminen, kilpailu työvoimasta, osaavan ja koulutetun työvoiman saatavuus, infrastruktuurin sopeutuminen, rakenteellisten muutosten aikaansaaminen). <i>Toimialaympäristön</i> näkökulmasta <i>positiiviset vaikutukset</i> (mahdollistaa yhteistoiminnan ja siitä saatavat kilpailuhyödyt, alan osaamis- ja kehittämistarpeet huomioon julkisen sektorin päätöksenteossa). <i>Negatiiviset vaikutukset</i> (rakenneiden keskittyminen, kilpailun väheneminen, markkinoiden toiminnan tehottomuus, haavoittuvuus).</p>
<p><b>Sattuma</b> Sattuma yksilön elämässä Sattuma yhteiskunnallisena ilmiönä</p>	

KUVIO 2.6 Kasvuun vaikuttavien tekijöiden ja kasvun vaikutusten erittelyä (Laukanen & Niittykangas 2011).

Kasvuyrityksen tunnistamiseen keskittynyt työryhmäraportti (KTM 2004, 16) tarkastelee kasvuun vaikuttavia tekijöitä ennen muuta toimivien yritysten nä-

kökulmasta ja nostaa neljä ominaisuutta ylitse muiden: kasvuhakuisuuden, kasvukyvyyn, tunnistetun kilpailuedun ja markkinamahdollisuuden. Davidsson (1991) pelkistää kasvun näkökulmasta oleellisiksi tekijöiksi kasvukyvyyn (ability), kasvuhaluun (need) ja liiketoimintamahdollisuuden (opportunity).<sup>43</sup> Kasvukyky ja liiketoimintamahdollisuus ovat molemmissa näkemyksissä liitettävissä nimenomaan liiketoimintaan (yritykseen). Merkityksetöntä ei myöskään ole se, minkälaisen verkostojen osapuolena yritys toimii ja mitä hyötyjä yritysten välisellä yhteistyöllä tavoitellaan (esim. Varamäki 2001; Vesalainen 1996).

Toimintaympäristön käsite voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen (Laukkanen 2007, 29): toimialaympäristöön, sijaintiympäristöön ja kokonaistaloudelliseen ympäristöön. Tärkeistä kokonaistaloudellisen ympäristön piirteistä hyvän kuvan antavat kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa käytetyt mittarit.<sup>44</sup> Sijaintiympäristöön vaikuttavia tekijöitä voi lähestyä Maleckin (1997, 169) havainnollistuksen pohjalta. Shanen (2003, 121) mukaan toimialaympäristön piirteistä tärkeitä ovat toimialarakenne, toimialan elinkaaren vaihe, sekä markkinoille tulon esteet. Kysymys on samoista tekijöistä, joihin Porter (1980) aikanaan kiinnitti huomiota.

Sattuma liittyy kaikkeen inhimilliseen käyttäytymiseen, myös yrittäjyyteen. Porterin (esim. Porter 1991, 156-158) mukaan kysymys on yritysten toimintaedellytyksiin ja kilpailuasemaan vaikuttavasta epäjatkuvuudesta: keksinnöt, teknologia-alojen muutokset, muutokset tuotannontekijämarkkinoilla (esim. öljykriisi), raha- ja valuuttamarkkinoiden muutokset, talouden nousu- ja lasususuhdanteet sekä sodat ovat usein vaikeasti ennakoitavissa olevia asioita. Sattumalla on myös yksilöön liittyvä tulkinta. Mahdollisuus voi avautua yllättäen vaikkakin tavoiteltuna ja toivottuna. Sattumaa kuvaavat sellaiset lausumat kuten ”*Ole monessa mukana ja anna sattumalle mahdollisuus palkita*” ja ”*Sattumakin pittää ansaita*”. Taustalla on ajatus siitä, että aktiivinen ja uuras yksilö voi jossain määrin vaikuttaa sattumaan.

Autio, Miikkulainen ja Sihvola (2007, 6-7) tarkastelivat kasvuun vaikuttavia tekijöitä neljän teoreettisen selitysmallin näkökulmasta. *Kontingenssiteoreettisen selitysmallin* perusajatus on, että yrityksen on sopeuduttava toimintaympäristöönsä, ennen muuta markkinaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Menestyminen ja kasvu ovat seurausta strategisesta yhteensopivuudesta ympäristön kanssa sekä samaan aikaan kyvystä erottua kilpailijoista. *Resurssiriippuvuutta korostava selitysmalli* painottaa yrityksen riippuvuutta ulkoisista resursseista. Niiden mobilisoinnin edellytys on yrityksen uskottavuus yhteistyökumppanina. Taustalta voidaan tunnistaa laajat verkostot (esim. Johannisson 2002; Varamäki 2001) ja sosiaalista pääomaa (esim. Westlund & Bolton 2003) koskevat keskustelut. *Käyttäytymisteoreettinen selitysmalli* korostaa strategisten valintojen merkitys-

<sup>43</sup> Vrt. esim. Davidsson (1991) tai Wiklund (1998). Davidsson korostaa kyvykkyyksien, pyrkimysten ja mahdollisuuden merkitystä. Wiklund puhuu resursseista, motivaatiosta ja intentioista – tekijöistä, jotka ryhminäkin tulevat lähelle Davidssonin näkemystä.

<sup>44</sup> [www-dokumentti] <[http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010\\_fullrankings.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010_fullrankings.pdf)>; [www-dokumentti] <<http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>>.

tä kasvun ja menestymisen edellytyksenä. Autio ym. (2007, 43) nostavat tarkasteluun kasvuhakuisuuden ja riskinottohalukkuuden. Laajemmin kysymys voisi olla yrittäjämäisestä orientaatiosta (Covin & Slevin 1991; Wiklund & Shepherd 2003; Dess & Lampkin 2005; Wang 2008; Moreno & Casillas 2008; Pearce, Fritz & Davis 2010). *Institutionaalisen selitysmallin* perusviesti on, että yritys on osa toimintaympäristönsä institutionaalista rakennetta. Menestymisen ja kasvun näkökulmasta oleellista on, kuinka hyvin yritys kykenee hyödyntämään olemassa olevia institutionaalisia rakenteita. Hyödyntäminen puolestaan on sitä helpompaa, mitä vahvemmin yritys on mukana erilaisista toimijoista ja teknologioista muodostuvassa systeemissä.<sup>45</sup>

Yritysten kasvun vaikutuksia koskeva keskustelu on ollut, jos mahdollista, vieläkin yksipuolisempaa kuin kasvuun vaikuttavia tekijöitä koskenut keskustelu. Positiiviset vaikutukset ovat dominoineet keskustelua ja keskustelua on käyty vahvasti koko talouden näkökulmasta. Kasvu on nähty ennen muuta keinoa vahvistaa työllisyyttä. Yleisesti voidaan kuitenkin ajatella, että samat suuret voimat, jotka selittävät yritysten kasvua ja menestymistä, muuntuvat ja uudistuvat yritysten kasvun ja menestymisen myötä. Kysymys olisi siis jollain tavoin itse itseään vahvistavasta prosessista, kehästä, joka voi olla luonteeltaan positiivinen (hyvä kehä) tai negatiivinen (noidankehä). Tärkeää on kuitenkin tiedostaa, että kehät eivät ole toisiaan poissulkevia. Tyypillistä on, että positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia esiintyy samanaikaisesti, niin liiketoiminnan, yrittäjän kuin ympäristönkin näkökulmasta tarkasteltuna.

MÄÄRÄTIETOJA. PK-yritysbarometrin (2010, 24) mukaan voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten osuus on 10%. Teollisuudessa osuus on hieman korkeampi kuin keskimäärin. Lisäksi kasvuintentiot ovat sitä suuremmat, mitä suuremmasta ja nuoremmasta yrityksestä on kysymys. Tällä hetkellä erityisen kiinnostuksen kohteena näyttävät olevan nopeasti kasvavat yritykset (esim. Almus 2002).

Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisemassa yrittäjäyyskatsauksessa (Hyrsky & Lipponen 2004) tehdyt laskelmat osoittavat, että työllisyyden kasvu on perustunut harvalukaiseen ja nuoreen yritysjoukkoon. Analysoinnissa mukana olleista lähes 36 000 vuonna 1998 aloittaneesta yrityksestä 409 osoittautui nopean kasvun yritykseksi. Birch (1987) kutsui näitä aikanaan gasellyrityksiksi. Aution (2003) mukaan kansainväliset vertailut osoittavat, että 3-5% uusista yrityksistä voi synnyttää jopa 75% kaikista uusista työpaikoista. TEKES:n asiakkaisiin kohdistunut tutkimus (Autio ym. 2007) tukee aiempia näkemyksiä. Yrityksistä 3.2% ylsi yli 30%:n liikevaihdon kasvuun kunakin tilikautena vuosina 2001-2004.

Nicholls-Nixon (2005) korostaa, että nopean kasvun vaihe jää usein varsin lyhyeksi. Hän kiinnittää huomiota keinoihin, joilla nopeaa kasvua on mahdol-

---

<sup>45</sup> Aution ym. (2007, 35) tutkimusaineistona olivat uudet pienet yrittäjävetoiset teknologiayritykset (n=76). Heidän tuloksensa osoittavat, että kukin neljästä teoreettisesta lähtökohdasta saa tukea empiirisistä tuloksista. Muita selitysvoimaisimmiksi osoittautuivat resurssiriippuvuutta korostava selitysmalli sekä institutionaalinen selitysmalli (emt., 36-47).



lista hallitusti johtaa. Huomiota pitää hänen mukaansa kiinnittää strategian selkeyteen, osaamisen ja tiedon jakamiseen, yhteyksien luomiseen, henkilöstön sitouttamiseen ja johtamisotteeseen.

Ei ole yllättävää, että kehittämispanostusta pyritään suuntaamaan nimenomaan kasvuyrityksiin. Valikoivan strategian ongelma on kuitenkin, kuten Laukkanen (1999, 88) toteaa, että pitäisi kyetä etukäteen osoittamaan yrityksistä ne, jotka ovat kasvuhaluja ja -kykyisiä. Kysymys ei ole vieras yrittäjyystutkimuksellekaan (Gibb 1991; Cooper & Gimeno-Gascon 1992; Cooper 1993; Westhead & Birley 1995; Gibb 1997c; Gatewood & Chrisman 1998; McMahon 1998). Näyttäisi kuitenkin siltä, että etenkin uusien yritysten kohdalla picking winners -ajattelun toteuttamiselle ei löydy perusteita. Pääomasijoittajillekin kasvuyritysten tunnistaminen on mahdollista vain tiettyyn rajaan saakka (Baum & Silverman 2004). Pystymme kuitenkin nostamaan esille tekijöitä (esim. Gibb 1991; Gibb 1997c), joilla on kasvun kannalta ainakin viitteellistä merkitystä (ks. kuvio 2.6).<sup>46</sup>

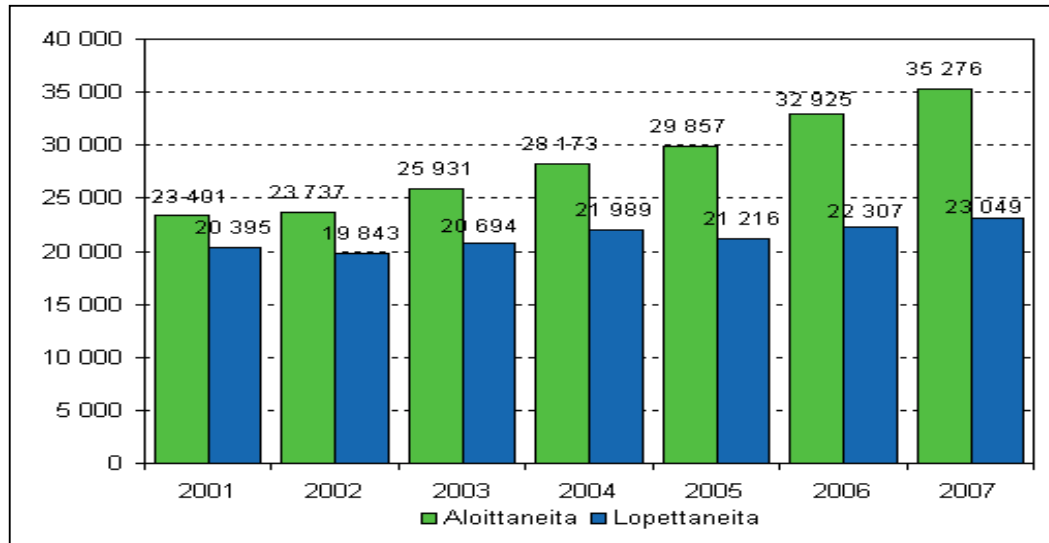
### 2.3.5 Aloittavat yritykset.

Tyypillinen uusi yritys on, kuten tyypillinen toimiva yritys, pieni lähimarkkinoille suuntautuva palvelualan yritys. Tästä huolimatta ja osittain nimenomaan tästä syystä uusilla yrityksillä on tärkeä rooli liittyen esimerkiksi työpaikkojen syntyyn, talouskasvuun sekä tekniseen kehitykseen ja innovaatioihin, erityisen tärkeä rooli on luonnollisesti uusilla kasvavilla yrityksillä. Uusien pienten yritysten merkitys on erityisen suuri käynnistyvillä aloilla. (Reynolds & White 1997, 6) Lisäksi yrityksen perustaminen on tavoiteltu ja tärkeä uravaihtoehto monille meistä tarjoten mahdollisuuden yhteiskunnallisesti arvostettuun asemaan myös tilanteissa, joissa muut etenemis- ja itsensä toteuttamisen vaihtoehdot ovat rajalliset. Tulkinnan juuret ulottuvat etäälle. Stanworthin ja Curranin (1973) tulokset johtivat aikanaan sosiaalisen marginaalisuuden käsitteeseen yrittäjyyden selittäjänä. Sosiaalisesti marginaalisessa asemassa on henkilö, joka on tyytymätön sen hetkiseen sosiaaliseen asemaansa ja haluaa kohota yhteiskunnallisessa arvostuksessa ylöspäin. Varsinkin alhainen koulutustaso saattaa rajata yksilön käytettävissä olevat vaihtoehdot omakohtaiseen yrittäjyyteen. Tänä päivänä marginaalisuuden syynä voi olla ulkomaalaistaustaisuus (Tervo & Niittykangas 2011), mihin tulokset Suomesta ikäryhmässä 55+ vahvasti viittaavat. Mainitussa ikäryhmässä siirtymistä palkkatyöstä tai työvoiman ulkopuolelta yrittäjäksi selittää keskeisesti ulkomaalaistausta. Yrittäjyys näyttäisi olevan keino kotoutua yhteiskuntaan ja saavuttaa itsenäinen taloudellinen asema.

Yritysten määrän kehitys (kuvio 2.5, s. 49) osoittaa yritysvarannon kasvaneen ripeästi viimeisten 15 vuoden aikana. Kasvun myötä keskustelu yritysva-

<sup>46</sup> Vaihtoehdoksi voidaan nostaa creating winners -orientaatio. Voittajien tunnistamisen sijaan kehittämisen tavoitteena on luoda yrityksille kasvun ja kehityksen edellytykset, suotuisa kehitysympäristö. Yksi tärkeä osa tätä kehitysympäristöä on oppimisen mahdollistuminen.

jeesta on laantunut ja huomio siirtynyt yritysraenteeseen. Kuva aloittaneista on yhdenmukainen yritysmaaran kehityksen kanssa: molemmat ovat kehittyneet myonteiseen suuntaan viime vuosina. Mielenkiintoista 2000-luvun alun kehityksessa on se, etta aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten maarat ovat eriytyneet selvasti toisistaan.



KUVIO 2.7 Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 2001-2007 (Tilastokeskus, yritysrekisteri).

Nakokulmia alkaviin yrityksiin on nelja. Ensiksi tarkastelun kohteena ovat perustamisen motiivit, yrittajien itse ilmaisemat motiiviperustelut ratkaisulleen. Toiseksi muistutan markkinoille tulon vaihtoehdoista (Vesper 1990; Shane 2003), jotka usein kertovat jotain oleellista liiketoiminnasta. Kolmanneksi tarkastelun kohteena on Born global -keskustelu, jota voidaan pitaa uusien yritysten erikoistapauksena. Tallaiset yritykset edustavat tyypillisesti uutta kansainvalista yrittajyytta koskevaa keskustelua. Lopuksi tarkastelun kohteena on tapayrittajyyys, jonka vaikutus yritysraenteeseen on kiistaton.

PERUSTAMISEN MOTIIVIT. Yleisesti voidaan sanoa, etta yrittajien itse ilmaisemissa motiiviperusteluissa korostuvat ekspressiiviset seikat (toiminta tuottaa tyydytysta sinansa ja sen voidaan sanoa olevan paamaara sinansa) sekä instrumentaaliset seikat (toiminta perustuu pyrkimyksiin loytaa keinoja, joiden avulla on mahdollista saavuttaa aiottuja paamaaria). Naiden lisaksi voidaan puhua myos henkisen kasvun motiiveista kuten luovuudesta, pyrkimyksesta itsensa toteuttamiseen ja kehittamiseen tai kehittymisesta ihmisenä.

Uusyrittyskeskusten yhteistoimintajarjesto Suomen Jobs and Society ry on tutkituttanut saannollisesti suomalaisten yrittajaasenteita (Yrittajyytutkimus 2006). Selvityksen mukaan suomalaiset eivat kovin laajasti haaveile yrittajan elamasta - 14% vastanneista piti yrittajyytta erittain houkuttelevana vaihtoehtona, 27% ei lainkaan houkuttelevana. Oheisen kaltaiset nakemykset tulevat

ymmärrettäväksi, kun muistaa, minkälainen on tyypillinen uusi yritys ja yrittäjä. Pienissä yrityksissä ekspressiivisten motiivien korostuminen on ymmärrettävää. Monille yrittäjäksi ryhtyminen on keino vapautua palkkatyön ikeestä, keino yhdistää työ ja harrastus tai mahdollisuus toteuttaa kotona omaksumaansa yrittäjämäistä elämäntapaa. Itsellinen elämäntapa on tyypilliselle yrittäjäksi ryhtyvälle tärkeä asia. Tyypillisiä yrityksiä suurempien yritysten perustamisen motiivit saattavat olla hyvinkin toisenlaiset.

TAULUKKO 2.3 Yrittäjäksi ryhtymisen motiivien pohdintaa (Yrittäjyystutkimus 2006).

Mitkä seikat puhuvat yrittäjäksi ryhtymistä vastaan (n=829)		Mitkä seikat houkuttaisivat yrittäjäksi ryhtymiseen (n=829)	
Toimeentulon epävarmuus	26%	Voi olla oman itsensä 'pomo'	46%
Yrittäjyys sitoo liikaa	22%	Voi itse määritellä työtehtävät	30%
Vapaa-ajan menestys	15%	Voi periaatteessa valita työajat	26%
Velkaantumisen pelko	13%	Ansiot tulevat työn tuloksesta	12%
Nykyinen elämäntilanne	12%	Mahdollisuus rikastua	12%
Verotus/yrittämiseen liittyvät maksut/ työntekijöistä aiheutuvat kulut	7%	Työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus	7%
Omaisuuksien menettämisen palko	6%	Oma osaaminen ja kyvyt viittaisivat yrittäjyyteen	4%
Kilpailun kovuus	5%	On mahdollisuus toimia esimiesasemassa	2%
On liiaksi rahoittajan armoilla	5%	Saa kykijensä mukaisen kohtalon talon elämässään	2%
Yhteiskunnan turvaverkko olematon	5%	Soveltuu omaan luonteeseen	2%
Byrokratia/monimutkaisuus	4%	Voi tutustua mielenkiintoisiin ihmisiin	2%
Liikeidean puute/oma työ sellainen, ettei voi toimia yrittäjänä	3%	Yrittäjyys voi yhdistää koko perheen	1%
Muu	5%	Muu	6%
Ei mikään	13%	Ei mitään	14%
Ei vastausta/ei osaa sanoa	6%	Ei vastausta/ ei osaa sanoa	6%

MARKKINOILLE TULON VAIHTOEHDOT. Vesperin (1980, 177) näkemys markkinoille tulon vaihtoehtoista on edelleen selkeä ja hyödyllinen. Hänen mukaansa perusvaihtoehtoja on neljä:

- ominaisuuksiltaan uusi tuoteperusta (innovaatio),
- rinnakkainen, parallelli kilpailu, jossa tarjottava tuote on olemassa, mutta liiketoiminta perustetaan sen muunnoikseen ja /tai toisenlaiseen toteuttamistapaan,
- franchise(luvake)-liiketoiminta, missä koeteltu liiketoiminta siirretään ja toteutetaan tavallisimmin uudella maantieteellisellä alueella, sekä
- toimivan yrityksen, sellaisen osan tai tietyn liiketoiminnan osto on myös perusmalli yrittäjän näkökulmasta (MBO-kauppa).

Kuva yritysten heterogeenisuudesta syvenee, jos tarkastellaan Vesperin (1980, 2-6) kaikkiaan 11 yritystyyppiä.<sup>47</sup> Tyypittelyjä on suuri määrä muitakin. Näiden

<sup>47</sup> Tyypit ovat yksinyrittäjä (solo self-employed individuals), tiimin rakentajat (team builders), itsenäiset innovaattorit (independent innovators), konseptioijat (pattern multipliers), mittakaavaetuja hyödyntävät (economy of scale exploiters), pääoman kokoajat (capital ag-

taustalta voidaan paikallistaa tutkijoiden näkemys yrityksen toiminnan kannalta keskeisistä ulottuvuuksista. Tyypittelyihin liittyy paljon samankaltaisuutta. Esille nousevia tyypittelyn ulottuvuuksia ovat ainakin

- yrittäjän strategiset tavoitteet ja intentiot, joiden merkitys on ennen muuta siinä, että pienissä ja uusissa yrityksissä se, mitä yrittäjä pitää arvokkaana omassa elämässään, heijastuu myös yrityksen toimintaan,
- yrityksen strateginen orientaatio, jota kuvaavat esimerkiksi kilpailullinen aggressiivisuus, riskinotto, yhteistyöhakuisuus ja innovatiivisuus,
- strategian sisältö kuten tuotteet, markkinat ja tapa toimia,
- strategian toteuttaminen, mitä kuvaavat esimerkiksi yrityksen hallinnassa olevat erilaiset resurssit ja kyvykkyydet, sekä
- toimintaympäristön piirteet kuten ennustettavuus ja yrittämisen mahdollisuuksien olemassaolo.

Esitetyt tyypittelyt perustuvat usein samanaikaisesti yrittäjän ja yrityksen piirteisiin. Smith (1967) erottaa toisistaan ammattiorientoituneet ja tilaisuuteen tarttijat. Ensin mainituille on tyypillistä, että yritysidea on syntynyt ammatillisen osaamisen pohjalta, sekä vähäinen kiinnostus yrityksen kehittämiseen ja liikkeenjohdon tehtäviin. Jälkimmäistä tyypitteleviä piirteitä ovat edelliseen ryhmään verrattuna vahva liikkeenjohdollinen orientaatio sekä monipuolinen kokemus- ja osaamistausta. Stanworth ja Curran (1973) erottavat toisistaan käsityöläisidentiteetin, klassisen yrittäjäidentiteetin ja toimitusjohtajaidentiteetin, joiden tulkinnan peruslinja on samankaltainen kuin edellä. Samaan ryhmään voidaan liittää myös Hornadayn (1990) esittämä tyypittely ammatinharjoittajiin, kasvuhakuisiin ja liikkeenjohtaja-identiteetin omaaviin.

Gibb ja Ritchie (1982) esittävät osana sosiaalisen kehityksen malliaan näkemyksen, jonka mukaan yrittäjät voidaan tyypitellä sen mukaan, missä iässä he perustuvat yrityksen. Kettunen (1985, 31-32) erottaa kolme pienen yrityksen liikeidean perustyyppiä, joita erottaa toisistaan markkinoiden luomisessa tehty ratkaisu. Nämä ovat paikallisten markkinoiden hyväksikäyttö, erikoistumisstrategia ja yhteistyöstrategia. Tyypit ovat selkeitä ja monissa yhteyksissä käyttökelpoisia, erityisesti kun tarkastelun kohteena ovat pienet yritykset, jollaisia uudet yritykset tyypillisesti ovat. Pasanen (1999) käyttää tyypittelyn perusteena havaittua yritysten kasvukäyttäytymisestä jakamalla yritykset kolmeen ryhmään: vakaisiin, markkinaimua hyödyntäviin sekä aggressiivisen kasvustrategian omanneisiin. Tyypittelyn lähtökohtana voi olla myös liiketoimintakonsepti. Voutilainen (2001) erottaa toisistaan yrittäjälähtöiset, tilanelähtöiset ja korostuneesti liiketoimintalähtöiset yritykset. Low ja Abrahamson (1997) käyttävät yritysten luokitteluperusteena toimialan

---

gregators), yritysosto (acquirers), yrityskauppiat (buy-sell artists), monialayritys (conglomerators), spekulantit (speculators), ja arvon manipuloijat (apparent value manipulators).

elinkaaren vaihetta. Tyypittely voi olla sidoksissa myös tiettyyn hyvin rajattuun kohdejoukkoon. Stanworth ja Stanworth (1997) tarkastelevat yrittäjiä, joiden perustamismotiiveihin sisältyi pakkoa eri muodoissaan. He erottavat neljä ryhmää: pakolaiset, muutosta etsivät, tutkimusmatkajat ja käännyännäiset.

Orientaatio yrittäjyyteen voi myös toimia yritysten tyypittelyn lähtökohtana. Yrittäjyys nähdään tyypillisesti positiivisena ja tavoiteltavana vaihtoehtona. Näin oli erityisesti 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin yrittäjien itse ilmaisemista perustamisen motiiveista ei juuri pakkoa löydy (esim. Boswell 1972, 51-55). Marjosola (1979; ks. myös Bird 1989) jakaa potentiaaliset yrittäjät tilaisuutta etsiviin ja tilaisuuteen tarttuviin, mikä korostaa sitä, että yrittäjäksi ryhtyvien yrittäjyysorientaatiot voivat poiketa merkittävästi toisistaan. Mielenkiintoiseksi Marjosolan tyypittelyn tekee myös se, että siinä yrittäjyysintentiot, joiden merkitystä yrittäjäksi valikoitumiselle on voimakkaasti korostettu (esim. Krueger & Carsrud 1993), ovat eksplisiittisesti mukana. Tilaisuutta etsivillä on yrittämisen tahtoa mutta ei mahdollisuuksia. Yritysidea on olemassa ideatasolla, mutta henkilöt eivät näe sillä olevan mahdollisuuksia toteutua käytännössä. Korkea investointikynnys, alalla vallitseva kova ja hinnat alas polkeva kilpailu tai yrityksen perustamisen tiellä oleva yrittäjälle ylivoimaisen korkea tiedollinen kynnys saattavat olla realisoitumisen esteinä. Siksi nämä henkilöt havainnoivat jatkuvasti ympäristöään etsien sieltä tilaisuutta yrityksen perustamiseen. He saattavat myös hakeutua suoraan sellaisille aloille ja sellaisiin yrityksiin, joista toivovat löytävänsä käytännössä mahdollistuvan yritysidean. Näihin yrittäjiin sopii hyvin sanonta "*tilaisuutta etsivä yrittäjä*". "*Tilaisuuden hyväksyvillä*" on yrittämisen edellyttämiä mahdollisuuksia mutta ei yrittämisen tahtoa. He voivat tarttua yrittäjyyden tarjoamiin mahdollisuuksiin, mikäli sellainen eteen tulee. Heillä ei kuitenkaan ole erityisiä yrittämiseen ammattina liittyviä tavoitteita eikä välttämättä yrittäjän asemaan tai työtehtäviin liittyviä myönteisiä mielikuvia. Näennäisesti he perustavat yrityksen lähes satunnaisten virikkeiden ja tilannetekijöiden ohjaamina.

Auvinen, Niittykangas ja Kuhmonen (2010) tunnistavat neljä yrittäjätarinoista löytyvää yrittäjyysorientaation tyyppiä:

- 1 Aktiivisesti yrittäjäuralle pyrkivät (*tilaisuutta etsineet*), joille omakohtainen yrittäjyys on tavoiteltu suuri mahdollisuus ja unelma. Tapayrittäjyys (habitual entrepreneurship) on aina osoitus aktiivisesta pyrkimyksestä yrittäjäksi.
- 2 Yrittäjävanhempien lapset (*perheen / suvun perinteitä jatkaneet*), jotka ovat kasvaneet yrittäjämäiseen elämäntapaan. Yrittäjäksi ryhtyminen on heille luonnollinen askel elämässä.
- 3 Yrittäjäuralle ennen muuta toimeentulon vuoksi ajautuneet (*yrittäjyys toimeentulon turvaajana*), joilla on taustalla pakkoa jossain muodossa (esim. työttömyyttä tai sen uhkaa, turhautumista palkkatyöhön tai tulojen vähenemistä esim. maataloudessa).

- 4 Yllättäen, esimerkiksi ulkopuolisen aloitteesta, yrittäjäksi ryhtyneet (*tilaisuuteen tarttuneet*), joilla aktiivista pyrkimystä yrittäjäksi ei ole ollut, koska heidän toimeentulonsa on turvattu, työura nousujohteinen ja työtehtävät haasteellisia ja monipuolisia. Edellytykset toimia yrittäjänä ovat kuitenkin hyvät. Näiden kohdalla voisi puhua myös sattumasta.

Teknologiayritykset voidaan myös nostaa erikseen tutkimuksen kohteeksi. Niiden erityispiirteet ovat markkinaepävarmuus (epävarmuus tarpeista, asiakkaiden epäluulot uutta teknologiaa kohtaan, markkinapotentiaali, innovaation leviäminen, tarpeiden standardointi), teknologiaepävarmuus (tuotekehityksen viemä aika, tuotteiden toimivuus, sivuvaikutukset) ja kilpailuepävarmuus (kilpailun uhka tavanomaista suurempi). Oleelliseksi nousee kysymys tiedosta ja osaamisesta sekä näiden hankkimisen keinoista. Perinteisten (rekrytointi, koulutus, ostopalvelut) keinojen rinnalle nousee verkostuminen, yhdessä oppimisen haasteellinen prosessi. Autio ja Kähkönen (1994, 17) erottavat neljä teknologiayritysten perustyyppiä. Nämä ovat *sovellusinnovaattori* (vakiintuneilla markkinoilla vakioteknologiaa soveltavat yritykset, esim. tiettyyn käyttöympäristöön ohjelmia tuottavat yritykset), *teknologiainnovaattori* (teknologia on uutta tai kehitystyö nojautuu tieteelliseen läpimurtoon, esim. elimistössä hajoavia materiaaleja tuottava yritys), *markkinainnovaattori* (vakiintuneelle teknologialle innovaationsa perustavat yritykset) ja *paradigmainnovaattori* (tuotteiden perustana uusi teknologia, esim. mikroprosessori, geenimanipulaatio tai matkaviestiteknikka).

BORN GLOBAL -KESKUSTELU. Kansainvälisen yrittäjyyden käsite liittyy tyypillisimmin ns. Born Globals (BG) -yrityksiin, jotka kansainvälistyvät nopeasti perustamisen jälkeen tai jopa ennen kotimarkkinoille menemistä. Näitä voidaan pitää aloittavia yrityksiä koskevana erityistapauksena. Oviatt ja McDougall (1994, 49) esittävät yrityksistä määritelmän, jonka mukaan kysymyksessä on *“an international new venture ... that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sales of outputs in multiple countries.”* Lähtökohtaisesti kansainvälisten yritysten yleistymisen taustalla on useita syitä: kaupan esteiden väheneminen, kotimaisten markkinoiden kyllästyminen, informaation aikaisempaa nopeampi kulku, liikenne- ja tietoliikenneyhteyksien paraneminen, kuluttajien tarpeiden, makutottumusten ja arvomaailman moninaistuminen, tuotestandardit, tuotteiden elinkaarien lyheneminen, vaadittavien investointien suuruus, suurtuotannon edut sekä globalisaatio eri muodoissaan (Oviatt & McDougall 1994; Knight & Cavusgil 1996; Madsen & Servais 1997; Moen 2002; Servais & Rasmussen 2000).

Born global -yrityksiä ilmaantui ensin maihin, joiden kotimarkkinat olivat suppeat (Knight & Cavusgil 2004). Nykyään yritykset ovat luonteva osa markkinatalouksien yritysvarantoa (Rialp, Rialp, Urbano & Vaillant 2005). Ne ovat yleisiä ennen muuta osaamisintensiivisillä aloilla, joihin huomattava osa alan tutkimuksesta myös keskittyy (Bell 1995; Coviello & Munro 1995; McDougall & Oviatt 1996; Jones 1999; Zahra 1996; Autio, Arenius & Wallenius 2000; Zahra, Matherne & Carleton 2003; Yli-Renko, Autio & Tontti 2002; Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson 2007).

Born global -yritysten edellytetään kantavan perustamiseen liittyvän riskin, minkä vuoksi perinteisiä spinn-off -yrityksiä ei pidetä born global-yrityksinä (Gabrielsson, Gabrielsson, Darling & Luostarinen 2006.) Sen sijaan tutkimuslaitostaustaiset luetaan tyypillisesti tähän ryhmään kuuluviksi. Born global -yritysten kansainvälistyminen on nopeaa. Se tapahtuu tyypillisesti kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana (Rennie 1993; Oviatt & McDougall 1994; Autio ym. 2000; McDougall & Oviatt 2000). Yritykset toimivat kapeam- malla markkinasegmentillä kuin globaalit yritykset keskimäärin, koska niiden resurssit ovat rajalliset (Bloodgood, Sapienza & Almeida 1996; Moen 2002; Knight & Cavusgil 2004). Born global -yritykset toimivat tyypillisesti markki- noilla, jotka mahdollistavat kapeassa markkinaraossa toimimisen, mutta tarjoa- vat samalla kasvun ja kehityksen mahdollisuuden (McDougall, Oviatt & Shra- der 2003). Yritykset ovat usein vahvasti asiakasorientoituneita (McDougall ym. 2003).

TAPAYRITTÄJYYS. Tapayrittäjyyttä koskeva keskustelu on muuttanut käsitys- tämme uusista yrityksistä, samoin yritysten menestymisestä. Yrityksen ja yrittä- jän välinen sidos on aikaisempaa löyhempi. Yksittäisen yrityksen menestymi- sestä ei ole useinkaan mahdollista tehdä johtopäätöksiä yrittäjän menestymises- tä. Tapayrittäjyys auttaa ymmärtämään aikaisempaa paremmin myös yritysra- kenteen dynamiikkaa.

Uuden yrityksen perustaja voi olla ensikertalainen (novice) tai yrittäjako- kemusta omaava, tapayrittäjä (habitual). Wright, Westhead ja Sohl (1998, 7) määrittelevät tapayrittäjyden seuraavasti:

*“...habitual entrepreneurs are individuals who have established, inherited or pur- chased more than one business, whist serial entrepreneurs are those individuals who have sold or closed their original business but at a later date have inherited, established or purchased another business. Portfolio founder,<sup>48</sup> however, were de- fined as individuals who own two or more businesses at the same time.”*

Osa tutkijoista käyttää first-time entrepreneur -termiä kuvaamaan henkilöä, jo- ka on ensimmäistä kertaa yrittäjänä. Pasanen (2003, 418) määrittelee ensiyrittä- jän yhden yrityksen omistajaksi (single business owner). Alsos ja Kolvereid (1999, 101) määrittelevät ensiyrittäjän henkilöksi, joka ei ole aiemmin perusta- nut yritystä. Westhead ja Wright (1998, 65) määrittelevät noviisiyrittäjäksi (no- vice entrepreneur) henkilön, jolla ei ole minkäänlaista kokemusta yrityksen pe- rustamisesta, perimisestä tai ostamisesta. Westheadin, Ucbasaranin, Wrightin ja Binksin (2005, 111) mukaan ensiyrittäjillä ei ole kokemusta yrittäjyydestä edes välillisesti.

Ucbasaran ym. (2006) tulokset osoittavat, että ensikertalaiset poikkeavat tapayrittäjistä osaamistaustansa, yrittäjämäisen käyttäytymisensä (tiedonhan-

<sup>48</sup> Wiklund ja Shepherd (2008, 703) määrittelevät portfolioryrittäjyyden liiketoiminnan tasol- la: *“portfolio entrepreneurship is defined as the discovery and exploitation of two or more opportuni- ties”*.

kinta ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen) sekä menestymisen osalta. Tapayrittäjien liikkeenjohdollinen osaaminen on vahvempaa kuin ensikertalaisten (emt., 78). Lisäksi he pitävät itse liikkeenjohdollista ja teknologista kyvykkyyttään parempina kuin ensikertalaiset (emt., 80). Tapayrittäjät ovat ensikertalaisia useammin lähtöisin yrittäjäperheestä (emt., 81). Lisäksi heidän liiketoimintansa on useammin kuin ensikertalaisilla samankaltaista kuin heidän viimeisimmällä työntajallaan (emt., 84). Näyttäisi myös siltä, että tapayrittäjille itsensä kehittämiseen liittyvät motiivit ovat tärkeämpiä kuin ensikertalaisille (emt., 85).

Tapayrittäjät olivat tunnistanee selvästi useampia liiketoimintamahdollisuuksia kuin ensikertalaiset. He olivat myös hyödyntäneet useammin ja useampia mahdollisuuksia kuin ensikertalaiset. Lisäksi heidän hankkeensa menestyivät useammin kuin ensikertalaisten (Ucbasaran ym. 2006, 104). Kaiken kaikkiaan menestymisen näkökulmasta Ucbasaranin ym. (2006) tulokset näyttävät kuitenkin olevan vahvasti ristiriidassa sen kanssa, että tapayrittäjät menestyivät paremmin kuin ensikertalaiset.

Sarjayrittäjiin liitetään tavallisesti käsitteet serial entrepreneur, sequential entrepreneur ja continual entrepreneur. Aiemmin esitetyn määritelmän ohelle (Wright, Westhead & Sohl 1998) monet muutkin tutkijat ovat esittäneet käsityksensä ilmiöstä, usein pitkälle toisiaan mukaillen (esimerkiksi Westhead & Wright 1998, 65; Alsos & Kolvereid 1999, 101; Iacobucci 2002, 35; Iacobucci & Rosa 2004, 2; Pasanen 2003, 420; Stokes & Blackburn 2002, 20-21; Wright, Robbie & Ennew 1997, 252; Westhead ym. 2005, 394; Westhead & Wright 1998; Wright ym. 1998; Delmar & Davidsson 2000; Westhead ym. 2003, 189; Kenyon-Rouvinez 2001, 176). Näissä kaikissa korostetaan sitä, että yritykset tulevat peräkkäin. Henkilö voi olla yritysten välillä toisen palveluksessa tai kokonaan työvoiman ulkopuolella ja palata sen jälkeen yrittäjäksi. Tämä voi tapahtua useammankin kerran.

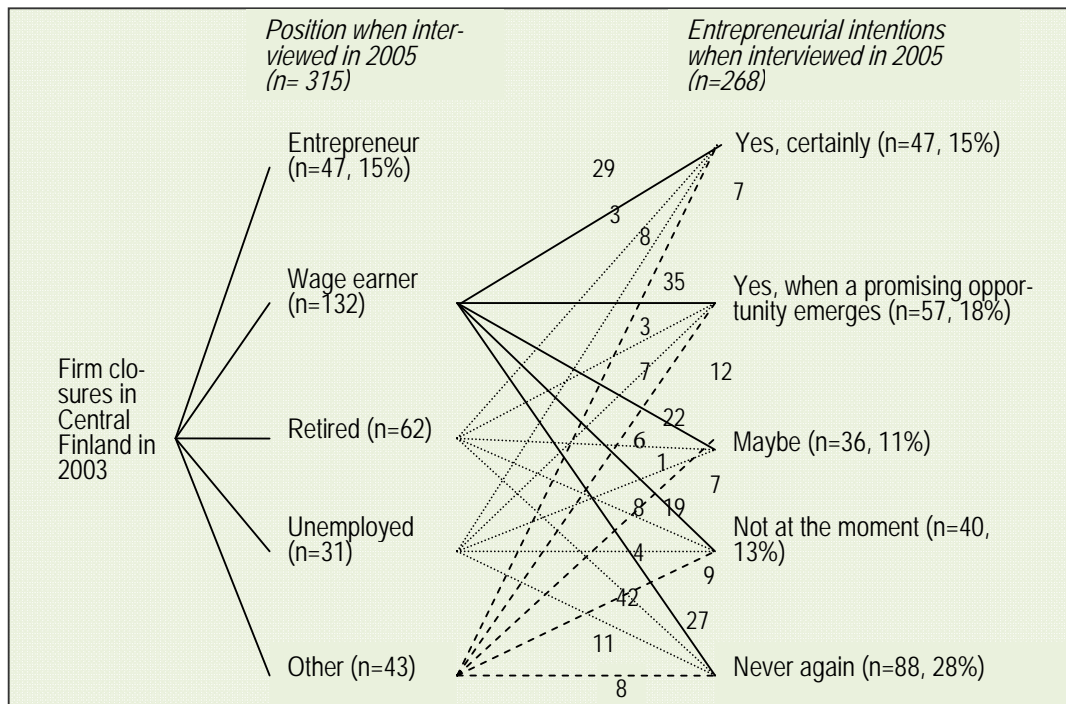
Ilmakunnaan ja Hyytisen (2007) mukaan melkein 30% kaikista siirtymisistä palkkatyöstä yrittäjyyteen oli siirtymisiä sarjayrittäjyyteen. Jos henkilöllä on aiempaa yrittäjäkokemusta, hänen todennäköisyytensä ryhtyä uudelleen yrittäjäksi on 17%, kun taas muilla henkilöillä se on vain kaksi prosenttia. Sarjayrittäjiä luokitellut tutkimus (Schaper, Mankelow & Gibson 2005, 5) havaitsi sarjayrittäjien olevan korkeasti koulutettuja ja tyypillisesti 30-49 -vuotiaita miehiä. Heidän yrityksensä oli toiminut yli 10 vuotta ja yritys oli usein perheyritys, joka oli itse perustettu, ei ostettu tai peritty.

Portfolioryrittäjiin liitetään usein käsitteet multiple business owner ja parallel entrepreneur. Sarjayrittäjyyden tapaan määrittelystä ovat olleet monet kiinnostuneita (esimerkiksi Westhead & Wright 1998; Delmar & Davidsson 2000; Alsos & Kolevereid 1999, 102; Iacobucci 2002, 31; Iacobucci & Rosa 2004, 2; Pasanen 2003, 420; Westhead ym. 2005, 394; Niittykangas 2007a). Kaikille näille on yhteistä näkemys siitä, että yrittäjällä on vähintään kaksi yritystä samanaikaisesti.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Johtamisen näkökulma on yritysrakenteen valinnassa keskeistä, kuten Laine (2008) toteaa. Portfolion olemassaolo tarjoaa selkeän ympäristön esimerkiksi kannattavuuden mittaami-



Vastaus kysymykseen ”tapayrittäjätkö toista maata” on selkeän myönteinen (esim. Ucbasaran, Westhead & Wright 2006; Stokes & Blackburn 2002). He ovat ensikertalaisia vanhempia, samoin kuin heidän toimintansa lopettaneet yritykset. He perustivat ensikertalaisia useammin yrityksen yhdessä toisten kanssa tai ostivat valmiin yrityksen. Tiimiyrittäjyys on yleisempää tapayrittäjien kuin ensikertalaisten keskuudessa. Heidän yrittäjäyysintentionsa ovat selvästi vahvemmat kuin ensikertalaisten. He ovat osallistuneet ensikertalaisia useammin yrittäjäkoulutukseen, mutta uskovat ensikertalaisia vähemmän koulutuksen merkitykseen.



KUVIO 2.8 Yrittäjäyys ja yrittäjäyysintentiont lopettamisen jälkeen (Niittykangas & Kauko-Valli 2007).

Toisaalta tulokset viittaavat vahvasti siihen, että myös tapayrittäjien välillä on eroa. Hieman kärjistäen voisi sanoa niin, että sarjayrittäjät edustavat yrittäjiä, joille oman ja perheen toimeentulo on keskeinen yrittäjänä toimimisen motiivi (small-business owners), kun taas portfolioryrittäjissä on selkeästi enemmän niitä, jotka tähtäävät kasvuun (entrepreneurs). Ne, jotka luokittelevat samanaikaisesti sekä sarja- että portfolioryrittäjiksi, näyttävät olevan portfolioryrittäjiäkin kasvuhakuisempia. (Niittykangas & Säynätmäki 2008) Lisäksi tulosten perusteella voidaan todeta, että samanaikaisesti sarja- ja portfolioryrittäjiksi luokittelevat ovat muita nuorempia, samoin kuin heidän toimintansa lopettaneet yritykset. Heidän yrityksensä ovat useammin kuin muiden tapayrittäjien tiimiyrityk-

selle ja johdon palkitsemiselle. Merkityksettömiä eivät ole myöskään riskin, verotuksen ja kirjanpidon näkökulmat. Portfolio saattaa synnyttää myös mielikuvan toimintojen hallittavuudesta.

siä. Heidän yrittäjyysintentionsa ovat vahvat. He jatkoivat muita useammin yrittäjinä välittömästi lopettamisen jälkeen ja siirtyivät harvoin eläkkeelle. Myös muiden kuin yrittäjinä jatkaneiden yrittäjyysintentiont ovat vahvemmat kuin muiden tapayrittäjien. Samanaikaisesti sarja- ja portfolioyrittäjiksi luokituttavat omaavat korkeamman peruskoulutuksen kuin muut tapayrittäjät ja ovat osallistuneet muita useammin yrittäjäkoulutukseen. Kuvaa täydentää se, että pienet markkinat, kilpailijoiden toiminta, rahoitusvaikeudet ja koettu riittämätön liiketoimintaosaaminen olivat lopettamisen syinä heille merkityksellisempiä kuin muille tapayrittäjille. Sen sijaan ikääntyminen ei ollut millään tavoin merkittävä tekijä lopettamisen syynä. Mielenkiintoista on lisäksi se, että samanaikaisesti sarja- ja portfolioyrittäjiksi luokituttavat käyttivät portfolioyrittäjien tapaan sarjayrittäjiä useammin ulkopuolisia asiantuntijoita tavoitteena välttää toiminnan lopettaminen, ehkä myös tavoitteena hallita lopettamisesta aiheutuvia taloudellisia seuraamuksia.<sup>50</sup>

Tapayrittäjyyttä koskeva keskustelu sivuaa vahvasti oppimista koskevaa keskustelua, koska yrittäjyys voidaan tulkita oppimisprosessiksi. Kuten Minniti ja Bygrave (2001, 2) toteavat: *"entrepreneurship is a process of learning, and a theory of entrepreneurship requires a theory of learning."* Tapayrittäjyys on oppimisen näkökulmasta tärkeä ainakin kolmesta syystä. Ensiksikin se vahvistaa yrittäjäosaamista,<sup>51</sup> ennen muuta kykyä tunnistaa ja hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia, ja kuten Rae (2005) toteaa, kykyä johtaa liiketoimintaa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Yrittäjäkokemus mahdollistaa siten inhimillisen pääoman kasvun. Toisena yrittäjäkokemuksen tärkeyttä korostavana asiana voidaan nos-

---

<sup>50</sup> Carland, Hoy, Boulton ja Carland (1984, 358): *"An entrepreneur is an individual who establishes and manages a business for the principal purposes of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behavior and will employ strategic management practices in the business ... A small business owner is an individual who establishes and manages a business for the principal purpose of furthering personal goals. The business must be the primary sources of income and will consume the majority of one's time and resources. The owner perceives the business as an extension of his or her personality, intricately bound with family needs and desires."*

<sup>51</sup> Liiketoimintaosaamista koskeva keskustelu esimerkiksi siinä muodossa, jossa Näsi ja Neilimo (2006) sitä käyvät, on tässä yhteydessä hieman harhaanjohtavaa. Erityisesti uuden yrittäjän ydintaidoista liiketoimintaosaaminen muodostaa vain osan, eikä ehkä edes keskeisintä osaa. Kyky nauttia yrittäjämäisestä elämäntavasta ja oppimaan oppimisen taidot ovat alkuvaiheessa tätä oleellisempia. Ronstadtin (2007) tulkinta aikanaan esittämästään käytäväperiaatteesta kuvaa hyvin tyypillisen aloittavan yrittäjän toimintaa. Botham ja Mason (2007, 11) ilmaisevat saman asian toteamalla, että *"Enterprise and entrepreneurship requires more than understanding and analytic skills. It is widely recognized that entrepreneurship is a complex concept incorporating knowledge, expertise, values, motivations and behaviours. However, what these are specially is rarely explicitly spelt out"*. Näkemystään Botham ja Mason (2007, 12-13) konkretisoivat nostamalla esille kahdeksan tavoiteltua vaikutusta, joihin yrittäjämäisen toiminnan avulla pyritään. Perinteisen liiketoimintaosaamisen ohella tavoitellaan kykyä nauttia yrittäjämäisestä elämäntavasta. Gibbin (2005, 3) ajatukset näyttäytyvät hyvin samankaltaisina, kun hän kirjoittaa *"The culture of the organisations, particularly business schools, in which entrepreneurship is taught, is essentially derived from a corporate model which values order, formality, transparency, control, accountability, information processing, planning, rational decision making, clear demarcation, responsibilities and definitions. This contrasts substantially with the informal, personal relationship, trust building, intuitive decision making, somewhat overlapping and chaotic 'feeling' world of the entrepreneur. An alien culture stands in the way of creating empathy with entrepreneurial values."*

taa esille sosiaalisen pääoman kasvu, mitä ilmentävät kokemuksen myötä syntyneet kaupalliset, henkilökohtaiset ja kulttuuriset verkostot (Johannisson 1986). Verkostot mahdollistavat hyötymisen toisten osaamisesta. Lisäksi ne vahvistavat yrittäjän uskottavuutta eri sidosryhmien keskuudessa. Kolmantena yrittäjäkokemuksen tärkeyttä korostavana asiana voidaan nostaa esille positiivisen psykologisen pääoman vahvistuminen (käsitteestä esim. Luthans, Luthans & Luthans 2004). Aiempi yrittäjäkokemus vahvistaa yrittäjän itseluottamusta ja yrittäjäidentiteettiä.

Tapayrittäjäyys on yleistä niin perinteisillä aloilla kuin nykyhetken vahvasti kiinnittyvässä liiketoiminnassa.

#### Yrittäjäyttä koko elämä

*Karstuläläisen Bellapipe Oy:n toimitusjohtaja Matti Salo on pitkän linjan yrittäjä, jota työt ovat vieneet ympäri Suomea ja Eurooppaa. Henkinen koti on kuitenkin yhä Karstulassa, jonne Salo tuli 1977 "nostamaan suosta" Mikro-Millia, nykyisen Meteco Oy:n edeltäjää. Kolme vuotta myöhemmin hän myi osakkeensa ja perusti Karstulaan työkaluja valmistavan WeiKa Oy:n. Vuonna 1987 Salo perusti Haaparantaan viemäriputkia valmistavan Hafab Ab:n. Haaparannan seitsemän asumisvuoden aikana Salo pyöritti Ruotsissa myös ilmastointiputkia tekevää Matar-firmaansa. Uudet yritykset saivat jatkoa Salon perustaessa saksalaisen kumppaninsa kanssa Puolaan yrityksen, joka valmisti metalliputkien kiinnikkeitä. Aikaa vierähti neljä vuotta. Bellapipen Salo aloitti Karstulassa 1997. Yritys valmistaa viemäri- ja kaukolämpöputkien osia ... Salo hoitaa nykyisin lähinnä kauppasuhteita Saksaan sekä valvoo yrityksen toimintaa.*

Keskisuomalainen 23.11.2006

Maarit Vaaherkumpu

#### Nurmio uskoo sarjayrittämiseen – "Yhteen toimintaan keskittyvät yritykset eivät menesty", sanoo Vuoden liikemies Jussi Nurmio ja haalii jatkuvasti uusia bisneksiä.

*"Nurmion bisneksien avaaminen ei ole helppoa. Nurmio itse omistaa ryppään yrityksiä ristiin ja rastiin, mutta kuitenkin niin, että valta on hänen käsissään. Omintakeiset yritysnimet kertovat toiminnan luonteesta vähän ... Taivaan [Taivas Oy] toiminnat ovat kahden sateenvarjon alla. Taivas Communications -yhtiöröypäs tuottaa yritysasiakkaille markkinointiviestintää laidasta laitaan ... Taivaan uudet hankkeet sijoittuvat Taivas Innovations -ryhmään, jonka suurimmat yhtiöt ovat Taivaan yrityskaupalla hankkima verkkoyhtiö Sulake ja kiinteistövälitysyhtiö Igglo ... Sulakkeen hiljakkoin hankkimassa verkkopalveluyhteisössä Irc-galleriassa vieraili heinäkuussa 1,5 miljoonaa eri kävijää, jotka tekivät yhteensä 1,5 miljardia sivulatausta. Teinien virtuaaliyhteisö Habbo Hotel kerää kuukausittain 7 miljoonaa yksittäistä kävijää. Kävijöiden keski-ikä on reilut 13 vuotta. "Mainostaja tavoittaa kerralla suuren lauman murkkuikäisiä, mutta mainostajat eivät vielä oikein ymmärrä virtuaalimaailman mahdollisuuksia", Nurmio sanoo. Sulakkeen liikevaihto on vajaat 40 miljoonaa euroa..." Taivas Innovationsin idean ydin ovat globaalit ja skaalautuvat bisnekset, jotka hyödyntävät internetiä", Nurmio määrittelee."*

Talouselämä 7.9.2007

Irmeli Salo

Tulokset antavat mahdollisuuden joihinkin politiikkasuosituksiin. Ensiksikin tulokset viittaavat vahvasti siihen, että toimintansa lopettaneiden todennäköisyys jatkaa yrittäjinä on suuri. Heitä voidaan pitää potentiaalisina yrittäjinä tässä mielessä (renascent entrepreneurs). Kuten Stokes ja Blackburn (2002) toteavat, heidän tulisi olla keskeinen kohderyhmä, kun pyritään edistämään uusien yritysten syntyä. Sarjayrittäjiin liittyvää potentiaalia voidaan hyödyntää, mikäli he ovat palkkatyössä ja suunnittelevat palaamista yrittäjäksi. Heitä rohkaisemalla ja kannustamalla voidaan parantaa heidän riskinottoiskykyään ja mahdollistaa uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin tarttuminen. Heidän osaamistaan voidaan hyödyntää myös muiden hyväksi, perustamista suunnittelevien ja toimivien

yrittäjien hyväksi. Heitä voidaan hyödyntää sukupolvenvaihdoksissa, joita on tulossa lähivuosina useita kymmeniä tuhansia. Uudet yrittäjät saavat kokeneilta yrittäjiltä uskottavaa tietoa ja näkemystä siitä, mitä on yrittäjämäinen elämäntapa ja mikä on yrittäjyydessä oleellista.

Toinen tärkeä asia on kiinnittää jatkuvasti huomiota yrityskulttuurin vahvistamiseen alueilla ja koko taloudessa. Se voi vaikuttavuudeltaan olla kannustinpolitiikkaan verrattavissa oleva keino edistää yrittäjyyden ja liiketoiminnan kehitystä. Osana yrityskulttuurin kehittämistä on yrittäjämäisen elämäntavan piirteiden esillä pitäminen. Nopeat muutokset ja epävarmuus ovat sille tyypillistä. Toiminnan loppuminen on luonnollinen osa yritystoiminnan kehitystä. Osoittavathan tilastotkin sen, että kolmannes yrityksistä lopettaa toimintansa kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana, puolet viiden ensimmäisen toimintavuoden aikana. Tämä olisi samalla vahva viesti siitä, ettei yrityksen toiminnan lopettamista pidetä epäonnistumisena.

Kolmanneksi voidaan todeta, että meidän pitäisi tietää enemmän siitä, mitä yrittäjät ajattelevat liiketoiminnasta luopumisesta ja minkälaisia suunnitelmia yrittäjillä asiaan liittyen on. Kuten DeTienne ja Gardon (2006) toteavat, sukupolvenvaihdosta ja pääomasijoittajien toimintaa koskeva tutkimus tarjoaisi hyvän lähtökohdan edetä asiassa.

### 2.3.6 Lopettaminen

Lopettaminen muokkaa perustamisen ohella yritysrakennetta, samoin muutokset toimivissa yrityksissä. Riski ja epävarmuus on aina liitetty olennaisena osana yrittäjyyteen (Hebert & Link 2006; ennen muuta Knight 1921), joten on luonnollista, että riski ja epävarmuus voivat myös realisoitua käytännössä. Lopettaminen ei kuitenkaan ole yksinomaan kielteinen asia yrittäjänkään näkökulmasta, mitä jo aikanaan Henry Ford (1923, 27) korosti:

*”Ei pidä olla huolissaan tulevaisuudesta eikä liioin kunnioittaa menneisyyttä. Joka pelkää tulevaisuutta, joka uumoo epäonnistumista, hän rajoittaa liikuntakyk्याnsä. Epäonnistuminen merkitsee vain mahdollisuutta aloittaa uudestaan älykäämmiin.”*

Lopettaminen voidaan nähdä osana epäonnistumista koskevaa keskustelua. Epäonnistumiset voidaan jakaa kolmeen ryhmään niiden seurausten näkökulmasta. Ensimmäisen ryhmän muodostavat ns. ”*läheltä piti*” -tilanteet, joissa yrittäjä tunnistaa ongelmat ja kykenee ajoissa vaikuttamaan asioihin omaksi parhaakseen. Toisen ryhmän muodostaa *vapaaehtoinen luopuminen* liiketoiminnasta tai sen osasta. Tapayrittäjyyden yleisyys ja tyypillisten yritysten lopettamisen syyt (esim. Meriläinen, Niemelä & Niittykangas 2005) viestivät ilmiön yleisyydestä. Kiinnittyminen yrittäjyyteen voi olla hento, sekä taloudellinen että henkinen kiinnittyminen, jolloin erilaiset elämäntilanteen muutokset ja houkuttava palkkatyötarjous voivat johtaa luopumiseen yrittäjyydestä. Kolmannen ryhmän muodostaa *vastentahtoinen lopettaminen*, jota konkurssi ehkä tyypillisimmin

edustaa. Vapaaehtoista ja vastentahtoista lopettamista on käytännössä vaikea erottaa toisistaan: konkurssien ja muun lopettamisen määrät ovat vain suuntaa-antavia mittareita.

Epäonnistuminen on siis yleistä, mutta yrittäjien suhtautumisesta epäonnistumiseen tiedetään vähän. Maxwell (2000, 2) esittää, että jopa menestyminen on sidoksissa siihen, miten yksilö suhtautuu epäonnistumiseen: kykeneekö yrittäjä oppimaan epäonnistumisista vai johtaako epäonnistuminen suojautumiseen ja syyllisten etsintään. Ohessa pohdintaa hyvästä ja huonosta suhtautumisesta epäonnistumiseen.

TAULUKKO 2.4 Huono ja hyvä asenne suhtautua epäonnistumiseen (Maxwell 2000, 8).

Huonoja tapoja suhtautua epäonnistumiseen	Hyviä tapoja suhtautua epäonnistumiseen
Muiden syyttäminen	Vastuun ottaminen
Saman virheen toistaminen	Virheestä oppiminen
Usko, ettei epäonnistu enää koskaan	Tieto siitä, että epäonnistuminen on osa prosessia
Usko, että epäonnistuu jatkuvasti	Positiivisen asenteen säilyttäminen
Tapojen hyväksyminen	Vanhon oletusten haastaminen
Vanhon virheiden rajoittava vaikutus	Kyky ottaa uusia riskejä
Ajatus "olen epäonnistunut"	Usko siihen, että jokin ei toiminut
Luovuttaminen	Sinnikkyyys

Näkökulmia lopettamiseen on seuraavassa neljä. Ensin lopettamista havainnollistetaan numeroin. Lopettaneiden ja aloittaneiden määrien vertaaminen on tässä yhteydessä paikallaan. Toiseksi havainnollistetaan toimialoittaisia eroa tavoitteena muistuttaa siitä, että toimialaympäristöllä on merkitystä myös tässä yhteydessä. Kolmanneksi tarkastellaan aloittaneiden yritysten selviytymistä usein kriittisiksi arvioituista ensimmäisistä toimitavuosista. Lopuksi nostetaan tarkasteluun lopettamisen syyt.

LOPETTANEET NUMEROINA. Viime vuosina tilastoitu lopettaneiden yritysten määrä on ollut Suomessa hieman 20 000 yläpuolella (kuvio 2.7, s. 60). Suurta kuvaa selittävät ennen muuta tyypilliset yritykset (taulukko 2.1, s. 36). Pienten yritysten turbulenssi on luonnollinen osa markkinoiden toimintaa ja itse asiassa osoitus markkinatalouden toimivuudesta. Yritysvarannossa on paljon sellaisia yrittäjiä, joiden kiinnittyminen yrittäjyyteen on varsin löyhä. Yrittäjyydestä voidaan helposti luopua elämäntilanteen niin vaatiessa. Paluu yrittäjäksi on myös tavallista, mitä osoittaa sarjayrittäjyyden yleisyys.

Määrätietojen tulkinnassa tulee olla varovainen. Niihin liittyy joukko teknisiä ongelmia kuten yritysmuodon muutoksen vaikutus. Itse ilmiökin vaatii harkintaa, mitä osoittaa tapayrittäjyyden yleisyys. Missä määrin tilastoitu lopettaminen kertoo todella lopettamisesta ja missä määrin jostain muusta? Lisäksi tulee koko ajan muistaa, että yksittäisen yrityksen perusteella on aikaisempaa vaikeampi tehdä johtopäätöksiä yrittäjästä ja hänen menestymisestään. Yksittäisen yrityksen lopettaminen voi yrittäjän näkökulmasta olla tärkeä osa yrittäjämäistä oppimista tai tavoitteellista yritysportfolioon rakentamista.

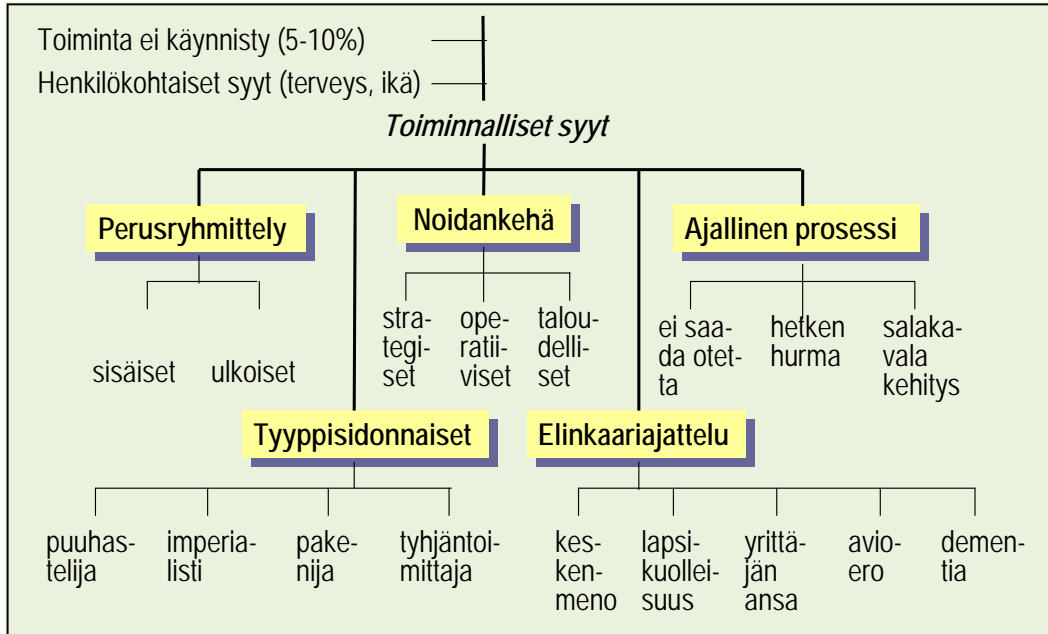
TOIMIALAT EIVÄT VELJIÄ KESKENÄÄN. Toimialat poikkeavat toisistaan, mikä korostaa toimialaympäristön merkitystä, kun pyritään ymmärtämään yritysraakenteiden muutosta. Majoitus- ja ravitsemistoiminta on toimiala, jolla aloittaneita ja lopettaneita on paljon ja jolla perustettujen ja lopettaneiden yritysten määrät ovat lähellä toisiaan (Yrittäjyyskatsaus 2009, 43). KIBS-alat edustavat puolestaan kasvualoja, joilla edelleen on tilaa uusille yrityksille. Perustettujen yritysten määrä on selvästi suurempi kuin lopettaneiden yritysten määrä. Teollisuudessa yritysten vaihtuvuus on selvästi keskimääräistä vähäisempää.

ALOITTANEIDEN ELINKAARI. Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrät ovat vuosien aikana käyttäytyneet varsin johdonmukaisella tavalla. Vajaa 10% aloittaneista on sellaisia, joiden aloittamis- ja lopettamisvuosi on sama. Jostain syystä yritykset eivät käynnisty lainkaan. Noin kolmannes yrityksistä lopettaa kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana, noin puolet viiden ensimmäisen toimintavuoden aikana. Kun tarkastellaan kaikkia aloittaneita yrityksiä, kuolemanlaaksoksi nimettyä ilmiötä on mahdoton tunnistaa.

Jos tarkastelun kohteeksi otetaan ”vaikea” liiketoiminta, toiminnan ensimmäisten vuosien poikkeuksellisuus tulee hyvin esille. Mitä vaikeammasta liiketoiminnasta on kysymys, sitä kauemmin yritykseltä usein vie päästä tilanteeseen, jossa tulot ovat menoja suuremmat (esim. Tuunala 1994). T&K-panostus ja uskottavuuden luominen markkinoilla johtavat helposti tilanteeseen, jossa rahoitustulos jää alkuvuosina negatiiviseksi.

LOPETTAMISEN SYYT. Näkökulmia lopettamisen syihin on löydettävissä useita. Toisistaan voidaan erottaa esimerkiksi ympäristötekijöihin painottuneet tutkimukset, yrityskohtaisiin tekijöihin painottuneet tutkimukset ja henkilötekijöihin painottuneet tutkimukset. Aiemmat tutkimukset antavat mahdollisuuden analysoida ilmiötä vielä tätäkin monipuolisemmin (kuvio 2.9). Tilanteet, jossa toiminta ei käynnisty lainkaan, sekä tilanteet, joissa lopettamisen syyt liittyvät yrittäjän terveyteen tai ikääntymiseen, sivuutetaan tässä yhteydessä. Mielenkiinto kohdistuu nimenomaan toiminnallisiin syihin lopettamisen taustalla. (Niittykangas 2003, 47-52)

Toiminnallisia syitä voidaan tarkastella viidestä näkökulmasta. Sisäiset ja ulkoiset syyt erotetaan normaalisti toisistaan, millä halutaan korostaa arviointitilanteeseen liittyvää subjektiivisuuden ongelmaa ja siten vaikeutta ylipäättään päästä kiinni lopettamisen todellisiin syihin. Yritysjohdon näkemykset eivät välttämättä vastaa rahoittajan käsityksiä, henkilökunnan ja johdonkin näkemykset tapahtumien kulusta saattavat poiketa toisistaan. Tyyppisidonnaiset syyt korostavat lopettamistilanteen spesifioinnin tärkeyttä. Näiden ryhmien taustalla ovat Millerin (1990) pohdinnat mahdollisista lopettamistyypeistä. Tyypit kuvaavat yhteen vahvuuteen keskittymisen vaaroja ja tästä näkökulmasta erilaisia tapoja etäännyä asiakastarpeista.



KUVIO 2.9 Lopettamisen syiden jäljillä (Niittykangas 2003, 48).

Muut tyypittelyt korostavat puolestaan lopettamista prosessina (Argenti 1976, 150), noidankehänä tai lopettamisen syiden ja yrityksen elinkaaren vaiheen välistä vahvaa yhteyttä (Adizes 1979; Adizes 1981). Kunkin näkemyksen hyväksikäytölle on löydetty vahvat perustelunsa. Noidankehää kuvaa osuvasti Gummerus Kirjapaino Oy:tä koskenut uutisointi. Lopettamiseen johtaneen kehityksen taustalta voidaan tunnistaa strategisia virhearviointeja, jotka halvaannuttivat toimintaa ja johtivat viime lopuksi tulovirran hiipumiseen.

#### Gummerus Kirjapaino Oy:n loppu – "Asiakas unohtui"

*Kirjapainotoiminnan viime vuosikymmenten kehitykseen ovat vaikuttaneet eniten digitaali-tekniikka ja ulkomainen hintakilpailu ... Standardituotteita voidaan vaivatta tehdä halpamaisissa. Tämä on olennaisesti alentanut valmistushintoja. Itse kirjamaisten tuotteiden kysyntä ei ole sanottavasti muuttunut, erilaisuus on kuitenkin valtavasti kasvanut ... muutoksiin kirjapaino vastasi hinnalla, laadulla ja hallinnon tehostamisella. Lisättiin päälliköitä, ulkoistettiin toimintoja, luotiin laatujärjestelmä, ympäristösertifikaatti, ostettiin uusi hinnoitteluhjelma, kulunvalvonta ja työajan seuranta, mutta unohdettiin asiakaslähtöinen kehitystyö... Käytännössä standardoitiin ja samanlaistettiin toiminta kilpailijoitten tapaiseksi ... Ainoa keino pärjätä on erikoistua, erilaistaa toimintaa tuotteiden, tuoteominaisuuksien, teknologian, markkinoinnin ja asiakaspalvelun alueilla ... Kirjanvalmistuksessa olisi pitänyt aktiivisesti miettiä myös kokonaan uusia liiketoimintamalleja ... Kirjapainossakin jäätiin kiinni vanhaan ja yritettiin pitää sitä hallinnollisin toimin kannattavana. Laatujärjestelmän sijaan kirjapainossa olisi tarvittu innovaatiojärjestelmää, johon koko henkilöstön ideapotentiaali olisi kytketty. Näin kirjapainoa olisi jatkuvasti muutettu kannattavasti markkinoiden kysynnän mukaan. Käytännössä asiakkaat turhautuivat hintoihin ja heikentyneisiin palveluihin, henkilöstö turhautui byrokraatiaan ja johtamiseen sekä hallitus ja omistajat turhautuivat huonoon kannattavuuteen. Kirjapainon maine hyvänä kirjantekijänä rapautui.*

Keskisuomalainen 24.1.2010





Esitetyt tyypittelyt ovat osoitus pyrkimyksestä päästä kiinni itse lopettamisprosessiin. Oma mielenkiintonsa liittyy siihen, mitkä ovat lopettamisen syyt, kun tarkastelun kohteena ovat kaikki lopettaneet yritykset, so. tyypillinen toimintansa lopettanut yritys. Yrittäjien itse ilmaisemat syyt aidolle lopettamiselle voidaan jakaa seitsemään luokkaan (Meriläinen, Niemelä & Niittykangas 2005; ks. myös Yrittäjyyskatsaus 2009, 52). Kukin havainnoista ”pakotetaan” yhteen luokkaan, vaikka lopettamisen syitä olisi esitetty useampia. Puuttuvan tiedon vuoksi yksi havainnoista jää luokittelematta. Aidon lopettamisen syyt ovat seuraavat: toiminnan kannattavuus (19%), elämäntilanteiden muutokset (16%), kysynnän vähäisyys (10%) ja kova kilpailu (3%, molemmat yhteensä 14%), terveyteen (12%) ja ikääntymiseen liittyvät syyt (10%, molemmat yhteensä 22%), jaksamiseen liittyvät syyt (8%), liiketoimintaan liittyvät syyt (7%), muut syyt (yhteensä 14%) kuten ajan riittämättömyys (5%), verottajan käyttäytyminen (4%), käynnistysvaiheen ongelmat (2%), jatkajan puuttuminen (1%) ja erilaisten seka-laisten syiden muodostama ryhmä (3%). On luonnollista, että lopettamisen syyt kietoutuvat yksittäisissä tapauksissa usein vahvasti toisiinsa. Tulkinnan näkökulmasta tämän muistaminen on tärkeää, mutta tässä yhteydessä oleellista on kuitenkin vastaajien ajattelun esille tuominen mahdollisimman todennukaisesti.

Toiminnan kannattamattomuuteen viittaavat syyt muodostavat suurimman yksittäisen ryhmän. Lähelle kannattavuutta tulevat maininnat, jotka viittaavat tulokertymän vähäisyyteen ja kilpailun kovuuteen. Kuvassa 2.10 kaikille yllä esitetyille seitsemälle ryhmälle on pyritty antamaan konkreetti sisältö, joka perustuu haastateltujen yrittäjien ilmaisemiin mielipiteisiin.

Toiseksi suurimman yksittäisen ryhmän muodostavat erilaiset yrittäjän elämäntilanteeseen liittyvät syyt. Yleisesti ne viestivät palkkatyön houkuttavuudesta sekä vaikeuksista sovittaa perhe ja työ keskenään. Se, ettei yrittäjyyttä koeta kilpailukykyisenä vaihtoehtona, on usein yhteydessä kannattamattomuuteen, kysynnän vähäisyyteen ja kilpailun kovuuteen, usein myös jaksamiseen liittyviin syihin. Maininnat kertovat paljon myös sitoutumisesta yrittäjyyteen. Taloudelliset siteet ovat vähäiset, jolloin omakohtaisesta yrittäjyydestä on helppo luopua. Kääntöpuolena on hyvä muistaa tulokset, joissa korostetaan aieman yrittäjäkokemuksen merkitystä yksilön valinnoille. Aiempaa yrittäjäkoke-musta omaavien (renascent entrepreneurs) todennäköisyys ryhtyä uudelleen yrittäjäksi on suuri.

Terveyteen liittyvät syyt muodostavat kolmanneksi suurimman ryhmän. Yhteys ikään liittyviin syihin lienee varsin vahva. Yrittäjän jaksamiseen liittyvät syyt ja erilaiset liiketoiminnalliset syyt muodostavat yhtä suuret ryhmät. Jaksaminen, väsyminen ja kyllästyminen samaistuvat syinä toisiinsa. Pieninä ryhminä aineistossa erottuvat sellaiset yritykset, jotka eivät koskaan oikein päässeet liiketoimintaa kiinni ja ne, jotka ilmaisevat lopettamisen syyksi jatkajan puuttumisen. Oman pienen ryhmänsä muodostavat myös ne, jotka kokevat tul-leensa verottajan taholta epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Kokonaisuudessaan ryhmä ei kuitenkaan ole kovin suuri (n=12). Lopuksi on vielä vaikeasti luokiteltavien syiden ryhmä, joka sekään ei kaiken kaikkiaan ole kovin suuri.

Tulokset ovat mielenkiintoisia myös siitä näkökulmasta, mitä niissä ei tuoda esille. Ehkä päällimmäiseksi nousee se, ettei jatkajan puuttuminen juurikaan nouse lopettamisen syyksi. Selityksiä voi olla useita. Liiketoiminta on siinä määrin pienimuotoista tai kysynnän kehitys niin epävarma, ettei sen varaan ole mahdollista perustaa omaa tulevaisuuttaan. Lisäksi monissa tapauksissa yrittäjät ovat vielä varsin nuoria, jolloin kysymys jatkajasta ei ole ajankohtainen.

### 2.3.7 Kansainvälinen näkökulma suomalaiseen yrittäjyyteen

*Pk-yritysten osuus Suomessa on sama kuin EU:ssa keskimäärin. Sen sijaan pk-sektorin työllisyys on EU:ssa (67.1%) selvästi korkeampi kuin Suomessa (58.5%). (Yrittäjyyskatsaus 2009, 35-37) Käsitys Suomesta palkkatyökulttuurin maana saa siis tukea numeroista.*

*Ehrnrooth pitää Suomen elinkeinorakennetta ongelmallisena. Hän vertaa sitä Ruotsiin ja Tanskaan, joissa on paljon menestyviä pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Mutta Suomi joutuu nojaamaan muutamaan suuryritykseen, jotka ovat erittäin riippuvaisia suhdanteista. "Me emme ole yrittäjäkansaa, yrittäjähengeä löytyy vain Pohjanmaalta", hän sanoo. (Casimir Ehrnrooth, Suomen Kuvalehti, 95/2011(4), 30)*

*Yritystiheys puolestaan on korkein Kreikassa, Portugalissa ja Italiassa, joissa pieniä kaupan sekä majoitus- ja ravitsemisalalan perheyrityksiä on runsaasti. Suomessa yritystiheys on hieman EU:n keskitasoa matalampi, mutta jokseenkin samaa tasoa kuin Ruotsissa ja Saksassa.*

*Vielä 2000-luvun alussa Suomessa puhuttiin yritysvaljasta (Suomen Yrittäjät 2002, 11; Carree, van Steel, Thurik & Wennekers 2002; VVM 2001a, 96). Yritysten määrän kasvu vuodesta 1994 on ollut Suomessa kuitenkin voimakasta. Tänä päivänä oleellisempaa onkin pohtia sitä, minkälaisessa liiketoiminnassa suomalaiset yritykset ovat mukana ja tarjoaako tämä liiketoiminta riittävästi kasvun ja kehityksen mahdollisuuksia.*

*Naisyrittäjyyden näkökulmasta (pl. maatalous) Suomi on Alankomaiden ja Portugalin kanssa EU:n kärkimaita. Naisyrittäjiä on Suomessa runsaasti henkilöpalveluissa ja kiinteistöpalveluissa, mutta kaupan, hotellien ja ravintoloiden osuus on pienempi kuin EU-maissa yleensä. Koulutettujen naisyrittäjien osuus on Suomessa hieman EU-maiden keskimääräistä korkeampi. Kääntöpuolena on se, että naisyrittäjät ovat Suomessa suhteellisen ikääntyneitä muihin EU-maihin verrattuna. (Yrittäjyyskatsaus 2008, 75-76)*

*Kasvuyrittäjyyttä ja sen merkitystä tarkasteltiin aiemmin (luku 2.3.4). GEM-tutkimuksen (GEM 2008a ja 2008b; Suomen Yrittäjät 2010) mukaan voimakkaasti kasvuhakuisten uusien yritysten osuus Suomessa vuosina 2002-2008 (12%) oli selvästi alhaisempi kuin vertailumaissa keskimäärin. Erot vakiintuneiden yrit-*

täjien kasvuhaluudessa olivat sen sijaan selvästi vähäisemmät, jopa olemattomat (taulukko 2.5).<sup>52</sup>

TAULUKKO 2.5 Yrittäjien kasvuhakuisuus 2002-2008, prosenttia kaikista uusista ja vakiintuneista yrittäjistä (yrityksistä) (Yrittäjyyskatsaus 2009, 77).

Maat	Voimakkaasti kasvuhakuiset	
	uudet yrittäjät (%)	vakiintuneet yrittäjät (%)
Tanska	20	5
Islanti	20	5
Ruotsi	16	4
Norja	13	3
Suomi	12	4
Pohjoismaat yhteensä	16	4
Eurooppa (24 maata)	16	5
Kaikki (43 maata)	17	6

*Yritysrakenteen vaihtuvuuden näkökulmasta* EU-maat poikkeavat selvästi toisistaan. Aloittamisaste on korkein Virossa, Romanisassa ja Portugalissa, matalin puolestaan Ruotsissa, Kyproksella ja Italiassa. Suomessa aloittamisaste (8.3%) on EU-maiden keskimääräistä (10.4%) alhaisempi. Elonjäämisaste on korkein Ruotsissa ja Sloveniassa sekä matalin Bulgariassa. Suomessa elonjäämisaste (66.7%) oli EU-maiden keskimääräistä (71.6%) alhaisempi. (Yrittäjyyskatsaus 2009, 51)

## 2.4 Alueellinen keskittyminen

### 2.4.1 Keskittyminen ja sen taustavoimat

Alueellinen keskittyminen on viimeisten vuosikymmenien aikana ollut keskeinen aluerakenteen kehityspiirre, eikä yksinomaan Suomessa. Globaalilla tasolla 2000-luvun voittaja on ollut Kiina, mutta selvästi myös Intia (EU Commission 2007, 6). Yhdysvalloissa ja EU:ssa kasvu on ollut selvästi hitaampaa. EU:n sisällä vauraus, väestö ja ulkomaiset investoinnit näyttävät keskittyneen vahvasti Etelä-Englannista Pohjois-Italiaan ulottuvalle kasvubanaanille (EU Commission 2007). Suomessa keskittymistä on tapahtunut kolmella tasolla: Etelä-Suomi, erityisesti pääkaupunkiseutu on menestynyt muita alueita paremmin, yliopistoseuduista Salon ohella muutamat ovat menestyneet muita paremmin ja kunta-

<sup>52</sup> GEM-tutkimuksessa kasvuintentioita on mitattu yrittäjien subjektiivisina odotuksina uusien työpaikkojen määrästä seuraavan viiden vuoden aikana. Voimakkaasti kasvuhakuisia ovat yrittäjät (yritykset), joiden uusien työpaikkojen määrä nousee kymmeneen ja työntekijöiden määrä kasvaa vähintään 50%.

keskukset ovat pärjänneet kilpailussa haja-asutusalueiden ja muiden keskusten kanssa.<sup>53 54</sup>

Keskittymistä kuvaavampi ilmaus voisi olla aluerakenteen piikikkyys (spiky), jota Florida (2005) käyttää kuvatessaan globaalia taloudellista ja innovaatioaktiiviteettia. Väestö ja taloudellinen toimeliaisuus ovat keskittyneet voimakkaasti, mutta innovaatioiden synty vielä tätäkin voimakkaammin. Menestyjiä on vähän. Himasen (2010, 72) mukaan globaalien menestyksen taustalla on kolme asiaa: riittävä määrä luovia osaajia, rakenteet, jotka mahdollistavat ideoiden muuntamisen käytännön menestykseksi, sekä luovuuden kulttuuri. Näiden taustalta löytyy Himasen (emt., 81) mukaan rikastava vuorovaikutus. Siinä on kysymys yhdessä oppimisesta, jota oppijoiden erilaisuus syventää, mestarikisällisuhteista, jotka mahdollistavat tiedon ja osaamisen siirtymisen, fyysisestä kohtaamisesta sekä toisia kannustavasta ja tukevasta, epäonnistumisen sallivasta sekä onnistumiset palkitsevasta arvoympäristöstä (emt., 75-88).

Alueellista keskittymistä koskevaa keskustelua on käyty myös alueellisen kehittämisen näkökulmasta tilanteissa, joissa tavoitteena on mieluummin alueiden selviytyminen kuin pyrkimys päästä globaalisti merkittäväksi toimijaksi. Tässä yhteydessä keskittymisen taustavoimia koskenut keskustelu on saanut hieman yllä olevasta poikkeavia painotuksia (Valtioneuvoston kanslia 2000, 19). Monilla aloilla markkinoiden koko ja läheisyys ovat keskeisiä toiminnan edellytyksiä. Tiheät, monipuoliset työmarkkinat parantavat työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa. Tiedon levittyminen ja muut positiiviset ulkoisvaikutukset hyödyttävät lähellä toisiaan sijaitsevia yrityksiä. Monipuolinen kulttuuri- ja muu palvelutarjonta vetää erityisesti nuoria keskuksiin.

Okko (1992; myös 2001) korosti jo aikanaan alueiden omaa merkitystä kehitykselle. Endogeenisen kasvuteorian mukaan tieto ja osaaminen synnyttävät kasvua ja tästä näkökulmasta kasvu ja keskittyminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Inhimillisellä pääomalla on sekä suora tuottavuusvaikutus että ulkoisvaikutus toisiin toimijoihin. Ulkoisvaikutukset ovat mahdollisia nimenomaan keskittyneissä rakenteissa. Luovan toiminnan – sekä tieteellisen että taiteellisen – ominaisuus on, että toiminta tiivistyy muotoihin, joissa sen harjoittajat ovat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Voidaan jopa väittää, että inhimillisen pääoman ulkoisvaikutukset pitävät kaupungit koossa ja saavat ne kasvamaan. Böckermanin ja Malirannan (2003) tulokset puolestaan osoittavat, että alueelliset tuottavuuserot eivät selity työntekijöiden ominaisuuksilla tai toimialarakenteella tai millään muullakaan käytössä olleella taustamuuttujalla. Erot voivat sen sijaan selittyä tuotantovälineiden ja -menetelmien eroilla tai tuotantomahdollisuuksien vaajaikäytöllä.

<sup>53</sup> Yksityiskohtainen kuvaus Suomen aluekehityksestä 1990-luvulla löytyy valtioneuvoston kanslian (2000, 30-118) julkaisusta.

<sup>54</sup> Samaan aikaan Friedman (2007) korostaa internet-aikakauden muuttaneen maailman pyöreästä litteäksi (flat), pelialustaksi jonka synty perustui ajattelun ja toiminnan muutokseen ja niiden yhdenmukaistumiseen sekä ICT-alan tarjoamiin teknisiin mahdollisuuksiin. Ihmiset ja yritykset verkottuvat ja rakentavat yhteistyötä omista lähtökohdistaan.

Erityisesti Suomen kaltaisessa maassa keskittymisen haitat näkyvät yksilöiden ja yritysten käyttäytymisessä vielä varsin vähän. Tungostumisen haitat ja turvallisuuteen liittyvät riskit eivät juuri näy ihmisten arjessa. Osittain tämän vuoksi keskittymiselle ei tässä ajassa ole löydettävissä varteenotettavia vastavoimia. Keskittymistä hillitsevinä tekijöinä on esille nostettu lähinnä seuraavat (Valtioneuvoston kanslia 2000, 19):

- tuotannontekijöiden liikkumattomuus tarjoaa luontaisia sijaintipaikkoja keskusten ulkopuolella,
- korkeat asumis- ja muut elinkustannukset keskuksissa hillitsevät sinne muuttoa,
- ruuhkautuminen, rikollisuus ja muut negatiiviset ulkoisvaikutukset vähentävät keskusten vetovoimaa, sekä
- kotipaikkaidentiteetti ja luontoon liittyvät arvot pitävät yllä asutusta keskusten ulkopuolella.

Suuri kysymys Suomessa on ennen muuta se, merkitseekö kehitys alueellisen vastakkainasettelun vahvistumista. Tuleeko ns. syvästä maaseudusta tai taantuvista teollisuuspaikkakunnista rasite taloudelle? Onko pelättävissä, että alueellista kehittämistä koskevat ratkaisut heijastavat tällaista perusnäkemystä? Vai kyetäänkö yleisesti näkemään aluekehityksen suuri kuva? Taloutemme kansainvälinen kilpailukyky on seurausta alueellisesta keskittymisestä, jonka on mahdollistanut tuotannontekijöiden alueellinen liikkuvuus. Voittajat ja häviäjät ovat kuitenkin ajan saatossa vaihtuneet. Myös työvoimaa ja resursseja luovuttaneille alueille saattaa ennen pitkää avautua kokonaan uudenlaisia mahdollisuuksia (esim. Kuhmonen & Niittykangas 2008). Tulevaisuus ei ole yksinomaan tämän päivän päättäjien tahdon asia.

#### 2.4.2 Yrittäjyyden mallialueet

Seuraavaksi haluan nostaa esille joitakin keskustelussa olleita käytännön esimerkkejä alueista, jotka ovat olleet esillä positiivisina esimerkkeinä. Sivuutan tietoisesti globaalit innovaatiokeskittymät kuten Piilaakson, jota on viimeksi käsitellyt Himanen (2010, 75-88). Tällaiset alueet ovat kovin etäällä siitä maailmasta, joka on oman kiinnostukseni kohteena. Myöhemmin (luku 4.3) nostan keskustelun periaatteelliselle tasolle, lähestyn ilmiötä tutkijan silmälasein. Tarkastelun kohteena ovat tällöin alueellisen kilpailukyvyn, innovatiivisen miljöö ja oppivan alueen käsitteet.

MENESTYKSEN RESEPTIT. Isaksen (1994) katsoo menneisyyteen ja tunnistaa kaksi polkua menestyväksi alueeksi. Nämä kaksi menestyksen ”reseptiä” ovat ns. kärkiyritysmalli ja pienyritysvaltainen toimintaympäristö. Suomessa Oulun ja Salon seutujen kasvu Nokian imussa ovat esimerkkejä kärkiyritysmallista, maa-seutualueilta esimerkkejä löytyy runsaasti muitakin: esimerkiksi Karstula ja

Honkarakenne Oyj ja Meteco Oy sekä Vieremä ja Ponsse Oy. Perinteiset metsäteollisuuden keskittymät ovat osaltaan esimerkkejä kärkiyritysmallista. Pienyritysvaltaisista toimintaympäristöistä esimerkkeinä voisivat olla suomalaiset toimialakeskittymät: Alajärvi, Jurva, miksei myös monet matkailukeskittymät.

Kanter (1995) pohtii tämän päivän ja lähitulevaisuuden alueellisia menestystekijöitä, millä keinoin menestys on mahdollista saavuttaa, kun pyritään globaalisti merkittäväksi toimijaksi. Hän korostaa yhteyksien ja alueen houkuttavuuden merkitystä sekä peräänkuuluttaa profiloitumista. Hän tunnistaa kolme profiloitumisen mahdollisuutta: keskittymisen lisäarvon tuottamiseen, tekemisen osaamiseen panostamisen sekä toimimisen talouden solmukohtana: tavara, palvelu tai tietovirtojen solmukohtana. Kettunen (1998) on etsinyt ajatuksille yhteyttä suomalaisten kuntien/alueiden kehittämiseen.

INDUSTRIAL DISTRICT (ID). Isaksen (1994) totesi, että pienyritysvaltainen toimintamalli on ollut yksi keino menestyä alueiden välisessä kilpailussa. Kovin yksityiskohtaisesti hän ei toimintamallia auki pura päinvastoin kuin Bianchi (1998). Hän analysoi ns. Kolmannen Italian menestystarinaa, pienyritysvaltaisia alueita jotka ovat viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana olleet laajan kiinnostuksen kohteena. Hän tarkastelee näitä kolmen toiminnan logiikan näkökulmasta: tuotannon logiikan, alueellisen keskittymisen logiikan ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden logiikan näkökulmista. Mielenkiintoinen on myös havainto, jonka mukaan menestyksen synnyttäneet tekijät ovat kaikki olleet jatkuvan muutoksen kohteena.

Mariotti ja Piscitello (2001) jatkavat Industrial district -toimintamallia koskevaa keskustelua näkökulmana globaalin maailman haasteisiin vastaaminen ja uudelle kasvu-uralle pääsy. He tarkastelevat alueen piirteiden ja yritysten kansainvälistymisen (greenfield-investoinnit ulkomaille) välistä riippuvuutta, erityinen huomio alueen laadullisissa piirteissä. Kansainvälistymistä selittävät ennen muuta ”marshalilainen toimintamalli” (pienyritysvaltaisuus ja innovatiivisuus) ja kehittyneiden palvelujen saatavuus (rahoitus, liikkeenjohdolliset asiantuntijapalvelut ja kuljetuspalvelut) sekä julkisen vallan merkitys taloudessa (julkisten viranomaisten määrä hallinnossa, turvallisuudessa sekä sosiaali- ja terveystaloudessa). Menestyneillä alueilla julkisen sektorin toiminnalle on tyyppillistä markkinoiden hyödyntäminen.

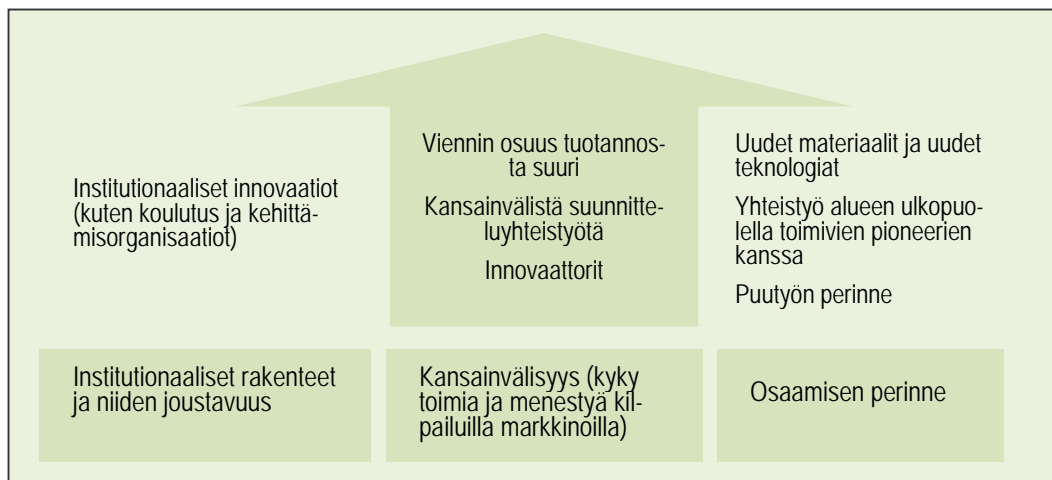
POHJANMAAN VENETEOLLISUUS. Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan Teknologiateollisuuden strategian (2006) mukaan ”Veneteollisuus on yksi kemian teknologioita hyödyntäviä toimialoista. Muovi- ja veneteollisuus ovat kehittäneet uusia merkittäviä teknologioita. Ne ovat alueen perinteisen toimialakeskittymän säilyttämistä ja kehittämistä tukevia ja tämän vuoksi ne ovat myös alueen teknologisen kehityksen keihäänkärkiä. Ne antavat mahdollisuuksia veneteollisuuden ulkopuolisillekin toimijoille, muun muassa laminointi- ja korinrakennusteknologian osaajille. Veneteollisuuden alueellinen painopiste on Pietarsaaren-Kokkolan seudulla.”

Pohjanmaalainen veneteollisuus sijoittuu Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakuntien alueille, Närpiön ja Lohtajan väliselle rantakaistaleelle. Alueella toimii noin 25 omaa venemerkkiä valmistavaa yritystä (esim. Jakobstads

Båtvarv Maestro, Finn-Marin, Bella, Nautor ja Baltic Yachts). Veneistä noin 70 prosenttia menee vientiin ja alueen osuus Suomessa valmistetuista veneistä on samaa luokkaa.<sup>55</sup>

Veneenrakennuksella on vahvat perinteet alueella. Kehitykselle on ollut tyypillistä innovatiivisuus, kansainvälisyys, verkottuminen ja nopea uuden omaksuminen. Venealan kehittämistä vastaa Keski-Pohjanmaan Teknologiakeskus KETEKin Marine-tiimi. Sen tehtäviin kuuluvat ”venetoimialan kehittämis-palvelut, kehittämishankkeiden suunnittelu ja toteutus, tuotantoverkostojen rakentaminen, Tekesin Vene-TUPAS -tutkimuspalvelu, tehdaslayout- ja tuotantovälinesuunnittelu, esiselvitykset, projektihallinta sekä kalastusteknologian kehittäminen”.<sup>56</sup>

Pohjanmaata on perinteisesti pidetty pienen ja keskisuuren teollisuuden mallialueena Suomessa. Eikä suinkaan suotta. Pääosa korkean teollisen yritysaktiiviteetin alueista sijoittuu sinne. Voidaan kuitenkin kysyä, missä määrin nämä alueet vastaavat industrial district -käsitettä ja missä määrin kysymys on nimenomaan Pohjanmaan mallista (Forström & Nyholm 1993a ja 1993b). Forström ja Nyholm (1993a; 1993b) tarkastelevat Keski-Pohjanmaan lasikuituveneteollisuuden rakennedynamiikan kehitystä 1960-luvulta lähtien. He jakavat kehityksen esivaiheeseen, jota tyypittelevät ensimmäisen asteen innovaattorit, ja tuotanto-vaiheeseen, jota tyypittelevät toisen vaiheen innovaattorit, varhaiset seuraajat ja myöhemmät seuraajat. Pelkistäen toimialan dynamiikkaa voidaan havainnollistaa oheisella kuvalla.



KUVIO 2.11 Pohjanmaan veneteollisuuden kehityksen suuri hahmo (Forström & Nyholm 1993b).

Kehityksen ydin on sopeutuminen, joka koostuu markkina-, kilpailu- ja teknologiasopeutumisesta ja jolle tunnusomaista on uuden teknologian ja

<sup>55</sup> [www-dokumentti] <[http://www.pohjanmaa.fi/fi/document.aspx?docID=1312 & toCID=67](http://www.pohjanmaa.fi/fi/document.aspx?docID=1312&toCID=67)> (Luettu 18.11.2009).

<sup>56</sup> [www-dokumentti] <[http://www.ketek.fi/page.php?page\\_id=50](http://www.ketek.fi/page.php?page_id=50)> (Luettu 18.11.2009).

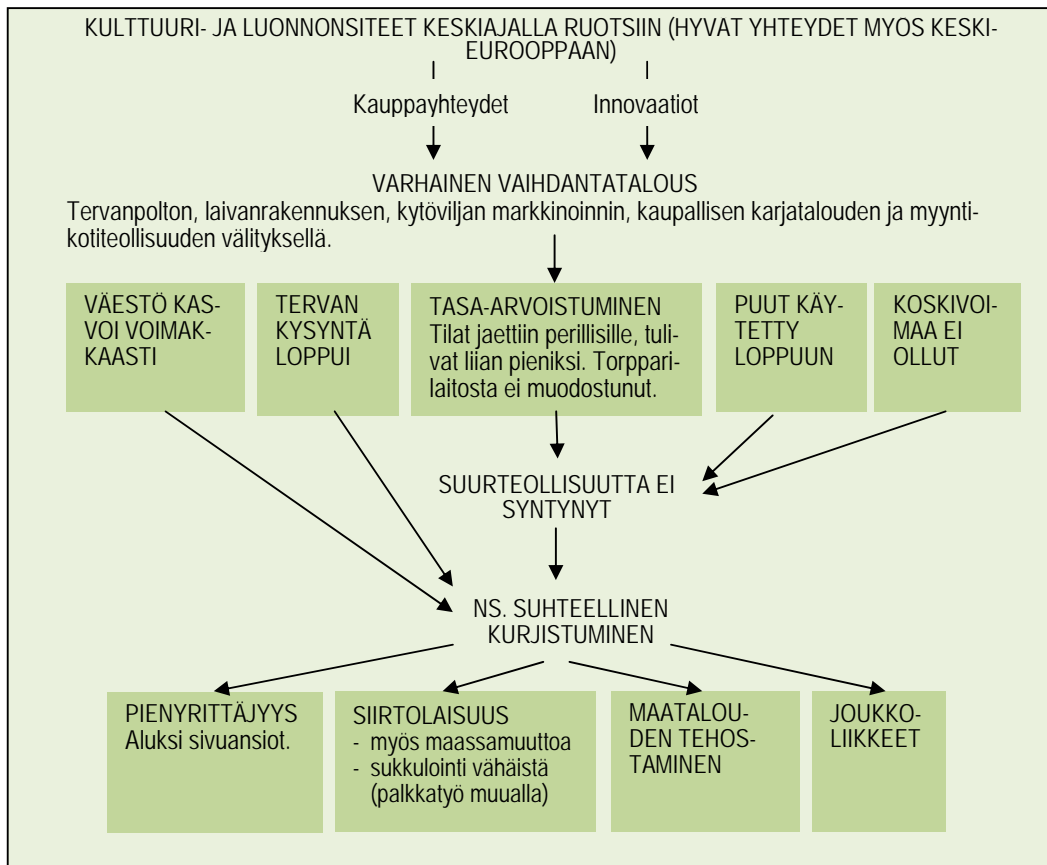
innovaatioiden käyttöönotto. Sopeutumisen taustalla on yhteistyö alueella toimivien yritysten välillä ja alueelta ulospäin suuntautuva yhteistyö. Oleellista on myös kiinnittyminen perinteeseen. Keski-Pohjanmaalla tämä voidaan ulottaa aina 1500-luvulle, jolloin tervakuljetukset synnyttivät laivanrakennuksen. Perinteen merkitys on kahtaalla. Ensiksikin sitä kautta selittyy alan ammatillinen osaaminen. Tätä tärkeämpää on kuitenkin kasvaminen muutokseen ja kyky selviytyä muutoksesta.

Toimintaympäristön muutokset näkyvät esimerkiksi elinkeinorakenteen muutoksena. Toimialaympäristön muutosta heijastaa siirtyminen puusta lasi-kuituun. Yritystason muutokset ilmenevät kasvuna ja taantumisena, ääritapauksissa perustamisina ja lopettamisina, sekä omistuksellisina muutoksina. Yritystason muutokset ilmenevät myös alueen kärkiyrityksissä, joita ovat Nautor ja Baltic Yachts. Nautor Oy perustettiin vuonna 1966. Se siirtyi Schauman-yhtymän omistukseen vuonna 1970 ja siitä tuli tytäryhtiö vuotta myöhemmin. Schauman fuusioitiin Kymmene-yhtymään vuonna 1988. Vuodesta 1998 yritys on ollut italialaisomistuksessa. Baltic Yachts perustettiin vuonna 1973 ja siirtyi Hollming-yhtymän omistukseen vuonna 1977 ja tytäryhtiöksi vuonna 1986. MBO-ratkaisun seurauksena Baltic Yachts siirtyi työntekijöiden omistukseen vuonna 1991 (Forström & Nyholm 1993a ja 1993b).

Kärkiyritysten ympärille syntyi alihankintayritysten verkosto, mutta myös itsenäisiä veneenvalmistajia ilmaantui markkinoille. Pienyrityksistä huomattava osa on paikallisten omistuksessa. Toimialan tarjoamat yrittämisen mahdollisuudet ovat todellisia. Pääsy alan vaatimaan osaamiseen on kaikkien tavoitettavissa. Yrittäjien ja työntekijöiden keskinäiset sidokset ovat vahvat ja taustat eivät useinkaan poikkea toisistaan, mitkä osaltaan vahvistavat paikallista identiteettiä ja yhteenkuuluvuutta. Sosiaaliset innovaatiot kuten alan vaatiman ammatillisen koulutuksen organisointi vahvistavat osaltaan alan kehitystä alueella.

Koski (2009) tulkitsee pohjalaisen yrittäjyyden syntyä historiallisena prosessina. Näkemys tukee hyvin Forströmin ja Nyholmin (1993a) näkemystä Keski-Pohjanmaan veneteollisuuden kehityksestä. Samalla se kuitenkin korostaa sijaintiympäristön piirteiden ja yrittäjyyden kehityksen välistä vahvaa sidosta.





KUVIO 2.12 Pohjalainen yrittäjyys historiallisessa kehityksessä (Koski 2009, 61).

Alueen kehityksen ja yrittäjyyden perusta on tervassa, jonka kautta alue siirtyi omavaraistaloudesta vaihdantaan. Tervanpolto ja laivanrakennus veivät alueelta edellytykset puunjalostusteollisuuden synnylle. Koskivoiman puuttuminen ehkäisi osaltaan suurteollisuuden synnyn. Seurauksena oli, että monet joutuivat 1800-luvun lopulla ongelmiin: mistä toimeentulo itselle ja perheelle. Ratkaisuja olivat maatalous, muutto muualle, usein jopa Amerikkaan saakka sekä pienyrittäjyys. Ajan olosuhteet selittävät osaltaan myös herännäisyyden, nuorisoseuraliikkeen ja jopa ”puukkojunkkariuden” vahvistumista.

Pienyrittäjyyden synnyssä oleellista oli Kosken (2009, 63) mukaan olivat kädentaidot, vähäinen pääomantarve, riittävät markkinat ja raaka-aineen saatavuus. Koski (emt., 63) kuvaa kehitystä tyoteamalla, että ”mitä enemmän uusia yrityksiä perustettiin, sitä enemmän myös yrittäjyys alkoi saada joukkoliikkeen muotoja. Yrittäjäksi ryhdyttiin yhä herkemmin. Kynnys yritystoiminnan aloittamiseen madaltui ja uusia yrityksiä syntyi olemassa olevien naapurustoon”. Tällainen kehityksen hyvään kehään kiinni pääseminen on tänäkin päivänä unelmana monilla alueilla.

PERÄMEREN KAARI. Perämeren kaari käsittää Raahen ja Luulajan välisen rannikkoalueen Perämerellä. Tavoitteena on, että ”Perämeren kaari on läntisen Eu-

*roopan pohjoisin huippu-osaamisen, liiketoiminnan ja logistiikan kansainvälinen kehittämisvyöhyke. Alueen kehitys perustuu väestökeskittymään, jokilaaksojen kulttuuriympäristöjen ja maankohoamisrannikon ympäristöltään vetovoimaisiin elinympäristöihin, korkeaan osaamiseen, luonnonvarojen jalostukseen sekä kulttuurisista vastakohtista ja erilaisuudesta syntyvään innovatiivisuuteen ja yhteistyöhön". (Haukipudas 2004, 10)* Ajatuksen juuret ovat Tornion ja Haaparannan läheisessä vuorovaikutuksessa. Kehittämisen mahdollisuus avautui toden teolla Suomen ja Ruotsin EU-jäsenyyksien myötä. Schengen-sopimus virtaviivaisti vielä entisestään kanssakäymistä ja helpotti erityisesti venäläisten liikkumista. Yhtenä merkkipaaluna oli Ikean tulo Haaparantaan. (Heikkilä 2007)

KEITELE. Keitele sijaitsee Pohjois-Savon maakunnan länsiosassa, aivan Savon ja historiallisen Hämeen rajamailla. Seudulta löytyy hämäläisten erämiesten leiri-paikkoja 1300-luvulta. Pysyvä asutus tuli Keiteleelle parisataa vuotta myöhemmin. Keiteleen kunta perustettiin vuonna 1879. Tällä hetkellä kunnassa on noin 2 500 asukasta. Keiteleen ainoa taajama on kirkonkylä Nilakka-järven rannalla. Sieltä on maanteitse Iisalmeen 82 kilometriä, Kuopioon 100 kilometriä ja Helsinkiin 430 kilometriä. Lähin rautatieasema sijaitsee Lapinlahdella (79 km), lähin merisatama Kokkolassa (210 km) sekä sisäsatama ja lentoasema Kuopiossa. Keitele valittiin 1999 Suomen luovimmaksi kunnaksi.<sup>57</sup>

Yli 25 vuoden määrätietoisen teollistamistyönsä ansiosta Keitele on yksi Suomen teollistuneimmista maaseutukunnista. Teollisten työpaikkojen osuus on 40%. Päätoimialat ovat puunjalostus-, metalli- ja vaatetusteollisuus. Keitele on tunnettu rohkeista ja ennakkoluulottomista ratkaisuista. Vahva teollisuus ja ammattitaitoinen työvoima antavat myös uusille yrityksille erinomaisen synergiaedun. Keiteleen vakaan kehityksen takana on aktiivinen teollistamispolitiikka, hyvät alue-edut, riittävä ja ammattitaitoinen työvoima sekä ihanteelliset elämisen olosuhteet. Keskeinen sijainti maantieteellisesti, hyvät kulkuyhteydet ja puuraaka-aineen läheisyys ovat monille yrityksille merkittävä etu. Keiteleen koko yritys-kanta on noin 160 yritystä. Suurin osa yrityksistä on pieniä muutamaa työntekijää yrityksiä. Kunnassa toimii myös lukuisa joukko toimialansa merkittävimpiä tuotannollisia yrityksiä Suomessa.<sup>58</sup>

- Keitele-yhtiöt on yksi Suomen suurimmista mekaanisen puunjalostuksen itsenäisistä integraateista. Emoyhtiö Keitele Forest Oy:n lisäksi Keiteleyhtiöihin kuuluvat sahayhtiö Keitele Timber Oy, jatkojalostusyksikkö Keitele Forest Wood Production, energiayhtiö Keitele Energy Oy sekä liima-puuta valmistava Keitele Engineered Wood Oy.

<sup>57</sup> Suomen Luovimman kunnan valinnan tekevät yhteistyössä Suomen Keksijäin Keskusliitto, Suomen Kuntaliitto ja Suomen Yrittäjät. Kunnan valinnassa kiinnitetään huomiota mm. kunnan toimintatapaan ja organisointiin, kunnan keksintö- ja innovaatiotoiminnan tuloksiin ja yrittäjyysilmastoon. Vuonna 2009 Suomen Luovin kunta valittiin 11. kerran. [www-dokumentti] <<http://kekery.fi/Luovin%20kunta>> (Luettu 12.5.2010).

<sup>58</sup> [www-dokumentti] <<http://www.keitele.fi/Suomeksi/Elinkeinoelama.iw3>> (Luettu 11.5.2010).

- Sepa Oy on vuonna 1982 perustettu perheyritys, joka on kasvanut kotimaan merkittävimmäksi kattoristikoiden valmistajaksi. Kattoristikoiden lisäksi se valmistaa siltamuotteja, puubetoniliittolaattoja, kevytlaattoja, mansardikattoja, runkokehiä ja paloristikoita. Yrityksen asiakkaita ovat Suomen suurimmat talotehtaat sekä rakennus- ja tukkuliikkeet.
- M.A.S.I Companyn tuotteita ovat Fredriksonin ylioppilaslakit sekä Lee Cooperin farkut. M.A.S.I Company on suomalainen ulkoilu- ja vapaa-ajan vaatteita valmistava, valmistuttava ja markkinoiva yritys. Jälleenmyyjinä toimivat useimmat merkkitarvotteita myyvät vähittäiskaupat. Yritys on toiminut vuodesta 1972 saakka. Skandinavian suurimmalla farkkutehtaal-la ei ole mennyt aina näin hyvin. Vuonna 1973 Bluman Oy:nä aloittanut yhtiö meni konkurssiin syksyllä 1990. Tehdasta tulivat pelastamaan yrityskonsultit Pekka Puolakka ja Matti Lainema, jotka ostivat yrityksen yhdessä nykyisen toimitusjohtajan Pekka Vyyryläisen kanssa.
- Keiteleläistä kekseliäisyyttä edustaa Latukone Oy, jonka perusti koulun talonmies Olavi Paananen. Koneet soveltuvat sekä maastohiihtolatu- jen tekoon ja laskettelurinteiden tamppaukseen että sähkö- ja puhelinlinjojen rakennus- ja kunnossapitotöihin. Paanasen kehittämät latukoneet ovat syöneet markkinat tunnetuilta tuontimerkeiltä. Hän myi yrityksensä 80-luvun lopulla Seppo Ahoselle, joka omistaa Keiteleellä myös kattotuoleja innovatiivisin menetelmin rakentavan Sepa Oy:n. Latukone Oy:n uusi omistaja Kässbohrer Geländefahrzeug AG, joka on tunnettu PistenBully tuotemerkistään, on maailman markkinajohtaja rinne- ja latukoneiden alalla. Yhtiö rakentaa Keiteleelle uuden tehdasyksikön, joka valmistaa muun muassa varaosia. Paana-latukoneiden huolto- ja varaosapalvelut hoidetaan jatkossa pääosin Keiteleellä.
- Keiteleen Porras Oy valmistaa puuportaita sisäkäyttöön. Porraskehitystyö aloitettiin yli 30 vuotta sitten. Portaat valmistetaan korkealaatuisesta, lamelliliimatusta massiivipuusta. Mäntypuun lisäksi valikoimassa ovat koi- vu, pyökki ja tammi. Lisäksi massiivipuuta voidaan käsitellä petsin eri sä- vyillä tai maalata valkoiseksi. Asiakaskunta muodostuu enimmäkseen ra- kennusliikkeistä, rakennustarvikeliikkeistä ja pientalorakentajista. Toimi- alueena on koko Suomi.

Kärkkäinen (1980) antaa hyvän kuvauksen pienen kunnan pyrkimyksistä koh- den parempaa huomista. Pakko on Keiteleenkin kehitystarinan lähtökohta (emt., 7): *"Vaikka kuntauudistusintoilijat liittyvät Keiteleettä kiivaasti Pielaveteen, kuntalaiset halusivat muuta. Yli 90% ... halusi pakkotilanteessa liittyä Viitasaareen... Oli kuiten- kin lääninraja välissä ...Tämäkös nostatti Keiteleen kunnanisien harjakset. Jotakin on tehtävää. Yhdeksi lääkkeeksi nähtiin 1960-luvun lopussa kunnanjohtajan viran perusta- minen. Pannaan yksi mies päätoimisesti tappelemaan valtion herroja vastaan".* Uusi kunnanjohtaja tarttui innolla asiaan (emt., 14-15): *"... kohennettiin kyläkeskusta, perustettiin elinkeinolautakunta, uusittiin ohjesääntöjä ... Tutkittiin paikallisia mah- dollisuuksia. Järjestettiin marjan- ja vihannesviljelypäiviä. Puhuttiin matkailusta. Koe-*

*tettiin saada joku entisistä yrityksistä laajentamaan.”* Vetoapua tuli yllättävältä taholta. Vuonna 1966 tulivat voimaan ensimmäiset kehitysaluelait ja Kehitysalue-rahasto Oy perustettiin vuonna 1971. Maassa oli vahva poliittinen tahto edistää alueellisesti tasapainoista kehitystä kompensoimalla epäedullisesta sijainnista aiheutuvia haittoja.

Kärkkäisen (1980) ajankuva osoittaa paikallisen aktiivisuuden tärkeyden. Oman alueen suhteellisen aseman turvaaminen edellytti aktiivisuutta, samoin yksittäisten hankkeiden valmistelu ja ennen muuta rahoituksen varmistaminen. Toimintaa voisi kuvata ajoittain aggressiiviseksi aktiivisuudeksi. Koko ajan rakennettiin samalla keskeisten toimijoiden keskinäistä luottamusta. Oleellista näyttäisi olleen myös kyky ajatella suuria. Tältä osin Keiteleellä turvauduttiin myös ulkopuoliseen asiantuntijaan (*Ihme-Nyström, emt., 18*), jonka tehtävänä oli tuottaa ideoita ja suunnitelmia päätöksenteon ja toiminnan pohjaksi. Hän antoi vihjeitä yksittäisistä yrittäjistäkin. Toimintatapojen muutos oli oleellinen osa uutta toimintakulttuuria: kunnanjohtaja vapautettiin arjen rutiineista ja muodostettiin keskeisiä poliittisia tahoja edustava kehittämisryhmä nopeaa päätöksentekoa silmällä pitäen. Kuten Kärkkäinen (1980, 28) toteaa, *”meillä asioita hoitavilla ... oli vimmatu halu muuttaa teoria käytännöksi”*.

Sitouttaminen näyttäisi olleen yksi kehittämisen avainsanoista. Kehittämisryhmän kautta turvattiin paikallinen yksimielisyys. Viestinnän keinoin ja erilaisien tilaisuuksien avulla kuntalaiset pyrittiin laajemminkin saamaan kehittämisen taakse. Maakunnallisten päättäjien asiantuntemusta ja vaikutusmahdollisuuksia hyödynnettiin tavoitteellisesti, mikä samalla sitoutti nämä päättäjät toimintaan Keiteleen hyväksi. Näkyvät avaukset valtakunnan ylimpään johtoon lisäsivät kunnan tunnettuutta ja eri toimijoiden uskoa Keiteleen mahdollisuuksiin menestystä.

Harju-Suksi Oy:stä kaikki lähti liikkeelle 18.9.1972, sen jälkeen tulivat Blueman Oy, Euro-Tele Oy ja Liimarakenne Oy. Yleismaailmallinen lama ulottui 1970-luvun puolivälissä Keiteleelle ja vaikutti kuntaan syntyneisiin yrityksiin. Kunnan edellytykset selvitä takaiskuista olivat kuitenkin merkittävästi vahvistuneet. Kunnassa oli onnistumisen kokemuksia mahdottomasta. Teollistamisen käynnistämisessä oli onnistuttu, epäonnistumisistakin oli kyetty oppimaan ja ehkä ennen muuta ne olivat vahvistaneet paikallista yksituumaisuutta ja toimijoiden keskinäistä luottamusta. Onnistumiset ja epäonnistumiset olivat omiaan vahvistamaan uskoa selviytymiseen myös tulevaisuudessa. Merkityksentöntä ei liene sekään, että kehittämisryhmän asiantuntemus oli merkittävästi kasvanut. Se pystyi osaltaan aktiivisesti vaikuttamaan kehityksen suuntaan, mitä hyvin kuvaa Kärkkäisen (1980, 120) kuvaus kehittämisryhmässä käydystä keskustelusta: *”Pannaan Keiteleen Puutyö valmistamaan runkoja, niillähän on juuri ongelmia ovien ja ikkunoiden kanssa, kun Uksi valmistaa samaa tuotetta ... Ihan totta, isketään verhoomohalli siihen Ketolan pellolle Puutyön viereen. Sieltä vaan rungot vaikka trukilla hallista toiseen. Koetetaan saada syntymään firma, johon Sakulonin lisäksi tulisi Puutyö taikka sen omistaja Raimo Laulainen kunnan kanssa. Siitä se syntyy.”*

1990-luvulle tultaessa tarve uudesta alusta kävi entistä selvemmäksi. Kunta oli aktiivisella toiminnalla ja oikeilla ratkaisuilla pystynyt kehittämään muita

rivakammin, mutta merkkejä kehityksen hiipumisesta alkoi olla näkyvillä. Huolta kannettiin väestönkehityksestä, muuttoliikkeestä ja työttömyydestä. Jonkinlaista apatiaa oli aistittavissa, *”ei tässä hyvin käy”*, ei vähiten toteutuneen EU-jäsenyyden vuoksi. Jotain uutta oli tehtävä. *”Rakennemuutos korvattiin rakennkehityksellä. Se on hallittavissa ja sävyllään myönteinen. Itse asiassa se pitäisi suojella lailla”*, totesi kunnanjohtaja Eero Ryhänen Savon Sanomien haastattelussa 28.8.1999. Pro Keitele -hankkeen tavoitteena oli 1990-luvun lopulla palauttaa vahva kehittämisote sekä etsiä uusia avauksia yritystoiminnan vahvistamiseksi. Tavoitteena oli 50 uutta työpaikkaa ja 5-10 uutta yritystä sekä verkottuminen, kansainvälistyminen ja omien raaka-aineiden käytön tehostaminen. Molemmat määrälliset tavoitteet toteutuivat tuplaten. Lisäksi vuonna 1999 Keitele nimettiin Suomen luovimmaksi kunnaksi.

Suhtautumista Pro Keitele -hankkeeseen kuvaa hyvin se, että hankkeen vetäjäksi tuli omasta tehtävästään virkavapaalle jäänyt kunnanjohtaja. (Eino Ryhäsen haastattelu 8.11.1999). Hanke koostui useista eri osahankkeista: kalusteohjelmasta, hirsiohjelmasta, sivutuoteohjelmasta ja massiivirakentamiskonseptin kehittämisestä. Huomiota kiinnitettiin myös vanhustenhuollon kehittämiseen ja ympäristöasioihin, samoin ICT-teknologian haltuunottoon.

Keitele on hyvä esimerkki kunnasta, joka on kyennyt hyödyntämään kokemuksiaan kehittämistyöstä, tähän on myös aktiivisesti pyritty. Ryhänen (haastattelu 8.11.1999) nosti oppimisen näkökulmasta esille kuusi asiaa. Ensimmäinen kokemus on vahvistanut uskoa jatkuvuuteen, aktiivisella toiminnalla tehdyille investoinneille voidaan löytää aina hyödyllistä ja järkevää käyttöä. Epäonnistuminenkin on aina uusi mahdollisuus. Toiseksi kokemus on opettanut, että päätöksentekoa ei ole mahdollista ulkoistaa. Päätökset on tehtävä itse. Kolmantena oppina on havainto polkuriippuvuudesta. Ratkaisujen tulee rakentua oman osaamisen varaan yhteistyötä hyödyntäen. Neljäntenä oppina on, että julkisilla toimijoilla on oma tärkeä merkitys kehittymisen näkökulmasta, ennen kaikkea pienissä kunnissa, joissa resursseja on vähän. Viidentenä asiana kokemus on osoittanut yksituumaisuuden tärkeyden, mikä koskee yhtä lailla yritysten keskinäistä sekä yritysten ja muiden toimijoiden välistä ajattelun ja toiminnan yksituumaisuutta. Lopuksi on tärkeä muistaa, että asiat tehdään viime lopuksi yrityksissä ja vastuu toiminnan tuloksista on ennen muuta yrittäjillä.

KARSTULA. Karstula sijaitsee Keski-Suomen maakunnassa. Kunnassa asuu noin 4 500 henkeä. Karstula sijaitsee 100 kilometrin päässä Jyväskylästä ja noin 370 kilometrin päässä Helsingistä. Kunnassa on useita kansainvälisesti merkittäviä yrityksiä. Niistä tunnetuimmat ovat Honkarakenne Oyj - maailman suurin hirsitalotehdas ja Meteco-konserni - metallialan huippuosaaja, jonka toimittamia järjestelmiä löytyy eri puolilta maailmaa. Finn-Savotan Punaiselle Ristille toimittamat sairaalatelat auttavat ihmisiä katastrofialueilla maailmanlaajuisesti. Karstulan Metallin puhdastilatuotteet ovat saaneet suuren asiakaskunnan aina Lähi-itää myöten. Matkailutila Lehtomäessä voi mököttää valtakunnallisesti tunnetulla Mökötuspukeilla, automuseo Wanhoissa Wehkeissä teet aikamatkaa menneille vuosikymmenille. Ahosen Taimiston runsaat valikoimat ovat puutarhaharrastajille paratiisi ja perinteikkään Wanhan ajan sekatarvakauppa

Kantasen tuotteet saa erä- ja retkihenkisen ihmisen kukkaronnyörit aukenemaan. Lahjatavaroita kannattaa käydä katsomassa ja ostamassa keskustassa sijaitsevasta Karstulan Käsityötalosta.<sup>59</sup>

Tavoitteena on, että Karstula on vuonna 2012 elinvoimaisena paikkakuntana Keski-Suomen halutuimpia alueita yrittää ja tehdä työtä! Kuntapalvelut järjestetään kuntayhteistyötä ja yksityistä yritystoimintaa hyödyntäen niin, että ne vahvistavat Karstulan elinvoimaisuutta sekä kannustavat yrittämistä ja työn tekemistä Karstulassa.<sup>60</sup> Karstulan kuntaorganisaatio vahvistaa omalta osaltaan Karstulan suhteellista elinvoimaisuutta toimimalla itse yrittäjämäisesti, edistämällä kuntayhteistyötä ja paikallista yrittäjyyttä, tehostamalla kaikkien kunnan järjestämistä vastuulla olevien kuntapalvelujen toiminnallis-taloudellisuutta, sekä kehittämällä Karstula-viestintää. Kuntapalvelujen kehittämistoimet suunnataan yrittäjyyden ja työn tekemisen edellytysten vahvistamiseen, asumiseen ja vapaa-aikaan, sosiaali- ja terveystalouteihin sekä perus- ja 2.asteen koulutukseen.

Kehittämisyhtiö Karstulanseutu Oy järjestää kunnassa karstulalaisille yrittäjille ja yrittäjiksi aikoville tarkoitettua neuvontapalvelua, matkailutoimen hoidon, sijoitustoiminnan hallinnoinnin (Puulaakson Sijointi), sekä kunnan elinkeino- ja markkinoinnin. Kehittämisyhtiö Karstulanseutu Oy palvelee asiakkaitaan edistämällä niiden kannattavan liiketoiminnan kehittämistä, rahoituksen järjestämistä ja verkostoitumista.<sup>61</sup>

Osaamis- ja teknologiakeskus Ropotti tarjoaa yrityksille tiloja ja välineitä tuote- ja tuotannonkehitykseen ja testaukseen. Se auttaa myös yritysten tuotekehitysprojektien käynnistämässä ja toteuttamisessa välittäen asiantuntija-apua. Tässä tehtävässä Osaamis- ja teknologiakeskus Ropotti toimii rahoittajien ja asiantuntijoiden kokoojana ja välittäjänä käyttäen hyväkseen yhteistyöverkostoaan. Osaamis- ja teknologiakeskus Ropotissa on mahdollista järjestää myös koulutusta yrityksille ja niiden nykyiselle ja tulevalle henkilökunnalle erilaisista aihekokonaisuuksista yhteistyössä eri koulutusorganisaatioiden kanssa. Koulutusaiheita voivat olla puu- ja metallialan ammatillisen osaamisen vahvistaminen, alan tuote- ja tuotannonkehittäminen, liiketoimintaosaamisen kehittäminen, laatu- ja järjestelmät, tietotekniikka jne. Osaamis- ja teknologiakeskus Ropotti tarjoaa apuaan lukion kaksoistutkinnon, perusopetuksen teknisten töiden sekä työpajan toiminnan kehittämässä. Vastavuoroisesti työpaja, lukio ja jopa peruskoulun teknisen työn ryhmät voivat olla esim. tarjoamassa apuaan esim. jonkin uuden tuotteen koesarjan tekemisessä, ideoinnissa jne.<sup>62</sup>

**MATKAILUKESKITYMÄT.** Matkailun ripeä kehitys on osoitus talouden kehityksestä kohden palveluyhteiskuntaa. Maatilamatkailun kasvua on rajoittanut vahva mökkikulttuuri. Korpilotellien rakentaminen erityisesti 1970-luvulla oli

<sup>59</sup> [www-dokumentti] <<http://www.karstula.fi/>> (Luettu 11.5.2010).

<sup>60</sup> [www-dokumentti] <<http://www.karstula.fi/strategia.html>> (Luettu 11.5.2010).

<sup>61</sup> [www-dokumentti] <<http://www.karstulanseutu.fi/palvelut.html>> (Luettu 11.5.2010).

<sup>62</sup> [www-dokumentti] <<http://www.ropotti.fi/>> (Luettu 11.5.2010).

yritys hakea palvelualuejen kasvua pienen ja suuren välimaastosta; tulokset olivat vaihtelevia.

Kehitys on toteutunut ennen muuta Lapissa, jossa matkailu on keskeinen toimiala. Aavasaksan vaara oli Lapin ensimmäinen turistikohte. Se veti puoleensa matkailijoita jo 1700-luvulla. Vuonna 1938 perustetuista kymmenestä luonnonsuojelualueesta seitsemän sijaitsi Lapissa ja 1930-lukua onkin joskus nimitetty Lapin matkailun kultakaudeksi. Luonnonsuojelu ja matkailu kulkivat tuolloin käsi kädessä. Tunturiihito ja mutkamäenlasku nousivat ylempien sosiaaliluokkien muotiharrastukseksi. Suomen ensimmäiset pujotteluradat avattiin 1937 Kolilla, Rovaniemen Ounasvaaralla, Pallaksella ja Sallassa. Suomen Matkailijayhdistys avasi retkeilymajan Kilpisjärvellä 1937, Pallasjärvellä 1934 ja Hetassa 1935. Vuonna 1936 Rovaniemellä avattiin loistohotelli Pohjanhovi. Sodan tuhojen korjaaminen 1930-luvun tasolle kesti 1960-luvun alkuun saakka, jolloin alkaneessa kehityksessä oli uutta yksityisten matkailuyrittäjien mukaantulo liiketoimintaan. Syntyivät laskettelukeskukset ja ”lomakaupungit”. Erityisesti laskettelu veti matkailijoita Lappiin, siirryttiin luontomatkailemasta yhä enemmän toiminnallisen matkailun suuntaan. 1980- ja 1990-luvuille oli tyypillistä voimakas rakentaminen ja itse matkailutuotteiden kehittäminen. Pohjoiseen syntyi erilaisia ohjelmapalveluyrityksiä ja niiden myötä siirryttiin elämyksellisen matkailun suuntaan. (Kuhmonen & Niittykangas 2008, 39)

TEKES-ESIMERKIT. Kautonen, Kolehmainen ja Koski (2002) tarkastelevat kahden keskusalueen, Jyväskylän ja Tampereen, kehitystä innovaatioympäristöinä. Molemmat ovat yliopistoseutuja, joten luontevana lähtökohtana molemmissa on oppivan alueen ideaali, Jyväskylässä vahvemmin kuin Tampereella. Tiedon ja osaamisen merkitystä korostetaan, samoin toimijoiden (so. yritysten, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten) välistä vuorovaikutusta, joka mahdollistaa tiedon ylivuoden ja yhdessä oppimisen. Lähtökohdiltaan alueet poikkeavat kuitenkin toisistaan. Tampereen seutu on yritys- ja toimialarakenteeltaan vahvempi ja monipuolisempi, kuin Jyväskylän seutu. Jyväskylässä kehitys on ollut vahvemmin julkisten toimijoiden varassa kuin Tampereella, erityisen merkittävää on ollut EU-jäsenyyden tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen, jolla pyrittiin ainakin osittain kompensoimaan teknisten tieteiden opetuksessa koettua vajetta alueella.

Käytännön innovaatiopolitiikassa näkyy alueiden väliset erot. Jyväskylän seudulla innovaatiopolitiikka on pragmaattista perustuen yritystasolla koettuihin ongelmiin. Tampereen seudulla painottuu visionäärisyys, pyrkimys synnyttää maailmanluokan innovaatioympäristöjä (Kautonen ym. 2002, 194). Tampereella tarvitaan käytännön toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Samoin tiiviimpää yhteistyötä toimijoiden välillä. Jyväskylässä on vähän kansainvälistyneitä yrityksiä ja muita toimijoita, mikä vaikeuttaa kehitystä. Lisäksi tiede- ja teknologiaperusta on kapeampi kuin Tampereella, samoin veturiyritysten määrä.

Yhteisinä haasteina Kautonen ym. (emt., 195) nostavat esille suuren määrän pk-yrityksiä, jotka eivät kykene hyödyntämään luotuja mahdollisuuksia ja eivät aina ole edes niistä tietoisia, sekä keskusseutujen suhteen muuhun maa-

kuntaan. Yhteinen haaste molemmille on myös se, että yhteydet muihin kasvu-keskuksiin Suomessa ja maailmalla ovat vasta kehitymässä. Kansainvälistymisen haasteisiin on kiinnitetty huomiota yleisemminkin Suomessa (Suomen Akatemia 2009; TEM 2009).

KANNONKOSKI. Kannonkoski on tilastoihme Keski-Suomessa. Siellä on enemmän työpaikkoja kuin, mitä elinkeinorakenne ja suhdannekehitys antaisivat olettaa. Kannonkoski on Jyvässeudun ulkopuolella ainoa väestöään kasvattanut maaseutukunta. Prosessi menestyjäksi on ollut pitkä. *”Joskus 1980-luvun alkupuolella Keski-suomalaisessa oli harva se päivä juttu Kannonkoskesta. Eikä se ollut aina kovin positiivinen”*, toteaa Kauko Rajalin, joka pitkään on johtanut paikallista yrittäjähdistystä (Keski-Suomen maaseutu 2009, 26). *”Ei ollut mitään henkisiä mahdollisuuksia kehittää Kannonkoskea”*, korostaa kunnanhallituksen puheenjohtaja Johannes Leppänen (emt., 26). Vauhtia ja vaarallisia tilanteita ei kuitenkaan puuttunut, mutta päätöksiä pohjustettiin kirjavin keinoin. Vähä vähältä tarve muutokseen voimistui. Sukupolvenvaihdos kunnan päättäjissä vauhditti muutosta. Syntyi uusi kulttuuri ja uudenlainen ilmapiiri.

Kuhmonen (Keski-Suomen maaseutu 2009, 26-28) summaa Kannonkosken kehitystä oppimisen näkökulmasta. Hän tunnistaa viisi oppimisen areenaa. Ensiksikin opittiin puhumaan avoimesti. Keskustelut siirtyivät julkisuudesta toimijoiden välisiksi. *”Nytkin ollaan eri mieltä kehittämisasioista, mutta eri mieltä ollaan keskenään pikeminkin kuin julkisuudessa. Toistenkin mielipiteistä ollaan kiinnostuneita. Se on pohja,”* kuvaa Leppänen (emt., 27). *”Kunnan ja yrittäjien vuorovaikutus on aika arkipäiväistä kanssakäymistä. Puhutaan ihan tavallisista asioista, mutta yritetään kuunnella herkällä korvalla ja reagoida nopeasti,”* kuvailee kunnanjohtaja Maarit Autio (emt., 27). Toiseksi opittiin luottamaan toisiin ja tekemään yhdessä. Luottamus näkyy arkisissa asioissa, luotetaan toisten osapuolien vilpittömään pyrkimykseen edistää yhteistä hyvää omalla toiminnallaan ja omilla päätöksillään. *”Ihmiset niitä kaikkia asioita hoitavat kaikissa organisaatioissa. Jos ihmissuhteet toimivat, niin silloin hoituvat asiatkin. Yrittäjäporukoissa asia ymmärretään hyvin ja sille annetaan arvoa,”* toteaa Rajalin. Kolmanneksi opittiin tekemisestä, onnistumisista ja epäonnistumisista. Onnistumisia on myös arvostettu. *”Epäonnistumisistakin on selvitty, kun on osattu antaa anteeksi,”* toteaa Autio. Neljänneksi ymmärrettiin ajan muutos, arvojen ja yksilöiden käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden muutos. *”Ennen ihmiset menivät rahan luokse. Nykyisin raha tulee sen luo, jolla on edellytyksiä ja tahtoa käyttää sitä järkevästi. Täytyy olla näkymä sisällöstä tai tuotteesta. Asioita täytyy miettiä 20 vuoden päähän,”* pohtii Leppänen. Viimeisenä on oppiminen, joka liittyy energian ja panostusten suuntaamiseen. *”Energiaa on opittu suuntaamaan kehittämiseen. Jos se käytetään riitelyyn, se on poissa tuottavammasta käytöstä,”* korostaa Leppänen (emt., 27).

Yleisesti voi sanoa, että polkuja menestykseen on useita. Kuhmonen, Kronström ja Niittykangas (2007) tunnistivat Keski-Suomea koskeneessa tutkimuksessaan neljä elinkeinopolitiikan reseptiä maaseutukunnille. He käyttivät näistä nimitystä *”Ammattitaitoista ohjelmatyötä runsain voimavaroin”*, *”Virkamiesvetoista yhteistyötä vähin voimavaroin”*, *”Perinteistä elinkeinopolitiikkaa: infrastruktuuria ja työvoimaa”* sekä *”Omiin yrittäjiin sitoutunutta yhteistyötä”*. Vaihtoehtojen



olemassaolo on tärkeä havainto, yhtä tärkeää on kuitenkin muistaa se, että menestyjiä ei erottele muista suunnitelmien sisältö vaan niiden toteutus. Menestyneissä kunnissa suunnitelmat on kyetty viemään käytäntöön, hyvät aikomukset on kyetty muuttamaan teoiksi.

## YRITTÄJYYS LIIKETOIMINTANA

### 3.1 Yrittäjyyttä ei ole ilman yrittäjää

Yrittäjyyden käsitteelle annetut monet tulkinnat (Laukkanen 2005) tekevät ymmärrettäväksi yrittäjyyttä koskevan ajattelun moni-ilmeisyyden ja ristiriitaisuuden. Alussa kiinnostuksen kohteena olivat yrittäjien piirteet. Kuitenkin, kuten Gartner (1989) totesi artikkelissaan *"Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question*", oleellista on kiinnittää huomiota myös siihen, mitä yrittäjät tekevät, miten he toimivat ja ajattelevat. Näkemys yrittäjyydestä on kuitenkin pysynyt hyvin yksilölähtöisenä, minkä ovat aiemmin todenneet esimerkiksi Venkataraman (1997), Gartner (1988) ja Laukkanen (1999). Käsitettä jäsennetään yksilön piirteiden, toiminnan ja aikaansaannosten kautta tavalla, joka sitoo liiketoiminnan ehtotekijät yhteen. Yrittäjän rooli ei katoa minnekään liiketoimintalähtöisessä yrittäjyydustulkinnassakaan (esim. Shane 2003), jossa liiketoimintalähtöisyyden käänttöpuolena ovat kysymykset, minkälaiset yksilöt tunnistavat liiketoiminnan mahdollisuuksia ja minkälaiset yksilöt hyödyntävät liiketoiminnan mahdollisuuksia. Yksilöt ovat kaiken tekemisen ytimessä, mitä Ford (1923, 13) jo aikanaan korosti:

*"Niin kauan kuin odotamme, että lainsäädäntö poistaa köyhyyden tai lakkauttaa etuoikeudet, saamme nähdä köyhyyden leviävän ja etuuksien enenevän ... Apu ei tule lainsäädäntävallalta, vaan meistä itsestämme."*

Mikä sitten saa meidät toimimaan ja asettamaan itsemme alttiiksi erilaisille riskeille: taloudellisille ja sosiaalisille? Tarpeet, halut, vietit, sisäiset yllykkeet, palkkiot vai rangaistukset (Juuti 2006, 37) vai jokin muu syy? Vastausta olisi mahdollista etsiä motivaatiota koskevasta keskustelusta (esim. Francesco & Gold 2005, 125-128).<sup>63</sup> Lähtökohtana voisi olla näkemys, jonka mukaan motiva-

<sup>63</sup> Motivaatio on yksilön käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä; motivaatio synnyttää tietyn käyttäytymisen ja sen voimakkuuden vaihtelun (Reeve 2009, 5). Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista, tarkoituksenmukaista ja tahdon alais-

tiossa voidaan erottaa kolme ulottuvuutta, jotka kaikki vaikuttavat osaltaan siihen, olemmeko kykeneviä ja halukkaita tarttumaan yrittäjyyden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Ulottuvuudet ovat affektiivinen (yksilön temperamentti, piirteet, arvot ja asenteet), konatiivinen (yksilön sisäinen epätasapaino: tahto ja pyrkimykset) sekä kognitiivinen (tiedot ja taidot) (Ruohotie 1998, 31-33). Viimeksi mainittuun voidaan liittää keskustelut liiketoimintaosaamisesta, josta on tullut yksi tämän päivän iskusanoista, ratkaisu taloutemme ongelmiin yleisemminkin, vaikka käsityksemme siitä, mitä käsitteellä tarkoitetaan, poikkeavat toisistaan.

Seuraavassa näkökulmia yksilölähtöiseen yrittäjyystulkintaan on viisi. Ensiksi tarkastelen perinteistä piirreteoreettista ajattelua, joka oli ensi vaiheessa yrittäjyystutkimuksen ytimessä, kuten yllä todettiin. Sen juuret ovat persoonallisuuden piirteitä, temperamenttia ja yksilöllisiä luonteenpiirteitä, koskevassa tutkimuksessa. Tämänkaltaisella ajattelulla on myös kääntöpuolensa, jota sivuan lyhyesti. Kolmanneksi laajennan tarkastelua tarvittaviin tietoihin, taitoihin ja kyvykkyyksiin. Neljänneksi korostan arvojen ja asenteiden merkitystä. Viidenneksi muistutan siitä, että intentiot viime kädessä ratkaisevat.<sup>64</sup> Merkittäviä asioita ei saada aikaan ilman vahvaa pyrkimystä. Lopuksi nostan tarkasteluun yrittäjämäisen orientaation (EO) käsitteen. Tämä siirtää keskustelun yritystasolle ja osoittaa, että toivottu yksilötason käyttäytyminen voidaan perustellusti siirtää koko yrityksen toimintaa kuvaaviksi ominaisuuksiksi. Yksilöä ja yritystä koskevat keskustelut sivuavat vahvasti toisiaan.

### 3.1.1 Piirreteoreettinen näkemys edelleen voimissaan

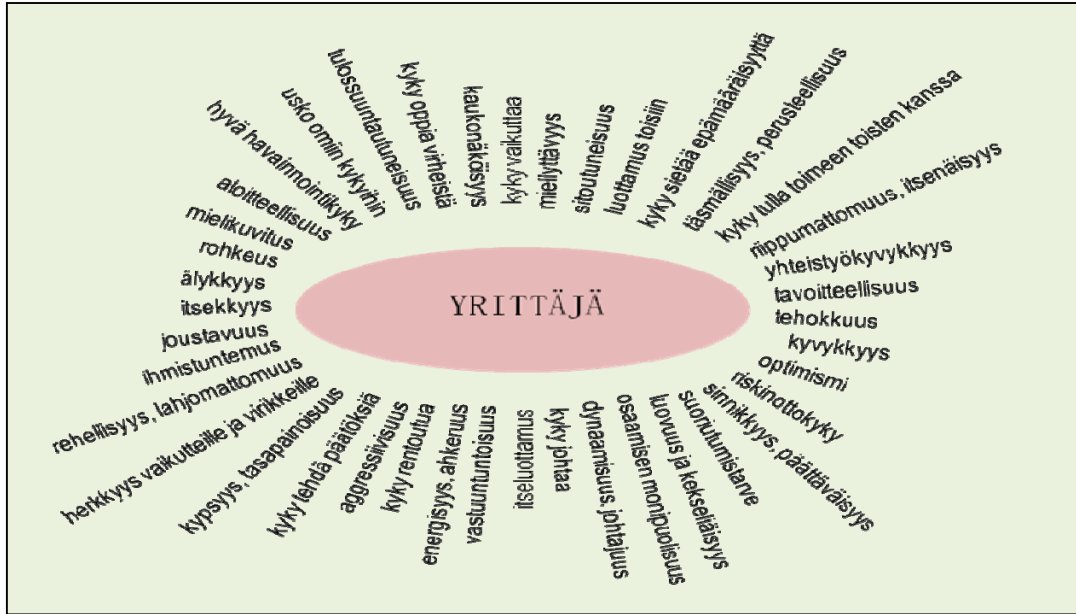
Hornaday (1982, 26-27) on koonnut eri tutkimuksissa yrittäjiin liitettyjä määreitä. Kaikkiaan hän on listannut 42 piirrettä, jotka konkretisoivat piirreteoreettista ajattelua ja siihen samalla liittyviä ongelmia. Jotkut piirteistä ovat lähellä toisiaan. Joukosta löytyvät kaikki keskeisimmät kuten innovatiivisuus ja luovuus, usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin,

---

ta. Motivaatio kertoo syyn toiminnallemme (Hampson 1988, 65). Lukuisat motivaatioteoriat tarjoavat selityksen kuvatuunlaiselle käyttäytymiselle. Lisäksi taustalla vaikuttavat demografisten tekijöiden ohella yhteiskunnassa vallitsevat ja yksilön omat arvot, sisäinen ja ulkoinen identiteetti sekä persoonallisuus. Motivaatioteoriat jaetaan kahteen ryhmään (Francesco & Gold 2005, 125-128): tarveteorioihin (content theories) ja prosessiteorioihin (process theories). Tarveteoriat kuvaavat käyttäytymistä ohjaavia sisäisiä tekijöitä. Tarve voidaan määrittellä yksilön sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka ohjaa yksilöä toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeiden ja kannusteiden ohella motivaatioon vaikuttavat kokemukset ja odotukset. Prosessiteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja reagoinnissa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat siihen, miten yksilö saadaan toimimaan, miten toimintaa ylläpidetään ja miten sitä ohjataan.

<sup>64</sup> Vaikuttavien tekijöiden kirjo on laaja ja tilannesidonnainen, joten tarve pelkistää vaikuttavat tekijät muutamaa helposti ymmärrettävään ryhmään on ilmeinen. Tarjolla on ainakin kolme vaihtoehtoa (Niittykangas 2003, 134-139): veto- ja työntöhypoteesit (esim. Gilad & Levine 1986), yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena (Marjosola 1979), sekä yrittäjyys kyvyn, halun ja uskalluksen tulona (Koiranen 1995). Kukin näistä helpottaa samaan aikaan ja mahdollisesti eri suuntiin vaikuttavien tekijöiden haltuunottoa.

tavoitehakuisuus ja sinnikkyys sekä kyky sietää epävarmuutta. Mukana on myös hieman tuntemattomampia piirteitä kuten aggressiivisuus, kyky rentoutua tai itsekkyyys. Jotkut, kuten rehellisyys ja lahjomattomuus, älykkyys sekä täsmällisyys ja perusteellisuus, synnyttävät puolestaan kysymyksiä sekä ajatuksen piirteiden ja kontekstin välisestä mahdollisesta yhteydestä.



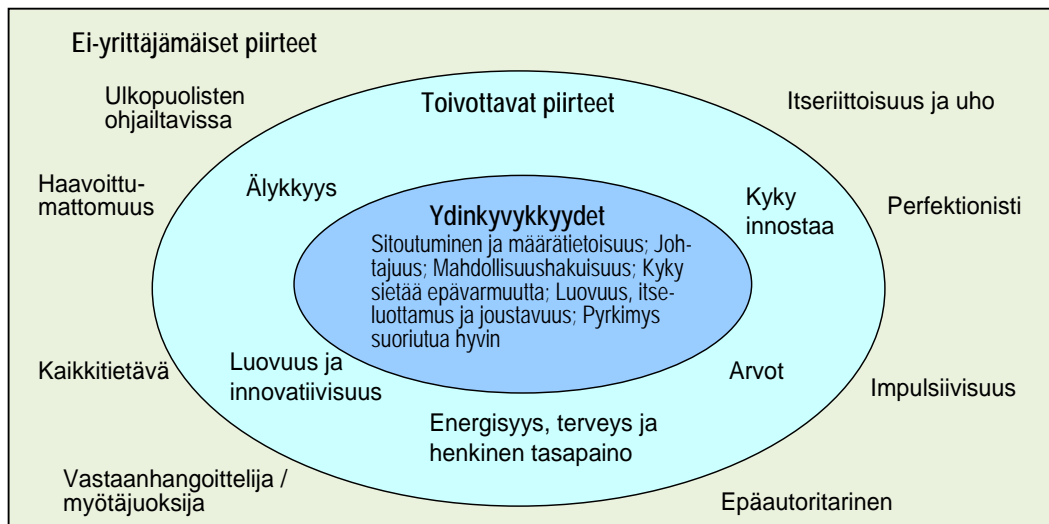
KUVIO 3.1 Piirreteoreettisen ajattelun hahmotusta (Hornaday 1982, 26-27).

Timmons ja Spinelli (2004, 249-262) puhuvat yrittäjämäisistä piirteistä (entrepreneurial attributes) ja jakavat ne kolmeen ryhmään: ydinpiirteet (core attributes), tavoiteltavat piirteet (desirable attributes), sekä yrittäjämäiselle käyttäytymiselle vieraat piirteet (nonentrepreneurial attributes). Timmonsin ja Spinellin (2004) näkemys on merkittävä askel eteenpäin ajattelussa. Se ottaa kantaa erilaisten piirteiden keskinäiseen merkitykseen. Kaikki Hornadayn esittämät tekijät eivät ehkä olekaan yhtä merkityksellisiä. Tämänkaltaista näkemystä voisi pyrkiä kehittämään edelleen ottamalla tarkasteluun toimiala- tai kilpailuympäristön vaatimukset tai tarkastelemalla sitä pienen yrityksen erityispiirteiden näkökulmasta. Piirteet saattavat olla myös aikaan sidottuja?

Piirreteoreettisen ajattelun voisi halutessaan pelkistää näkemykseen, jonka mukaan yrittäjältä vaaditaan näkijän (the enterprise person) ja tekijän (the project champion) kykyä. Ensin mainittu liittyy sellaisiin piirteisiin kuten luovuuteen, visionäärisyyteen ja kykyyn tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina. Tekeminen puolestaan edellyttää uskoa itseen ja omiin kykyihin, rohkeutta, pitkäjänteisyyttä ja tavoitteellisuutta. Mikäli yksilö kokee kykynsä riittämättömiksi, yrittäjätiimin, jolla on täydentävää osaamista ja jossa vallitsee keskinäinen luottamus, muodostaminen on luonteva vaihtoehto.

Puhtaimmillaan piirreteoreettinen lähestymistapa erottaa yrittäjän yhteiskunnasta ja sosiaalisista yhteyksistään; hän on vain piirteidensä kantaja, piirtei-

den jotka määräävät hänen käyttäytymisensä sekä luetteloivat hänen intressinsä ja tarpeensa (Eskola 1985, 38). Ihmisen elämä ei kuitenkaan riipu ainoastaan yksilöiden erillisistä pyrkimyksistä, vaan myös organisaatioista ja järjestelmistä sekä tilanteista ja ympäristöstä. Yksi piirreorioiden ongelmia on myös se, että eri tutkijat korostavat erilaisia piirteitä eivätkä edes yhden tutkijan tulokset aina ole kovin pysyviä kohdejoukosta toiseen (emt., 55). Samalla korostetaan myös asian toista puolta. Yksilö voi elämänsä eri vaiheissa osoittaa huomattavaa pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta, vaikka ei tietyllä hetkellä toimisikaan niin johdonmukaisesti kuin piirreoriat edellyttävät. Elämänkaaren käsite nousee näin Eskolan mukaan persoonallisuustutkimuksen yhdeksi kantavaksi rungoksi (emt., 59). Itsestään selvää ei myöskään ole se, minkälaisiin yrittäjiin tarkastellut piirteet viime kädessä tulisi liittää, kaikkiin yrittäjiin vai vain johonkin tiettyyn tyyppiin. Piirreoreettisen ajattelun relevanssin voi olettaa olevan huomattavasti suuremman kasvuhakuisessa ja innovatiivisessa liiketoiminnassa kuin koko yrittäjäkentässä.



KUVIO 3.2 Piirteiden hierarkia (Timmonsin & Spinellin 2004, 251).

Huolimatta piirreoreettiseen lähestymistapaan kohdistetusta kritiikistä ja siihen liittyvistä ongelmista se elää yhä edelleen tärkeänä yrittäjyyttä selittävänä lähestymistapana. Eikä suinkaan suotta. Piirteistä ovat elämään jääneet ennen muuta suoriutumismotivaatio, kontrollipremissit, innovatiivisuus ja riskinotto-kyky. Nämä pystyvät tavoittamaan jotain oleellista yrittäjyyteen liittyvää. Sellaista, jonka voidaan ajatella leimaavan omakohtaista yrittäjyyttä yleensä tilanteissa, joissa yrittäjyys ymmärretään hyvin perinteisessä mielessä. Riskinotto-kyky on mukana jo kaikkein varhaisimmissa määritelmässä yrittäjästä ja yrittäjän tehtävistä (esim. Niittykangas 2011).

Henry Fordin (1927) esittämät ajatukset yrittäjästä eivät ajan saatossa ole menettäneet terävyyttään. Hän totesi, että

(s. 9-10) *"... Maailmassa on aina kahdenlaisia ihmisiä – uranaukaisijoita ja perässä pyrkijöitä. Perässä pyrkijät aina syyttävät uranaukaisijoita. Sanovat uranaukaisijain anastaneen kaikki tilaisuudet; vaikka asianlaita onkin niin, ettei perässä pyrkijöillä olisi mihin pyrkiä, elleivät uranaukaisijat olisi tietä raivanneet ... toisilla ihmisillä oli laaja näköala, kun se taas toisilla oli rajoitettu. Ne miehet, joiden näköalat ovat olleet laajat, ovat tietenkin vieneet muista voiton ..."* (s. 12-13) *"... He eivät suinkaan pyri erilleen siitä, minkä kehitys jo on tuonut mukanaan, vaan päinvastoin he uteliaan innokkaasti odottavat, mitä uutta on tulossa. He ovat milloin tahansa valmiit hylkäämään sen, mitä meillä on tänään, saadakseen sen, mitä huomispäivä tuo tullessaan. Tämä on toimeliaan miehen siunaus, miehen, joka ei istu mietiskellen jonkin kirjaston nurkassa ja koeta pusertaa uutta maailmaa vanhoihin kaavoihin ... päänkioivistus vaivaa vain niitä, jotka koettavat pidättää kehityksen pyörää ja jotka huolestuneina yrittävät pakottaa sen noudattamaan heidän omaa ahdasta rataansa. Se työ on turhaa ..."*

### 3.1.2 Piirreteoreettisen ajattelun nurja puoli

Psykodynaaminen malli on vastakohta piirreteoreettiselle ajattelulle. Kets de Vries (1977; Chell 1986) hahmottaa ehkä tuskallisenkin kuvan yrittäjän persoonallisuudesta. Tähän sisältyy perhetausta, joka on *"usein koettujen vaikeuksien leimaama"* (Kets de Vries 1977, 45). Kokemukset *"saattavat muovata aikuisen, joka kantaa huolien perintöä, liittyy epävarmuuteen ja itseluottamuksen puutteeseen sekä lähipiirissä oleviin ihmisiin kohdistuviin tukahdutettuihin aggressiivisiin toiveisiin"*. Tuloksena saattaa olla ongelmia, jotka kohdistuvat työhön liittyvään identiteettiin ja työtä koskeviin valintoihin ja jotka voivat jatkua läpi elämän. Yrittäjästä tulee poikkeava ihminen, työstä toiseen siirtyvä niihin kuitenkin sopeutumatta, ja henkilö, joka kehittää itselleen kapinallisen asenteen. Halu olla liikkeessä voidaan nähdä tarpeena olla ristiriidassa vahvojen alemmuuden ja avuttomuuden tunteiden kanssa. Yksilö ei sopeudu johdettavaksi ja ulkopuolelta määriteltyjen roolien toteuttajaksi. Oman organisaation luomisesta tulee varteenotettava vaihtoehto. (Kets de Vries 1977)

Lähestymistavan ongelma on siinä, että se pyrkii kuvaamaan äärimmäisiä piirteitä ja jättää tarkastelun ulkopuolelle pääosan ominaisuuksista. Narsistisuus näyttäisi olevan johtajien vitsaus, ehkä jossain määrin yrittäjienkin, vaikka johtajan ja yrittäjän samaistamiseen liittyy myös huomattavia vaaroja. Näkemys on monessa suhteessa vastakohta piirreteoreettiselle ajattelulle, mitä hyvin kuvaavat narsistisuudesta esitetyt luonnehdinnat (Kets de Vries 1991, 86-87):

[Narsisti] *"reagoi arvosteluun raivon, häpeän tai nöyryytyksen tuntein; on ihmisuhteissaan riistävä; käyttää hyväkseen muita omien tarkoituseriensä saavuttamiseksi; suureellinen kuva omasta tärkeydestä, odottaa itseään pidettävään "erityisenä" vaikka ei suorittaisikaan mitään mainittavaa; uskoo ongelmiansa olevan ainutlaatuisia, joten vain muut poikkeukselliset ihmiset pystyvät ymmärtämään*

*niitä; hänen mielensä täyttävät kuvitelmat rajattomasta menestyksestä, vallasta, loistavuudesta, kauneudesta tai ihanteellisesta rakkaudesta; tuntee olevansa etuoikeutettu: hänellä on kohtuuttomia odotuksia erityiskohtelusta, esim. ettei hänen tarvitse jonottaa muiden tapaan; vaatii jatkuvaa huomiota ja ihailua, kalastelee esim. kohteliaisuuksia; empatian puute: ei pysty tunnistamaan tai kokemaan muiden tunteita, esim. närkästyty tai yllättyy, kun vakavasti sairastunut ystävä peruuttaa tapaamisen; sekä hänen mieltään askarruttavat kateuden tunteet.”*

Ehkä kuitenkin on niin, että yritysjohtajien ja yrittäjien rinnastaminen ei tee tässä yhteydessä oikeutta yrittäjille. Yrittäjän sitoutuminen yritykseensä on oletettavasti vahvempaa kuin yritysjohtajan johtamaansa yritykseen, eikä sidos suinkaan ole yksinomaan taloudellinen.

### 3.1.3 Tiedot, taidot ja kyvykkyydet kunniaan

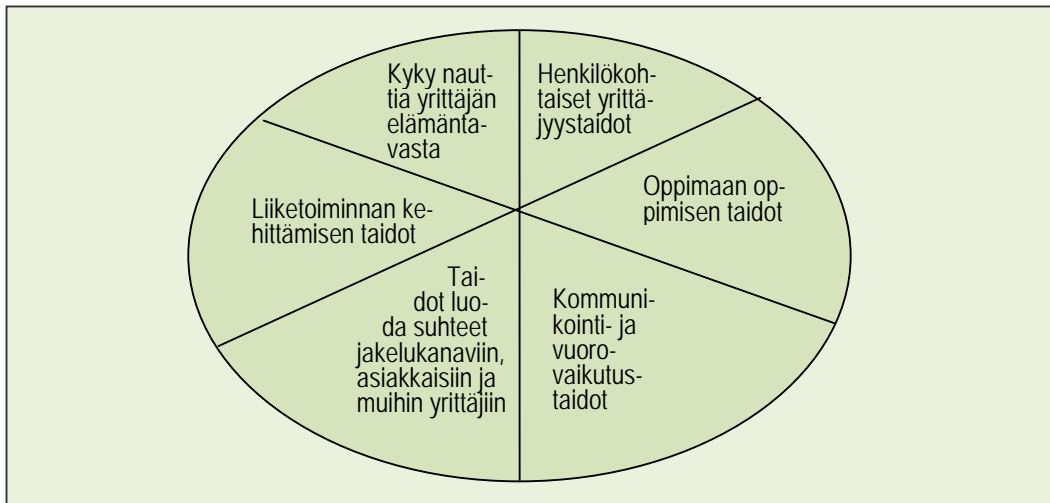
Osaamisen merkityksen korostuminen yritysten kilpailukyvyn perustana on tälle ajalle ominaista. Pienissä yrityksissä yrittäjän osaamiseen kohdistuu suuria odotuksia. Yksittäisten tekijöiden nimeämiseen sisältyy implisiittisesti näkemys, ainakin osittain, yrittäjyyden edellyttämistä tiedoista, taidoista ja kyvykkyyksistä, jotka heijastavat niiden tehtävien ja toimintojen vaatimuksia, jotka ovat yrittäjyydelle olennaisia (tulkinnoista esim. Bird 1989, 7-8). Cassonia (2003) vapaasti konkretisoiden yrittäjiltä vaadittavia ominaisuuksia ovat riskinotto-kyky, innovatiivisuus, markkinoiden toimintaperiaatteiden tuntemus, tuotannollinen osaaminen, markkinointiosaaminen, liikkeenjohdollinen osaaminen ja yhteistoiminnan kyky.

Aiemman työkokemuksen merkitys ilmenee kolmella tavalla. Ensiksikin perustettavalla yrityksellä on usein vahva yhteys perustajan viimeisimpään työpaikkaan ja siellä hankittuun osaamiseen. Toiseksi aiempi työkokemus mahdollistaa sellaisten verkostojen rakentamisen, joita on mahdollista yrittäjänä hyödyntää. Kolmanneksi työkokemuksen merkitys näkyy siinä, että osa uusista yrityksistä syntyy aiemman työnantajan myötävaikutuksella. Perustaja siirtyy tekemään yrittäjänä sitä, mitä teki aiemmin palkkatyössä. Entinen työnantaja muuttuu usein työnantajasta asiakkaaksi. Lopuksi on todettava, että työkokemuksen antamalla yleisillä työelämävalmiksilla on oma merkityksensä, ennen muuta tilanteissa joissa työpaikka on tarjonnut hyvän yrittäjyyden oppimisympäristön.

Gibb (1997b) puhuu yrittäjältä vaadittavista ydintaidoista, jotka korostavat yrittäjyyttä elämäntapana, kokonaisvaltaisena tapana suhtautua elämään. Kyky nauttia yrittäjän elämäntavasta ja oppimaan oppimisen taito nousevat pitkällä aikavälillä muita tärkeämmiksi. Osa yrittäjältä vaadittavista ominaisuuksista liittyy yksilön hallinnassa olevan osaamisen tasoon, osa yrittäjän persoonaan ja tapaan toimia. Cassonin mielestä (1982, 34) yrittäjän tulisi olla mieluummin generalisti kuin spesialisti.<sup>65</sup> Tämä näkemys sisältyy myös

<sup>65</sup> Hallinnassa olevan osaamisen käsite on mielenkiintoinen. Osaaminen voidaan jakaa kahteen osaan: yrittäjän omaan osaamiseen ja yrittäjien tuntemien henkilöiden osaamiseen, jo-

liiketoimintaosaamista koskevaan keskusteluun. Näsin ja Neilimon (2006, 74) mukaan *”liiketoimintaosaaminen tarkoittaa yrityksen ansaintatarkoitusta palvelevia kollektiivi- ja yksilövalmiuksia, kykyä ja tekemistä; se on tiedon ja taidon näytöllistä soveltamista sosiaalisessa kontekstissa”*. Näsilta ja Neilimolta (2006, 182) löytyy viittaus myös kykyyn nauttia yrittäjämäisestä elämäntavasta, kun he nostavat esille lausahduksen *”rahaa pitää tulla ja hauskaa pitää olla”*.<sup>66</sup> Kovin vähän hekin tähän huomiota kiinnittävät.



KUVIO 3.3 Yrittäjän ydintaidot (Gibb 1997b).

Yrittäjän ydintaidoista puhuminen voisi johtaa luontevasti yrittäjäosaamisen käsitteeseen ja siten keskusteluun yrittäjyydestä liiketoimintana. Yrittäjäosaaminen on jotain enemmän kuin liiketoimintaosaaminen. Lisäksi yrittäjän merkityksen korostaminen on perusteltua, erityisesti pienissä yrityksissä joihin yrittäjyys tyypillisesti yhdistetään. Näin ainakin osa liiketoimintaosaamisen käsitteen synnyttämästä hämmennyksestä voitaisiin välttää.

Liiketoimintaosaamisen rinnalle kannattaa nostaa substanssiosaamisen käsite erillisenä osaamisalueena. Vaikka vain kauppatieteilijöille muistutuksensa siitä, ettei heidän perinteinen osaamisperustansa välttämättä kanna kovin pitkälle. Tai muistutuksensa Aalto-yliopiston peruskonseptin oivallisuudesta yrittäjyyden näkökulmasta. Kehuja voisi tässä mielessä

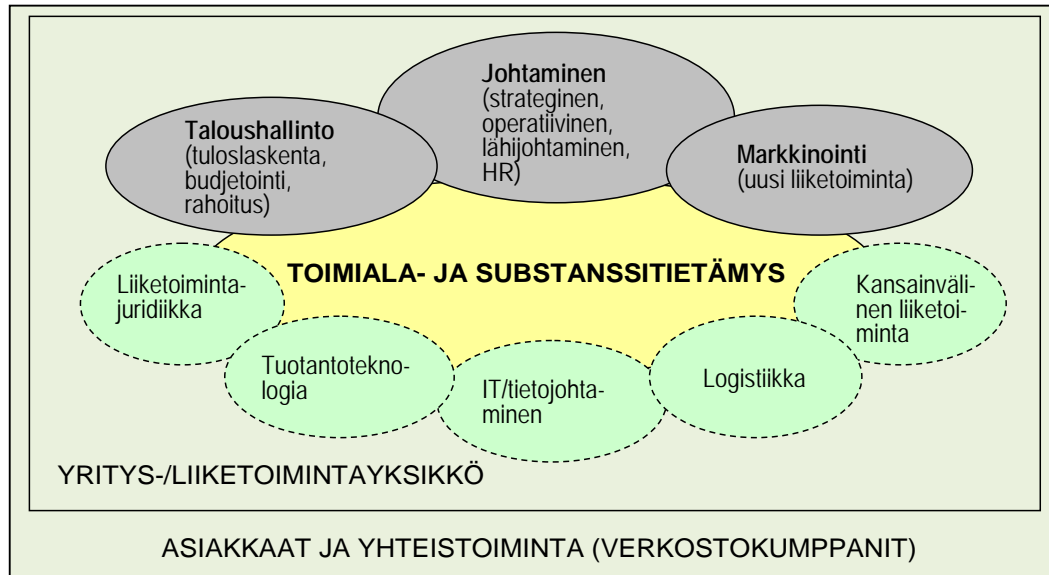
---

ta tarpeen tullen on mahdollista hyödyntää. Tätä kautta voidaan luontevasti siirtyä tarkastelemaan verkostosuhteita ja niiden merkitystä yrityksen kilpailukyvyyn näkökulmasta. Tästä puolestaan on luontevaa jatkaa keskustelua sosiaalisesta pääomasta. Sehän voidaan halutessa määritellä kyvyksi tulla toimeen toisten kanssa, keinoksi saavuttaa yrityksen näkökulmasta jotain arvokasta ja merkityksellistä. Verkostojen toimivuus edellyttää sosiaalisen pääoman olemassaoloa.

<sup>66</sup> Liiketoimintaosaamista koskeva keskustelu on ollut hieman yllättävää yliopistoyhteisöjen näkökulmasta. Käytännössähän laaja-alainen liiketoimintaosaaminen tarkoittaa lähinnä aineopintotasoa osaamista. Kansainvälistä arvostusta janoavan ja yliopistojen välisessä kilpailussa menestyä haluavan kauppatieteellisen tiedeyhteisön näkökulmasta tällaista korostusta voidaan pitää vähintäänkin lyhytnäköisenä.



kohdistaa myös Itä-Suomen verkostoyliopiston suuntaan. Porter (1980) painotti jo aikanaan liiketoimintaympäristön merkitystä. Toimialan piirteistä toimialan elinkaaren vaihe ja hajaantuneisuus vaikuttavat vahvasti alalla toimivien yritysten menestymisen ehtotekijöihin.



KUVIO 3.4 Liiketoimintaosaamisen hahmotusta.

Osaaminen on osa liiketoiminnassa tarvittavaa pääomaa. Sen tarkastelu pääoman käsitteen näkökulmasta avaa joukon mielenkiintoisia näkymiä. Kysymys on siitä, mitä yksilö tietää ja osaa, koulutuksen ja kokemuksen myötä syntyneestä osaamisesta, jota käyttö vahvistaa. Se on pääomaa, joka poikkeaa merkittävästi kaikille tutusta taloudellisesta pääomasta. Osaamisen yhteydessä on tullut tavaksi puhua ekplisiittisestä (explicit knowledge) ja hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge). Ensin mainittua voidaan prosessoida ja tallentaa ja jakaa suhteellisen helposti. Hiljainen tieto puolestaan liittyy ihmisten rutiineihin, toimintaan, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Se on henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea konkretisoida ja jakaa.

Traditional economic capital	Human capital	Social capital	Positive psychological capital
<i>What you have?</i> ----	<i>What you know?</i> ----	<i>Who you know?</i> ----	<i>Who you are?</i>
Finances Tangible assets (plant, equipment, Patents, data)	Experience Education Skills Knowledge Ideas	Relationships Network of contacts Friends	Confidence Hope Optimism Resilience

KUVIO 3.5 Pääoman käsitteen erittelyä (Luthans, Luthans & Luthans 2004, 46).

Pääoman lajeista taloudellinen ja inhimillinen ovat olleet laajan kiinnostuksen kohteena pitkään. Taloudellinen pääoma kuluu käytettäessä, kun taas inhimillistä pääomaa käyttö vahvistaa ja monipuolistaa. Sosiaalinen ja positiivinen psykologinen pääoma ovat uusia tulokkaita. Positiivinen psykologinen pääoma on kuitenkin vain osittain uusia asia. Sehän palautuu kysymykseen siitä, minkälaisia olemme ihmisinä, ja tulee siten lähelle perinteistä piirreteoreettista ajattelua. Positiivisen psykologian näkökulma kehittämiseen on sen sijaan uusi. Siinä kehittämisen lähtökohtana ovat vahvuudet eivätkä perinteiseen tapaan ongelmat. Tästä näkökulmasta on ymmärrettävissä, miksi nimetyt neljä piirrettä on nostettu tarkastelun keskiöön. Envick (2005) puhuu tässä yhteydessä tilasta vastakohtana piirteille. Kysymys on yksilön käyttäytymisestä, ajattelusta ja toiminnasta, opittavissa olevista ja jatkuvasti muuttuvista asioista. Voidaan siten sanoa, että positiivinen psykologinen pääoma on jotain, joka hioutuu käytössä. Sosiaalisen pääoman erityispiirre on se, että tilanteesta riippuen käyttö vahvistaa tai rapauttaa sitä. Käyttämättömyys puolestaan pääsääntöisesti vähentää sosiaalista pääomaa. (esim. Westlund & Bolton 2003)

Miksi **sosiaalinen pääoma** kiinnostaa tässä ajassa? Ehkä ennen muuta sen vuoksi, että säännöt, joiden mukaan olemme tottuneet toimimaan, ovat muuttuneet (Hjerppe 1998, 13). Hyvinvointivaltio koetaan kalliiksi, minkä vuoksi on edistetty julkisen sektorin aiemmin huolehtiman tuotannon siirtymistä kolmannen sektorin ja markkinoiden hoidettavaksi. Tämän myötä keskustelu on luontevasti siirtynyt hyvinvointivaltiosta entistä enemmän yksilöiden omaa vastuuta korostavaan hyvinvointiyhteiskuntaan ja tästä edelleen kilpailuyhteiskuntaan ja sen toimintatapoihin (Pelkonen 2008). Samalla yhteisöllisyyden heikkenemiseen on viime vuosien aikana viitattu monessa yhteydessä. Tärkeä syy taustalla on myös väestön liikkuvuuden lisääntyminen, mikä on muuttanut perheen ja lähiyhteisön merkitystä yksilön elämässä. Toisaalta kiinnostusta sosiaaliseen pääomaan selittävät sen olemassaolon tarjoamat uudet mahdollisuudet. Ennen muuta siirtyminen verkostojen maailmaan, jonka taustalla ovat teknologian kehityksen tarjoamat uudet mahdollisuudet. Tämä tehokkuuden ja "anonyymien" vuorovaikutuksen maailma edellyttää kykyä tulla toimeen toisten kanssa, sosiaalista pääomaa toisin sanoen.

Miksi sosiaalinen pääoma on tärkeää yrittäjyyden kannalta? Syitä on ainakin neljä. Ensiksikin yrittäjyys on määritelmällisesti kollektiivinen ilmiö, ihmisten vuorovaikutukseen perustuva ilmiö. Tätä kuvaa hyvin perinteinen sidosryhmäajattelu. Toisena perusteena on se, että globaali kilpailu viimeistään pakottaa yrittäjiä pohtimaan liiketoimintaansa ja rakentamaan kumppanuuksia. Kolmantena perusteena on havainto siitä, että klusterimainen toimintatapa on usein löydettävissä yritysten kilpailumenestyksen ja kasvun taustalta. Tämä selittää klusteriajattelun nopean esiintulon 1990-luvulla ja, arvostelusta huolimatta, monet ajattelun lähtökohdista ovat toimivia vielä tässäkin ajassa. Lopuksi voidaan nostaa esille esimerkiksi Johannissonin (1984) tulokset suotuisista ja karuista yritysypäristöistä. Hyvä yrittäjämasto (local business

climate) ja suotuisa yritysympäristö kulkevat käsi kädessä. Alueiden menestys edellyttää yrittäjyydelle myönteistä ethosta.

Yhteistyön edellytys ja sosiaalisen pääoman ydin on toimijoiden **keskinäinen luottamus**. Mishra (1996) hahmottaa luottamukselle neljä dimensiota, jotka ovat osapuolten kyvykkyys, avoimuus, välittäminen sekä luotettavuus (puheen ja tekojen samansuuntaisuus). Luottamus voidaan nähdä hierarkisena käsitteenä, jonka alin taso liittyy uskoon vastapuolen luotettavuudesta. Voimme uskoa, että vastapuolen välittämä informaatio on totta. Toisessa ääripäässä on täydellinen luottamus siihen, että vastapuoli ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon toisen osapuolen edut eikä missään tilanteessa tietoisesti käyttäydy toisten osapuolten etujen vastaisesti.

**Positiivista psykologista pääomaa** koskeva keskustelu on askel yrittäjyys-tutkimuksen juurille, yrittäjään ja yrittäjäpersoonaan. Luthans, Youssef ja Avolio (2007) havainnollistavat psykologista pääomaa neljällä käsitteellä. *Itseluottamus (self-efficacy)* kiinnittyy yksilön käsityksiin omasta kyvykkyystään (Bandura 1986; Bandura 1997; myös Hannah, Avolio, Luthans & Harms 2008). Se heijastaa yksilön käsitystä tehtävän edellyttämistä kyvykkyyksistä ja kyvystä hyödyntää näitä kyvykkyksiä tavoitteen saavuttamiseksi. Lähikäsitteitä ovat self-confidence, confidence, internal locus of control, overconfidence ja self-esteem. *Optimismi (optimism)* on elämänasenne, pyrkimys tulkita asioita positiivisella tavalla. Trevelyanin (2008) mukaan optimismi on piirre, joka synnyttää luottamusta siihen, että positiivisia asioita tapahtuu. Hmieleski ja Baron (2006) määrittelevät optimismin "*as an expectation that positive things are going to happen, as opposed to pessimism, which is the expectation that negative things are likely to occur*". *Toivo (hope)* liittyy asioihin ja tapahtumiin. Kuten Luthans, Youssef ja Avolio (2007) korostavat "*hope is not merely an abstract emotion but it can be described as relevant thought and action patterns that lead to persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed*". *Sitkeys (resilience)* on neljäs positiivista psykologista pääomaa kuvaava piirre. Luthans, Youssef ja Avolio (2007) korostavat peräänantamattomuutta vaikeuksista huolimatta. Sitkeys on kykyä selviytyä.

Tulokset osoittavat, että vahva itseluottamus ja vahvat yrittäjyysintentiöt liittyvät toisiinsa (Chen, Greene & Crick 1998; DeNoble, Jung & Ehrlich 1999; Krueger, Reilly & Carsrud 2000; Scott & Twomey 1988; Segal, Borgia & Schoenfeld 2002; Wang, Wong & Lu 2002; myös Kickull, Wilson, Marlino & Barbosa 2008). Vahva itseluottamus liittyy myös koettuun työtyytyväisyyteen (Bradley & Roberts 2004) sekä yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen (Baum & Locke 2004; Baum, Locke & Smith 2001; myös Hmieleski & Corbett 2008). Tulokset osoittavat, että yrittäjät ovat optimistisempia kuin yksilöt keskimäärin (Cooper, Woo & Dunkelberg 1988). Tulokset osoittavat myös sen, että yrittäjät ovat usein optimistisempia kuin mitä objektiivisesti ottaen voisi olettaa (Baron 2004a ja 2004b; Bazerman 1998, 98). Hmieleski ja Baron (2006) korostavatkin, että ylenpalttinen optimismi voi usein olla myös epäonnistumisten syy (Gartner 2005). Toivon merkitys voidaan päätellä välillisesti. Se on implisiittisesti mukana Ronstadtin (1988) käytäväperiaatteessa sekä menestymistä koskevassa keskustelussa. Yrittäjä uskoo avautuviin mahdollisuuksiin ja omaan kykyynsä hyödyntää

niitä. Sitkeyden merkitys on myös nähtävissä yrittäjien käyttäytymisessä. Yhtenä osoituksena on sarjayrittäjyyden yleisyys.

### 3.1.4 Arvojen ja asenteiden tulee olla kohdallaan

Monissa tutkimuksissa on tuotu esiin yrittäjien itsensä esittämiä motiiviperusteluita, tarpeita ja odotuksia yrittäjäksi ryhtymisen syinä. Esimerkkinä voisivat olla esimerkiksi Holopaisen (1979) esittämät syyt: pyrkimys itsenäiseen työskentelyyn ja riippumattomaan asemaan, pyrkimys itsensä toteuttamiseen, kokeilunhalu uudella alalla, tarve aikaansaada jotain elämässä ja pyrkimys monipuolisempaan työhön. Halu itsenäisyyteen ja riippumattomuuteen on monien muidenkin tutkimusten mukaan tärkeä syy yrityksen perustamiselle (esim. Boswell 1973). Toinen yleisesti esiintyvä syy on yrittämisen halu. Taloudelliset syyt sen sijaan näyttävät jäävän yrittäjien mielisissä näiden syiden varjoon. Tähän saattaa vaikuttaa halu perustella tehtyjä ratkaisuja jälkikäteen joillain yleisillä syillä. Tästä huolimatta voitaneen sanoa, että itsenäisyyden ja riippumattomuuden sekä yrittämisen halun korostuminen merkitsee sitä, että yrityksen perustaminen on vahvasti sidoksissa länsimaisissa yhteiskunnissa vallitsevan arvojärjestelmän ydinosaan, taloudelliseen individualismiin (Kankaanpää & Leimu 1982).

Yleisesti voidaan sanoa, että yrittäjien itse ilmaisemissa motiiviperusteissa korostuvat ekspressiiviset seikat (toiminta tuottaa tyydytystä sinänsä ja sen voidaan sanoa olevan päämäärä sinänsä) sekä instrumentaaliset seikat (toiminta perustuu pyrkimykseen löytää keinoja, joiden avulla on mahdollista saavuttaa aiottuja päämääriä). Näiden lisäksi voidaan puhua myös henkisen kasvun motiiveista kuten luovuudesta, pyrkimyksestä itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen tai kehittymisestä ihmisenä.

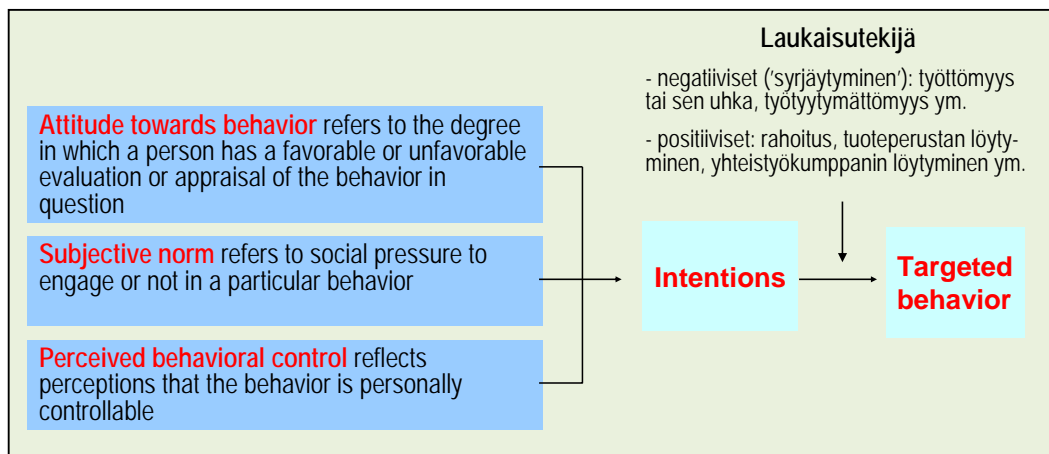
Mikkola (2003, 31) määrittelee arvot seuraavasti: *"arvot ovat toivottavia päämääriä tai käyttäytymistä koskevia käsityksiä tai uskomuksia. Arvojen on katsottu myös ylittävän konkreettiset tilanteet ja ohjaavan valintojamme ja arviointejamme. Lisäksi niiden on katsottu järjestäytyneen niiden suhteellisen tärkeyden mukaan."* Allardt (1987, 51; ks. myös Peltonen & Ruohotie 1987, 19-20) tarkoittaa arvoilla ympäristöstä opittuja, yleisiä, pysyviä ja tavoitteita koskevia valintataipumuksia. Arvot näkyvät yksilötasolla siinä, miten itselle tärkeät päämäärät jäsenetään ja mielletään. Arvot ohjaavat käyttäytymistä määrittämällä tärkeäksi ja keskeiseksi koettuja päämääriä elämässä. Mikkolan (2003, 34) mukaan asenne voidaan nähdä psykologisena taipumuksena, joka ilmaistaan arvioimalla tiettyä kokonaisuutta jonkin asteisella suosiolla tai epäsuosiolla. Ruohotien (1998, 42) mukaan *"Asenne merkitsee yksilön taipumusta tuntoa, ajatella ja toimia tietyllä tavalla. Se on yksilön tapa käsittää ja arvioida ympäristön asioita: joidenkin kohteiden arvostamista ja toisten väheksymistä, jonkin objektin mieluisaksi tai vähemmän mieluisaksi kokemista. Asenteet siis ilmaisevat – joko avoimesti tai peiteltysti – yksilön positiivisesti tai negatiivisesti arvostavia reaktioita johonkin objektiin, henkilöön tai tilanteeseen."* Asenteella tarkoitetaan yksilön omaksumaa, suhteellisen pysyvään suhtautumistapaa johonkin tiettyyn

kohteeseen tai kohdekategoriaan, valmiutta reagoida tietyllä tavalla tai tietynsuuntaisella tavalla (Peltonen & Ruohotie 1987, 19). Asenteista voidaan tehdä päätelmiä yksilön käyttäytymisen perusteella tai kohdetta koskevista kommentteista ja arvioinneista.

### 3.1.5 Intentiot ennen kaikkea

Intentiot ovat tavoitteellisen toiminnan teorian ytimessä (theory of planned behaviour; esim. Ajzen 1985; Ajzen 1991; Ajzen 1998; Ajzen 2001). Intentiot vaikuttavat suoraan yksilön käyttäytymiseen. Ne ovat seurausta yksilön asenteesta tarkasteltavaa toimintaa kohtaan ja sosiaalisesta paineesta toimia tai olla toimimatta tietyllä tavalla (Fishbein & Ajzen 1975, 14-16; Ajzen & Fishbein 1980, 5-8). Persoonallisuuden piirteet ja muut yksilöä kuvaavat ominaisuudet vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen välillisesti asenteiden ja mielikuvien kautta (Ajzen & Fishbein 1980, 9).

Intentioihin on viime vuosina palattu usein, kun kiinnostus on ollut yksilön käyttäytymisessä. Yrittäjäyys on mitä suurimmassa määrin intentionaalista käyttäytymistä. Intentioiden korostaminen voidaan nähdä myös reaktiona perinteisen piirreteoreettisen ajattelun kyvyttömyyteen ennustaa yrittäjäksi ryhtymistä (Gartner 1988). Myöskään erilaisten demograafisten tekijöiden kuten ikä, koulutus, sukupuoli, uskonto ja sosioekonominen asema selitysvoima ei ole kovin suuri (Reynolds, Storey & Westhead 1994). Schjoedt ja Shaver (2004, 3) toteavat, että *“understanding the antecedences of entrepreneurs’ intentions will increase our understanding of entrepreneurs’ intended behaviors”*. He perustavat näkemyksensä, kuten esimerkiksi Krueger ja Carsrud (1993) sekä Kruger ja Brazeal (1994), tavoitteellisen toiminnan teoriaan (the theory of planned behavior, TPB, esim. Ajzen 1991) sekä sen aikaisempaan tulkintaan (Theory of Reasoned Action, TRA, Ajzen & Fishbein 1980). Ns. Shaperon malli (Shapero & Sokol 1982) korostaa myös intentioiden merkitystä käyttäytymisen selittäjänä. Yhteenvedon intentioita koskevasta keskustelusta ovat esittäneet esimerkiksi Guerrero, Rialp ja Urbano (2006) sekä Grundsten (2004, 32). Intentioihin liittyvää keskustelua havainnollistaa oheinen kuva, joka perustuu tavoitteellisen toiminnan teoriaan.



KUVIO 3.6

Tavoitteellisen toiminnan teoria (Ajzen 1988 ja 1991).

Yrittäjyyden näkökulmasta mallin perusidea on se, että yrittäjäyys on tavoitteellisen toiminnan tulosta ja siten parhaiten ennustettavissa tämänkaltaiseen toimintaan liittyvillä pyrkimyksillä. Tavoitteellisen toiminnan merkitys korostuu tilanteissa, joissa tutkittava ilmiö on suhteellisen harvinainen. Samoista lähtökohdista käsin (persoonallisuuden piirteet ja osaamisperusta) voidaan päätyä hyvin erilaisiin valintoihin. Pyrkimykset vaikuttavat suoraan yksilön käyttäytymiseen, kun taas yksilön asenteet, piirteet, tiedot, taidot ja kyvykkyydet vaikuttavat siihen, mitä yksilö elämältään haluaa ja mihin elämässään pyrkii. Toisaalta nämä tekijät voivat vaikuttaa erilaisten ulkoisten esteiden (rahoitus yms.) ohella siihen, missä määrin ja miten pyrkimykset toteutuvat havaittavissa olevana käyttäytymisenä.

Birdin (1988, 1992) mukaan intentiot voivat yhä lailla selittää myös yrityksen kannattavuutta ja kasvua. Orser, Hogarth-Scott ja Wright (1998) löysivät tilastollisesti merkitsevän yhteyden yrittäjän kasvuhaluukkuuden ja toteutuneen kasvun väliltä (myös Lau & Busenitz 2001). Intentiot voivat olla hyödyllinen tutkimuskohde esimerkiksi pohdittaessa sitä, miten osa yrityksistä valikoituu kasvaviksi ja osa ei, mikä taas on lähellä evolutionääristä näkökulmaa organisaatioiden ja talouden kehitykseen.

Intentioiden yhteydessä on luontevaa keskustella yksilön kyvystä ajatella ja unelmoida suuria: *"niitä kaloja saat, joita pyydät"* on tapana sanoa. Liiallinen vaatimattomuus ja tyytyväisyys olemassa olevaan eivät ole erityisiä hyveitä. Ford (1923, 102) ilmaisi aikanaan asian seuraavasti:

*"Minä en tunnusta olevan mitään mahdottomuuksia. En voi myönträä, että kukaan tietää tarpeeksi mistään tämän maan päällä voidakseen sanoa, mikä on ja mikä ei ole mahdollista. Oikeanlaatuisen kokemuksen, oikeanlaatuisenteknillisen taidon tulisi avartaa henkistä laajanäköisyyttä ja rajoittaa sellaisten asiain lukua, jotka ovat mahdottomia. Onnettomuudeksi näin ei ole laita."*

### 3.1.6 Yrittäjämäinen orientaatio

Yrittäjämäinen orientaatio viittaa niihin prosesseihin, käytänteisiin ja päätöksiin, jotka johtavat markkinoille tuloon (Lumpkin & Dess 1996). Yrittäjyyden ja yrittäjämäisen orientaation käsitteiden välinen ero on selvä, vaikka molempiin sisältyy vahva liiketoimintalähtöinen lataus (emt., 136): *"... new entry explains what entrepreneurship consists of, and entrepreneurial orientation describes how new entry is undertaken"*. Yrittäjämäinen orientaatio antaa myös vastauksen kysymykseen, kuinka liiketoiminnasta saadaan kannattavaa. Ulottuvuuksia on nimetty useita. Miller (1983) erotti toisistaan innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja riskiottokyvyn. Lumpkin ja Dess (1996) pitivät proaktiivisuutta ja kilpailullista aggressiivisuutta eri ulottuvuuksina. Lisäksi he nostavat itsenäisyyden omaksi ulottuvuudekseen.

Yrittäjämäinen orientaatio (EO) on yritystason käsite, joka kiinnittyy vahvasti strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon. Sen lähikäsitteitä ovat esimerkiksi valtaistaminen/valtaistuminen, itseohjautuvat tiimit, sisäinen yrittä-

jiys, työtyytyväisyys ja työmotivaatio. Myös ne kaikki kiinnittävät huomiota prosesseihin ja käyttäytymiseen, tapaan toimia yrityksen toiminnan ydinalueilla. Yhteys liiketoimintaan jää kuitenkin näissä usein ohuemmaksi.

Yritystasolla tapahtuvalle tarkastelulle on monia perusteita (esim. Covin & Slevin 1991). Menestyminen on tulosta koko yrityksen toiminnasta. Se on yksilöiden ja organisaation toiminnan tulosta. Lisäksi yrittäjyydessä kysymys on ennen muuta prosesseista. Piirteet tai rakenteet eivät tee yrityksestä yrittäjämäistä. Prosessit ja tavat toimia ovat sen sijaan olennainen osa yrittäjyysprosesseja. Näiden mittaaminen on puolestaan mahdollista vasta yritystasolla. Merkityksetöntä ei myöskään ole se, että yritystasolla prosesseja ja toimintatapoja on mahdollista johtaa ja ohjata tavoiteltuun suuntaan.

Tutkimustuloksia on saatavilla runsaasti. Niiden mukaan kulttuurinen ympäristö vaikuttaa yrittäjämäiseen orientaation (Kreiser, Marino, Dickson & Weaver 2010). Persoonallisuuden piirteiden ja yrittäjämäisen orientaation välillä on vahva keskinäinen riippuvuus (Okhonia 2010). Yrittäjämäinen orientaation on voitu liittää yrityksen menestymiseen (Wiklund 1999; Zahra 1991; Zahra & Covin 1995; Li, Huang & Tsai 2009; Wang 2008). Yrittäjämäinen orientaatio ja kasvu näyttäisivät liittyvän toisiinsa (Moreno & Casillas 2008; Covin, Green & Slevin 2006), samoin yrittäjämäinen orientaatio ja vientimenestys (Patel & D'Souza 2009). Perheyriyksissä riskinoton ja menestymisen yhteys on todettu negatiiviseksi (Naldi, Nordqvist, Sjöberg & Wiklund 2007).

### 3.2 Muutakin tarvitaan

Liiketoimintalähtöisen yrittäjyystulkinnan myötä yrittäjakeskeisyys on saanut lisäväriä. Gartner (1989) siirsi keskustelun yrittäjän piirteistä yrittäjän käyttäytymiseen, Shane ja Venkataraman (2000) puolestaan liiketoimintamahdollisuuteen. Venkataraman (1997, 120-121) määrittelee yrittäjyyden oppiaineen ytimen kolmen kysymyksen kautta:

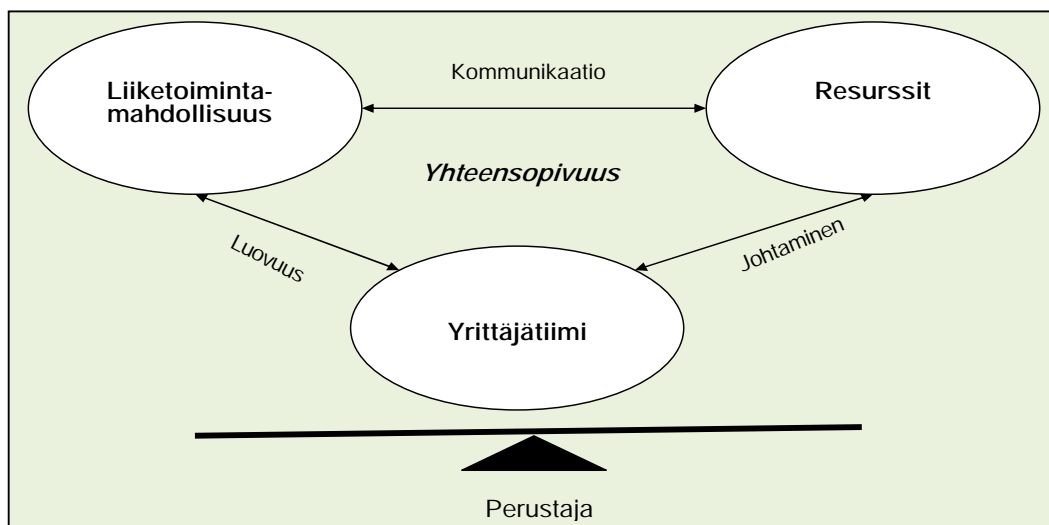
*“(1) why, when and how oppostunities for the creation of goods and services in the future arise in an economy; (2) why, when, and how some are able to discover and exploit these oppostunities while others cannot or do not; and, finally (3) what are the economic, psychological, and social consequences of this pursuit of a future market not only for the pursuer, but also for the other stakeholders and for society as a whole”.*

Näkemyks liittyy luontevasti yhteen perinteisen yrittäjakeskeisen ja liiketoimintalähtöisen yrittäjyystulkinnan. Kysymys on yhtäältä siitä, minkälaisia mahdollisuuksia tunnistetaan ja hyödynnetään, sekä toisaalta siitä, ketkä mahdollisuuksia tunnistavat ja hyödyntävät. Tunnistaja ja hyödyntäjä eivät välttämättä ole sama henkilö.

Mistä liiketoiminnassa on sitten kysymys? Meillä on useita työkaluja sen konkretisoimiseksi, esimerkiksi liikeidea-ajattelu (Normann 1976), ns. Timmonsin malli (Timmons & Spinelli 2004) ja Laukkasen (1999; Laukkanen 2006) näkemys liiketoiminnan peruskomponenteista. Normannilainen liikeidea-ajattelu on edelleen käyttökelpoinen työkalu kuvaamaan pienen yrityksen liiketoiminnan kokonaisuutta. Sen ytimessä ovat asiakkaat ja markkinat (*kenelle*), tuotteet (*mitä*) ja tapa toimia (*miten*). Lisäksi edellytyksenä on näiden kolmen tekijän yhteensopivuus. Timmonsin (Timmons & Spinelli 2004, 82) mukaan liiketoimintamahdollisuus *“has the qualities of being attractive, durable, and timely and is anchored in a product or service, which creates or adds value for its buyer or end user”*. Liiketoimintamahdollisuus on puolestaan hänen ajattelussaan yrittäjyysprosessin ydin. Liiketoimintamahdollisuus liittyy keskeisesti kykyyn tuottaa lisäarvoa asiakkaille, mitä jo aikanaan Henry Ford (1923, 18-19) voimakkaasti korosti:

*“Liike-elämän tehtävä sitä vastoin on tuottaminen kulutusta eikä rahansaalistusta tai keinottelua varten. Tuottaminen kulutusta varten sisältää sen, että tuotteen laatu pidetään ylhäällä ja hinta alhaalla – että tavara on sellaista, joka hyödyttää yleisöä eikä vain tuottajaa.”*

Hyvistä ideoista vain harvat yltyvät liiketoiminnaksi. Timmons ja Spinelli (2004, 58) tunnistavat kolme hyvän liiketoimintamahdollisuuden piirrettä: kysynnän olemassaolon, kasvun mahdollistavan markkinoiden rakenteen ja kannattavuuden. Monien muiden tapaan myös Shane ja Venkataraman (2000) pohtivat liiketoimintamahdollisuuksien olemassaoloa, hieman tavanomaista käsitteellisemmällä tasolla. Resurssit voivat olla taloudellisia tai inhimillisiä. Tässä ajassa korostetaan voimakkaasti myös sosiaalisen ja positiivisen psykologisen pääoman merkitystä. Yrittäjän ja yrittäjätimin merkitys on mukana myös Timmonsin ja Spinellin (2004) ajattelussa. Yrittäjätimin merkitystä he korostavat erityisesti kasvuyrityksissä (emt., 59).



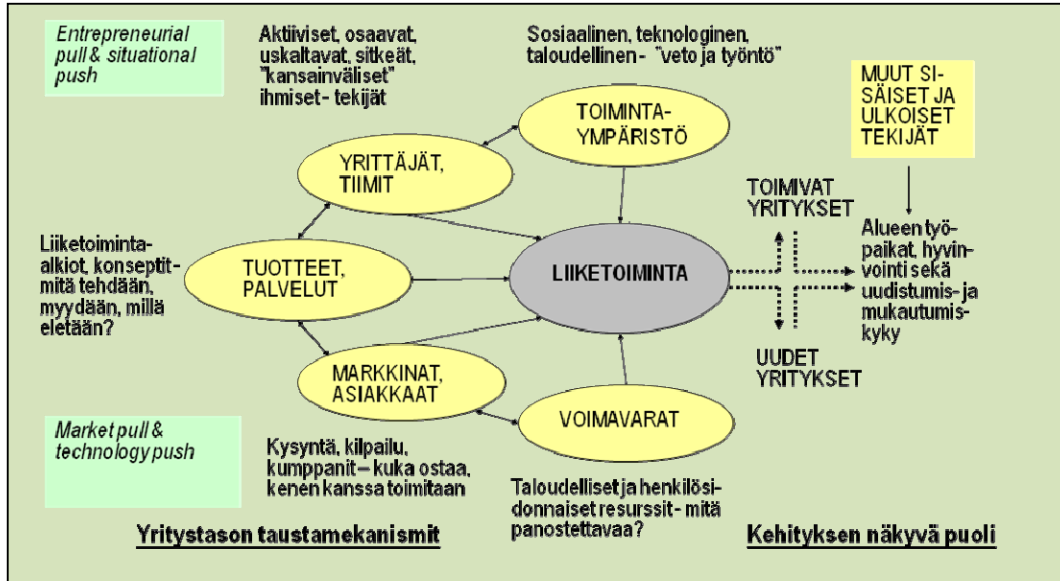
KUVIO 3.7 Timmonsin malli yrittäjyysprosessista (Timmons & Spinelli 2004, 57).



Laukkasen (1999, 98; Laukkanen 2006, 68) näkemys liiketoiminnan peruskomponenteista tarjoaa yllä olevia yksityiskohtaisemman kuvan liiketoiminnasta. Hän pyrkii nostamaan esille tekijöitä ja mekanismeja, joiden kautta on mahdollista vaikuttaa yrittäjyyden ja liiketoiminnan syntyyn ja kehitykseen. Tässä mielessä näkemys liiketoiminnan peruskomponenteista sopii erityisen hyvin aluekehityksestä huolta kantavien käyttöön.

Laukkanen (2006) erottaa kehityksen näkyvän puolen ja yritystason taustamekanismit toisistaan. Ajatuksena on, että kehityksen näkyvät puoli – yritysten määrä, työpaikat, verotulot, hyvinvointi – ovat seurausta siitä, että liiketoiminnan peruskomponentit ovat kunnossa ja muodostavat markkinoiden hyväksymän kokonaisuuden. Peruskomponenttien näkökulmasta merkittävin ero Timmois (Timmons & Spinelli 2004, 57) malliin verrattuna on se, että toimintaympäristö on mukana omana kokonaisuutenaan. Laukkanen (2007, 29-30) erottaa toisistaan toimialaympäristön, sijaintiympäristön ja taloudellisen ympäristön.

Yllä tarkasteltujen työkalujen ja niissä esille nostettujen tekijöiden pohjalta yritykset voivat päätyä erilaisiin strategisiin valintoihin (strategian määritelmistä esim. Mintzberg 1987). Markkinoille tulon vaihtoehtoja ja strategisia valintoja on käsitelty aiemmin luvussa 2.3.5. Näiden taustalta voidaan tunnistaa laaja strategista johtamista koskeva keskustelu. Tämä alue voidaan käsitteellistää erilaisin tavoin. Eräs mahdollisuus voisi olla erottaa toisistaan neljä kehitysvaihetta: *klassinen business policy -ajattelu*, jossa SWOT-analyysi on keskeinen työkalu (esim. Kamensky 2003, 170-183), *porterilainen positionismi*, jossa asema markkinoilla on tarkastelun ytimessä (esim. Kamensky 2003, 198-224), *resurssiperustainen (resource-based) ajattelu*, joka korostaa yhtenä vastauksena epäjatkuvuuteen ja ennustamisen vaikeuteen sitä, että yrityksen resursseilla ja niiden johtamisella on pääpaino, kun "positioita" yhä vähemmän voidaan puolustaa globaalissa kilpailussa (esim. Kamensky 2003, 240-245), sekä *kompetenssiperustainen (competence tai core competence tai capability) strategia-ajattelu*, jossa on oivallettu, että pelkät resurssit eivät riitä, vaan oleellista on niiden muodostama systeeminen tai toiminnallinen kokonaisuus (esim. Prahalad & Hamel 1990).



KUVIO 3.8 Liiketoiminnan peruskomponentit (Laukkanen 2006, 68).

Kaikki ovat näkökulmia samaan perusilmiöön - siihen miten yritys selviää ja ehkä menestyy. On myös tärkeää huomata, että strategisen johtamisen mallit ovat pääsääntöisesti rakennettu liiaksi suurten (globaalien) yritysten ehdoilla. PK-yritysten tilanne ja ongelmat ovat toisenlaiset. Esimerkiksi portfolio-mallit ovat vain rajallisesti käyttökelpoisia PK-yrityksille, joilla ei ole useita liiketoimintoja. Silti niistä voi olla hyötyä käytännön työssä.

### 3.3 Yrittäjyys prosessina

Liiketoiminnan synty ja kehitys on tutkittu yrittäjyystutkimuksissa usein prosessiksi. Näkemys on edelleen osuva, vaikka se ei ole aivan uusi. Henry Ford (1923, 53-54) totesi jo aikanaan, että

*"Liikemiehet luhistuvat yrityksineen sen vuoksi, että ovat niin piintyneet vanhoihin menetelmiinsä, etteivät kykene niitä muuttamaan ... Voi melkein pitää sääntönä, että kun ihminen rupeaa luulemaan löytäneensä vihdoinkin oikean menettelytavan, hänen olisi ruvettava läpikotaisesti tutkimaan itseään nähdäkseen, eikö hänen aivoissaan ole jokin osa lamautunut. On aina vaarallista, jos ihminen luulee olevansa valmis. Se merkitsee, että kehityksen pyörä tulee heittämään hänet syrjään."*

Prosessinäkemykselle voidaan antaa useita tulkintoja. Niiden ryhmittely ei kuitenkaan ole kovin helppoa, koska monille asioille voidaan antaa vaihteittain etenevää kehitystä muistuttava tulkinta. Tässä vaihtoehtoja voisivat olla ainakin seuraavat kuusi:

1. yrittäjyyteen kasvamisen prosessi,
2. prosessin käynnistävät ja sitä ylläpitävät tekijät,
3. liiketoimintamahdollisuuteen kiinnittyvä prosessi,
4. hyppy tuntemattomaan ja eteneminen epävarmuudessa,
5. kehitysvaiheittain etenevä prosessi, sekä
6. yrittäjyys oppimisprosessina.

Prosessinäkemys soveltuu yhtä hyvin kasvun ja kehityksen sekä lopettamisen tarkasteluun. Kysymys ei kuitenkaan aina ole kasvun ja kehityksen kohdalla suunnittelumallin mukaisesta käyttäytymisestä (Mintzberg 1973), vaan yhtä hyvin kysymys voi olla sopeutuvasta tai yrittäjämäisestä käyttäytymisestä. Lisäksi suunnittelumallin mukainen käyttäytyminen ei läheskään aina kuvaa kovin hyvin pienten yritysten toimintaa. Tällöin omien ajatusten tueksi kannattaa palauttaa mieleen pienen yrityksen erityispiirteet (Bridge, O'Neill & Cromie 1998, 137-138). Myös käytäväperiaate (Ronstadt 1988 ja 2007) havainnollistaa jotain oleellista käyttäytymisestä pienissä yrityksissä.<sup>67</sup>

### 3.2.1 Yrittäjyyteen kasvaminen

Gibb ja Ritchie (1982) tarjoavat piirreteorialle vaihtoehtoa, jonka mukaan yrittäjyys voidaan ymmärtää niiden tilanteiden kautta, joita yksilö on elämässään kohdannut, sekä niiden sosiaalisten ryhmien kautta, joihin yksilö on kuullut.<sup>68</sup> Sosiaalisen kehityksen malli korostaa tilannetekijöiden merkitystä, jossain määrin ehkä niitä jopa yliarvioiden. Malli olettaa, että yksilö muuttuu alati elämänsä aikana ja että yksilön erilaiset sosiaaliset yhteydet ja ryhmäsidonnaisuudet ovat niitä, jotka muovaavat yksilöä. Malli korostaa myös sitä, että aikuisuus itsessään voi tuottaa uusia yritysideoita ja suunnata yksilön pyrkimyksiä.

Gibb ja Ritchie (1982) havainnollistavat yksityiskohtaisesti vaikuttavien tekijöiden ja yksilön elinkaaren vaiheen keskinäisiä riippuvuuksia. Tarkastelun kohteena olevat elinkaaren vaiheet ovat lapsuus, nuoruus ja aikuisuus. Aikuisuuden he jakavat edelleen kolmeen vaiheeseen: varhaiseen, myöhäiseen ja näiden väliin sijoittuvaan ajanjaksoon. Yksilön kasvuprosessia tyypittelevät vuorovaikutussuhteet muodostavat puolestaan ajallisesti hierarkisen kokonaisuuden. Ne lähtevät perhetaustasta ja sen vaikutuksista sekä päätyvät yksilön oman työelämäkokemuksen synnyttämiin vaikutuksiin.

Sosiaalisen kehityksen mallin tapaan Dyer (1994) kiinnittää huomiota tekijöihin, jotka ovat yksilön uravalinnan taustalla, tekijöihin jotka lisäävät yrittäjyyden todennäköisyyttä suhteessa muihin uravalintoihin. Uravalinnan

<sup>67</sup> Lopettamista on tarkasteltu lähemmin toisaalla (Niittykangas 2003, 47-52).

<sup>68</sup> Sosiaalisen kehityksen mallin erityistapauksena voidaan pitää perheyriksen siirtymistä sukupolvelta toiselle (ks. Gersick, Davis, McCollom Hampton & Landsberg 1997; Koironen 2000). Ilmiöön on kiinnitetty huomiota myös työmarkkinatutkijoiden keskuudessa (esim. Laferrere & McEntee 1995). Empiiriset tulokset Suomesta (Niittykangas & Tervo 2005) osoittavat, että yrittäjävanhempien lasten todennäköisyys ryhtyä yrittäjäksi on yli kaksinkertainen muihin samanikäisiin verrattuna.

taustalla olevat tekijät voivat liittyä yksilön piirteisiin, kasvu- ja elinympäristön yrittäjyyteen ohjaavaan vaikutukseen sekä erilaisiin taloudellisiin tekijöihin, kuten liiketoimintamahdollisuuksien olemassaoloon, odotettavissa olevaan urakehitykseen nykyisessä työpaikassa tai erilaisiin yksilön hallinnassa oleviin resursseihin. Uravalintaa konkretisoivia tekijöitä ovat kasvu- ja kokemustausta, koulutus sekä aiemmat kiinnostuskohdat yrittäjyyteen. Perustamispäätökseen vaikuttaa mallin mukaan viime kädessä se, missä määrin yksilö identifioituu yrittäjyyteen uravaihtoehtona.

Dyer (1994) tulkitsee yrittäjyyden oppimisprosessiksi sosiaalisen kehityksen mallin tapaan. Yrittäjäksi kasvetaan. Malliin sisältyy myös näkemys perustamisen jälkeisestä urakehityksestä, jossa voidaan erottaa kolme toiminnan aluetta: yksilön, perheen ja liiketoiminnan areenat. Näille kullekin Dyer (1994) antaa yksilön elämänvaiheeseen sijoittuvan tulkinnan. Yrittäjä pyrkii menestykseen näillä kaikilla areenoilla, mutta koetut haasteet ja ongelmat poikkeavat toisistaan eri elinkaaren vaiheissa. Malliin sisältyy mahdollisuus arvioida suhdetta yrittäjyyteen uudelleen. Kokemusten ja toiminnan tulosten pohjalta uraorientaatio voi muuttua ratkaisevasti. Konkreettisimmin uudelleenarviointi tulee ajankohtaiseksi tilanteissa, joissa yrittäjä epäonnistuu liiketoiminnassa.

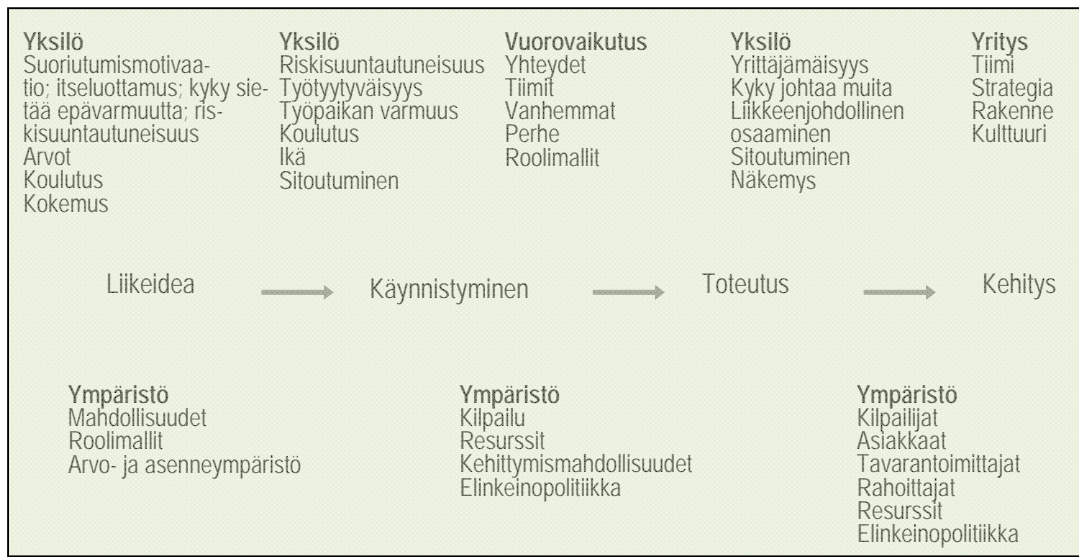
Perheyrittäjyys tarjoaa ehkä selkeimmän esimerkin yrittäjyyteen kasvamisesta. Niittykangas ja Tervo (2005) osoittivat, että yrittäjäperheiden lapsien todennäköisyys ryhtyä yrittäjiksi on kaksinkertainen muihin verrattuna. *Perheen* merkitys yksilön kasvulle ja kehitykselle on suuri, vaikka pohdinnat geneettisen perimän vaikutuksesta sivuutettaisiinkin (Bouchard & McGue 2003). Perheen muodostama kasvu ympäristö muokkaa yksilön arvoja, asenteita ja käytäytymistä. Muun *elin- ja kasvu ympäristön* vaikutus on samankaltainen, samoin *kaverisuhteiden*. Toisessa ääripäässä nämä yksilön kasvun ja kehityksen areenat vahvistavat motivaatiota yrittäjyyteen, toisessa ääripäässä vaikutus on päinvastainen. Tätä ajattelun ja toiminnan kenttää havainnollistaa mielenkiintoisella tavalla Bourdieun (1987) luokkarakenteesta esitetyt havainnollistukset. Kysymyksen on kärjellään seisovasta kolmiosta, jonka ulottuvuuksia ovat taloudellinen ja kulttuurinen pääoma. Yksilön työmarkkina-asema ja kulttuurinen kiinnostus kietoutuvat kokonaisuudeksi. Havainnollistus kuvaa hyvin liikkuvuuden esteitä erilaisten positioiden välillä. Kysymys ei ole yksinomaan siirtymisestä työmarkkina-asemasta toiseen, esimerkiksi palkansaajasta yrittäjäksi, vaan äärimmillään uuden identiteetin rakentamisesta.

### 3.2.2 Prosessin käynnistävät voimat kiinnostavat

Yrittäjyyteen kasvaminen on hyvä tulkinta yrittäjyysprosessista, mutta se antaa kuitenkin varsin kapean kuvan siitä, mistä on kysymys. Toisaalta tulkinnat yrittäjyydestä erilaisten työntö- ja vetotekijöiden yhteisvaikutuksen tuloksena (esim. Gilad & Levine 1986), hyötyjen ja haittojen punnintana (Niittykangas & Tervo 1993), tahtona ja mahdollisuutena (Marjosola 1979; Bird 1989) tai kyvyn, halun ja uskalluksen tulona (Koiranen 1995) jättävät prosessin käynnistysvaiheen

utaiseksi. Näin käy myös muissa yleisesti tunnetuissa hahmotuksissa (Bygrave 1994; Deakins 1999).

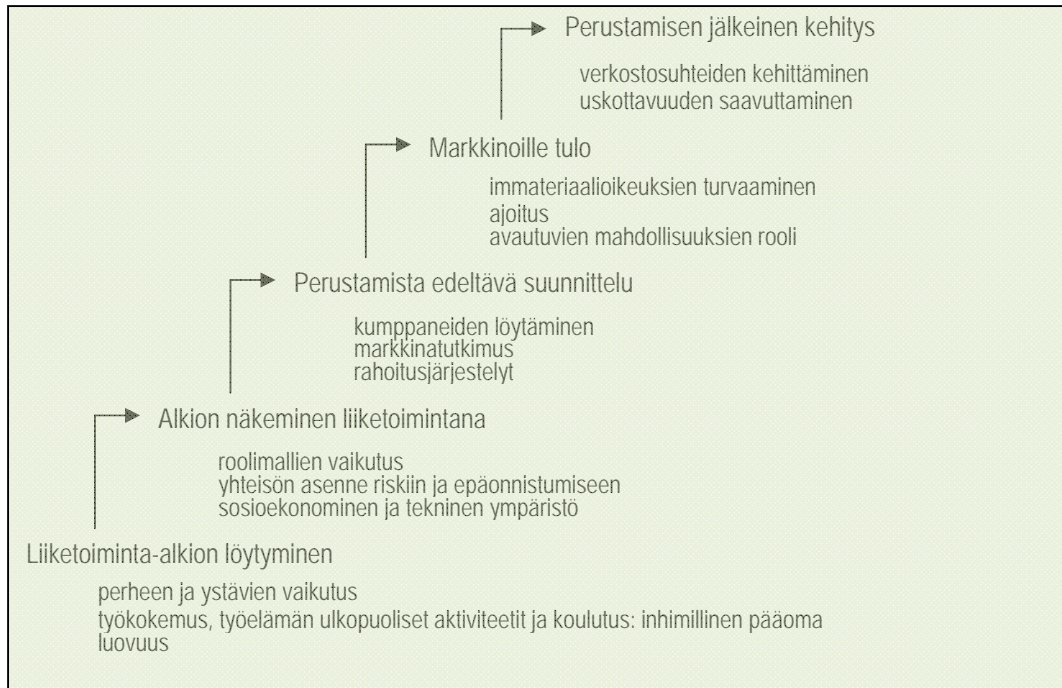
Bygrave (1994) tulkitsee liiketoiminnan synnyn yksilön, yrityksen ja ympäristön vuoropuheluksi. Uuden liiketoiminnan taustalta voidaan paikallistaa idean synty, liikkeellelähtö, toteutus ja kehitys, joka halutaan usein tulkita kasvuksi, vaikka yrittäjän yritykseensä kohdistamat tavoitteet voivat olla puhtaasti omaan ja perheen toimeentuloon liittyviä.



KUVIO 3.9 Liiketoiminnan syntyprosessi (Bygrave 1994, 3).

Prosessi koostuu liiketoiminnan kehitykseen kietoutuvasta yksilön ja ympäristön jatkuvasta vuoropuhelusta, joka prosessin edetessä täsmentyy ja muuttaa muotoaan. Prosessi noudattaa perinteisen elinkaarimallin mukaista kehitystä. Prosessi käynnistyy, kun mahdollisuuden tarjoava alkio (idea) on tunnistettu ja saanut konkreetin sisällön (Bygrave 1994, 7-9). Usein alkio on vahvasti sidoksissa yksilön aiempaan kokemustaan, erityisesti työkokemukseen, johon Timmons ja Spinelli (2004) monen muun tapaan ovat kiinnittäneet huomiota. Kaikki alkiot eivät kuitenkaan ole hyviä, ainutlaatuisia tai edes uusia. Jokainen alkio (idea) ei myöskään ole mahdollisuus.

Deakins (1999, 50-66) tarkastelee yrityksen synty- ja kehitysprosessia yksittäisen yrityksen näkökulmasta ja kiinnittää huomiota perustamista edeltävän prosessin kriittisiin vaiheisiin. Näin yrityksen käynnistymisprosessi pelkistyy helposti ymmärrettävissä olevaan muotoon, viiteen toisiaan ajallisesti seuraavaan vaiheeseen. Vaiheiden ajallinen kesto ja keskeiset vaikuttavat tekijät voivat kuitenkin tapauskohtaisesti poiketa huomattavastikin toisistaan. Mallin erityisyys on ennen muuta siinä, että sen mukaan yrittäjyyden kollektiivisen luonne näkyy jo perustamista edeltävässä vaiheessa. Kysymys on vahvasti ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta.



KUVIO 3.10 Liiketoiminnan käynnistymisprosessi (Deakins 1999, 51).

Yrittäjän kokemustausta ja koulutus vaikuttavat merkittävästi liiketoiminta-alkion ja sen taustalla olevan idean syntyyn. Erityisesti viimeisimmän työpäivän ja perustettavan yrityksen yhteys on usein vahva. Liiketoiminta-alkio voi pelkistyä oivallukseen siitä, että jostakin tuotteesta voitaisiin tehdä parempi tai sen valmistusprosessi voisi olla tehokkaampi tai sille voitaisiin nykyisessä tai muunnellussa muodossa löytää aivan uusia markkinoita tai asiakasryhmiä. Uusien mahdollisuuksien näkeminen edellyttää tiedon ja osaamisen ohella luovuutta, vähintäänkin kykyä nähdä asioita aiemmasta poikkeavalla tavalla. Ideoiden eteenpäin vieminen edellyttää myös rohkeutta ja uskoa omiin kykyihin. Perheen ja ystävien tuella voi tällöin olla suuri merkitys. Erityisen suuri se on varmastikin nuorten kohdalla, joiden kokemustausta on ohut ja taloudelliset mahdollisuudet rajalliset asioiden eteenpäin viemiselle.

Liiketoiminta-alkion näkeminen liiketoiminnan mahdollisuutena on prosessin ehkä keskeisin vaihe. Alkiota joudutaan tarkastelemaan sijainti- ja toimialaympäristöjen tarjoamien mahdollisuuksien näkökulmasta. Muuttuvatko nämä lähitulevaisuudessa ja mihin suuntaan? Entä miten ympäristö reagoisi mahdolliseen epäonnistumiseen? Roolimallien olemassaolo on tässä vaiheessa tärkeää monestakin syytä. Niiden kautta yrittäjäksi aikova pystyy konkretisoimaan yrittäjän arkea ja sopeutumisen keinoja. Nämä toimivat myös yrittäjyyteen kannustavina esikuvina, yrittäjänä toimimisen henkisenä tukena.

Perustamista edeltävän suunnittelun tehtävänä on varmistaa liiketoiminnan harjoittamisen edellytykset etukäteen. Rahoituksen merkitys on suuri. Sen tulee lisäksi olla riittävällä tasolla, jotta yrittäjällä on mahdollisuus oppia, myös virheiden kautta, toiminnan alkuvaiheessa. Markkinatutkimus on keino arvioida kassavirran suuruutta ja kehitystä. Kumppaneiden etsiminen on tärkeä osa

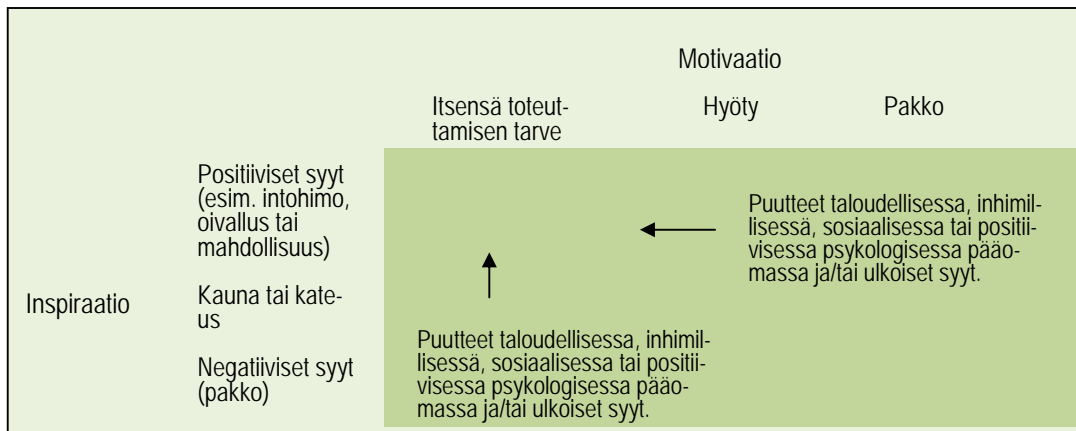
suunnitteluvaihetta. Kysymys on sekä liiketoimintasuhteiden rakentamisesta että tarvittaessa myös yrittäjätiimin kokoamisesta.

Markkinoille tulon ajoitus on usein menestyksen lähtökohta. Tärkeää on myös perustamisvaiheessa varmistua liiketoimintaan liittyvän osaamisen suojaamisesta. Tärkeää on myös olla valmis hyödyntämään yllättäviä avautuvia mahdollisuuksia. Voisi sanoa, että yrittäjän tulee olla monessa mukana ja täten antaa sattumalle mahdollisuus palkita.<sup>69</sup>

Auvinen, Niittykangas ja Kuhmonen (2010) tulkitsevat perustamisprosessia edellisiin verrattuna uudesta näkökulmasta. Heidän lähtökohtanaan on tulkinta, jonka mukaan yksilön käyttäytymistä ohjaavat inspiraatio ja motivaatio. Inspiraatio viittaa tekijöihin, jotka käynnistävät muutoksen. He määrittelevät sen (emt., 17) *”ainutkertaisen / mieleen jäävän / sykehdyttävän / pysähdyttävän emotionaalisen kokemuksen virittämäksi kiinnostukseksi, joka synnyttää toimintaa kiinnostuksen suunnassa”*. Motivaatio viittaa puolestaan tekijöihin, jotka sitouttavat yksilöä toimimaan valitsemassaan liikesuunnassa. Auvinen ym. (2010, 18) määrittelevät sen *”sitoutumiseksi valitussa liikesuunnassa”*. Sekä inspiraation että motivaation taustalla olevat tekijät voivat olla positiivisia tai negatiivisia, pakkoa eri muodoissaan. Inspiroituminen on yhtäältä mahdollisuuksien synnyttämää innostumista ja toisaalta se on pakon aikaansaama reaktio löytää ratkaisu koetuihin haasteisiin. Motivaatio on ilmiönä samanlainen. Tekijät päätyvät näkemykseen, jonka mukaan kysymys on yksilön käyttäytymisen näkökulmasta kahdesta eri ulottuvuudesta.

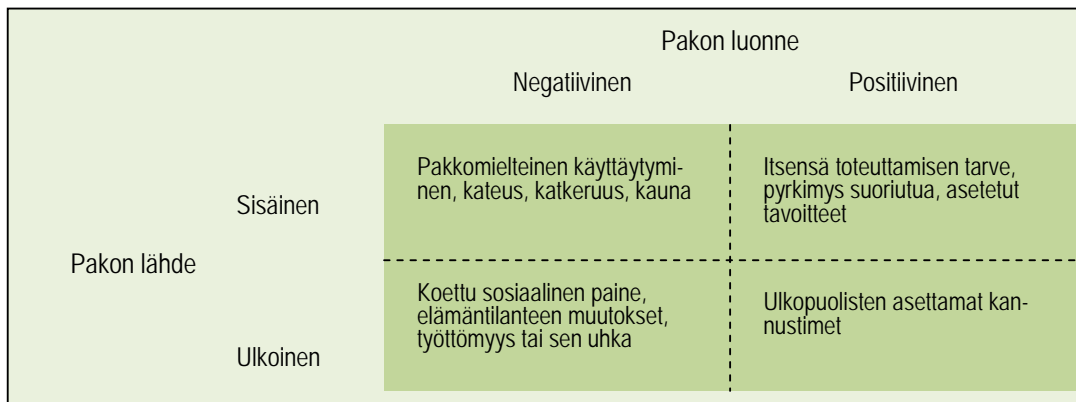
---

<sup>69</sup> Korkean teknologian yritykset eivät välttämättä noudata yllä esitettyä kaavaa, ainakin joitakin merkittäviä painotuseroja voidaan tunnistaa. Liiketoiminta-alkiot syntyvät usein systemaattisen T&K-toiminnan tuloksena, mahdollisesti perustutkimuksen tuotoksena. Niiden kaupallistamisprosessi voi olla pitkä ja kivulloinen, mikä edellyttää turvautumista useisiin ulkopuolisiin toimijoihin. Erityisesti perustutkimuksen tuloksena syntyneiden alkioiden näkeminen liiketoimintana edellyttää usein turvautumista ulkopuolisten asiantuntimukseen, koska idean kantajalla ei useinkaan ole tarvittavaa liiketoimintaosaamista tai edes halua sen hankkimiseen. Yrittäjäkumppaneiden tai idean hyödyntämisestä kiinnostuneen yrityksen löytäminen on usein kaupallistamisen onnistumisen perusedellytys. Markkinoille tulo ei ole täysin yksiselitteinen tapahtuma. Muodollinen perustaminen ja kassavirran syntyminen voivat olla ajallisesti hyvinkin etäällä toisistaan, mikä asettaa rahoituksen saatavuudelle ja keinoille erityisvaatimuksia. Kassavirran kertyminen voi olla hidasta ja kuoleman laakso konkreettinen asia.



KUVIO 3.11 Kohden kestävää muutosta.

Pakko liittyy tyypillisesti yksilön valinnan mahdollisuuksiin päätöstilanteessa. Koettu vaihtoehdottomuus sekä vastentahtoinen luopuminen jostakin ja vastentahtoinen tarttuminen johonkin tarkoittavat pakon olemassaoloa. Pakon taustalla ovat siten puutteet yksilön taloudellisessa, inhimillisessä, sosiaalisessa ja positiivisessa psykologisessa pääomassa sekä ympäristössä tapahtuneet muutokset, joihin yksilö ei omalla toiminnallaan kykene vaikuttamaan. Käsitteenä pakko voidaan tulkita tätä laajemmaksikin. Pakon taustalla voi olla positiivisiakin tekijöitä, positiivisia tunteita tai mahdollisuuksien synnyttämää ”pakonomais- ta” välttämättömyyttä toimia.



KUVIO 3.12 Pakon käsitteen erittelyä.

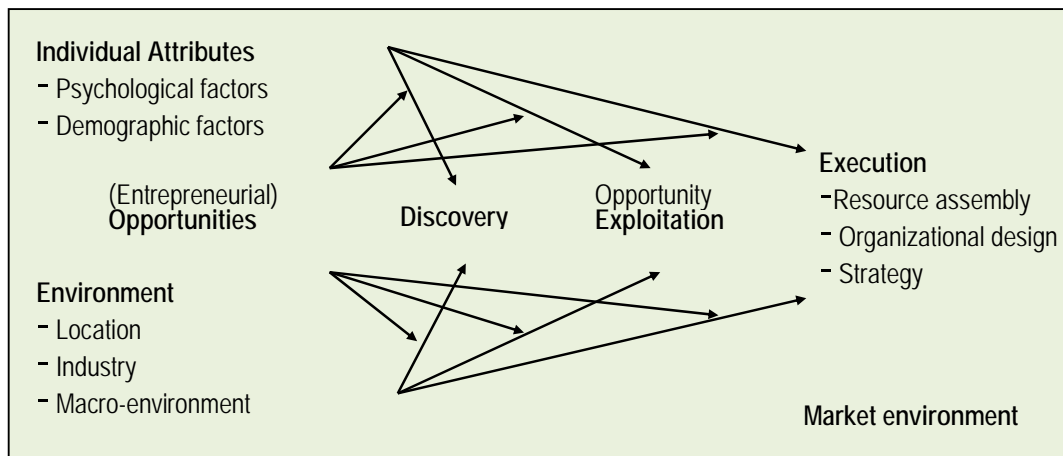
Pakkoa voidaan havainnollistaa perinteisellä veto-työntö -diktomiolla: vetotekijät ilmentävät positiivista pakkoa ja työntötekijät negatiivista pakkoa. Sisäiset vetotekijät liittyvät lähinnä tarveteorioihin (esim. Francesco & Gold 2005, 125-128), ennen muuta itsensä toteuttamisen tarpeisiin ja McClellandin suoriutumismotivaatioteoriaan sisältyviin opittuihin tarpeisiin. Ulkoiset vetotekijät liittyvät ennen muuta prosessiteorioiden esille nostamiin asioihin: kannustusteorian ja odotusarvoteorian esille nostamiin asioihin. Sisäiset työntötekijät ilmene-



vät pakkomielteisenä käyttäytymisenä, kateutena, katkeruutena ja kaunana. Ne voidaan tulkita myös persoonallisuuden piirteiksi, tavaksi reagoida itseen kohdistuviin uhkiin. Ulkoisten työntekijöiden taustalla voi olla esimerkiksi koettua sosiaalista painetta, elämäntilanteen muutoksia sekä työttömyyttä tai sen uhkaa. Usein kysymys on asioista suhteessa johonkin: omiin tarpeisiin tai tavoitteisiin tai ulkopuolisten odotuksiin.

### 3.2.3 Liiketoimintamahdollisuuden kiinnittyvä prosessi

Yrittäjyyden tulkinta liiketoimintamahdollisuuden kiinnittyväksi prosessiksi on uskottava, selkeä ja tähän aikaan hyvin sopiva vaihtoehto. Shane (2003; myös esim. Casson & Wadeson 2007) antoi tälle tulkinnalle jäsentyneen hahmon. Sen ytimessä ovat liiketoimintamahdollisuudet. Bygrave (1994, 2) muotoili saman asian toteamalla, että *"The entrepreneurial process involves all the functions, activities, and actions associated with perceiving opportunities and creating organizations to pursue them"*. Prosessi koostuu mahdollisuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä sekä organisaation luomisesta liiketoiminnalle.



KUVIO 3.13 Yrittäjämäinen prosessi (Shane 2003, 11).

Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä on kysymys kahdesta asiasta: minkälaisia ovat mahdollisuudet, joita tunnistetaan ja hyödynnetään, sekä ketkä tunnistavat ja hyödyntävät tarjolla olevia mahdollisuuksia. Perinteisen piirreteorian mukainen näkemys on siten kiinteä osa liiketoimintalähtöistä yrittäjyysajattelua. Mahdollisuuksien olemassaoloa voidaan puolestaan konkretisoida Henry Fordin 1920-luvulla esittämällä näkemyksellä (Ford 1927, 9), joka sopii tähän aikaan vähintäänkin yhtä hyvin kuin 1920-lukuun:

*"Tosiasia on, että tuskin on miehenikä siitä, kun jokaista tilaisuutta kohti oli tuhannen miestä, kun sitä vastoin nykyjään joka miestä varten on tuhat tilaisuutta. Siihen määrään ovat olot maassamme muuttuneet."*

NÄKÖKULMIA MAHDOLLISUUTEEN. Mahdollisuuksia koskeva keskustelu on viime vuosina ollut vilkasta ja monipolvista. Schumpeterilainen ja kirzneriläinen näkemys edustavat ajattelun ääripäitä. Shane (2003, 21) pelkistää näkemysten eroja seuraavasti:

TAULUKKO 3.1 Liiketoimintamahdollisuuksien pohdintaa (Shane 2003, 21).

Schumpeterilainen näkemys	Kirzneriläinen näkemys
Mahdollisuus epäjatkuvuuksia hyödyntävä	Mahdollisuus markkinatasapainoa edistävä
Olemassaolo vaatii uutta tietoa	Olemassaolo ei vaadi uutta tietoa
Innovatiivisuus oleellista	Innovatiivisuus ei korostu
Mahdollisuudet harvinaisia	Mahdollisuudet yleisiä
Mahdollisuuden syntyminen vaatii luovuutta	Mahdollisuuden tunnistaminen oleellista

Shanen (2003, 22-33) mukaan schumpeterilaisessa näkemyksessä teknologinen kehitys, erilaiset normiperustan muutokset (poliittistaloudelliset tai yritysten ja yksilön toimintaa ohjaavat säädökset) sekä erilaiset sosioekonomiset ja kulutus-tapoihin liittyvät radikaalit muutokset synnyttävät yrittäjille uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Kirzner puolestaan korostaa olemassa olevan tiedon hyödyntämistä, ei niinkään innovatiivista uuden etsimistä. Schumpeteriläisen tulkinnan mukaan yrittäjyyden mahdollisuudet syntyvät markkinaepätasapainon murtavien voimien ansiosta, kun taas Kirznerin mukaan mahdollisuudet perustuvat markkinoiden epätäydellisyyksiin, mitä yrittäjä omalla toiminnallaan pyrkii hyödyntämään omaksi edukseen.

Eckhard ja Shane (2003) tunnistavat kolme näkökulmaa mahdollisuuksien luokittelukseksi: muutoksen, mahdollisuuden itsessään ja muutoksen aikaansaajan. *Muutos* on yrittäjyyden ytimessä, kuten aiemmin todettiin. Muutos voi tapahtua missä kohden arvoketjua tahansa - Schumpeterin (1934, 66) esittämiin viiteen muutoksen mahdollisuuteen on viitattu aikaisemmin (luku 2.1.3). *Mahdollisuus itsessään* tarjoaa useita näkökulmia luokittelulle. Perusluokitteluna voidaan pitää jakoa tiedon epäsymmetrisyyden (kirzneriläisyys) ja radikaalien muutosten (schumpeterilaisuus) tarjoamiin mahdollisuuksiin. Toimintaympäristön epäjatkuvuudet tarjoavat toisen näkökulman mahdollisuuksiin. Ne voivat liittyä julkisen vallan toimintaan, demograafisiin muutoksiin, tiedon lisääntymiseen sekä teknologiseen kehitykseen. Kolmanneksi mahdollisuudet voivat perustua tiedon epäsymmetrisyyteen: toiset kykenevät hyödyntämään olemassa olevaa tietoa ja toiset eivät. Neljännen mahdollisuuden tarjoaa eron tekeminen tarjonnan ja kysynnän muutosten välillä. Tarjontalähtöiset voidaan usein liittää teknologiseen kehitykseen. Kysyntälähtöiset liittyvät asiakkaiden kulutustapojen muutoksiin, uudenlaisiin tulkintoihin maailomasta, muuttuneisiin makutottumuksiin sekä siihen, että asiakkaat antavat asioille aiemmasta poikkeavia merkityksiä. Lisäksi tuottavuutta parantavat muutokset voidaan erottaa muista ansainnan mahdollisuuden sisältävistä muutoksista. Viimeksi mainittua ryhmää edustavat tyypillisesti rikollisuus, korruptio ja piratismi. Yritysrakenteen uudelleenjärjestelyt, kuten fuusiot, voivat joskus kuulua tähän ryh-

mään. Mahdollisuuksia voidaan tarkastella myös *muutoksen aikaansaajan näkökulmasta*. Näkökulmia on ainakin kaksi: erilaisilla tieto-organisaatioilla (kuten yliopisto ja tutkimuslaitokset) sekä yrityksillä on keskeinen merkitys mahdollisuuksien synnylle.

Company ja McMullen (2006) erottavat kolme liiketoimintamahdollisuuksien ryhmää, jotka kukin jakaantuvat kahteen alaryhmään. Taloudelliset mahdollisuudet koostuvat teknologisen kehityksen (tarjonta) synnyttämistä mahdollisuuksista sekä markkinoiden (kysyntä) tarjoamista mahdollisuuksista. Kulttuuriset mahdollisuudet ovat luonteeltaan subjektiivisia, so. ne edellyttävät kulttuurisen kontekstin tulkintaa, näkemystä tarpeista, ratkaisumahdollisuuksista ja tärkeäksi koetuista asioista. Mahdollisuudet jakaantuvat tuottajälähtöisiin ja kuluttajälähtöisiin. Kolmatta ryhmää voitaisiin kutsua rakenteistumisen tarjoamiseksi mahdollisuuksiksi. Ne voidaan jakaa niihin, jotka syntyvät toimijoiden vuorovaikutuksen tuloksena (yhdessä oppiminen), sekä niihin, joiden taustalla ovat erilaiset yhteiskunnalliset muutokset.

Ardichvili, Cardozo ja Ray (2003) tyypittelevät mahdollisuuksia siitä näkökulmasta, kuinka "valmiita" mahdollisuudet ovat hyödyntämisen näkökulmasta. He jakoivat mahdollisuudet neljään ryhmään.

		Markkinoiden tarpeiden tuntemus, so. ongelman selkeys	
		ei tunnistettu	tunnistettu
Tarvittavat resurssit, so. ratkaisun olemassaolo	ei määriteltä	Unelmat	Ongelmanratkaisu
	määriteltä	Teknologian siirto	Liiketoiminnan käynnistäminen

KUVIO 3.14 Mahdollisuuksien hyödyntämisen aste (Ardichvili, Cardozo & Ray 2003, 117).

Perinteisen ajattelun mukaan liiketoiminnan käynnistämisen edellytyksenä pidetään asiakastarpeiden tuntemusta ja resursseja vastata asiakastarpeisiin. Näkemys vastaa perinteistä yksilön rationaaliseen käyttäytymiseen perustuvaa näkemystä. Kuitenkin kuten Sarasvathy (2008) on osoittanut, yrittäjyysprosessi voi olla myös hyppy tuntemattomaan, pyrkimys unelmien toteuttamiseen. Ronstadtin (2007) tulkinta yrittäjyysprosessista on hyvin samankaltainen.

MAHDOLLISUUDEN TUNNISTAMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN. Kysymys on siis kahdesta asiasta: minkälaisia mahdollisuuksia tunnistetaan ja ketkä mahdollisuuksia tunnistavat. Erityisesti viimeksi mainittu kysymys on ollut laajan kiinnostuksen kohteena. Shane (2003, 45-60) korostaa yksilön merkityksen keskeisyyttä. Hänen mukaansa yksilöt, jotka kykenevät tunnistamaan mahdollisuuksia, erottaa niistä, jotka tähän eivät kykene, kaksi asiaa: pääsy tiedon lähteille sekä kyky tulkita ja hyödyntää käytettävissä olevaa tietoa. Pääsy tiedon lähteille on sidok-

sisä työkokemuksen luonteeseen ja kokemustaustan monipuolisuuteen. Laajan tapayrittäjyyttä koskevan keskustelun perusteella (esim. Niittykangas & Säynätmäki 2008) voisi päätellä, että aiempi yrittäjäkokemus olisi erityisen merkityksellistä tässä suhteessa. Pääsyä informaation lähteille edistää myös yksilöiden välinen vuorovaikutus. Merkityksetöntä ei myöskään ole yksilön oma aktiivisuus, aktiivinen tiedon etsintä. *"Etsivä löytää ja kolkuttavalle avataan"* on tapana sanoa.

Kykyyntä tulkita ja hyödyntää käytettävissä olevaa tietoa Shane (2003, 50-59; myös Shane 2000) liittyy kaksi asiaa. Ensiksikin aiempi osaaminen auttaa tulkitsemaan ja löytämään ratkaisuja. Osaamisen näkökulmasta merkityksellisiä ovat markkinoiden toiminnan tuntemus (liittyen esim. tavarantoimittajiin, jakeluteihin, investointeihin ja markkinointiin) sekä kyky palvella asiakkaita, asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien tuntemus. Toiseksi Shane (2003, 54-59) korostaa kykyä prosessoida olemassa olevaa tietoa, so. kykyä nähdä asioiden välisiä yhteyksiä, jäsentää ja luokitella tietoa sekä kykyä tulkinta tietoa käytännön toiminnan näkökulmasta. Kysymys on tällöin myös siitä, mihin yksilön huomio kiinnittyy, riskeihin vai mahdollisuuksiin. Toisessa yhteydessä Shane (2000) jakaa aiemman tiedon kolmeen osa-alueeseen: aiempi tieto markkinoista ja toimintaympäristöstä, aiempi tieto markkinoiden hyödyntämisestä, sekä aiempi tieto asiakkaiden ongelmista ja tarvittavista ratkaisuista.

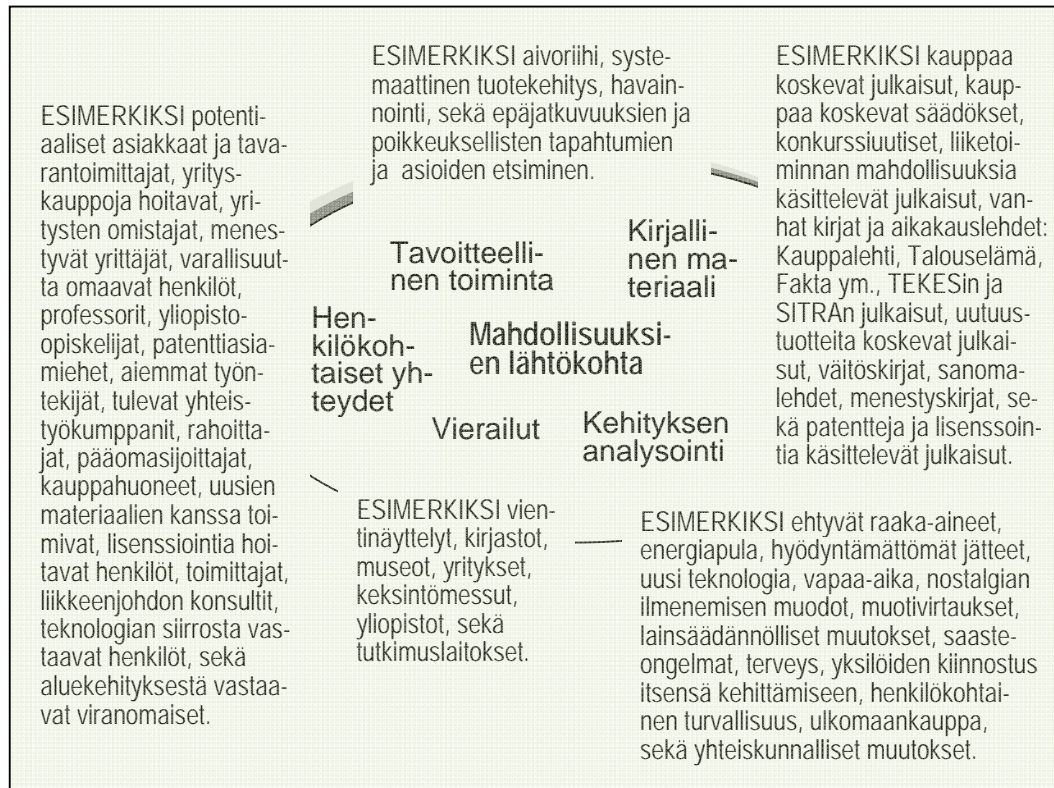
Ubasaran, Westhead ja Wright (2007) jakavat osaamisen kahteen ryhmään: yleiseen ja yrittäjyyspesifiin. Ensin mainittua kuvaavat koulutus ja työkokemus, joihin myös esimerkiksi Shane (2003) kiinnittää huomiota. Yrittäjyyspesifi osaaminen liittyy aiempaan yrittäjäkokemukseen ja yrittäjältä vaadittaviin ydinkyvykkyyksiin: tietoihin, taitoihin ja asenteisiin. Tässä ajassa on tapana puhua liiketoimintaosaamisesta, jota perustellusti haastaa yrittäjäosaamisen käsite (ks. luku 3.1.3). Mahdotonta ei olisi puhua myöskään yrittäjämäisestä älykkyydestä.

Ardichvili, Cardozo ja Ray (2003) tarkastelevat kysymystä, mitä yksilöltä vaaditaan mahdollisuuksien tunnistamiseksi. He korostavat kirzneriläisessä hengessä valppauden (alertness) merkitystä. Sen edellytykset ovat tietyt persoonallisuuden piirteet kuten luovuus ja optimismi, samoin osaaminen ja verkostosuhteet. Ardichvili ym. (2003) korostavat myös sitä, että mahdollisuuden tyyppi vaikuttaa vahvasti prosessiin: mahdollisuuden tunnistamiseen ja hyödyntämiseen.

Baronin (2006) mielestä kysymys on prosessista. Sen lähtökohtana ovat toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, jotka voivat olla luonteeltaan taloudellisia, poliittisia tai sosiaalisia. Yksilön kokemus- ja osaamistaustaa *"silmäläsit"* tulkita näitä muutoksia. Mahdollisuuden tunnistaminen edellyttää aiemman osaamisen lisäksi aktiivista etsintää sekä valppautta (alertness) tunnistaa mahdollisuuksia. Baron (2008) korostaa myös sitä, että tunteet vaikuttavat yksilön osaamiseen ja käyttäytymiseen. Baron perustelee näkemystään sillä, että yrittäjät toimivat vaikeasti ennustettavissa olevassa ympäristössä, jolloin koeteltuja toimintamalleja ei useinkaan ole tarjolla. Tunteiden ja intuition merkitys voi muodostua tällöin suureksi. Lisäksi monet yrittäjämäisen toimin-

nan piirteet korostavat tunteiden merkitystä. Yrittäjyys hän edellyttää luovuutta, kykyä saada toiset toimimaan haluamallaan tavalla, yhteistyökykyä sekä kykyä tehdä päätöksiä.

Vesperin (1992) ja Druckerin (1993) näkemykset liiketoimintaan inspiroivista tekijöistä ja tapahtumista konkretisoivat sitä, minkälaisiin asioihin tunnistamisessa kannattaisi kiinnittää huomiota. Vesperin (1992) näkemyksen perusviesti voisi olla se, ettei pidä aliarvioida kokemuksen merkitystä, ja että kannattaa olla monessa mukana ja antaa näin sattumalle mahdollisuus palkita.



KUVIO 3.15 Liiketoimintamahdollisuuksien lähteet (Vesper 1992).

Vesperin (1992) mukaan inspiroituminen on usein luonnollinen seuraus yksilön koulutuksesta, työkokemuksesta ja työelämän ulkopuolisista aktiviteeteista, mitä ovat korostaneet monet muutkin (esim. Timmons & Spinelli 2004). Tämä merkitsee samalla sitä, että ideoiden lähteitä voidaan pyrkiä tarkastelemaan systemaattisesti ja jäsenytneesti. Tietoa niistä voidaan hyödyntää myös yrittäjyyden edistämiseksi. Mahdollisuuksien etsintä ei saa olla satunnaista ja sattumanvaraista. Yrittäjän ja yrittäjäksi aikovan tulisi kiinnittää huomiota omaan koulutukseensa, työkokemuksensa ja harrastuksiinsa ideoiden lähteenä, mutta samaan aikaan muistaa tavoitteellisen toiminnan ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys, sattumaakaan unohtamatta.

Drucker (1993, 35-36) tunnistaa seitsemän innovaation lähdettä. Näistä neljä liittyy yrityksen tai toimialan sisällä tapahtuviin muutoksiin: erilaiset odottamattomat tapahtumat, so. odottamaton menestys, epäonnistuminen tai

ulkopuolinen tapahtuma; yhteensopimattomuudet, so. todellisuuden ja oletetun välinen ristiriita; "prosessitarpeeseen" perustuva innovaatio, so. konkreetit eteen tulevat haasteet, jotka pitää ratkaista, jotta toiminta voi jatkua ja kehittyä; sekä toimialan tai markkinoiden rakennemuutokset, joihin kukaan ole ole osannut varautua. Toisen ryhmän muodostavat mahdollisuudet, jotka ovat yrityksen ja toimialan näkökulmasta ulkopuolisia. Näitä ovat väestönmuutokset, ajattelussamme ja tulkinnossamme tapahtuvat muutokset, sekä syntyvä uusi tieto.

UUSI VAI VANHA YRITYS ALUSTAKSI? Shanen (2003, 11) näkemyksessä oleellista on myös se, että markkinoille tulolle on vaihtoehtoja. Liiketoiminta voi syntyä olemassa olevaan yritykseen tai sen ympärille voidaan perustaa uusi juridinen yritys. Shanen (2003, 224) näkemys on vielä tätäkin yksityiskohtaisempi ja elegantimpi.

		Mahdollisuuden havaitseminen	
		yksilö	yritys
Mahdollisuuden hyödyntäminen	yksilö	Aito perustaminen	Spin-off (versoutuminen)
	yritys	Yrityskauppa / lisensointi	Sisäinen yrittäjyys (corporate venturing)

KUVIO 3.16 Organisoitumisen vaihtoehdot (Shane 2003, 224).

Perinteiselle näkemykselle, jossa näkijä ja tekijä ovat sama henkilö, Shane (2003) tarjoaa vaihtoehdoksi idean tarjoamista toisten hyödynnettäväksi. Näkijä luopuu omistusoikeudestaan joko kokonaan tai tulee mukaan liiketoimintaan sijoittajana tai työntekijänä. Päinvastainen tilanne syntyy, kun yritys luovuttaa idean toisten hyödynnettäväksi (versoutuminen). Tämä voidaan puolestaan nähdä sisäiseen yrittäjyyteen liittyvänä vaihtoehtona.

Mitä suuremmaksi liiketoiminnan strateginen merkitys koetaan ja mitä vahvemmin se kiinnittyy yrityksen nykyiseen toimintaan, sen vahvemman kontrollin yritys liiketoimintaan tarvitsee. Toisessa ääripäässä liiketoimintaa voidaan tarjota yrittäjäksi aikovalle uuden yrityksen toiminnan lähtökohdaksi ilman toiminnallisia sidoksia lähtöyritykseen. Näiden väliin sijoittuvien organisoitumisen vaihtoehtojen määrä on huomattava. Oleellista useimmille niistä kuitenkin on se, että yritys tavalla tai toisella säilyttää mahdollisuutensa hyödyntää syntynyttä liiketoimintaa, mikäli se osoittautuu tarpeelliseksi. (Burgelman 1983; Burgelmana 1988)

Markkinoille tuloa koskeva keskustelu osoittaa osaltaan vaikeuden, joka liittyy yritysrakenteiden tarkasteluun. Yritys havaintoyksikkönä antaa usein yksipuolisen kuvan kehityksestä. Liiketoimi olisi monta kertaa informatiivi-

sempi. Yrittäjän käyttö havaintoyksikkönä on myös perusteltua. Tapayrittäjyyden yleisyys tuo mukanaan omat haasteensa. Yksi tapayrittäjyyttä koskevan keskustelun perusviesti on, että yritykset vaihtuvat mutta yrittäjyys on pysyvää. Yhden yksittäisen yrityksen perusteella tehtävät päätelmät yrittäjän menestymisestä voivat olla hyvinkin harhaisia.

### 3.2.4 Prosessi voi olla myös hyppy tuntemattomaan

Toisen maailmansodan jälkeen usko suurten yritysten maailmaan alkoi hiipua. Pienten yritysten merkitys nousi keskusteluun, tätä kautta yrittäjyys yleisemminkin. Audretsch (2002, 5) kuvaa muutosta jopa dramaattiseksi. Hänen mukaansa ajattelun lähtökohdatkin muuttuivat. Aiemmin pienten yritysten merkitystä perusteltiin sosiaalisin ja poliittisin syin, tänä päivänä taloudelliset perusteet ovat päällimmäisinä.

1970-lukua pidetään muutoksen vuosikymmenenä. Tutkimukset osoittivat, että pk-yritysten merkitys vaihteli maiden välillä ja että Pohjois-Amerikassa ja useimmissa Euroopan maissa pk-yritysten suhteellinen merkitys oli kääntynyt kasvuun 1970-luvun puolivälissä (Audretsch 2002, 5-10). Muutokselle on tarjottu monia selityksiä: esimerkiksi teknologisen kehityksen mahdollistama tuotantoparadigman muutos, globalisaation synnyttämä kilpailu, asiakkaiden yksilölliset vaatimukset, normiperustan muutokset ja markkinatalouden aseman vahvistuminen sekä innovaatioiden merkityksen korostuminen talouksien ja yritysten kilpailukyvyn perustana. Kehityksen ymmärtäminen edellytti näkökulman muutosta. Yksilön käyttäytymisen näkökulmasta tiedon ylivuoto (knowledge spillover) saa sellaisia merkityksiä, joita ei ole mahdollista tavoittaa, jos havaintoyksikkönä on yritys.

1970-luvulla yrittäjyyttä koskevan keskustelun ytimessä oli vahvasti yrittäjä, minkä ilmentymänä oli ns. piirreteoreettisen ajattelun ylivalta. Vuosikymmenten aikana tarkastelu laajeni kattamaan erilaiset kyvykkyydet ja yrittäjän toiminnan, ei vähiten Gartnerin (1988) piirreteoreettista ajattelua koskeneen kriittikin ansiosta. Gibb (1997b) toi keskusteluun yrittäjän ydinkyvykkyydet, joihin kuuluvat muiden ohella oppimaan oppimisen taidot ja kyky nauttia yrittäjämäisestä elämäntavasta. Yrittäjäosaaminen on siten jotain selvästi enemmän kuin liiketoimintaosaaminen, jota viime vuosina monissa yhteyksissä on voimallisesti korostettu.

Tällä hetkellä Sarasvathyn (2008) ajatukset haastavat Shanen (2003) yksilön rationaalisen käyttäytymiseen perustuvan näkemyksen yrittäjyysprosessista. Ajatukset ovat synnyttäneet vahvaa keskustelua yrittäjyystutkijoiden keskuudessa (Kraaijenbrink 2008). Jopa pyrkimystä näkemysten yhdistämiseen on peräänkuulutettu. Sarasvathyn ajatukset perustuvat sellaisten yrittäjien käyttäytymiseen, jotka ovat saaneet aikaan todella merkittävää liiketoimintaa. Vapaasti tulkiten hänen peruskysymyksensä on, mikä erottaa parhaat hyvistä. Mitä on todellinen yrittäjäosaaminen (entrepreneurial expertise)? Hän johdattaa lukijansa aiheeseen avaruusmatkailun kautta. Tämän esimerkin kautta hän vetää lopuksi myös ajatuksensa yhteen.



Lähtökohtaisesti Sarasvathy pyrkii kauas niistä tavanomaisista latteuksista, joissa yrittäjäosaamiselle tarjotaan määreiksi innovatiivisuutta, itseluottamusta, kykyä sietää epävarmuutta tai muita vastaavia määreitä, vaikka näistä toki edelleenkin on kysymys. Ennen muuta kysymys on hänen mielestään tavasta ajatella ja toimia eikä yksittäisistä piirteistä tai ominaisuuksista.

*Burt Rutan, lentokonealan huippuinsinööri, suunnitteli ja valmisti ensimmäisen toimivan ja uudelleenkäytettävän avaruusaluksen. White Knight –saattokoneesta avaruuteen yltänyt SpaceShip 1 voitti 2004 tavoitellun Ansari XPrize –palkinnon. Rutanin rahoittajana oli vuodesta 2001 Paul Allen, joka 1980-luvulta lähtien oli rahoittanut monia tieteeseen ja avaruuteen liittyneitä hankkeita. Kolme kuukautta historiallisen lennon jälkeen Richard Branson, Virgin Group –yhtiön perustaja, ilmoitti sopimuksesta Mojave Aerospace Ventures (MAV) –yhtiön kanssa tavoitteena kehittää yksityisesti rahoitettu avaruusalus avaruusmatkailuun. MAV:n omistaja on Allen ja sen hallinnassa on SpaceShip 1:ssä käytetty teknologia, jonka puolestaan suunnitteli Rutan ja rakensi hänen yrityksensä Scaled Composites. Branson yhdisti osaamisensa vuonna 2004 Burt Rutanin ja Mark Allenin kanssa perustamalla The Spaceship- yhtiön kehittämään Rutanin ja Allenin SpaceShip 1-aluksen seuraavaa versiota. Bransonin perustama avaruuslentoyhtiö Virgin Galactic oli uuden yrityksen ensimmäinen asiakas (Mäkinen 2007). Uusi White Knight 2, joka on kaksiosaisen avaruusaluksen saattokone, esiteltiin 28.7.2008. Alukseen mahtuu kaksi lentäjää ja kuusi matkustajaa. Turistimatkat avaruuteen alkavat näillä näkymin 18 kuukauden kuluessa.*

Helsingin Sanomat 30.7.2008

Sarasvathyn (2008) tulokset todellisesta yrittäjäosaamisesta perustuvat 27 erittäin kokeneen ja menestyneen yrittäjän ajatteluun ja toimintaan. Hänen perusväitteensä on, että parhaiden yrittäjien ajattelu ja toiminta on vahvasti käynnistävän kehittämisen logiikan (effectual logic) mukaista. Hän profiloii ajattelua suhteessa suunnittelumallin (causal logic) mukaiseen rationaaliseen näkemykseen yrittäjyysprosessista kuuden (hieman tulkiten) ulottuvuuden näkökulmasta, perusteellisella ja uskottavalla tavalla.

Käynnistävän kehittämisen mallin mukaisen ajattelun lähtökohtana ovat käytettävissä olevat keinot, joita Sarasvathy useaan kertaan kirjassaan havainnollistaa kolmella kysymyksellä: *who I am, what I know, whom I know*. Oleellista on siten se, minkä varassa toiminta on mahdollista käynnistää ja mitä käytettävissä olevilla keinoilla voidaan aikaansaada eivätkä suinkaan tavoitteet tai liiketoimintamahdollisuus. Suhtautumisessa tulevaisuuteen oleellisia ovat asiat, joihin voidaan vaikuttaa ja tätä kautta vähentää tarvetta ottaa kantaa epävarmaan tulevaisuuteen. Sarasvathyn tutkimista yrittäjistä kaikkien tavoitteena oli rajoittaa liiketoiminnasta mahdollisesti syntyvät tappiot tasolle, johon heillä on varaa.

Käynnistävän kehittämisen mukainen ajattelu näyttäisi soveltuvan ennen muuta tilanteisiin, joissa on kysymys uusista markkinoista. Se korostaa yritysten välistä yhteistyötä keinona rakentaa markkinat, so. toimitaan kiinteässä yhteistyössä asiakkaiden, tavarantoimittajien ja jopa mahdollisten kilpailijoiden kanssa. Käynnistävälle kehittämislle on tyypillistä, että alkuvaiheen asiakkaista pyritään saamaan yhteistyökumppaneita. Itse asiassa kilpailijoista ja kilpailija-analyysistä puhuminen on alkuvaiheessa jopa harhaanjohtavaa. Lisäksi ajattelu on luonteeltaan syklistä. Toiminnan sisältö voi muuttua prosessin aikana. Lisäksi samoista lähtökohdista yksilöt voivat päätyä erilaisiin lopputuloksiin.



TAULUKKO 3.2 Suunnittelumalli suhteessa käynnistävän kehittämisen malliin.

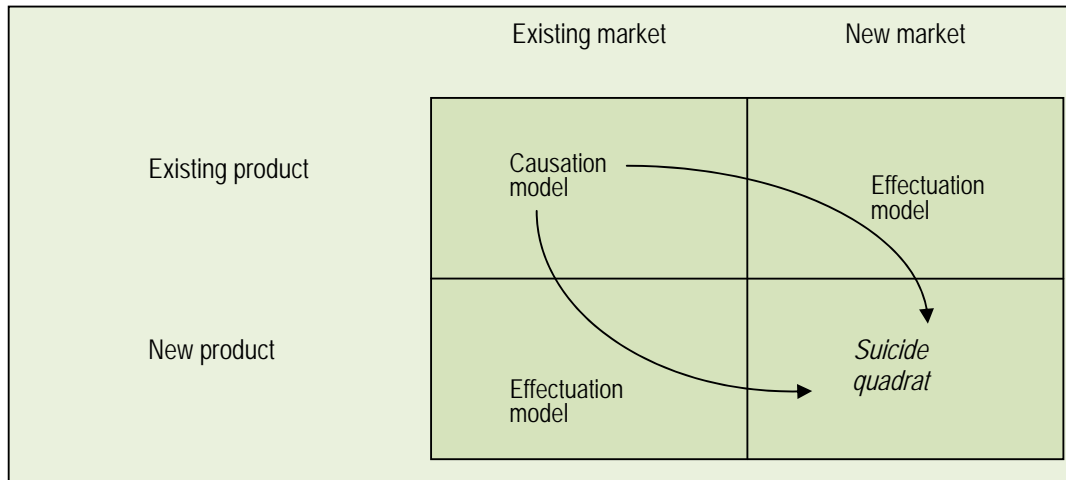
Ulottuvuus	Suunnittelumalli (causation model)	Käynnistävän kehittämisen malli (effectuation model)
Ajattelun lähtökohta	Tavoitteet	Keinot
Suhtautuminen tulevaisuuteen	Ennustettavuus merkitsee kykyä hallita tulevaisuutta	Hallittavuus vähentää tarvetta ennustaa tulevaisuutta
Suhtautuminen taloudelliseen riskiin	Odotettujen tuottojen maksimointi	Mahdollisten tappioiden pitäminen siedettävällä tasolla
Käyttötarkoitus	Olemassa olevat tuotteet ja markkinat	Uudet tuotteet ja markkinat
Suhtautuminen toisiin yrityksiin	Kilpailu	Yhteistyö
Mallin luonne	Lineaarinen	Syklinen

Sarasvathyn ajatukset saavat uskottavuutta, jos ne palautetaan avaruusmatkailua koskevaan esimerkkiin. Tuntuu aika oudolta ajatella, että Burt Rutan, Mark Allen ja Richard Branson olisivat esimerkki suunnittelumallin mukaisesta yrittäjyysprosessista, joka lähtee liikkeelle liiketoimintamahdollisuuden olemassaolosta ja arvioidusta ansainnan mahdollisuudesta. Rutan ja Branson ovat lähteneet liikkeelle Sarasvathyn korostamalla kysymyksillä: *who I am, what I know, whom I know*. Yhteistyön kautta prosessi eteni pienin askelin ja konkretisoitui, eikä vähiten sen vuoksi että kyky sietää tappioita kasvoi yhteistyön myötä. Sarasvathy (2008, 234-236) toppuuttelee itse lukijaa yltiötulkinnoista. Hän korostaa esimerkiksi, ettei käynnistävä kehittäminen ole irrationaalista ja intuitiivista, karismaattista johtajuutta, intohimoa ylitse muun tai menestyksen tae. Sen sijaan se vaatii osaamista, sitoutumista, yhteistyötä ja jatkuvaa oppimista. Erot suunnittelumallin mukaiseen toimintaan eivät välttämättä aina ole kovin selviä.

On helppo yhtyä näkemykseen syntyneen keskustelun hedelmällisyydestä. Sarasvathyn ajatukset haastavat muita mukaan keskusteluun. Lopputuloksena tuskin voi olla muuta kuin jotain aikaisempaa parempaa. Sarasvathyn ajatukseen sisältyy paljon sellaista, joka on esillä Ronstadtin (1988) käytäväperiaatteessa. Käynnistävän kehittämisen mallin mukaisen toiminnan tärkeyttä on korostettu myös aluekehittämisen vaihtoehtona (Laukkanen & Niittykangas 2003). Juutin (2007, 13) näkemykset siitä, että olemme siirtyneet niin kompleksin ympäristön sisälle, ettei siihen voi vastata yksinomaan perinteisillä rationaalisilla toimintatavoilla, tulevat lähelle Sarasvathyn ajatuksia. Uutta toimintatapaa – joka jo nyt on osa monien menestyvien organisaatioiden arkea – Juuti kutsuu inspiraation, tunteiden, luovuuden ja oikeassa rytmissä olemisen ajaksi.

Kysymys siitä, mitä meidän pitäisi oppia käynnistävän kehittämisen mukaisesta yrittäjyysprosessista, on vähintäänkin mielenkiintoinen. Keskusteluun yrittäjyysliopistosta Sarasvathyn ajatukset näyttäisivät istuvan varsin hyvin. Yksi Sarasvathyn ajatusten perusviesti voisi olla se, että menestyminen osaamisen kaupallistamisessa näyttäisi edellyttävän huomion kiinnittämistä nimenomaan yrittäjäosaamiseen, liiketoimintaosaamisen tarjoamat kyvykkyydet eivät yksinään riitä. Kysymys lienee kuitenkin myös siitä, minkälaisen liiketoiminnan kanssa voimme ja haluamme olla tekemisissä, vakiintuneen vai tuntematto-

maan tähtävän liiketoiminnan kanssa. Yksi mahdollinen havainnollistus tästä maailmasta voisi olla Sarasvathyn (2008, 93) itsensä käyttämä (kuvio 3.10).



KUVIO 3.17 Liiketoiminnan maailmojen hahmotusta (Sarasvathy 2008, 93).

Edellytyksemme toimia asiantuntijan roolissa vakiintuneilla aloilla lienevät vähintäänkin kohtuulliset. Tällaisessa, usein vahvasti teknologialähtöisessä yhteistyössä, osapuolet tietävät melko tarkkaan, mistä yhteistyössä on kysymys. Ongelmia toki voi olla yhteistyön kohdentamisessa. Tutkijoiden ja osaamisen hyväksikäyttäjien intressit eivät aina kohtaa toisiaan. Sarasvathyn perusviesti on kuitenkin toisaalla.

Mitä tuntemattomimmille alueille suuntautuvan liiketoiminnan syntyyn haluamme myötävaikuttaa, sitä vahvemmin käynnistävän kehittämisen mallin mukaisen ajattelun pitäisi ohjata toimintaamme. Oppimistapojen tulisi olla monipuoliset: verkosto-oppimisen ja tutkivan oppimisen työkaluille löytyisi käyttöä, samoin erilaisille luovuustekniikoille. Yliopiston kilpailuetu suhteessa konsultteihin on ennen muuta siinä, että yliopistotutkijoille luonnollisena lähtökohdana on yhdessäoppiminen. Konsultit myyvät osaamistaan, mutta yliopistojen tuote on yhdessäoppiminen, uuden tiedon ja osaamisen synnyttäminen vuorovaikutuksessa. Ongelmana toki on, miten tämän ajatuksen siirtää käytännön toiminnaksi, erityisesti vielä kauppatieteellisellä alalla, jolla toisten opettamisen kulttuuri on edelleen vahva.

### 3.2.5 Elinkaariajattelussa kysymys myös prosessista

Perinteinen elinkaariajattelu jatkaa siitä, mihin Shane (2003) ajattelussaan päätyy. Kasvumallit ovat tyypillisiä kasvun havainnollistuksia. Ne ovat käyttökelpoisia huolimatta siitä, että niihin voidaan Kazanijan (1984, 145) tapaan suhtautua kriittisesti:

*"In almost all the cases though, the stages tend to be defined in terms of internal characteristics, resulting in a tautology of sorts whereby stages define internal*

*characteristics, which define stages. They provide little understanding as to why those characteristics emerge. Is stage of growth simply a descriptive concept or does it represent something more? Secondly, many models are inflexible and offered in a universalistic fashion such that all organisations must proceed through all stages in sequence. Finally, the work related to stage of growth has been overwhelmingly conceptual with few if any empirical studies to date."*

Erilaiset kasvumallit kuvaavat kasvun prosessia jakamalla sen eri vaiheisiin. Mallit eroavat toisistaan siinä, onko pre start -vaihe mukana ja kuinka monta perustamisen jälkeistä vaihetta malliin sisältyy. Greiner (1972), Churchill ja Lewis (1983) sekä Scott ja Bruce (1987) ovat niiden kasvumallien taustalla, joihin useimmin alan kirjallisuudessa viitataan. Greiner (1972) jakaa yrityksen kasvun viiteen vaiheeseen. Kutakin vaihetta seuraa murrosvaihe (kriisi), joka pakottaa johdon muuttamaan yrityksen toimintaa. Jokainen kasvun vaihe on seurausta edellisestä vaiheesta ja myös seuraavan kasvuvaiheen syy (Greiner 1972, 40-41).

Muitakin malleja on tarjolla.<sup>70 71</sup> Yrittäjyyden näkökulmasta kiinnostavia ovat erityisesti toiminnan kriittiset alkuvuodet. Kasvumallien merkitys on ennen muuta siinä, että ne tuovat tarkasteluun kasvun laadullisen ulottuvuuden. Kullekin yrityksen kehitysvaiheelle on omat haasteensa ja ratkaisuvaihtoehdot: käynnistysvaihe, kasvu ja vakiintuneen toiminnan vaihe poikkeavat toisistaan. Yrittäjyys on prosessi, jossa edeltävän vaiheen ratkaisut mahdollistavat siirtymisen seuraavaan vaiheeseen.

SCOTT-BRUCE -KASVUMALLI. Scott ja Bruce (1987) ovat kiinnostuneita nimenomaan pienten yritysten kasvun vaiheista. Yrityksen kehitys jaetaan mallissa viiteen vaiheeseen, joita ovat syntyminen, selviytyminen, kasvu, laajentuminen ja kypsyys. Näihin kuhunkin liittyy toisistaan poikkeavat kriisiytymisen ja selviytymisen mahdollisuudet. Kullekin nimetyistä vaiheista annetaan seuraavassa pelkistetty tulkinta, jonka taustalla on tyypillinen kasvu-uralle päässyt yritys tyypillisine ongelmineen.

- **Syntyminen.** Alkavan yrityksen eteenpäin vievinä voimina ovat perustajat. Alkuvaiheessa tärkeää on kaupallisesti hyväksyttävän tuotteen luominen ja oman markkina-aseman löytäminen. Rahoitus tulee pääasiassa omistajilta tai heidän lähipiiristään. Liiketoiminnan suunnittelussa on usein puutteita ja tulevaisuus näyttäytyy jäsentymättömänä. Kannattavan toiminnan tavoittele on keskeistä ja edellyttää positiivista kassavirtaa, mihin sisältyy kriisin

<sup>70</sup> Kolmen vaiheen kasvumalli, esim. Smith, Mitchell ja Summer (1985); neljän vaiheen kasvumalli, esim. Kazanijan (1988); viiden vaiheen kasvumallit, esim. Galbraith (1982), Greiner (1972), Miller ja Friesen (1978) sekä Scott ja Bruce (1987); seitsemän vaiheen kasvumalli, esim. Flamholtz (1986); sekä kymmenen vaiheen kasvumalli, esim. Adizes (1979).

<sup>71</sup> Kasvumallien lähtökohtia ja käyttökelpoisuutta on tarkasteltu myös kriittisesti. Hanks, Watson, Jansen ja Chandler (1993) nostavat keskusteluun myös mallien kääntöpuolen, samoin O'Farrell ja Hitchens (1988).

mahdollisuus. Tarvitaan toimivaa taloushallintoa. Lisäksi tehtäviä on delegoitava ja johtamistapoja muutettava toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

- **Selviytyminen.** Tavoitteena on liikevaihdon kasvattaminen, mikä lisää käyttöpääoman tarvetta ja merkitsee rahoittajien merkityksen kasvua. Tuotteita yrityksellä on korkeintaan muutama. Kilpailu on vielä suhteellisen vähäistä, mutta riski kilpailijoiden ilmestymisestä kasvaa koko ajan. Markkinointikanavien merkitys kasvaa ja yrityksellä on edessään kansainvälistyminen. Hallitsematon nopea kasvu voi johtaa vaikeuksiin. Kasvua voidaan joko rajoittaa, jolloin yrityksen kehitys pysähtyy, tai pyritään kasvamaan hallitusti, mikä edellyttää ohjaus- ja seurantajärjestelmien kehittämistä. Asiakaskunnan laajenemisen ja kansainvälistymisen vuoksi johdolta vaaditaan delegoinnin kykyä. Omistuspohjaa joudutaan laajentamaan. Lisääntyneen informaatiotarpeen vuoksi yrityksen tietojärjestelmille asetetaan uusia vaatimuksia.
- **Kasvu.** Organisaatio on kasvanut ja sillä on muodollinen rakenne. Laskenta-järjestelmät toimivat ja tuotekehitykseen panostetaan uusien tuotteiden aikaansaamiseksi. Suuret yritykset kiinnostuvat alasta ja kilpailu kiristyy. Tuotteita voidaan erilaistaa tai yritys voi hakeutua uusille aloille tai vähemmän kilpailuille markkinoille. Yritys tarvitsee ammattijohtajan. Alkuperäinen omistaja joutuu luopumaan osasta vallastaan, mikä on prosessina vaikeasti hallittavissa.
- **Laajentuminen.** Toimivat tietojärjestelmät (suunnittelu, toteutus, valvonta) ovat tässä vaiheessa menestymisen edellytys. Ellei johdon sitoutumista varmisteta, yritys voi ajautua kriisiin. Jatkuva hajauttaminen saattaa kuitenkin vieraannuttaa johdon (yrittäjän) toiminnasta.
- **Kypsyys.** Yrityksen kasvu jatkuu. Yritys on kannattava ja perusinvestoinnit kyetään rahoittamaan tulorahoituksella. Johdon keskeisiä ongelmia ovat tuottavuus ja uusien kasvumahdollisuuksien etsiminen. Markkinainvestointien osuus on merkittävä. Uusi laajempi omistajakunta asettaa johdolle uusia haasteita ja kannattavuuden tulee pysyä toiminnan edellytykset varmistavalla tasolla.

CHURCHILL-LEWIS -KASVUMALLI. Churchillin ja Lewisin (1983; myös Churchill 2000) mukaan yrityksen kehitys etenee myös viiden vaiheen kautta, joihin jokaiseen liittyy omat ongelmansa ja ratkaisunsa. Malli on samankaltainen Scott-Bruce -mallin kanssa myös siinä mielessä, ettei siihen sisälly perustamista edeltävää vaihetta. Tekijät nimeävät kahdeksan avaintekijää, jotka liittyvät pienen yrityksen johtamiseen ja kehitykseen. Näistä yrityksen toimintaan liittyvät neljä voimavaratekijää ovat *taloudelliset resurssit* (ml. likvidit varat ja lainarahoituksen saatavuus), *henkilöstöresurssit* (määrä ja osaamisen taso, erityisesti johdon ja asiantuntijatehtävissä toimivien määrä), *ohjausjärjestelmien sopivuus ja toimivuus* (tiedonhankinta ja -prosessointi, suunnittelu ja valvonta) sekä *liiketoimintaosaaminen* (kilpailukyvyn lähteet kuten asiakassuhteet,

markkina-asema, suhteet tavarantoimittajiin, tuotanto ja jakelu, teknologia sekä yrityksen nauttima arvostus).

Yrittäjään (yrityksen omistajaan) liittyvät neljä ominaisuutta ovat yrittäjän omalle elämälleen ja yritykselleen asettamat *tavoitteet ja niiden keskinäinen yhteensopivuus*, yrittäjän *toiminnallinen kyvykkyys* (markkinointiosaaminen, innovointiosaaminen, tuotannollinen osaaminen ja logistiikan hallinta), yrittäjän *liikkeenjohdollinen osaaminen, halukkuus jakaa vastuuta* ja kyky johtaa muiden toimintaa sekä yrittäjän *strateginen kyvykkyys*, kyky tarkastella yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia suhteessa omiin päämääriin.

Churchill-Lewis -mallissa tekijät jaetaan kriittisiin, hallittavissa oleviin sekä toisarvoisiin. Tekijöiden merkitys vaihtelee elinkaaren vaiheen mukaan. Mallin perusviesti on, että perustamisvaiheessa yrittäjän kyvyt ja sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin sekä kilpailukyvyyn lähteet ovat kriittisiä. Näiden lisäksi rahoitukselliset toimintamahdollisuudet ovat kriittinen tekijä käynnistysvaiheessa. Malli tarjoaa lähtökohdan myös toiminta- ja toimialaympäristöjen arvioinnille sekä kehittämistoimenpiteiden kohdentamiselle. Kysymys on siitä, missä määrin toiminta- ja toimialaympäristöt mahdollistavat kriittisten tekijöiden hallinnan.

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

*"[s. 77] ... yrityksen käynnistämässä ei välttämättä ole kysymys perinteisestä taloustieteen 'voiton maksimoinnista'. Kuvaavampi pelin nimi on 'henkiinjäämisen maksimointi'. Jos alun perin tiedetään, että käynnistymisen jälkeen vastaan tulee jatkumahdollisuuksia ja hyviä tilaisuuksia, alkavan yrittäjän ei tarvitse tädätä heti kunnarin lyömiseen ... [s. 78] Käytäväperiaate ja läheltä piti -ilmiö tarjoavat yhdessä toimivan tavan nopeasti selvittää, onko avautuva uusi tilaisuus kiinnostava ja kannattaako sitä kehittää. Normaali liiketoimintasuunnitelma ei ole tähän selvitykseen käyttökelpoinen. Sen sijaan tarvitaan lähestymistapa, joka painottaa selviämisen ja henkiinjäämisen varmistamista, koska juuri siitä on alkuun kysymys hankkeen mahdollisessa toteuttamisessa ... [s. 79] Käytäväperiaate merkitsee, että uusille yrittäjille on usein tärkeämpi ja järkevämpi tavoite oppia, miten liiketoimintaa tehdään, kuin maksimoida heti tuloksia."*

Käytäväperiaatteeseen sisältyvä näkemys jatkuvasta muutoksesta ja oppimisesta on oivallettu Ronstadtia aikaisemminkin. Ford (1923, 53-54) on ilmaissut asian seuraavasti:

*"Elämä ei minun nähdäkseni ole paikallaan seisomista, vaan alituista kulkua ... Liikemiehet luhistuvat yrityksineen senvuoksi, että ovat niin piintyneet vanhoihin menetelmiinsä, etteivät kykene niitä muuttamaan ... Voi melkein pitää sääntönä, että kun ihminen rupoeaa luulemaan löytäneensä vihdoinkin oikean menettelytavan, hänen olisi ruvettava läpikotaisesti tutkimaan itseään nöhdäkseen, eikä hä-*

*nen aivoissaan ole jokin osa lamautunut. On aina vaarallista, jos ihminen luulee olevansa valmis. Se merkitsee, että kehityksen pyörä tulee heittämään hänet syrjään.”*

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

### 3.2.6 Yrittäjyys on ennen muuta elämän mittainen oppimisprosessi

YRITTÄJÄMÄINEN OPPIMINEN. Yksilöt ovat yrittäjyyden ytimessä, mutta kiinnostus perinteistä piirreteoreettista ajattelua kohtaan ei ole enää yhtä vahvaa kuin aikaisemmin. Mitä sitten on tullut tilalle? Ainakin näkemys yrittäjyydestä oppimisprosessina. Kuten Minniti ja Bygrave (2001) toteavat,

*“entrepreneurship is a process of learning, and a theory of entrepreneurship requires a theory of learning”.*

Yrittäjän aikaisempien kokemusten merkitys on oppimisen kannalta keskeistä (Politis 2005a; Politis 2005b) ja yrittäjät oppivatkin paitsi onnistumisistaan myös negatiivisista kokemuksistaan ja virheistään, samoin muiden yrittäjien kokemuksista (Hytti 2002; Minniti & Bygrave 2001; Gibb 2000). Myös Gibb (2000; myös Politis 2005b, Sullivan 2000; Rae & Carswell 2000) korostaa yrittäjien oppivan ennen kaikkea tekemisen kautta: toisilta yrittäjiltä, asiakkailta saamastaan palautteesta, kokeilemalla ja kopioimalla, ongelmia ratkomalla sekä tarttumalla erilaisiin mahdollisuuksiin. Tähän viittaavat myös monet omat arkihavaintomme. Koulutusta halutaan, mutta siihen osallistuminen on kuitenkin kivulloista. Oppia haetaan mieluummin omista ja kollegoiden tekemisistä, tekeillä oppimisesta, joka parhaimmillaan on yhdessä oppimista.

Yrittäjämäisen oppimisen on kuvattu olevan myös identiteetin rakentamista (Hytti 2002). Lisäksi yrittäjämäistä oppimista kuvaa tulevaisuus-orientoituneisuus: ”joksikin tuleminen” on olennaista. Siinä myös yhdistyvät samanaikaisesti tieto, toiminta ja ymmärrykseen pyrkiminen. (Rae 2005) Eri-tyyppiset verkostot ovat yrittäjän oppimisen kannalta olennaisia. Hyvä sosiaalinen pääoma muun muassa edistää uuden tiedon syntymistä ja antaa yritykselle kilpailuetua (Nahapiet & Ghoshal 1998). Sosiaalisen pääoman olemassaolo pienentää myös liiketoimikustannuksia ja mahdollistaa sellaiseen liiketoimintaan tarttumisen, joka ilman yritysten välistä yhteistyötä ei olisi mahdollista (Westlund & Bolton 2003). Voidaankin todeta, että yrittäjämäistä oppimista kuvaavat ennen kaikkea prosessimaisuus, jatkuvuus, dynaamisuus, konteks-

tisidonnaisuus ja kumulatiivisuus ja se vaatii myös yksilön omaa aktiivisuutta (Rae 2005; Cope 2005; Minniti & Bygrave 2001; Politis 2005b).

Yrittäjän oppimista voidaan kuvata muun muassa kokemuksellisen oppimisen mallin, elinikäisen oppimisen periaatteen sekä konstruktivistisen oppimiskäsityksen avulla (Hytti 2002; Politis 2005a). Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen mallin mukaan oppiminen on syklinen prosessi, jossa omakohtainen kokemus, kokemuksen reflektointi ja käsitteellistäminen sekä aktiivinen toiminta seuraavat toisiaan. Reflektion merkitystä yrittäjien oppimisen kannalta on muutenkin peräänkuulutettu: paitsi aktiivisen toiminnan, myös reflektion merkitevyys yrittäjän oppimisen kannalta olisi ymmärrettävä. Yrittäjä pitäisikin nähdä Schönin (1983) kuvaamana reflektiivisenä toimijana (reflective practitioner) (Cope 2005; Cope & Watts 2000). Elinikäinen oppimisen periaate taas korostaa oppimisen olevan jatkuvaa, läpi koko elämän ja eri konteksteissa tapahtuvaa toimintaa (ks. esim. Kajanto & Tuomisto 1994; Silvennoinen & Tulkki 1998). Konstruktivistisessa oppimiskäsityksessä (ks. esim. Tynjälä 1999; Raustevon Wright & von Wright 1994) olennaista on oppijan aktiivinen rooli tiedon rakentamisessa. Koska yrittäjän oppiminen tapahtuu aina tiettyssä kulttuurisessa ja sosiaalisessa kontekstissa (Tynjälä 2008; Cope 2005), sitä kuvaa myös Laven ja Wengerin (1991) situationaalisen oppimisen malli, joka painottaa oppimisen tapahtuvan osallistumalla sosiaalisten yhteisöjen toimintaan.

Yrittäjän oppimista on pyritty kuvaamaan myös erityisesti tähän tarkoitukseen tehtyjen mallien avulla. Politiksen (2005a; Politis 2005b) kategorisoinnin mukaan yrittäjän oppiminen koostuu kolmesta eri osa-alueesta: yrittäjän uralaan hankkimista kokemuksista, yrittäjän tietokapasiteetista ja kokemusten transformaatiosta osaksi tietokapasiteettia. Yrittäjän aiemmat kokemukset liittyvät erityisesti yrityksen perustamiseen, johtotehtävissä toimimiseen tai alakohtaiseen osaamiseen. Toiseen oppimisen osa-alueeseen, yrittäjän tietokapasiteettiin, sisältyvät tiedot taas auttavat yrittäjää kehittämään liiketoimintaansa sekä tunnistamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi näihin tietoihin kuuluvat ne, esim. pääoman kokoamista sekä yhteistyöverkostoja koskevat tiedot, jotka auttavat erityisesti uutta yritystä selviytymään sitä kohtaavista vaikeuksista. Kolmas oleellinen osa-alue, transformaatio, puolestaan on prosessi, joka vaaditaan, jotta yrittäjän kokemukset voisivat siirtyä osaksi tietokapasiteettia. Transformaatioperiaatteen mukaan yrittäjän tietokapasiteetti vaatii muodostukseen sekä kokemusten hankkimista että niiden transformaatiota tiedoksi.

Transformaatiota on olemassa kahta eri tyyppiä, joita molempia tarvitaan liiketoiminnassa: päätöksenteossa voidaan joko hyödyntää jo aikaisemmin opittua tai sitten kokeilla uusia toimintatapoja (vrt. Argyriksen & Schönin 1996: yksi- ja kaksikehäinen oppiminen). Siihen, kumpaa transformaatiotapaa yrittäjä ensisijassa käyttää, vaikuttavat hänen aiemman toimintansa positiiviset tai negatiiviset lopputulokset, hänen tapansa tehdä päätelmiä sekä yrittäjän henkilökohtainen uraorientaatio. (Politis 2005a; Politis 2005b.)

Vahva kiinnostus tapayrittäjyyttä (habitual entrepreneurship) kohtaan voidaan ymmärtää myös yrittäjän oppimista koskevan keskustelun kautta. Olemme usein olleet kiinnostuneita nimenomaan aiemmasta yrittäjäkokemuk-

sesta (esim. Puhakka 2002). Kiinnostuksemme taustalla ei kuitenkaan aina ole ollut syvällistä näkemystä vaikuttavista tekijöistä ja niiden muodostamasta systeemisestä kokonaisuudesta. Tapayrittäjyyden käsite jäsentää näkemystämme merkittävästi. Se on askel eteenpäin pyrkimyksissämme ymmärtää yrittäjyyden ja liiketoiminnan syntyä ja kehitystä, mitä myös Wright, Westhead ja Sohl (1998) korostavat, eikä suinkaan vähiten yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiskäytänteiden näkökulmasta (myös Westhead & Wright 1998). Merkittävä se on ainakin kahdessa mielessä. Käsite korostaa, että yrittäjyys on oppimisprosessi, jolloin oppimisympäristö muodostuu tärkeäksi. Toiseksi käsite kiinnittää huomiota havaintoyksikköön. Yrittäjän ja yksittäisen yrityksen menestymisen välinen yhteys höltyy. Yrityksen sijaan yrittäjä voisi nykyistä useammin olla tarkastelun kohteena ja syventää näkemystämme yrittäjyydestä prosessina.

Yrittäjyys on itsensä toteuttamista – niin tiedollisesti kuin taidollisesti – sekä jatkuvaa oppimista.

Martti Mäkelä, Muurasjärvi, Pihtipudas  
Keski-Suomen maaseutu 2009

YRITTÄJYYDEN EDELLYTTÄMÄ OSAAMINEN. Yleisesti oppiminen on prosessi, jossa kokemukset ja erilainen osaaminen muuntuvat yrittäjyyden ja liiketoiminnan edellyttämäksi osaamiseksi.<sup>72</sup> Mitkä sitten voisivat olla yrittäjyyden näkökulmasta keskeiset oppimisen areenat? Politisin (2005b) mukaan oppiminen parantaa yrittäjän kykyä tunnistaa ja hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia sekä vahvistaa kykyä johtaa liiketoimintaa.<sup>73</sup>

Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat yrittäjyyden ydinasioita (esim. Corbett 2005; Ardichvili, Cardozo & Ray 2003; Shane & Venkataraman 2000; Ronstadt 1988). Bygraven (1994, 2) korostaa liiketoiminnan mahdollisuuksien havaitsemista ja niiden hyödyntämistä, jota voidaan kuvata vuorovaikutteisena prosessina:

*"An entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it. The entrepreneurial process involves all the functions, activities, and actions associated with perceiving opportunities and creating organizations to pursue them."*

<sup>72</sup> Ajatus on sama kuin Gibbin ja Ritchien (1982) sosiaalisen kehityksen mallissa tai Dyerin (1994) näkemyksessä yrittäjän urasta. Yrittäjäksi ryhtyminenkin on oppimisprosessi, jossa kokemus- ja koulutustausta sekä erilaiset vuorovaikutussuhteen muovaavat yksilön osaamista ja ajattelua yrittäjyydelle myönteiseksi. Tulkinta on sopusoinnussa Ronstadtin (1984) kahden ensimmäisen koulukunnan kanssa (the people & the environment schools). Liiketoimintalähtöisessä näkemyksessä (the venture school) oppimisprosessin tunnistaminen voi olla vaikeampaa, koska liiketoimintamahdollisuus dominoi väkevästi valikoitumisprosessia.

<sup>73</sup> Muunkinlaisia näkemyksiä oppimisen suunnasta on esitetty. Esimerkiksi van Gelderen, van der Sluis ja Jansen (2005) erottavat kolme oppimisen tulemaa: osaamisen kehittymisen, tavoitteiden saavuttamisen ja tyytyväisyyden. Politisiin (2005b) verrattuna erona on se, että oppimisella tulee heidän mukaansa olla sekä markkinoiden että oppijoiden hyväksyntä. Erityisesti markkinoiden hyväksyntä on yrittäjyyden itsestään selviä lähtökohtia.



Peruskysymys on se, miksi jotkut yksilöt kykenevät tunnistamaan liiketoiminnan mahdollisuuden ja toiset eivät. Shane ja Venkataraman (2000) nostavat esille kaksi selitystä: osaamisperustan erilaisuuden sekä kyvyn havainnoida ja tulkita maailmaa liiketoiminnan näkökulmasta (myös Busenitz & Barney 1997). Mahdollisuuksien hyödyntäminen (exploitation) on Shanen ja Venkataramanin (2000) mukaan sidoksissa myös kahteen asiaan: mahdollisuuden sekä yksilön piirteisiin. Mahdollisuuden piirteistä tärkeitä ovat esimerkiksi liiketoiminnan potentiaalinen arvo, kysynnän määrä sekä toimialan piirteet kuten hajaantuneisuus ja elinkaaren vaihe (ks. Porter 1980). Yksilön piirteiden (piirreteoria) ohella tärkeitä ovat yksilön elämäntilannetta kuvaavat tekijät kuten varallisuus, hyödynnettävissä olevat erilaiset verkostosuhteet sekä aiempi kokemustausta.<sup>74</sup> Jäsentyneen ja yksityiskohdiltaan rikkaan hahmon Shane on antanut ajatuksilleen vuonna 2003 ilmestyneessä kirjassaan.<sup>75</sup>

Liikkeenjohdollisen osaamisen vahvistuminen on toinen osa oppimisprosessia. Yksittäisten tekijöiden nimeämiseen sisältyy implisiittisesti näkemys, ainakin osittain, yrittäjyyden edellyttämistä tiedoista, taidoista ja kyvykkyyksistä, jotka heijastavat niiden tehtävien ja toimintojen vaatimuksia, jotka ovat yrittäjyydelle olennaisia (esimerkkejä tulkinnoista esim. Bird 1989). Yllä oleva Bygraven (1994) näkemys korostaa jotain oleellista yrittäjältä vaadittavista kyvykkyyksistä. Ronstadt (1984) antaa käsitteelle puolestaan tulkinnan, joka liittyy prosessiin, jonka tuotos, tuote tai palvelu, ei välttämättä uusi ja ainutkertainen, tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Riski sen sijaan on olennainen osa hyvän luomisen prosessia.

Raen (2000; myös Warren 2004) tulokset osoittavat, että yrittäjämäiselle oppimiselle on tyypillistä eteneminen samaan aikaan monella rintamalla. Oppimista tapahtuu samaan aikaan monissa eri teemoissa. Osaamisen siirtyminen yrityksen sisällä ei kuitenkaan ole itsestään selvää (Warren 2004).<sup>76</sup> Politis (2005a) korostaa polkuriippuvuuden merkitystä. Yritysten ovat aina jossain määrin historiansa vankeja. Polkuriippuvuus, historiasidonnaisuus, on usein niin vahva, että kehittämistä koskevien ratkaisujen on rakennuttava olemassa

<sup>74</sup> Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen malleista esimerkiksi Gaglio (1997).

<sup>75</sup> Puhakka (2002) tarkasteli väitöskirjassaan liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen tähtävästä käyttäytymistä. Se koostuu hänen mukaansa tiedon hankinnasta, hyvän kilpailuaseman tavoittelusta, tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnistamisesta, innovatiivisesta käyttäytymisestä sekä yhdessä tekemisestä. Käyttäytymistä selittäviä tekijöitä ovat osaamis pääoma (toimialatuntemus, perus- ja ammatillinen koulutus, liikkeenjohdollinen osaaminen, motivaatio ja luovuus), sosiaalinen pääoma ja toimintaympäristön turbulenssi. Ilmiön kontekstisidonnaisuus tuulee tarkasteluun taustamuuttujien kautta.

<sup>76</sup> Cope (2003) pyrkii analyysissään laaja-alaiseen tulkintaan oppimisen kohteista. Muiden tapaan hän korostaa tietojen, taitojen ja kyvykkyyksien merkitystä. Oppimisen kohteena voi olla yrittäjä itse, liiketoiminta, ympäristö ja verkostot sekä verkostojen luonne ja johtaminen. Toiseksi Cope korostaa sitä, että negatiiviset ja positiiviset tapahtumat ovat osa oppimisprosessia. Lisäksi poikkeuksellisten oppimiskokemusten ohella arjen rutiineilla on oppimisen kannalta tärkeä merkitys. Ne luovat osaltaan uskoa itsen ja liiketoimintaan. Kolmantena asiana Cope korostaa oppimisen kontekstisidonnaisuutta ja sosiaalista luonnetta. Jälkimmäiseen on puolestaan liitettävissä kaikelle yhteistyölle tärkeitä luottamuksen ja sitoutumisen käsitteet.

oleville omille lähtökohdille. Ratkaisujen tulee olla kontekstispesifejä, mutta niiden tulee ottaa huomioon myös tähän hetkeen johtaneet kehityskulut (Arthur, Ermoliev & Kaniovski 1987). Yritysten kehitysprosessit auttavat ymmärtämään yritysten käyttäytymistä spesifeissä päätöstilanteissa (Stacey 1995; Brown & Eisenhardt 1997).

Politisin (2005b) näkemys oppimisen areenoista jää puutteelliseksi, erityisesti kun tarkastelun kohteena ovat pienet yritykset. Oppimisen pitäisi kohdistua myös yrittäjämäiseen elämäntapaan, mitä Gibb (1997b) korostaa puhuesaan yrittäjän ydintaidoista. Niissä korostuu yrittäjäyys elämäntapana, kokonaisvaltaisena tapana suhtautua elämään. Kyky nauttia yrittäjän elämäntavasta ja oppimaan oppimisen taidot nousevat pitkällä aikavälillä muita tärkeämmiksi. Gibbin (1997b) mielestä yrittäjämäistä elämäntapaa tyypitteleviä piirteitä ovat esimerkiksi vapaus ja siihen liittyvä vastuu, itsekäynnistyvyys, perheen, vapaaajan ja työn rajalinjojen hämärtyminen sekä menestymisen ja ulkopuolisen arvostuksen kytkeytyminen toisiinsa.

Gibb (1997d) tuo tarkasteluun myös yrittäjän oppimisympäristön, jonka juuret ovat näkemyksessä yrittäjäydestä kollektiivisena ilmiönä (Johannisson 1998). Yrittäjäyden perusta on lähtökohtaisesti erilaisten vuorovaikutussuhteiden verkosto, kuten sidosryhmäajattelu esittää (Mitchell, Agle & Wood 1997). Liikkejohdon tehtävänä on näiden vuorovaikutus-suhteiden aikaansaaminen, ylläpitäminen ja vahvistaminen. Gibb (1997d) tulkitsee tämän vuorovaikutus-suhteiden maailman yrittäjän oppimisympäristöksi ja pitää oppimista kahdensuuntaisena prosessina. Näkemys, jonka mukaan verkostosuhteet määrittävät tekemällä oppimisen laadun, tuntuu uskottavalta (Johannisson 1986; Szarka 1990).

MITÄ YRITTÄJYYS ON OPETTANUT? Kysymys oppimisesta voidaan asettaa myös seuraavasti: mikä on se suuri asia, jonka yrittäjäyys on opettanut. Ahosen (2009) saamat tulokset ovat tässä suhteessa mielenkiintoisia. Tulokset nousevat selvästi oppimista koskevan keskustelun yläpuolelle. Ne kertovat enemmänkin siitä, mikä on yrittäjänä toimimisessa oleellista. Kolme asiaa näyttäisivät nousevan ylitse muiden. Ensiksikin yrittäjä ei voi siirtää lopullista vastuutaan kenellekään toiselle. Yrittäjän on kyettävä tekemään päätöksiä ja hän viime lopuksi kantaa myös vastuun päätösten seurauksista. Toisena huomiona tuloksista voi nostaa esille varoituksen sanan. Ole tarkkana yritysostoissa. Huomio, että "osta kiireessä, kadu rauhasa" tuskin on toimintatapa, jonka yrittäjät itse haluaisivat joutua kokemaan. Kolmas suuri oppi liittyy rekrytointiin. Henkilöstön palkkauksessa on kysymys aina yrityksen tulevaisuudesta. Ohjeeksi käy hyvin yhden merkittävän yrittäjän näkemys siitä, että "pyri palkkaamaan vain itseäsi kyvykkäämpiä alaisia".

Oppimisen näkökulmasta mielenkiintoinen on yrittäjäksi ryhtyneen nuoren näkemys toiminnan ensimmäisistä vuosista (Kangas 2011):

*Epävarmuus on läsnä yrittäjän arjessa koko ajan ja sitä täytyy oppia sietämään. Koskaan ei aamulla töihin tullessaan tiedä, mitä päivää tuo tullessaan, mutta mahdollisuudet ovat rajattomat. Toimintaympäristö muuttuu ja kilpailijoita tulee ja menee. Yrittäjän täytyy pystyä muuttumaan ja muokkaamaan toimintaansa koko ajan. Ehkä juuri tästä syystä yrittäjän työpöytä ei ole koskaan tyhjä. Jos jää paikoilleen ja toteaa, että kaikki on tehty, on peli menetetty.*

Mielenkiintoisia ovat myös Auvisen, Kuhmosen ja Niittykankaan (2010) tulokset yrittäjyyteen sitouttavista tekijöistä ja menestymisestä. Monissa yrittäjätarinoissa haasteet ja onnistumiset sekä ihmisten välinen kanssakäyminen nostetaan esille yrittäjyyteen sitouttavina asioina. Osaaminen sekä ennakkoluulottomuus ja avoin mieli ovat puolestaan menestymisen kannalta tärkeitä asioita. Kaikki nämä palautuvat viime lopuksi siihen, ketkä tekevät työtä yhdessä ja kuinka he kykenevät toimimaan yhdessä.

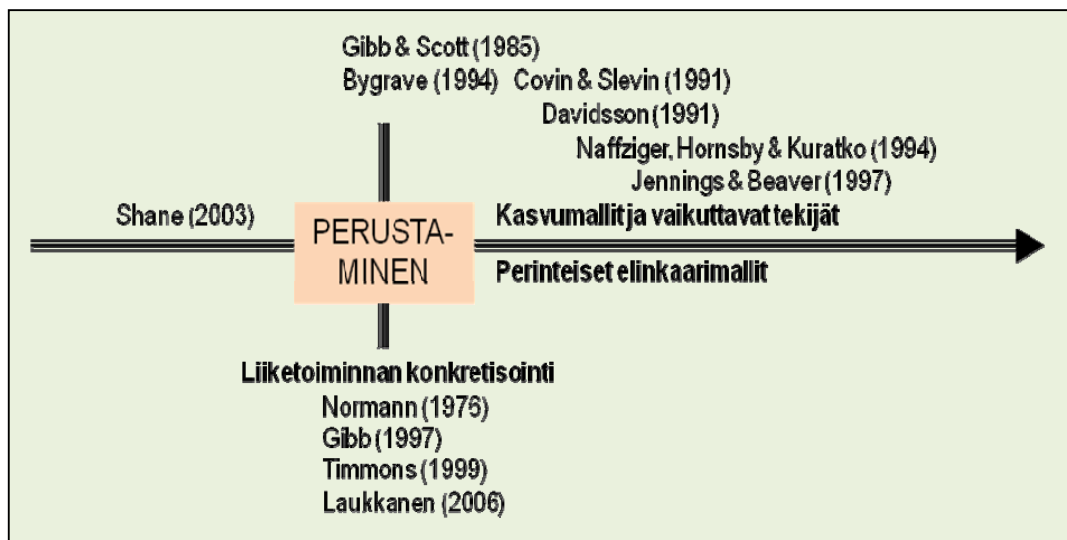
### 3.4 Yrittäjyys liiketoimintana

Liiketoimintalähtöinen yrittäjyystulkinta antaa mahdollisuuden keskustella yrittäjyydestä ilmiönä. Konkretisoinnin työkaluja on useita: Timmonsin malli (Timmons & Spinelli 2004), normannilainen liikeidea-ajattelu (Normann 1976) ja Laukkasen (2006) liiketoiminnan peruskomponentit ennen muuta. Havainnollistukset tarjoavat tarttumapintoja myös yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseen. Pienen yrityksen erityispiirteet tulisi muistaa ja käyttää niitä ajattelun lähtökohtana. Se on myös maailma, johon ajatukset tulee palauttaa. Yrittäjyys tulkitaan paitsi liiketoiminnaksi myös prosessiksi.

Shane (2003) on antanut perustamista edeltävälle vaiheelle jäsentyneen ja uskottavan sisällön: kysymys on liiketoimintamahdollisuuteen kiinnittyvästä prosessista joka koostuu mahdollisuuksien olemassaolosta, tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Mahdollisuus ja yksilö kietoutuvat vahvasti toisiinsa. Kysymys on siitä, minkälaisia mahdollisuuksia tunnistetaan ja ketkä niitä kykenevät tunnistamaan sekä siitä, minkälaisia mahdollisuuksia hyödynnetään ja ketkä kykenvät näitä mahdollisuuksia hyödyntämään. Näkijä ja tekijä eivät välttämättä ole sama henkilö, mikä luo osaltaan tarpeen tiimiyritysten synnylle.

Kasvua ja kehitystä koskeva keskustelu on pääsääntöisesti tapahtunut yksittäisten tekijöiden tai tekijäryhmien tasolla. Useinkaan tutkijat eivät ole rohjenneet mallintaa ajatuksiaan. Poikkeuksia kuitenkin löytyy. Gibb ja Scott (1985) esittävät kuusivaiheisen kehitysmallin, joka lähtee liikkeelle motiivista toimia ja päättyy toimivaan liiketoimintaan. Kehitykseen vaikuttavat lähtötilanteen resurssit, osaaminen ja kehityspotentiaali, erilaiset sisäiset tekijät, ulkoiset tekijät sekä se, minkälaiseksi tavoitteellinen kehitysprosessi muodostuu. Kehittämisperustan havainnollistaminen voi tapahtua perinteisen liiketoimintasuunnitel-

man keinoin. Vaikuttavista sisäisistä tekijöistä Gibb ja Scott (1985) nostavat esille strategisen tietoisuuden, johdon sitoutumisen ja ympäristötietoisuuden. Ulkoisista tekijöistä tärkeitä ovat markkinoiden kehitys, toimintaympäristön institutionaalinen rakenne, toimintaympäristön hallittavuus, kilpailu ja yhteistyön mahdollisuudet. Malli korostaa erityisesti johdon strategisen tietoisuuden ja sitoutumisen merkitystä.



KUVIO 3.18 Yrittäjyys liiketoimintana.

Mooren prosessimalli (Bygrave 1989) tulkitsee yrittäjyyden yksilön, yrityksen ja ympäristön välisen vuoropuhelun tulokseksi. Mallin merkitys on siinä, että se nostaa tarkasteluun yrittäjyysprosessin näkökulmasta tärkeitä asiat (ks. luku 3.2.2). Tärkeät asiat ovat sidoksissa prosessin vaiheeseen. Aluksi kysymys on ennen muuta yrittäjästä, prosessin edetessä liiketoiminnan merkitys kasvaa.

Covin ja Slevin (1991) rakensivat mallin, joka kuvaa yrittäjämäiseen asenteeseen vaikuttavia tekijöitä ja asenteiden vaikutuksia. Tarkastelun kohteena ovat ulkoiset tekijät sekä sisäiset ja strategista orientaatiota kuvaavat tekijät. Lisäksi menestyminen on osa mallia. Yrittäjämäiseen asenteeseen he liittävät kolme ominaisuutta: kyvyn sietää epävarmuutta, innovatiivisuuden ja kilpailijoista erottumisen (toiminnan luonne). Ympäristöä kuvaavista piirteistä tärkeitä ovat teknologinen osaaminen, dynaamisuus, yrittäjämasto ja toimialaympäristön piirteet. Strategisen orientaation näkökulmasta tärkeitä asioita ovat selkeä näkemys yrityksestä ja sen merkityksestä nähtävissä olevassa tulevaisuudessa sekä asiakaslähtöinen toimintatapa. Sisäisistä tekijöistä Covin ja Slevin (1991) nostavat esille johdon mielikuvat ja uskomukset, yrityksen resurssit ja kyvykkyudet, organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen.

Davidsson (1991) pelkistää kasvun näkökulmasta oleellisiksi tekijöiksi kasvukyvyyn (ability), kasvuhaluun (need) ja liiketoimintamahdollisuuden (opportunity). Naffziger, Hornsby ja Kuratko (1994) kuvaavat yrittäjyysmotivaation kehitystä prosessina. Motivaation syntyyn vaikuttavat yksilön piirteet, ko-

kemus- ja kasvuympäristö sekä henkilökohtaiset tavoitteet. Kysymys on heidän mielestään myös tilaan kiinnittyvästä ilmiöstä. Sijainti- ja toimialaympäristöjen piirteet vaikuttavat, samoin liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen. Kysymys siitä, millä tavoin ja kuinka voimakkaasti tekijät vaikuttavat, on sidoksissa yksilön tulkintaan tapahtumista, omista mahdollisuuksista vaikuttaa asioihin sekä odotuksiin toiminnan tuloksista. Yrittäjältä edellytetään myös kykyä johtaa liiketoimintaa elinkaaren eri vaiheissa.

Jennings ja Beaver (1997) tarkastelevat pienten yritysten maailmaa johtamisen näkökulmasta. He lähtevät liikkeelle siitä, että kysymys on usein hyvin ainutlaatuisesta prosessista. Se on usein etäällä siitä, mitä prosessi on suurissa yrityksissä. Nopeasti avautuvat mahdollisuudet, sopeutuminen ja niukat resurssit ovat pienille yrityksille tyypillisiä ominaisuuksia. Yrittäjän merkitys korostuu, samoin välittömän ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys.

Oma keskustelunsa koskee työkaluja, joilla liiketoimintaa voidaan lähestyä uskottavalla tavalla. Vaihtoehtoja on useita: ennen muuta ns. Timmonsin malli (Timmons & Spinelli 2004), mutta myös ns. normannilainen liikeidea-ajattelu (Normann 1976), Laukkasen (2006) näkemys liiketoiminnan peruskomponenteista sekä Gibbin (1997) havainnollistus menestyksen ehtotekijöistä ja niiden yhteensopivuudesta. Ehtotekijöitä ovat tuoteperusta, resurssit, kyvykkydet ja motivaatio (sitoutuminen). Tuoteperustan tulee olla yhteensopiva yrittäjän ja hänen hallinnassa olevan kyvykkyysperustan kanssa. Yrittäjän ja hänen lähipiirinsä tulee olla tietoinen yrittäjyyden mukanaan tuomista muutoksista elämän kulkuun ja hyväksyä ne. Käytössä ja tarvittaessa saatavilla olevan resurssi-perustan tulee mahdollistaa liiketoiminnan harjoittaminen. Menestymisen ehtona on luonnollisesti myös se, että liiketoiminnan tulee olla kannattavaa. Liiketoimintasuunnitelma tarjoaa tällöin käyttökelpoisen suunnittelun apuvälineen. Toiminnan tulee olla myös hallittavissa, mikä puolestaan korostaa johtamisen roolia. Tuoteidea syntyy monien tekijöiden summana: yksilön kokemus, markkinakysyntä ja asiakastarpeet, sijaintiympäristön kannustus ja tuki vaikuttavat monien muiden tekijöiden ohella. Havainnollistus pyrkii viestimään myös sitä, ettei tuoteidean ympärille rakentuva liiketoiminta ole koskaan valmis, lopullinen, vaan alati muuttuva ja usein vain rajallisen ajan hyödynnettävissä. Käsitys liiketoimintakonseptista voi muuttua myös perustamisprosessin aikana. Se muuttuu asiakastarpeiden ja ympäristön muutosten mukaan. Toiminnan kasvun ja kehityksen myötä myös toiminnan tärkeät asiat painottuvat eri tavoin, mitä on havainnollistettu esimerkiksi erilaisilla elinkaarimalleilla.

## ALUETYYPIT JA LIIKETOIMINTA

### 4.1 Yrittäjyys on tilaan kiinnittyvä ilmiö

Yrittäjyys on aikaan kiinnittyvä ilmiö, kuten olen aiemmin useaan kertaan korostanut.<sup>77</sup> Teknologinen kehitys on lyönyt leimansa yrittäjyyteen teollisen valankumouksen alusta vuodesta 1771 lähtien. Teknologinen kehitys on vaikuttanut vahvasti myös siihen, millaiselta ympäristömme näyttää. Schumpeterin näkemys kuvaa hyvin vielä 1900-luvun alkupuolella vallinnutta uskoa suuriin yrityksiin (Schumpeter 1942, 106):

*“What we have got to accept is that the large-scale establishment or unit of control has come to be the most powerful engine of progress and in particular of the long-run expansion of output.”*

Toisen maailmansodan jälkeen usko suurten yritysten maailmaan alkoi vähin erin hiipua. Aikaisemmin pienten yritysten merkitystä perusteltiin sosiaalisin ja poliittisin syin, tuolloin taloudelliset perusteet nousivat näkyvästi keskusteluihin. Pienillä yrityksillä osoitettiin olevan itsenäinen taloudellisesti perusteltavissa oleva rooli markkinataloudessa. Pienten yritysten merkitys nousi keskusteluun, tätä kautta yrittäjyys yleisesti. Audretsch (2002, 5) kuvaa muutosta jopa dramaattiseksi.

---

<sup>77</sup> Yrittäjyyden oppihistorian voidaan katsoa alkaneen 1700-luvulla, jolloin taloustiede tieteenalana syntyi. Kansantaloustieteen kiinnostuksen kohteena oli alusta alkaen pyrkimys ymmärtää ja selittää taloudellista kehitystä. Yrittäjämäisen käyttäytymisen historia voidaan puolestaan katsoa kattavan ihmiskunnan koko historian, jos yrittäjämäinen käyttäytyminen ymmärretään prosessiksi, jonka tavoitteena on varallisuuden kartuttaminen ja johon liittyy ennen muuta taloudellisen riskin ja epävarmuuden olemassaolo. Baumolin (1990) tapaan Murphy, Liao ja Welsch (2006) pyrkivät tulkitsemaan sitä, mitä yrittäjämäinen ajattelu ja toiminta kussakin ajassa olisivat voineet tarkoittaa. Mitä se vaurautta synnyttävä ja taloudellisen riskin ja epävarmuuden sisältävä toiminta kussakin ajassa olisi voinut tarkoittaa?

Ajan ohella tila määrittää vahvasti sitä, missä määrin ja minkälaisena yrittäjyys näyttäytyy. Porterin (1991, 589-620) laajasti tunnettu näkemys kansantalouksien kilpailukyvyn kehityksestä tunnistaa neljä kilpailukyvyn kehitysvaihetta: tuotantontekijäkeskeisen, investointikeskeisen, innovaatiokeskeisen ja vaurauskeskeisen vaiheen. Tilan merkitys on näissä neljässä vaiheessa toisistaan poikkeava. Menestyvien alueiden yhteydessä puhutaan usein mielikuvien maantieteestä – olipa kysymys valtioiden rajat ylittävistä alueista tai jonkun talouden sisällä muita paremmin menestyvistä alueista (ks. luku 2.4.2). Talouksien sisällä voidaan puhua yksinkertaisimmillaan puhua keskuksista ja perifeerisistä alueista, joiden elinkeino- ja yritys rakenteet poikkeavat toisistaan monessa suhteessa, usein myös hyvin johdonmukaisella tavalla eri maissa. Tätä hienopiirteisempiä tulkintoja on esitetty runsaasti.

## 4.2 Tilasta paikaksi

Karisto (2004) nostaa esille tärkeän asian pohtimalla kysymystä ”tila vai paikkojen mosaiikki”. Hänen mukaansa (emt., 33) ”paikka (place) on jotakin tunnistettavaa ja omaleimaista, se on ihmiselle merkityksellistä tilaa. Paikalla on historiansa, ilmeensä ja identiteettinsä, siinä aistii paikan hengen. Paikkaan kiinnittyy sekä yksityisiä että yhteisiä muistoja. Tila (space) taas on merkityksetöntä ei-kenenkään maata, siihen ei kiinnity samassa määrin emotionaalista omistusoikeutta, muistoja ja merkityksiä”. Paikalla on siis identiteetti: *alueellinen identiteetti on mahdollista jakaa alueen itsensä identiteetiksi sekä ihmisten alueelliseksi identiteetiksi*” (Zimmerbauer 2008, 27). Haarni ym. (1997, 18) muotoilevat saman asian seuraavasti:

*Suhdetta ympäristöön voidaan lähestyä ... identiteetin käsitteen avulla. Identiteetissä voidaan erottaa paikan oma identiteetti, joka tekee paikasta ainutlaatuisen verrattuna kaikkiin muihin paikkoihin, sekä ihmisten alueellinen identiteetti, joka liittyy ihmiset tilaan ja tekee siitä paikan ... Paikkaan kuulumisen on aina subjektiivinen kokemus, mutta alueellisen identiteetin muodostumiseen vaikuttavat myös ”jaetut” kokemukset, yhteiset näkemykset paikan luonteesta ja sen erityispiirteistä.. Kollektiivisen kokemuksen paikasta voi tuottaa paitsi tietyllä alueella asuvien ihmisten yhteinen historia, myös esimerkiksi median muodostamat mielikuvat paikasta.*

Fyysinen ympäristö - rakennetun ja luonnonympäristön piirteet sekä alueella toimivat yritykset ja alueella asukkaat, joiden varaan rakentuu alueen houkuttavuus – muodostaa perinteisen tulkinnan tilasta. Tästä käytetään jatkossa ulkoisen identiteetin käsitettä. Kiinnostus yksilöön ja hänen ajatteluunsa ja käyttäytymiseensä nosti tarkasteluun myös paikan merkityksen inhimillisessä elämässä. Yksilöt kiinnittyvät paikkaan toiminnan ja henkilökohtaisten kokemusten kautta. Identiteetti on siis subjektiivinen ja hyvin henkilökohtainen asia. Kysymys on siitä, minkälaisia ihmisten käsitykset ovat omasta alueestaan, kuinka

vahvasti he yksilöinä samaistuvat alueeseen? Tästä käytetään jatkossa sisäisen identiteetin käsitettä.<sup>78</sup>

Miksi identiteetin käsite on tärkeä? Ensiksikin sen vuoksi, että alueellinen keskittyminen on johtanut kasvun ja kehityksen edellytysten polarisoitumiseen. Alueiden välinen kilpailu pakottaa etsimään uudenlaisia keinoja menestyä kilpailussa, erityisesti keskusten ulkopuolisilla alueilla. Pohdinnoissa joudutaan menemään yksilöiden ja yritysten käyttäytymisen taustalla vaikuttaviin syvä-rakenteisiin. Toiseksi sen vuoksi, että samaan aikaan uusklassisen talousopin hengessä korostetaan markkinoiden toiminnan tärkeyttä, markkinoilla menestymisen tärkeyttä. Omatoimisuutta korostava kehittämisfilosofia vie alueet markkinakilpailun piiriin. Merkityksettömiä eivät ole myöskään Castellsin (1997) ajatukset identiteetin muutoksista. Informaatioyhteiskunnassa aiemmat identiteetin lähteet menettävät merkitystään ja ne korvautuvat tai vähintäänkin täydentyvät uudenlaisten verkostojen kautta.

Aikaisempaakin tärkeämpää on löytää tekijöitä, asioita ja toimintatapoja, joilla alueet houkuttavalla tavalla erottuvat muista alueista. Tärkeää on myös pohtia keinoja sitouttaa alueen toimijat työhön alueen parhaaksi. Lisäksi tarkastelen tässä yhteydessä lyhyesti erilaisia alueluokitteluja. Ne ovat keino hallita alueellista erilaisuutta. Erityisesti tutkijalle ne tarjoavat mahdollisuuden ymmärtää ja selittää yksilöiden ja yritysten käyttäytymistä.

Käytettäväksi tarjotaan useita identiteettiä lähelle tulevia käsitteitä: imago, mielikuva, profiili, maine (esim. Zimmerbauer 2008, 24-30). Åbergin (1989, 72) mukaan imago on mielikuvien muodostama kokonaisuus. Se on usein tavoitteellisesti ja määrätietoisesti rakennettu, vaikka suuri osa siihen vaikuttavista tekijöistä on sellaisia, joihin kohde ei itse voi vaikuttaa. Alueen kannalta imago on siis se mielikuva, jonka alue pyrkii itsestään antamaan. Identiteetin tapaan imagollakin voi olla kaksi tulkintaa (Zimmerbauer 2008, 24): ulkoinen, visuaalinen ja viestinnällinen, sekä ihmismielen sisäinen. Maineen käsite nousi keskusteluun 1990-luvun lopulla (Juholin 2001, 148). Karvonen (1999, 19-20) pitää mainetta tekemisen ja puhumisen kokonaisuutena. Aula ja Heinonen (2002, 61) korostavat myös mielikuvien ja kokemusten merkitystä maineelle.

Mainetta koskeva keskustelu on ymmärtääkseni tullut jäädäkseen. Alueellisen kehittämisen näkökulmasta sen merkitys on ennen muuta siinä, että se korostaa toiminnan ja tekemisen merkitystä. Sillä, miten esimerkiksi kehittämissyhtiöt toimivat ja minkälaisia kokemuksia yrittäjillä ja yrittäjäksi aikovilla on kehittämissyhtiöistä, on merkitystä.

---

<sup>78</sup> Vastaavalla tavalla esim. Hatch ja Schults (2000, 11-17) erottavat toisistaan yrityksen ja organisaation identiteetit. Ensin mainittu liittyy erottumiseen muista osakkeenomistajien, yhteistyökumppaneiden ja suuren yleisön silmissä. Tavoitteena on sen kautta luoda yritykselle lisäarvoa. Organisaatioidentiteetti kuvaa henkilöstön käsitystä siitä, keitä ja ovat ja kenen joukossa he seisovat.



#### 4.2.1 Ulkoinen identiteetti (alueen houkuttavuus)

Paikoilla on omat erityispiirteensä, erityisesti suhteessa johonkin toiseen paikkaan. Erilaisuuden perustana voi olla historia tai nykyisyys, ihmiset tai yritykset, tavoitteet tai saavutukset, mikä tahansa yksilöiden omalla kohdallaan merkityksellisenä kokema asia. Oleellista on myös se, että mielikuva alueen houkuttavuudesta voi muuttua. Jopa hyvin pysyvien piirteiden merkitys voi muuttua. Esimerkiksi liikenneyhteyksien kehityksen myötä alueen saavutettavuus muuttuu, vaikka alueen fyysinen sijainti ei muutu. Paikat ovat siten yhä enemmän muuttuvia ja muutettavissa olevia, erilaisten verkostojen ja virtojen solmukohtia.

Perinteinen sijaintiteoreettinen ajattelu (luku 4.3.1) heijastaa keskeisesti niitä tekijöitä, jotka yrittäjyyden ja menestyvän liiketoiminnan näkökulmasta ovat keskeisiä. Kiinnostus kohdistuu ennen muuta tekijöihin, jotka vaikuttavat yritysten sijainti- ja investointikäyttäytymiseen. Ajattelu elää edelleen vahvana myös tässä ajassa (esim. Keskuskauppakamari 2009). Se, missä määrin näiden tekijöiden houkuttavuus realisoituu käytännössä, riippuu myös paikallisen elinkeinopolitiikan käytänneistä (luku 4.4.1): aluetta kuvaavan tiedon saatavuudesta, tiedon hyödynnettävyydestä sekä elinkeinopolitiikasta vastaavien kyvystä vastata asiakkaiden tarpeisiin.

#### 4.2.2 Sisäinen identiteetti (tunneperäinen sitoutuminen alueeseen)

Paikka on myös inhimillisen olemisen perusta. Yksilölle syntyy paikkaan sellainen yhteys, joka synnyttää kiinnostuksen aluetta kohtaan ja halun toimia alueen parhaaksi. Paikan subjektiivinen merkitys voi perustua sijaintiin, maisemaan tai kokemuksiin, joiden perustana on perhe, työ tai harrastukset. Kysymys on tunneperäisestä, usein hyvinkin henkilökohtaisesta, kiintymyksestä tiettyyn paikkaan. Kiintymys paikkaan saattaa säilyä, vaikka yhteys paikkaan katkeaisikin.

Ulkoisen ja sisäisen identiteetin käsitteiden erilaisuus pitää tiedostaa. Ulkoisen identiteetin tarkoitus on houkuttaa ulkopuolisia, sisäisen identiteetin tarkoituksena on sitouttaa alueen toimijoita, tarjota hyvän elämän mahdollisuus alueella asuville. Kulttuuri- ja liikuntatarjonta on selvästi identiteettiä vahvistavaa. Esimerkkejä löytyy runsaasti, esimerkiksi

- Savonlinnan oopperajuhlat
- Helsingin juhlat
- Kaustisen kansanmusiikkijuhlat
- Kuhmon kamarimusiikki
- Jyväskylän kesä

Tämänkaltaisilla tapahtumilla on mitä ilmeisimmin positiivinen vaikutus niin ulkoiseen kuin sisäiseenkin identiteettiin. Tapahtumat lisäävät myönteisellä tavalla alueiden houkuttavuutta ja ovat tärkeä hyvän elämän lähde alueilla asuville, riippumatta siitä käyttävätkö he tarjolla olevia palveluja itse vai eivät. Ra-

janveto on kuitenkin vaikeaa. Kuuluvatko esimerkiksi Seinäjoen Tangomarkkinat tähän ryhmään?

Liikuntakulttuuri on toinen alue, jolla monet kunnat ovat olleet aktiivisia. Identiteettikeskustelun näkökulmasta toiminnan motiivit voivat olla hyvin erilaisia, aluesidonnaisia. Esimerkkejä on jälleen runsaasti tarjolla, esimerkiksi:

- Lapinlahden eliittikisat
- Pihtiputaan keihäskarnevaalit
- Karstulan ampumaviikko
- Saarijärven juhannuskisat
- Nyrkkeilyn Tammer-turnaus

Erilaisia huvipuistoja on eri puolilla maata runsaasti. Ne keskittyvät kesäaikaan ja matkailijoihin, mutta edustavat omalla tavallaan pyrkimystä identiteetin rakentamiseen. Oman ryhmänsä muodostavat luonnollisesti suuret matkailukeskittymät, jotka hyödyntävät lähinnä luonnon ja talvilajien vetovoimaa. Ne ovat erityistapaus nimenomaan sen vuoksi, että ne eivät ole keino saavuttaa jotain suurempaa vaan tavoite sinällään. Matkailuteollisuuden elinkeinopoliittinen merkitys näillä alueilla on merkittävä ja kehittämisen kohde itsessään.

Identiteettikeskustelun näkökulmasta asiaa voidaan hämmentää edelleen. Tavoiteltu ulkoinen identiteetti ja sisäisen identiteetin vahvistamiseksi toteutetut asiat saattavat olla varsin etäällä toisistaan. Esimerkit suomalaisesta hulluudesta selventävät asiaa:

- Ilmakitaransoiton MM-kisat on järjestetty Oulussa vuosittain 1996 alkaen. Absurdista ideasta on kehkeytynyt kansainvälinen mediatapahtuma. Nykyään kansallisia osakilpailuja järjestetään ympäri maailmaa.<sup>79</sup>
- Savonlinnassa on vuodesta 2000 lähtien kilpailtu kännykänheiton maailmanmestaruudesta. Ideassa yhdistyvät kaksi Suomeen usein liitettyä asiaa: keihäänheiton perinteet ja kännykät. Ainakin suomalaisten mielestä meidät tunnetaan maailmalla nimenomaan näistä asioista. Kännykän heittoa varten on kehitetty viralliset heittokännykät, joita paiskotaan ilmaan neljässä eri sarjassa.<sup>80</sup>
- Saunomisestakin on Suomessa kehitetty kilpaurheilu. Löylynheiton ensimmäiset MM-kisat pidettiin Heinolassa 1999. Säännöt ovat yksinkertaiset: saunan lämpötila on 110 °C ja viimeinen lauteilla on voittaja.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> [www-dokumentti] <<http://www.airguitarworldchampionships.com/2008/FI/historia.html>> (Luettu 23.11.2009).

<sup>80</sup> [www-dokumentti] <<http://www.finland.gr/public/default.aspx?contentid=167199&contentlan=1&culture=fi-FI>> (Luettu 23.11.2009).

<sup>81</sup> [www-dokumentti] <<http://k-systems.fi/www/saunaheinola.com/wb/pages/ fi / sivut2/saaennoet.php>> (Luettu 23.11.2009). Ero leikkimielisen kisailun ja totisen kilpailun välillä voi olla utuinen, mitä osoittaa kesän 2010 kilpailun päättyminen venäläiskilpailijan kuolemaan ja suomalaismiehen vakavaan loukkaantumiseen. Tapahtuma synnytti joukon

**Eukonkannon MM-kisatapahtuma** on järjestetty Sonkajärvellä vuodesta 1992 lähtien. Kilpailussa noudatetaan Eukonkannon kansainvälisen sääntövaliokunnan, EKSVK:n (International wife carrying sompetition rulescommittee, IWCCR) laatimia sääntöjä.<sup>82</sup> Näiden mukaan esimerkiksi

- virallisen radan pituus on 253,5 m ja se on osittain hiekka- ja sorapintainen
- radalla on yksi noin metrin syvyinen vesieste ja kaksi kuivaestettä,
- kannettava eukko voi olla oma tai toisen, myös sinkku käy, kuitenkin iältään yli 17 vuotias,
- jos kannettavan eukon paino on alle 49,00 kg, eukolle laitetaan selkään eukonkantoreppu ja siihen painoja niin, että painoraja täyttyy, sekä
- kaikilla eukonkantoihin osallistuvilla pitää olla hauskaa

Eukonkantoidea syntyi pitkälti Sonkajärven kulttuurisihteerin Eero Pitkäsen toimesta. Sonkajärven pitäjän markkinat kaipasivat piristystä, joten Pitkänen kehitti ajatuksen eukonkannosta ja keksi kilpailulle säännöt. *"Eukonkanto pohjautuu historiallisiin tapahtumiin. 1700- ja 1800-lukujen vaihteessa täällä kerrottiin tarinaa Rosvo-Ronkaisesta, joka reissuillaan ryösteli eukkoja lähiseuduilta"*, Pitkänen kertoo. Kisat ovat saaneet runsaasti huomiota kansainvälisessä mediassa.<sup>83</sup>

Vaatimattomasta alusta on kasvanut mittava tapahtuma erilaisine oheistapahtumien. Ytimenä on kuitenkin pysynyt Eukonkanto. Tapahtuma koetaan kunnan yhteisenä ponnistuksena. *"Suomessa on paljon toistensa kaltaisia tapahtumia, joissa kiertävät samat esiintyjät. Eukonkanto on meidän juttumme, sillä me erotumme muista tapahtumista"*, Pitkänen summaa.<sup>84</sup>

Yhdysvalloissa yritysmaailman ykköslehti *Wall Street Journal* uutisoi Suomesta 28. kesäkuuta 2006 Eukonkannosta otsikolla "She Ain't Heavy, She's My Wife". Artikkelit kertoi humoristiseen sävyyn suomalaisten omituisista kesäfestivaaleista ja erityisesti eukonkannon maailmanmestaruuskisoista. Toimittaja totesi aluksi haluavansa olla parhaillaan lentokoneessa matkalla Suomeen. *"Suomi järjestää tulevana viikonloppuna yhdenkatoista perättäistä eukonkannon maailmanmestaruuskisat – omituinen urheilutapahtuma maassa, joka rakastaa omalaatuisia kilpailuja."* Toimittaja nimesi joukon muitakin suomalaisten erikoislaatuista kesäaktiiviteetteja, kuten hyttystenttappokilpailut, kaljatynnyrin pyörittäminen ja ilmakitaran soittaminen. Hän pohti artikkelissaan eukonkannon syvempiä

---

kärkeviä kommentteja kansainvälisessä mediassa (Ilta-Sanomat 10.8.2010): *"Suomalaisten pitäisi hävetä, kun he hyvääksyvät tuollaisen barbariuden", ... "Täysin järjetön kilpailu", ... "Näköjään joka kerta, kun luulen, että ihmisen tyhmyys on saavuttanut matalimman tasonsa, joku todistaa minun olleen väärässä"*. Mielenkiintoinen oli myös Iltalehdessä (10.8.2010) ollut uutinen, jonka mukaan *"Tuurin kyläkauppias Vesa Keskinen aikoo jatkaa saunomisen MM-kilpailun järjestämistä"*.

<sup>82</sup> [www-dokumentti] <[http://iisalmi2.iisalmi.fi/ylasavo/sonkajarvi/sonkajarvi.nsf/\\_SearchShowDocuments/A42A5C10AE6895DDC2256D1300227384](http://iisalmi2.iisalmi.fi/ylasavo/sonkajarvi/sonkajarvi.nsf/_SearchShowDocuments/A42A5C10AE6895DDC2256D1300227384)> (Luettu 23.11.2009).

<sup>83</sup> [www-dokumentti] <<http://medianetti.helsinginsanomat.fi/1135221791826>> Jukka Hakala, Lehmusto & Co viestintätoimisto (Luettu 23.11.2009).

<sup>84</sup> [www-dokumentti] <<http://medianetti.helsingin-sanomat.fi/1135221791826>> Jukka Hakala, Lehmusto & Co viestintätoimisto (Luettu 23.11.2009).

merkityksiä naisen ja miehen roolien kautta. Hänen mukaansa ilmiön taustalla on paljon muutakin kuin "ikiaikainen legenda Ryöstäjä-Ronkaisesta tai miesten halu päästä kosketuksiin sisäisen luolamiehensä kanssa". Mielenkiintoista kilpailussa oli se, että se järjestetään "maailman androgyynisimmällä alueella" ja että suomalaiset, jotka päättäväisesti alleviivaavat sukupuolisen tasa-arvon merkitystä, yhtä painokkaasti eriyttävät nais- ja miesroolit eukonkannossa: kilpailun sääntöjen mukaan on kiellettyä naisen kantaa miestä. Toimittaja koki Suomen virallisen tasa-arvokannan ja eukonkantokilpailun edustaman mielikuvan muodostavan erittäin kutkuttavan vastakohtaparin. Hänen mukaansa kilpailuun osallistuvat parit ilmaisevat ehkä jopa tahattomasti hyvin olennaisen mielipiteen: "He haluavat elää maailmassa, jossa aviomiehet ja aviiovaimot ovat tasa-arvoisia, mutta jossa heidän roolinsa eivät kuitenkaan ole täysin vaihtokelpoisia."<sup>85</sup>

**Suopotkupalloa** on potkittu Hyrynsalmella vuodesta 1998, vuodesta 2000 lähtien kysymys on ollut lajin MM-kisoista. Kilpailu julkisuuskynnyksen ylittävistä ideoista on tässä ajassa kovaa. Kisojen siirto Hyrynsalmelta Sotkamoon kirvoitti varsin kipakan keskustelun, jota hyvin kuvaa Hyrynsalmen kunnanjohtajan kommentti keskustelupalstalla:<sup>86</sup>

*Hyrynsalmen kunnanjohtajana, syntyperäisenä hyrynsalmelaisena ja aktiivisena potkupalloilijana haluan tuoda esiin muutamia seikkoja. Suopotkupalloa on pelattu Hyrynsalmella yhdeksän vuoden ajan. Hyrynsalmen kunta on kehittänyt ja järjestänyt Suopotkupallotapahtumaa "kuntavetoisesti" ensimmäiset kuusi vuotta. Siis Hyrynsalmen kunta on kehittänyt tapahtuman! Kunta on panostanut tapahtuman rakenteisiin, kehittämiseen ja markkinointiin arviolta noin 300.000 euroa vuosien 1998 - 2006 välisenä aikana. Kolme vuotta sitten Hyrynsalmen kunnan ja Kainuun Paroonit ry:n välillä on solmittu yhteistyösopimus, jossa on sovittu mm. Suopotkupallon MM-kisojen järjestämisestä vuosien 2004 - 2006 välillä. Sopimuksella Hyrynsalmen kunnan luoman tapahtuman järjestäminen on siis delegoitu kolmen vuoden ajaksi Kainuun Paroonit ry:lle. Lisäksi kunta on vuosittain maksanut 30 000 euroa yhdistykselle tapahtumien järjestämisestä (Suopotkupallon MM-kisat, Umpihankifutiksen MM-kisat ja Hallan Akan hiihto) ja antanut muutakin teknistä tukea. Nyt on kuitenkin käynyt niin, että tältä pohjalta sopimusta ei ole onnistuttu (ainakaan toistaiseksi) jatkamaan, vaan Kainuun Paroonit ry on vuoden 2006 kesällä ja syksyllä ollut yksipuolisesti ja aktiivisesti siirtämässä MM-kisoja pois Hyrynsalmelta. Tämä ei ole voimassaolevan sopimuksen - eikä reilun pelin - mukaista. Hyrynsalmen kunta toimii niin, että asiasa palataan "lähtöruutuun" ja kisat järjestetään Hyrynsalmella, olipa kisojen käytännön toteuttajana kuka tahansa (tarkempia tietoja löytyy jatkossa Hyrynsalmen kunnan kotisivuilta). Toivon hartaasti, että tässä kiistassa lapsi ei mene pesuveden mukana, vaan kriisi avaa meille kaikille mahdollisuuden uuteen kasvuun ja kehittämiseen. **Heimo Keränen** (Hyrynsalmi, 30.10.2006 12:28)*

<sup>85</sup> [www-dokumentti] <<http://www.formin.finland.fi/Public/Print.aspx?contentid=70876&nodeid=15145&culture=fi-FI&contentlan=1>> (Luettu 23.11.2009).

<sup>86</sup> [www-dokumentti] <<http://www.adressit.com/keskustelu/1761>> (Luettu 23.11.2009).

Kysymys ei aina ole ollut yksinomaan leikkimielisestä kisailusta. Taloussanomat kertoi vuoden 2009 tapahtumasta muun muassa seuraavaa:<sup>87</sup>

*Kahdelta Hyrynsalmella järjestettäviin suopotkupallon MM-kisoihin osallistuneelta pelaajalta unohtui leikkimielinen pahemman kerran kotiin. Kaksikko otti tänään toisistaan mittaa nyrkkien voimalla kesken alkusarjan pelin. Tunteet kävivät sen verran kuumina, että toiselta pelaajalla lohkesi hammas ja otsaan tuli ruhjeinen haava. Poliisi tutkii tapausta pahoinpitelynä. Jo eilen Kainuun poliisi tiedotti järjestyshäiriöistä tapahtuman yhteydessä. Viisi eri puolilta Suomea tapahtumaan saapunutta joutui viettämään yönsä Kajaanin poliisivankilassa pahoinpitelyjen, vahingontekojen ja järjestystä ylläpitävien henkilöiden vastustamisen takia. Alkoholi oli poliisin mukaan vahvasti rettelöintiin vaikuttaneena tekijänä.*

**Karstula** näyttäisi olevan toista maata. Kunnanjohtaja asuu Paska Avenuella, kunnassa on Maailman blondiliiton päämaja ja turpeesta valmistettavan wiskyn tuotannon tukeminen olisi ilmeisesti edelleen mahdollista. Kunnassa tapahtuu asioita, joista ulkopuolisen on vaikea saada tietoa. Ne on tarkoitettu karstusten omaan käyttöön. Sen sijaan ulkopuoliselle selviää nopeasti se, että Honkarakenne Oyj ja Meteco Oy ovat merkittäviä yrityksiä kunnassa. Siellä on Matti&Maija -vaateliike, joka kerää asiakkaita aina maakunnan pääkaupungista saakka. Siellä toimii Robotti, jolla kunnan toimesta pyritään korvaamaan ammatillisen koulutuksen puuttuminen. Kysymys on monien mahdollisuuksien osaamis- ja teknologiakeskuksesta, kuten he itse asian ilmaisevat.<sup>88</sup>

Sisäisen ja ulkoisen identiteetin käsitteet on pidetty selkeästi erillään. Ulkoisen identiteetin tehtävänä on houkuttaa ulkopuolisia ja luoda uskottavuutta kuntaa kohtaan. Tavoitteena on viestiä, että alueella on vahvaa teollisuutta ja sen myötä syntynyt teollisen työn kulttuuri. Sisäistä identiteettiä rakennetaan karstusten omista lähtökohdista ja heidän omaan käyttöönsä tavoitteena lisätä keskinäistä yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista alueeseen.

### 4.2.3 Aluetyypittelyt

Luokituksia on luonteeltaan kahdenlaisia: hallinnolliset tai niihin rinnastettavissa olevat sekä alueiden välisiin eroihin perustuvat luokitukset. Viimeksi mainitut perustuvat nekin usein hallinnollisiin alueluokituksiin. Mielikuvien maantiede on lähellä viimeksi mainittua ryhmää, mutta sitä on tarkasteltu aiemmin (luku 2.4.2).

Hallinnollisia tilakäsitteitä ovat kunta, seutukunta, maakunta ja lääni. NUTS-luokitus on EU:n alueluokitusjärjestelmä, jolla tehdään jäsenmaiden aluetilastot: NUTS1-taso (Manner-Suomi ja Ahvenanmaa), NUTS2-taso (suur-

<sup>87</sup> [www-dokumentti] <<http://www.mtv3.fi/uutiset/rikos.shtml/arkistot/rikos/2009/07/917310>> (Luettu 23.11.2009).

<sup>88</sup> [www-dokumentti] <<http://www.ropotti.fi/>> (Luettu 23.11.2009).

alueet) NUTS3-taso (maakunnat), NUTS4-taso (seutukunnat) ja NUTS5-taso (kunnat). Lisäksi käytössä on taajaman käsite. Tilastokeskus käyttää myös ns. tilastollista kuntaryhmitystä, jolla on pyritty korvaamaan vanha hallinnollinen kaupunki-maaseutujako. Luokittelun kolme ryhmää ovat kaupunkimaiset kunnat, taajaan asutut kunnat ja maaseutumaiset kunnat (Nieminen 2002).

Monissa eri yhteyksissä on tukeuduttu perinteisiä hallinnollisia alueluokituksia informatiivisempiin alueluokituksiin. Tavoitteena on ollut tunnistaa kulloiseenkin käyttötarkoitukseen sopivia toiminnallisia aluekokonaisuuksia. Wuoren ja Mikkosen (2007, 69-77) ennuste Suomen aluerakenteen kehityksestä vuoteen 2040 antaa kuvan aluerakenteen kehityksestä neljällä tasolla. Ylimmällä tasolla näyttäisi 2040 mennessä syntyvän neljä seutukuntaa: Helsingin seudun lisäksi Tampereen, Turun ja Oulun seutukunnat. Seuraalla tasolla identifioituvat edellisten lisäksi Lahden, Jyväskylän, Porin, Kuopion ja Joensuun seutukunnat. Seuraavalla tasolla aluejako näyttäisi lähestyvät nykyistä maakuntajakoa. Yksityiskohtaisimmillaan vaikutusalueet näyttäisivät vastaavan monin paikoin nykyistä seutukuntajakoa.

Suomen ympäristökeskuksen kehittämä yhdyskuntarakenteen aluejako (Helminen & Ristimäki 2007) kiinnittää huomiota haja-asutusalueen asemaan aluerakenteen muutoksessa. Lähtökohtana heillä oli havainto, jonka mukaan (emt., 66) *”...merkittäviä kehityssuuntia yhdyskunta- ja aluerakenteen kehityksessä ovat olleet asutuksen hajautuminen suuria kaupunkikeskuksia ympäröiville haja-asutusalueille ja syrjäisten haja-asutusalueiden väestön väheneminen”*. Tutkijoiden keskeinen havainto on alueiden välisen väestömuutoksen eriytyminen usealla aluetasolla. Työssäkäyntialueet ovat eriytyneet kasvaviin ja taantuviin, samoin kaupunkiseutuja ympäröivät haja-asutusalueet. *”Suurimpien kaupunkiseutujen ympärillä haja-asutus kasvaa työssäkäyntialueiden reunoille asti. Muualla Suomessa haja-asutus ei supistu ainoastaan syrjäisimmillä seuduilla, sillä useiden keskisuurtenkin kaupunkien ympärillä väestökehitys on negatiivista heti keskustaajamaa ympäröivällä haja-asutusvyöhykkeellä”* (emt., 66).

Maaseudun kehittämisohjelmassa (1991, 29-30; Uusitalo 1994, 21) maaseutu jaettiin kolmeen tyyppiin: kaupunkien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja syrjäiseen maaseutuun. Kaupunkien läheisellä maaseudulla kehittymisen mahdollisuuden keskuksen imussa ovat paremmat kuin muilla maaseutusalueilla. Ydinmaaseudulla alkutuotannon elinkeinopoliittinen merkitys on suuri ja alueella on vahvoja kuntakeskuksia. Etäisyyden keskikokoisiin keskuksiin ovat kohtuulliset. Syrjäistä maaseutua tyypittelevät pitkät etäisyydet, ohuet paikalliset markkinat ja yksipuolinen elinkeinoperusta. Maaseudun elinvoimaisuus -tutkimusohjelmassa käytettiin tyypittelyä, jonka perustana oli maaseudun elinkeinoperustan erilaisuus (Varmola 1987). Kaupunkimaisten kuntien ohella ryhminä olivat yleiskehitykseltään taantuneet kunnat, taantuneen maatalouden kunnat, voimaperäisen maatalouden kunnat, maidontuotantokunnat sekä teollistuneet maaseutukunnat. Kuhmonen ja Niittykangas (2008) päätyivät pohdinnoissaan maaseudun tulevaisuudesta erottamaan toisistaan kaupunkien läheisen maaseudun, maaseudun tuotantosaarekkeet ja syvän maaseudun.

Yhä enemmän aluerakenteen toimivuutta on alettu tarkastella erilaisten virtujen ja kehittymisedellytysten näkökulmasta. Alppi ja Ylä-Anttila (2007) liit-

tävät tällaisen tulokulman osaksi vallitsevaa verkostoparadigmaa. Esimerkkinä Suomesta on kaupunkiverkkotutkimuksessa käytetty luokitus (Antikainen, Luukkonen & Pyöriä 2006). He jakavat kaupungit viiteen ryhmään (emt., 30): metropolialue, monipuoliset yliopistoseudut, maakuntaveturit, erikoistuneet teolliset seudut sekä pienet aluekeskukset. Yrittäjyyden näkökulmasta perusteltu aluejako voisi puolestaan olla nelijako keskusalueet, palkkatyön perinteen alueet, pienyritysalueet ja maaseutu. Maaseudun voisi puolestaan jakaa edelleen esimerkiksi uudistuvaan, pienyritysvaltaiseen ja perinteiseen (Siiropää 1999). Mielenkiintoinen on myös Yrittäjyyskatsauksessa (2008, 103) käytetty aluejako: keskusalueet (pääkaupunkiseutu, suuret aluekeskukset, kehyskunnat, pienet aluekeskukset, taantuvat kaupunkikeskukset, ja vanhat teollisuuskeskukset) ja reuna-alueet (kehittyvä maaseutu, maaseudun pienkunnat, ja rannikon pienkunnat).

### 4.3 Ideaalitilan havainnollistukset

Menestyvien alueiden havainnollistuksia on useita. Näistä tarkastellaan seuraavassa lähemmin neljää: alueellista kilpailukykyä, itseuudistumisen kapasiteettia, oppivaa aluetta, sekä innovatiivista miljöötä. Yhteenvedo tehdään siitä näkökulmasta, mitä havainnollistukset kertovat kehityksen dynamiikasta. Alussa olivat kuitenkin sijaintiteoriat, pyrkimys selittää yritysten investointi- ja sijaintikäyttäytymistä sekä tähän ymmärrykseen perustuen pyrkimys vaikuttaa yritysten päätöksiin alueen parhaaksi.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Tervo (1999; myös Laakso & Loikkanen 2002) jakaa aluetalouden teoriakentän kahteen osaan. Tasapainoteoriat korostavat alueiden luonnonvaroja, työvoimaa ja pääomia kehityksen resursseina ja niissä markkinoiden toiminta johtaa pitkällä aikavälillä alue-erojen tasoitumiseen. Keskittymis- eli agglomeraatioteorioissa kasvu on alueen omien resurssien ja toiminnan tulosta ja kasvu johtaa alue-erojen voimistumiseen. Perinteinen sijaintiteoreettinen ajattelu heijastaa tasapainoteorioiden mukaista ajattelua. Keskittymisteorioista tunnetuin lienee Myrdalin (1957) kasautuvan kehityksen malli. Keskittymisen taustalla ovat tuotannon mittakaavaedut. Kangasharju (2003) jakaa ne sisäisiin ja ulkoisiin. Ensin mainitut liittyvät havaintoon, että tuotannon keskittäminen alentaa yksikkökustannuksia ja parantaa yrityksen hintakilpailukykyä. Ulkoiset mittakaavaedut syntyvät siitä, että yritykset toimivat lähellä toisiaan ja niille merkityksellisiä ulkopuolisia toimijoita. Lokalisaatiohyödyt syntyvät saman alan yritysten läheisyydestä: tiedon ylivuodosta ja yhdessä oppimisen mahdollisuudesta ennen muuta. Lisäksi tällainen alue houkuttaa ammattitaitoista työvoimaa, alihankkijoita ja palveluyrityksiä. Julkisten toimijoiden ja rahoittajien asiantuntemus alasta kasvaa. Toimialan vahvistuminen voi monin tavoin vaikuttaa myös arvoihin ja asenteisiin sekä odotuksiin, mikä ei ole alueen kehityksen kannalta merkityksetöntä. Urbanisaatiohyödyt syntyvät siitä, että alueella toimii muiden alojen yrityksiä. Yritysten toiminnan edellytykset vahvistuvat ja alueen houkuttavuus asuinpaikkana kasvaa, mikä hyödyttää alueella toimivia yrityksiä ja synnyttää uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Keskittymisteorioihin voidaan sisällyttää myös kilpailukykyistä aluetta, oppivaa aluetta sekä innovatiivista miljöötä koskevat keskustelut.

### 4.3.1 Alussa olivat sijaintiteoriat

Sijaintiteoriat ovat muuttuneet sisällöltään menneen vuosisadan kuluessa. Osa näistä muutoksista selittyy teollisuuden luonteen muuttumisella (Chapman & Walker 1991). Ensimmäisten teorioiden painopiste oli yksittäisen yrityksen sijainnissa ja erityisesti uuden yrityksen sijaintipaikan valintaan vaikuttavissa tekijöissä. Monialaisten ja kansainvälisten suuryritysten kehityksen myötä lähestymistapa menetti terävyyttään. Ongelmia aiheutti myös sijaintipäätöksen irrottaminen erilliseksi tarkastelun kohteeksi.

Healeyn ja Ilbryn (1990) mukaan teoreettiset lähtökohdat voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka kuvaavat samalla teoriamuodostuksessa tapahtunutta kehitystä (vrt. esim. Myllymäki 1982). Ajattelu on vahvasti sidoksissa siihen, mitä yritysten toimintaympäristössä tapahtuu. Näitä ovat klassinen sijaintiteoria, behavioristinen sijaintiteoria ja strukturalistinen sijaintiteoria. Kutakin näistä käsitellään seuraavassa erikseen. Omaksi ryhmäkseen voitaisiin nostaa myös agglomeraation tutkimus (Richardson 1978, 304-313).

**KLASSINEN SIJAINTEORIA.** Tuotannon sijaintiteoriat pyrkivät selvittämään yritysten vaihtoehtoisten sijaintipaikkojen edullisuutta. Niiden keskeinen tavoite on löytää vastaus kysymykseen, mikä on yrityksen optimaalinen sijaintipaikka. Lähestymistavaltaan klassiset sijaintiteoriat voidaan jakaa kustannusperusteisiin, tuottoperusteisiin ja näiden synteeseihin.

*Kustannusten minimointikoulukunnan* tyypillisimpiä edustajia ovat Alfred Weber, Edgar Hoover ja Tord Palander (Myllymäki 1982, 20-29). Raaka-ainelähteet ja kysyntä oletetaan annetuiksi ja yritykselle pyritään löytämään sijaintipaikka, jossa tar-kasteltavat kustannukset (tavallisimmin kuljetuskustannukset) minimoituvat. Teorian kritiikki on kohdistunut kuljetuskustannusten keskeisyyteen sekä siihen, että tuottotekijät jäävät tarkastelun ulkopuolelle.

*Tuottotekijöitä korostavan suuntauksen* merkittävimpiä edustajia ovat Lösch ja Hotelling (Myllymäki 1982, 29-36). Tämä ns. markkina-aluekoulukunta olettaa, että tuotanto-kustannukset ovat kaikille yrityksille yhtä suuret. Markkinat oletetaan jakaantuneiksi eikä pistemäisiksi kuten kustannusten minimointia korostavat olettavat. Jakaantuneilla markkinoilla kuluttajahinta vaihtelee suhteessa tehtaalta laskettuun etäisyyteen. Sijaintipaikan valinnassaan jokainen myyjä pyrkii siihen, että pystyisi kontrolloimaan mahdollisimman suurta markkina-aluetta. Markkina-alueen laajuus riippuu kuluttajien käyttäytymisestä sekä kulloisestakin kilpailutilanteesta yritysten välillä. Valmistaja saavuttaa monopolin markkina-alueella, jolla se pystyy myymään muita halvemmalla.

*Voitonmaksimointikoulukunta* pyrki yhdistämään minimikustannusteorian ja markkina-alueen sekä ratkaisemaan niihin sisältyvät heikkoudet. Tätä koulukuntaa edusti tavallaan jo Lösch sekä myöhemmin Greenhut ja Smith (Myllymäki 1982, 36-47). Greenhut keskittyi etenkin henkilökohtaisten tekijöiden vaikutusten tutkimiseen, mistä hän käytti nimitystä "psykykinen



tulo". Smithin teoriassa keskeistä on suboptimaalisen käyttäytymisen mahdollistaminen, ts. luovutaan voiton maksimointi -tavoitteesta ja otetaan tavoitteeksi taloudellisesti kannattava sijaintivaihtoehto.

BEHAVIORISTINEN SIJAINNITEORIA. Yrityksen näkökulma alkoi vähitellen saada aikaisempaa suuremman merkityksen tuotantotoiminnan sijoittumista koskevassa tutkimuksessa. Tämä johti yhtäältä empiirisiin tutkimuksiin ja toisaalta päätöksentekoa koskevan teorian soveltamiseen. Samalla ajatus optimaalisen ratkaisun tuottavasta rationaalisesta päätöksenteosta tunnustettiin todellisuudelle etäiseksi. Tämän ns. behavioralistisen suuntauksen edustaja on mm. Pred (1967; Eriksson 1995, 25). Keskeinen piirre behavioralistiselle koulukunnalle on se, että mielenkiinto on siirtynyt pois taloudellisista tekijöistä yrittäjän ja organisaation käyttäytymisen tutkimiseen.

Behavioristiset sijaintiteoriat arvostelevat monia klassisiin sijaintiteorioihin sisältyviä oletuksia (Oerlemans, Meeus & Boekema 1999, 3): täydellisen informaation olemassaoloa, lyhyen tähtäyksen voitonmaksimointia ja yksilöiden kykyä käsitellä informaatiota (the bounded rationality). Kyky hankkia ja käsitellä informaatiota on tärkeä osa sijaintipaikan valintaa. Pred (1967) vaikutti merkittävästi ymmärryksemme siitä, kuinka sijaintipäätöksen käytännössä syntyvät. Tähän liittyy osaltaan laaja suotuisten yritys ympäristön piirteitä koskeva keskustelu (esim. Malecki 1997, 162-170). Penin (1999) mukaan sijaintitekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: toimitiloja, yrityksen toimintaa sekä toimintaympäristöä kuvaaviin tekijöihin. Malecki (1997, 169) erottaa toisistaan asiantuntija-avun saatavuuden, rahoituksen, yrittäjämäisen toimintaympäristön ja teknologian. Keskeinen piirre behavioralistiselle koulukunnalle on se, että mielenkiinto on siirtynyt pois taloudellisista tekijöistä yrittäjän ja organisaation käyttäytymisen tutkimiseen. Behavioralistista suuntausta on kritisoitu siitä, että se kertoo ainoastaan, kuinka päätöksiä tehdään eikä puutu siihen, miksi tietynlainen sijaintipäätös syntyy.

Behavioralistista suuntausta on kritisoitu siitä, että se kertoo ainoastaan, kuinka päätöksiä tehdään eikä puutu siihen, miksi tietynlainen sijaintipäätös syntyy. Asenteille on kritiikin mukaan annettu liikaa painoa. Lisäksi behavioristit antavat liian suuren painon valinnalle. He ottavat maailman annettuna ja tutkivat, kuinka ihmiset käyttäytyvät. Kritiikin mukaan taloudellisen todellisuuden mukanaan tuomia rajoitteita ei voi jättää huomiotta.

STRUKTURALISTINEN SIJAINNITEORIA. Strukturalistinen sijaintiteoria (esim. Chapman & Walker 1991; Healey & Ilbery 1990; Lundmark & Malmberg 1988) poikkeaa aikaisemmista siinä, että sijaintipäätöstä tarkastellaan osana yrityksen strategisia valintoja. Se kehittyi 1980-luvulla markkinatalousmaiden laman myötä. Tällöin tapahtui merkittäviä muutoksia teollisuuden sijainnissa ja rakenteessa. Teollisuuden työpaikkoja siirtyi ydinalueilta maaseutuvaltaisille alueille ja samalla palveluammattit ja palvelutyöpaikat pyrkivät keskittymään kaupunkeihin. Strukturalistinen lähestymistapa pyrkii selittämään myös niitä

yhteiskunnallisia vaikutuksia (esimerkiksi alueellisia työllisyysvaikutuksia), joita muutokset teollisessa toiminnassa aiheuttavat (Tervo 1997).

Strukturalistinen sijaintiteoria nostaa esille kolme sijaintipäätöksen taustalla olevaa lähtökohtaa (Eriksson 1995; Littunen 1992; Lundmark & Malmberg 1988; Silander, Tervo & Niittykangas 1997; Tervo 1997):

1. yrityksen sijaintipäätös on investointipäätös ja aina osa yrityksen strategiavalintaa,
2. yritys ei valitse strategiaansa "tyhjiössä", vaan se on aina sidoksissa toimintaympäristöön, sekä
3. yrityksen sijaintipäätökseen vaikuttavat alueen tarjoamat liiketoiminnan mahdollisuudet ja se, kuinka näitä mahdollisuuksia hyödynnetään.

Ensimmäisen lähtökohdan kautta yrityksen sijoittumista tarkastellaan osana yrityksen strategiaa. Strukturalistisen sijaintiteorian mukaan optimaalinen sijainti riippuu yrityksen strategisista valinnoista, joita voidaan havainnollistaa esimerkiksi normannilaisella liikeidea-ajattelulla: mitä tuotetaan, kenelle tuotetaan (markkinat ja asiakkaat) sekä miten tuotetaan (toimintatapa). Muutos missä tahansa mainituista strategian osatekijöistä saattaa johtaa siihen, että yrityksen sijaintipaikka muuttuu epätarkoituksenmukaiseksi, mikä puolestaan saattaa synnyttää tarpeen arvioida tehtyä sijaintiratkaisua uudelleen. Useimmiten yritys pyrkii kuitenkin sopeuttamaan toimintansa muuttuneisiin olosuhteisiin. Yrityksen ollessa riittävän suuri, esimerkiksi suhteessa paikallisiin työmarkkinoihin, se saattaa pyrkiä myös muokkaamaan toimintaympäristöään tarpeitaan vastaavaksi.

Toinen lähtökohta liittää yrityksen toimintaympäristönsä rakenteelliseen perustaan. Toimintaympäristöstä voidaan erottaa yleiset perusedellytykset ja spesifit yrityskohtaiset edellytykset. Yleiset edellytykset muodostuvat tietynä hetkenä vallitsevista toiminnan yleisistä lähtökohdista kuten teknologian tasosta, markkinoista ja institutionaalisista olosuhteista. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta spesifit edellytykset muodostuvat niistä välillisistä ja välittömistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan.

Kolmannen lähtökohdan kautta tarkastellaan paikallista resurssiperustaa ja sen vaikutusta alueellisen työnjaon toteutumiseen. Alueiden fyysiset ja sosiaaliset rakenteet ovat muovautuneet historiallisten prosessien kautta. Näiden rakenteiden elementeistä tulee resursseja, kun niitä kohtaan syntyy jonkin taloudellisen tahon kautta kysyntää, ja vastaavasti ne lakkaavat olemasta resursseja, mikäli tämä kysyntä katoaa. Se, kuinka näitä alueittain vaihtelevia resursseja hyödynnetään, johtaa alueelliseen työnjakoon. Yksittäisen yrityksen sijaintipäätöksen näkökulmasta on tärkeä tuntea se, missä määrin tätä resurssiperustaa hyödynnetään muiden yritysten toimesta.

Lundmarkin ja Malmbergin (1988) mukaan teollisuuden sijainnin ja alueellisen resurssirakenteen välillä vallitsee dialektinen suhde. Kun alueelle tulee teollisuutta, alueen fyysinen ja sosiaalinen rakenne muuttuu. Tämä saattaa lisätä alueen houkuttavuutta, esimerkiksi agglomeraatiohyötyjen olemassaolon

vuoksi. Toisaalta alue saattaa houkuttaa yrityksiä juuri sen takia, että alueen resursseja ei olla vielä hyödynnetty täysimääräisesti (advantages of being backward -käsite). Tällaisen ajattelutavan mukaan perifeerisillä alueilla on sijaintietuja puolellaan juuri siitä syystä, että ne ovat perifeerisiä.

Strukturalistista sijaintiteoriaa on kritisoitu yksipuolisuudesta, koska siinä kiinnitetään huomiota makroympäristöön ja yrityksen sijaintikäyttäytymiseen liittyvät mikrotaloudelliset tekijät jäävät taka-alalle. Tosin kaikkia muitakin sijaintiteorioita on kritisoitu voimakkaasti. Arvostelu empiirisen sijaintitutkimuksenkin näkökulmasta on perusteltua. Näissä sijaintiongelmia lähestytään usein kokonaisvaltaisesti, jolloin vain tiettyjä sijaintiratkaisun elementtejä esiintuovat teoriat menettävät osan merkityksestään.

### 4.3.2 Alueellinen kilpailukyky

Alueellisen kilpailukyvyn käsitteen ydin on siinä, että se korostaa markkinoiden ja markkinoilla menestymisen tärkeyttä. Polverari, Quiogue, Gross ja Novotný (2005) korostavat, että jokaisella alueella on omanlaisensa sisäsyntyinen kasvupotentiaali. Se koostuu rakenteellisista lähtökohdista sekä kyvystä kohentaa ja hyödyntää olemassa olevia resursseja tehokkaasti. Kysymys on rakenteellisesta ja dynaamisesta kilpailukyvystä, johon monet suomalaisetkin tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota (esim. Linnanmaa 1999; Sotarauta & Mustikkamäki 2001; Sotarauta & Stähle 2002).<sup>90</sup>

Hirvonen (2009) on jäsentänyt kilpailukyvyn käsiteperustaa ja teoreettisia lähtökohtia EU:n komissiolle tehtyyn raporttiin tukeutuen (Cambridge Econometrics 2003). Hän erottaa kolme tulokulmaa käsitteeseen:

1. kansainvälisen kaupan tutkimusperinteeseen nojaavan näkökulman, jossa keskiössä ovat alueen sijaintietu ja erikoistuminen,
2. alueiden rakennepiirteisiin ja endogeenisen kehityksen dynamiikkaan nojaava näkökulma, sekä
3. luovuutta ja oppimista korosta näkökulma, jossa yhteistyö ja yhdessä oppiminen ovat tärkeässä roolissa.

Alueellisen kilpailukyvyn käsitteellä on kannattajansa ja kriitikonsa. Krugmanin (1996) kriittisyys on yleisesti tiedossa. Hänen mielestään alueellisen kilpailukyvyn käsitteessä on kysymys alueella toimivien yritysten kilpailukyvystä. Krugmania (1990, 9-13) voisi tulkita niin, että alueellisen kilpailukyvyn sijaan pitäisi puhua tuottavuudesta: *"Productivity isn't everything, but in the long run it is almost everything. A country's ability to improve its standard of living over time depends almost entirely on its ability to raise its output per worker."*

---

<sup>90</sup> Alueellisen kilpailukyvyn käsite on vakiinnutannut paikkansa suomalaiseen kielenkäyttöön. Tätä kuvaa hyvin se, että "Alueellinen kilpailukyky" tuotti 7 870 osumaa Google-haussa (27.11.2009)

Kaiken kaikkiaan alueellisen kilpailukyvyn käsite on epämääräinen ja monitulkintainen (Lovering 2001). Kitsonin, Martinin ja Tylerin (2004, 992) mukaan *“at its simplest, regional competitiveness might be defined as the success with which regions and cities compete with on another in some way”*. Storperin (1997, 20) tapaan Huovari, Kangasharju ja Alanen (2001, 1) korostavat, että käsite viittaa alueen kykyyn olla houkuttava. Kitson ym. (2004) korostavat puolestaan tuottavuutta, työllisyyttä ja hyvinvointia kilpailukyvyn tuotoksina. Kyky olla houkuttava synnyttää myös ulkoisvaikutuksia, jotka osaltaan edesauttavat alueen kehitystä.

Kilpailukykytutkimuksista tunnetuimmat ovat vuosittain julkaistavat The Global Competitiveness Report (World Economic Forum)<sup>91</sup> ja The World Competitiveness Yearbook (International Institute for Management Developmentin)<sup>92</sup>. Tilastotietoja ja yritysjohtajien arvioita yhdistämällä lasketaan kullekin maalle kilpailukykyindeksi. Myös EU-komission koheesioraportissa (uusin on vuodelta 2007)<sup>93</sup> on tarkastelu laajasti tekijöitä, jotka vaikuttavat alueen yritysten kilpailukykyyn. Tarkastelun kohteena ovat esimerkiksi fyysinen ja sosiaalinen infrastruktuuri, työvoiman osaamisen taso ja julkisoikeudellisten laitosten tehokkuus. Lisäksi EU:n komissio on teettänyt erillisselvityksiä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat alueiden menestykseen.<sup>94</sup>

Huovari, Kangasharju ja Alanen (2000, 1) määrittelevät alueellisen kilpailukyvyn *“alueiden kyvyksi synnyttää, houkuttaa ja ylläpitää toimintaa, joka lisää alueen taloudellista hyvinvointia”*. He tarkastelevat neljää eri resurssitekijää, jotka koostuvat kaikkiaan 16 yksittäisestä tekijästä:

- inhimillinen pääoma: työikäisen väestön määrä, osallistumisaste, opiskelijoiden määrä, tekniikan opiskelijoiden määrä, korkean asteen tutkintojen määrä,
- innovatiivisuus: tutkimus- ja kehitysmenot, patentit, innovatiiviset toimipaikat, huippu- ja korkean teknologian osuus arvonnäyksestä,
- keskittyminen: väestön keskittyminen, keskittyvien alojen osuus työllisistä, liike-elämän palvelujen osuus alueen työllisistä, suurimman toimialan osuus työllisistä, sekä
- saavutettavuus: markkinoiden maatiesaavutettavuus, lentoliikenteen läheisyys, teollisuuden ulkomaanyhteydet

<sup>91</sup> [www-dokumentti] <[http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010\\_fullrankings.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010_fullrankings.pdf)> (Luettu 26.11.2009).

<sup>92</sup> [www-dokumentti] <<http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>> (Luettu 26.11.2009).

<sup>93</sup> [www-dokumentti] <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/pdf/4cr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/pdf/4cr_en.pdf)> (Luettu 14.1.2009).

<sup>94</sup> Cambridge Econometrics 2003. A Study on the Factors of Regional Competitiveness. A draft final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy. [www-dokumentti] <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf)> (Luettu 1.12.2009).

Alueellisen kokonaiskilpailukyvyyn mittaamiseen on käytetty myös kuudesta osatekijästä muodostettua kilpailukykyindeksiä. Osatekijät ovat (Karppinen & Vähäsantanen 2009):

- työn tuottavuus,
- työhön osallistuminen (työllisyysaste),
- osaaminen (koulutustaso),
- innovatiivisuus,
- alueellisen yrityskannan uudistumiskyky (yritysdynamiikka), sekä
- alueen elinkeinorakenne (kuinka alue hyötyy toimintojen alueellisesta keskittymisestä, jota mitataan teollisuusvaltaisuudella).

Keskuskauppakamari (2009) on kartoittanut säännöllisesti yritysjohdon käsityksiä tekijöistä, jotka vaikuttavat yritysten sijoittumiseen ja kilpailukykyyn. Tulosten perusilme on ollut pitkään hyvin samansuuntainen, vaikka tuloksista löytyy selvää yritys- ja aluekohtaista vaihtelua. Markkinatekijöiden ohella yritysten sijoittumiseen ja kilpailukykyyn vaikuttavat liikenneyhteydet ja työvoiman saatavuus. Silanderin, Tervon ja Niittykankaan (1997) tulokset ovat tässä yhteydessä päätöstilannetta valaisevia. He jakoivat vaikuttavat tekijät kahteen ryhmään: kriittisiin ja tärkeisiin. Kriittisten tekijöiden osalta tulokset ovat hyvin samankaltaiset kuin Kauppakamarin saamat tulokset. Sen sijaan tärkeiden tekijöiden osalta merkittävimmiksi nousivat tekijät, jotka mahdollistavat hyvän ja virikkeisen elämän alueella. Tutkijat tulkitsevatkin sijaintipäätöksen kaksivaiheiseksi prosessiksi: alkukilpailusta selviävät jatkoon ne alueet, joissa ennen muuta markkinatekijät ovat kunnossa, mutta loppukilpailun voittaa se, joka pystyy tarjoamaan yrittäjälle ja yrityksen henkilökunnalle virikkeisen ja hyvän elinympäristön

Sotaraudan ja Mustikkamäen (2001) mukaan alueellisessa kilpailukyvyssä on kysymys toimijoiden ominaisuuksista, joiden avulla nämä pystyvät osallistumaan kilpailuun ja sellaisesta potentiaalista, jonka turvin voi menestyä kilpailussa kilpakumppaneita paremmin. He päätyvät kahdeksaan kilpailukyvyyn elementtiin – *kuuteen peruselementtiin* ja niistä jonkun tai joidenkin synnyttämään *imagoon sekä luovaan jännitteeseen*, joka sitouttaa ja innostaa toimijoita, mukauttaa, suuntaa ja uudistaa kehittämissponnisteluja sekä konkretisoi toimintaa:

- alueen yritykset ja niiden piirteet, Hautamäkeen (2000; 2003) viitaten voisi korostaa nimenomaan menestyvien yritysten ja kyvykkäiden yrittäjien merkitystä,
- inhimilliset voimavarat (alueella asuvien ja siellä työssä käyvien tiedot, taidot ja kyvykkyydet),
- asuin- ja elinympäristön laatu yksilöiden käyttäytymiseen vaikuttavana ja siten myös yritysten sijainti- ja investointipäätöksiin vaikuttavana tekijänä,

- instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto (muodolliset instituutiot kuten maakunnan liitot, TE-keskukset, yliopistot; kehittämistoimintaan sitoutuneiden henkilöiden muodostama verkosto, yhteisöyrittäjien joukko),
- verkostoihin kuuluminen (keiden kanssa alueelliset toimijat tekevät yhteistyötä ja mikä on heidän asemansa näissä yhteistyöverkostoissa), sekä
- infrastruktuuri, fyysinen toimintaympäristö.

Sotaraudan ja Mustikkamäen (2001) ajattelussa poikkeavaa on nostaa dynamiikan ydin tarkastelun kohteeksi. Ståhle ja Sotarauda (2003, 8) ovat pohtineet lähemmin luovan jännitteen olemusta. He tarkoittavat jännitteellä sellaista tilaa, jolle on ominaista kiihtymys ja haltioituneisuus sekä samalla odotus siitä, että tulevaisuus tuo mukanaan jotain uutta ja erilaista ja/tai sellaista odotuksen tilaa, jolle on ominaista epävarmuus tulevien tapahtumien ja toimintojen seuraamuksesta. Heidän mukaansa jännite syntyy siitä, että samanaikaisesti läsnä olevat toisilleen vastakkaiset tai riittävästi erilaiset voimat kyseenalaistavat vallitsevat ajattelu- ja/tai toimintamallit sekä vallitsevan tilan.

Auvinen, Niittykangas ja Kuhmonen (2010) ovat osaltaan jatkaneet pohdintoja tässä suunnassa liiketoiminnan synnyn näkökulmasta. Yrittäjyyshän ilmiönä liittyy nimenomaan epätasapainon olemassaoloon. He käyttävät inspiraation ja motivaation käsitteitä kuvaamaan epätasapainon olemassaoloa ja uuden synnyn prosessia. Yrittäjätarinoihin perustuvat tulokset osoittavat selvästi, että inspiroitumiseen johtavan epätasapainon taustalla voi mahdollisuuksien olemassaolon ohella olla myös kiellettyjä tunteita: pakkoa, kaunaa ja kateutta.

**Ahneus ja kateus ovat tehokkaita moottoreita**

*Sijoituspalveluyritys Alexander Corporate Financen partneri Yrjö Kopra ... myöntää, että kateus ja ahneus ovat hyvä voimavara saada ihmiset juoksemaan kuin hiiret karusellia ympäri.*

Keskisuomalainen 22.12.2005

Silja Nikkanen

Itseuudistumisen kapasiteetti (self-renewal capacity) on perusteltua nostaa omaksi suotuisan yritys ympäristön havainnollistukseksi, vaikka siinä on paljon samaa kuin Sotaraudan ja hänen tutkijaryhmänsä aiemmissa pohdinnoissa (esim. Sotarauda & Mustikkamäki 2001). Kysymys on selkeästi metakäsitteestä, joka rakentuu viiden peruspilarin varaan. Se korostaa rakenteelliskulttuurisia tekijöitä, itseuudistumisen ydinprosesseja (etsintä, tulkinta, hyödyntäminen), institutionaalista yrittäjyyttä, so. johtajuutta yleisesti, muutoskäsitystä ja tavoitteellista kehittämistä, innovaatiopolitiikkaa ja muuta kehittämistä. Kaikessa yksinkertaisuudessaan käsite pyrkii havainnollistamaan toimintaympäristöä, joka kykenee ylläpitämään jatkuvaa muutosta tavoitteeksi asetetussa ja markkinoiden hyväksymässä suunnassa.

*Rakenteelliskulttuuriset tekijät* ovat olleet esillä Sotaraudan ja hänen tutkijaryhmänsä aiemmissa pohdinnoissa (esim. Sotarauda & Mustikkamäki 2001; Ståhle & Sotarauda 2003, 55) ja niitä sivuttiin jo edellä. Jaetuilla uskomuksilla, tavoilla, normeilla ja arvoilla on oma tärkeä merkityksensä. Ne toimivat osal-

taan sinä liimana, joka sitouttaa toimijoita alueeseen ja pitää kokonaisuutta koossa (myös Kanter 1995). Kaiken lisäksi se on jotain sellaista, jota muiden on vaikea monistaa. Rakenteelliskulttuurisia tekijöitä ovat

- toimijat, so. identiteetti, kuulumisen tunne ja karisma (ketkä mukana ja kuinka vahvasti sitoutuneet),
- verkostot, so. kytkökset, luottamus ja molemminpuoliset riippuvuussuhteet,
- tietojohdaminen, so. informaatiovirrat ja kommunikaatio (tekniset välineet sekä arvo- ja asenneympäristö, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen, tiedon kulun ja uuden tiedon synnyttämisen), sekä
- ajoituksen hallinta, so. tilannetietoisuus ja rohkeus toimia (ympäristön ja olosuhteiden havainnointi sekä mahdollisuuksien aikaikkunan tunnistaminen).

*Itseuudistumisen ydinprosesseja* on neljä (Sotarauta ym. 2009, 15-17; Sotarauta & Mustikkamäki 2008). *Tutkimusmatkailu* ulottuu etäälle tulevaisuuteen ja sen tehtävänä on etsiä ja tunnistaa tulevaisuuksia ilman toimintaa ohjaavia täsmällisiä tavoitteita ja kysymyksiä. Tutkimusmatkailun tulisi tutkijoiden mukaan kuulua kaikkien, ainakin kaikkien merkittävien, toimijoiden arkeen. Osa tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa on *etsintä*. Se on tutkimusmatkailua konkreettisempaa ja johonkin tiettyyn kohteeseen suunnattua tulevaisuussuuntautunutta uuden etsintää. *Merkitysten antamisen* tehtävänä on suhteuttaa uudet asiat yksittäisen alueen tai yrityksen toimintaan ja osoittaa, mitä ne merkitsevät nimenomaan alueen tai yrityksen kannalta, miksi kyseiset asiat ovat merkityksellisiä ja tavoittelemisen arvoisia. *Hyödyntäminen* on kahteen ensin mainittuun ydinprosessiin verrattuna analyyttistä toimintaa. Se perustuu olemassa olevien resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen ja uusintamiseen. Sotarauta ym. (emt., 17) muistuttavat, että ”rohkea tutkimusmatkailu, taitava merkitysten etsintä tai tehokas hyödyntäminen saattavat kutistua pieniksi askeliksi, jos alue on lukkiutunut monin tavoin menneeseen ja jäänyt historiaan perustuvien instituutioiden vangiksi”. Lukkiutumien systemaattinen purkaminen, poisoppiminen, on itseuudistumisen neljäs tärkeä ydinprosessi.

*Johtajuus* on ajattelun kolmas peruspilari. Se edustaa tässä yhteydessä muutosvoimaa ja muutoshan nimenomaan on itseuudistumisen kapasiteetin käsitteen ytimessä. Muutos on prosessi, joka vaatii johtajuutta ja institutionaalista yrittäjyyttä. Johtajuus näyttäytyy ajattelussa hyvin perinteisessä mielessä. Vaaditaan henkilöitä, joilla on näkemys siitä, mihin ollaan menossa, jotka ovat aloitteellisia valitussa suunnassa ja jotka kykenevät saamaan muut mukaan muutokseen. Institutionaalisen yrittäjyyden käsitteellä halutaan puolestaan korostaa tässä yhteydessä uuden luomisen tärkeyttä. Kuten Sotarauta (2008, 250) toteaa, ”vain ne toimijat, jotka venyttävät vallitsevia normeja ja toimintamalleja ja siten luovat vaihtoehtoisia sääntöjä ja toimintamalleja, voidaan tulkita institutionaaliseksi yrittäjiksi”. Institutionaalisen yrittäjän käsite tulee siten aika lähelle yhteisöyrit-

täjän (Johannisson 1990) ja virtuaaliyrittäjän (Laukkanen & Niittykangas 2003) käsitteitä.

*Muutoskäsitely* on ajattelun neljäs peruspilari. Ajattelussa pyritään yhdistämään yksilötasoinen (organisaatiotasoinen) strateginen suunnittelu ja johtaminen sekä ryhmien toimintaa kuvaava evolutionäärinen ajattelu. Aluekehityksen kannalta keskeiset evolutionääriset prosessit ovat uuden syntyminen, uudistuminen, diversifioituminen ja vanhan tuhoutuminen (Sotarauta ym. 2009, 10). Näkemys on vahvan innovaatio-orientoitunut ja tässä mielessä hyvin linjassa itseuudistumisen kapasiteetin käsitteen kanssa. Taustalle jäävät tällöin toimivien yritysten kasvu valitussa liikesuunnassa ja tuotannon alueellinen liikkuvuus, joiden merkitys voi aluekehityksen näkökulmasta olla hyvinkin merkittävä.

*Tavoitteellinen kehittäminen* on peruspilareista viimeinen. Kehityksen suuntaan pyritään aktiivisesti vaikuttamaan alueen parhaaksi. Sotarauta ym. (2009, 11) nostavat esille ennen muuta innovaatiopolitiikan, jossa he erottavat kolme tasoa. Heidän mukaansa (emt., 11) ”yleinen innovaatiopolitiikka varmistaa pitkän aikavälin kivijalan vahvuuden, kohdennettu innovaatiopolitiikka tukee tunnistettujen ja valittujen alojen kehitystä ja kokeileva innovaatiopolitiikka luo edellytykset monenlaisille kokeiluille ja riskinotolle”.

Entä missä on itseuudistumisen kapasiteetin käsitteen dynamiikan ydin? Se korostaa rakenteelliskulttuuristen tekijöiden ohella itseuudistumisen ydinprosessien merkitystä. Rakenteilla on oma merkityksensä mutta menestymisen näkökulmasta oleellisia ovat kuitenkin prosessit, jatkuva muutos, uudistuminen. Rakenteiden merkitys on ennen muuta siinä, että ne mahdollistavat uudistumisen. Ajattelussa innovaatiot nostetaan muutoksen ytimeen. Lisäksi innovaatiokäsitys on laaja, vaikka siihen ei huomiota juuri kiinnitetäkään. Avoinmuuden, kulttuurisen paineen, vuorovaikutuksen ja tarjolla olevien mahdollisuuksien ajatellaan synnyttävän uudistumista. Työntö ja veto toimivat samanaikaisesti, vaikka varsinaiseen pakkoon ja vaihtoehtomuuteen muutosten taustalla ei huomiota kiinnitetä. Itseuudistumisen kapasiteetin näkökulmasta pakon jatkuva läsnäolo näyttäisi olevan lähtökohtaisesti vieras ajatus. Lisäksi innovaatiopolitiikan keinoin kannustetaan ennen muuta yrityksiä investoimaan ja kehittämään tavoitteeksi asetetussa suunnassa.

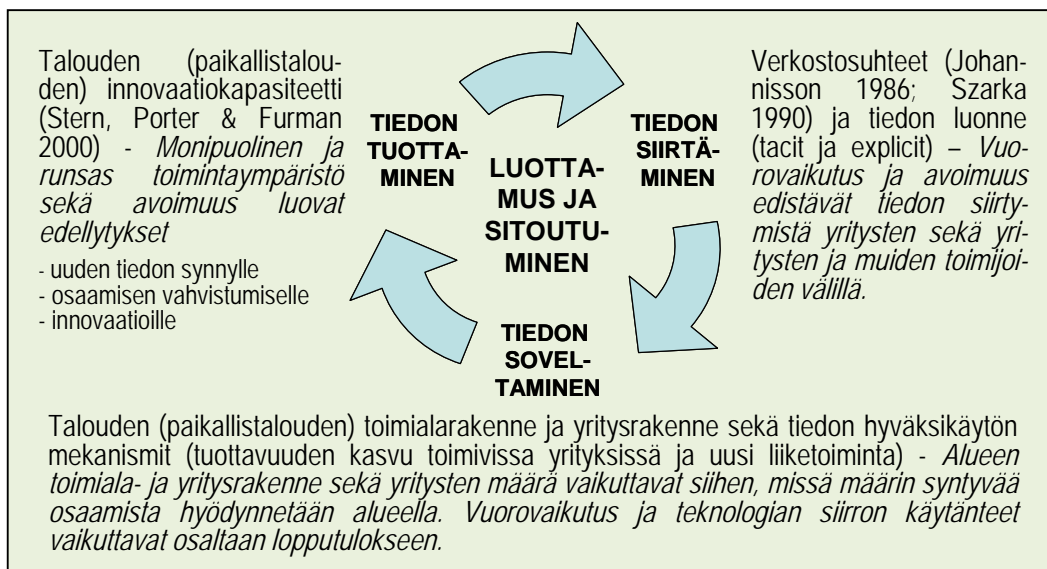
#### 4.3.4 Oppiva alue

Oppivan alueen käsitteen ydin on siinä, että se korostaa osaamisen ja oppimisen tärkeyttä alueiden menestymisen perustana. Alueilla täytyy olla kyky uudistua jatkuvasti ja uudistuminen tapahtuu oppimisen ja osaamisen kautta. Taustalla on näkemys innovaatiiovetoisen talouden keskeisistä kilpailuedun lähteistä (Porter 1991, 599-602) sekä osaamistarpeiden jatkuvasta ja jopa kiihtyvästä muutoksesta: tuotteiden elinkaaret lyhenevät, uudet ammatit korvaavat perinteisiä, ja teknologinen kehitys on nopeaa. On luonnollista, että osaamisen merkityksen korostaminen kohdistaa huomion oppimiseen.



Oppivan alueen toteutuminen edellyttää osaamisen merkityksen tiedostamista ja oppimiseen panostamista, toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta ja joustavaa strategista orientaatiota. Floridan (1995) keskusteluun nostamaa oppivan alueen käsite koostuu hieman tulkiten kolmesta prosessista. Lähtökohtana on, että oppivan alueen tulee tarjota edellytykset uuden tiedon synnylle ja osaamisen vahvistumiselle. Tärkeässä roolissa ovat yhdessä oppimisen (verkostoppimisen) edellytykset.

Toinen oppivan alueen edellytys on tiedon ja osaamisen – eksplisiittisen ja hiljaisen - siirtyminen toimijoiden välillä, mikä edellyttää vuorovaikutusta ja avoimuutta, verkostotietojärjestelmiä sekä yhteisiä intressejä. Toimijoilla tulee olla kyky toimia yhdessä (pohdintaa läheisyydestä esim. Boschma 2005). Hiljaisen tiedon käsite on lähtöisin Polanyiilta (1983). Ajatuksena on, että ihminen tietää aina enemmän kuin pystyy sanomaan (Ojala 2008, 52). Hiljaisen tiedon eli implisiittisen tiedon vastakohta on eksplisiittinen eli näkyvä tiedolle, joka on ilmaistavissa sanoin ja numeroin ja jota voidaan helposti siirtää toimijalta toiselle. Hiljaisen tiedon juuret ovat yksilön kokemuksissa, arvoissa ja tunteissa. Se sisältää myös kollektiivista tietoa, joka on hankittu jäljittelyyn, samaistumisen sekä tekemisen kautta. (Helakorpi 2004)



KUVIO 4.1 Oppivan alueen hahmotusta.

Kolmas oppivan alueen edellytys on kyky viedä tieto ja osaaminen käytäntöön, mikä ei edelleenkään ole Suomen vahvuuksia.<sup>95</sup> Tiedon hyödyntämisen mekanismeja on kaksi: tuottavuuden kasvu toimivissa yrityksissä ja uusi liiketoiminta. Alueen toimiala- ja yritys rakenne sekä yritysten määrä vaikuttavat siihen, missä määrin syntyvää osaamista hyödynnetään alueella. Vuorovaikutus ja teknologian siirron käytänteet vaikuttavat osaltaan lopputulokseen.

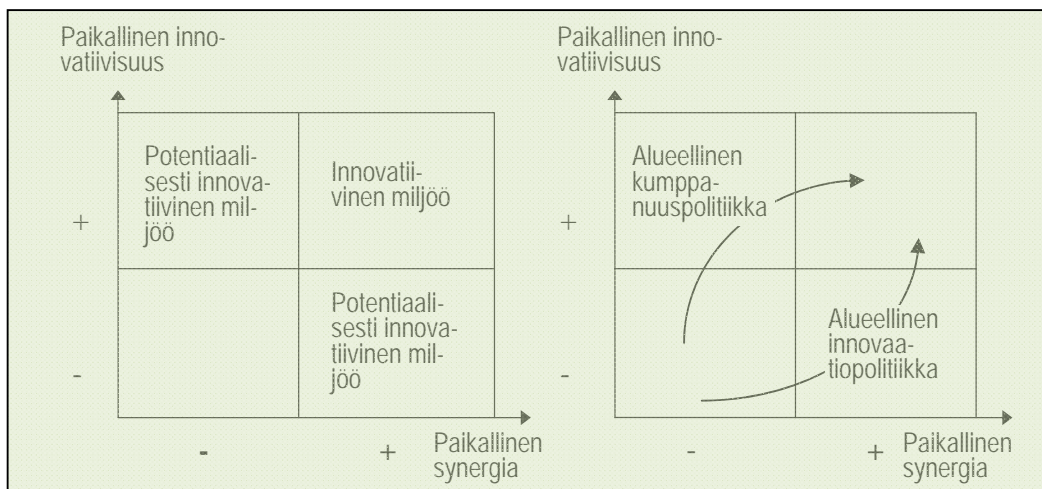
<sup>95</sup> [www-dokumentti] <<http://www.tek.fi/ci/pdf/teknologia/TEKbaro2007.pdf>> (Luettu 26.11.2009).

### 4.3.5 Innovatiivinen miljö ja innovaatiokapasiteetti

*Innovatiivisen miljöön* käsitteen ydin on siinä, että se korostaa innovaatioita aluekehityksen moottorina. Innovaatiot voidaan ymmärtää ajan hengessä laaja-alaisesti. Tietoperustaiset ja kysyntäinnovaatiot voidaan erottaa toisistaan, samoin teknologiset ja sosiaaliset innovaatiot. Tämä innovaatioiden moninaisuus voidaan nähdä pitkän kehitysprosessin tuloksena:<sup>96</sup> "...teknologia on tunkeutunut yhä uusille elämän alueille: toimistoihin, jokapäiväiseen ihmisten väliseen kommunikointiin, vapaa-aikaan ja viihteeseen, sosiaali- ja terveydenhuoltoon jne." Schumpeterilainen innovaatioajattelu, joka keskittyi paljolti teknologisiin innovaatioihin, on saanut tätä kautta tarpeellista täydennystä. Innovaatiot eivät välttämättä ole veljiä keskenään. Malirannan ja Ylä-Anttilan (2007) mukaan palveluinnovaatiot eivät välttämättä synny systemaattisen T&K-toiminnan tuloksena, eivät myöskään sosiaaliset innovaatiot. Camagni (1995, 320) nostaa keskusteluun innovatiivisen miljöön käsitteen. Hän määrittelee sen seuraavasti:

*"... the set of relationships that occur within a given geographical area that bring unity to a production system, economic actors, and an industrial culture, that generate a localized dynamic process of collective learning and that act as an uncertainty-reducing mechanism in the innovative process."*

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta päästään yhteisöllisyyteen, joka synnyttää ja ylläpitää oppimista ja sitoutumista kehitykseen huolimatta siihen liittyvistä riskeistä. Ex ante -määrittelyssä innovatiivisuuden olemassaoloa havainnollistavat ulottuvuudet ovat Camagnin (1995) mukaan synergian, vuorovaikutuksen, ja innovatiivisuuden, uudistumiskyvyn, ilmeneminen.



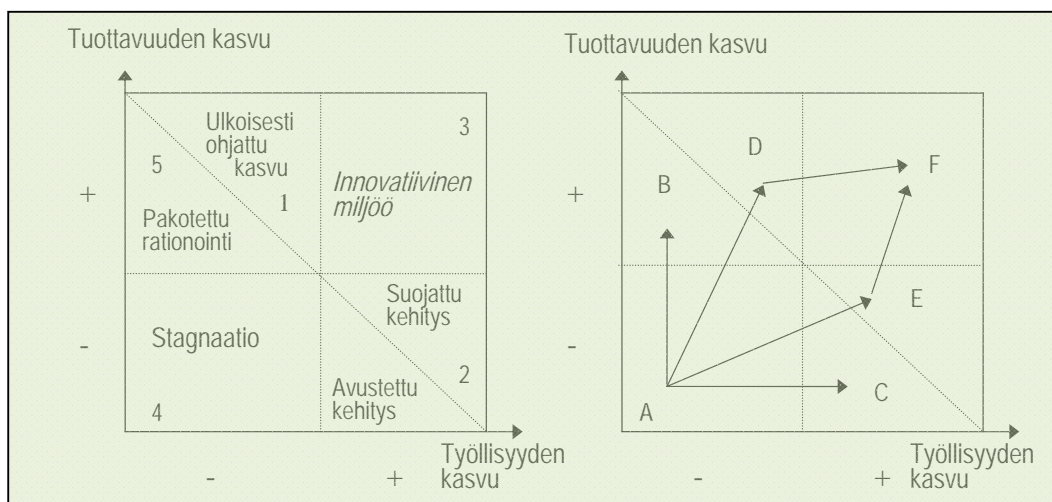
KUVIO 4.2 Innovatiivisen miljöön ex ante -identifiointi ja mahdolliset alueelliset interventiostrategiat (Camagni 1995).

<sup>96</sup> [www-dokumentti] <<http://www.aka.fi/fi/A/Tiedeyhteiskunnassa/Tulokset-ja-vaikutukset/Tiedeindikaattorit2/Vaikuttavuuskehikko-ja-indikaattorit-VINDI/2-Peruskasitteet-ja-naiden-keskinaissuhteet/>> (Luettu 10.12.2009).

Synergian olemassaolo ilmentää ulkoisvaikutusten olemassaoloa ja sitä kuvaavat esimerkiksi yritysten välinen yhteistyö (vrt. Johannissonin tutkinta verkostosuhteista, Johannisson 1986), työvoiman liikkuvuus ja teknologian siirron luonne ja intensiteetti (tutkimuslaitokset, oppilaitokset, yksityiset yritykset). Innovatiivisuutta ilmentävät esimerkiksi kyky generoida uutta liiketoimintaa, panostus T&K-toimintaan ja varmennetut innovaatiot (patentit ja vastaavat). Ulottuvuudet (innovatiivisuus ja vuorovaikutus) tuottavat nelikentän, jolla voidaan kuvata innovatiivisen miljöön olemassaoloa ja mahdollisia interventiostrategioita.

Tyypittely tuottaa innovatiivisen miljöön näkökulmasta neljä perustyyppiä. Toisen ääripään muodostavat alueet, joilla innovatiivinen toiminta ja toimijoiden välinen yhteistyö ovat vähäistä, ja toisen ääripään alueet, joille molemmat mainitut piirteet ovat tunnusomaisia. Välimaastoon sijoittuvat alueet, joille vain toinen ominaisuuksista on tyypillistä. Tästä seuraa, että innovatiiviseen ympäristöön johtavia polkuja on kaksi: innovaatioiden syntyä ja toimijoiden vuorovaikutusta edistämään pyrkivät polut.

Innovatiivista toimintaympäristöä voidaan tarkastella myös ex post, alueiden havaittuun suorituskyykyyn perustuen. Innovatiivisuuden voidaan olettaa ilmenevän tuottavuuden muutoksena ja alueen työllisyyskehitys puolestaan synergian olemassaolona, so. innovatiivisuus ilmentää alueen sisäistä kykyä generoida kasvua.



KUVIO 4.3 Innovatiivisen miljöön ex post -identifiointi ja mahdolliset alueelliset kehityspolut (Camagni 1995).

Vaihtoehdot A-C kuvaavat alueen suhteellisen aseman heikentymistä ja vaihtoehdot D-F suhteellisen aseman parantumista. Kummassakin perustilanteessa voidaan edelleen erottaa kolme erilaista tulemaa sekä niihin perustuvat erilaiset kehityspolut. Suhteellisen aseman heikentyminen voi olla seurausta siitä, ettei tuottavuuden kasvuna näkyvää innovatiivisuutta eikä toimijoiden vuorovaikutusta ilmene suhteessa muihin alueisiin (4). Keskimääräistä alhaisempi tuottavuuden kasvu (5) voi ilmentää

markkinakilpailun taholta tulevaa pakkoa ja keskimääristä alhaisempi työllisyyden kasvu kertaluonteista tai rajattua yritysten välistä yhteistoimintaa.

Innovatiivinen miljö (3) on seurausta keskimääristä korkeammasta tuottavuuden kasvusta ja keskimääristä nopeammasta työllisyyden kasvusta. Suhteellisen aseman vahvistuminen voi tapahtua myös vain toisen ulottuvuuden kautta. Alueen ulkopuoliset sysäykset voivat aikaansaada tuottavuuden keskimääräistä nopeamman kasvun (1) tai alueen kiinteät sisäiset vuorovaikutussuhteet, alueen resurssien hyödyntäminen, alueen työllisyyden kasvun. Toimijoiden välisen vuorovaikutuksen yhtenä edellytyksenä pidetään usein hyvää paikallista arvo- ja asenneympäristöä, joka kannustaa yritysten väliseen ja yritysten ja ulkopuolisten toimijoiden väliseen yhteistyöhön.

*Innovaatiokapasiteetin käsite* tulee lähelle innovatiivisen miljöön käsitettä. Myös se on vastaus kysymykseen, minkälainen on innovaatioiden synnylle otollinen toimintaympäristö. Sternin, Porterin ja Furmanin (2000) mukaan innovaatiokapasiteetti syntyy klusterimaisesta toimintatavasta, yhteisestä innovaatioinfrastruktuurista sekä klustereiden ja innovaatioinfrastruktuurin välisestä vuorovaikutuksesta. Klusterimaailmaa havainnollistaa ns. Porterin timanttimalli, joka kuvaa yrityksen ulkopuolisia kilpailuedun lähteitä.<sup>97</sup> Oleellista on myös yhteistyöorientoitunut toimintatapa: klusteriosapuolten ja innovaatioinfrastruktuurin välinen vuorovaikutus. Yhteinen innovaatioinfrastruktuuri tarjoaa puolestaan yrityksille resurssit hyödyntää tarjolla olevia kasvun ja kehityksen mahdollisuuksia. Julkisen sektorin toiminta, toiminnan lainsäädännölliset puitteet sekä avoimuus ovat osa kehitystä tukevaa infrastruktuuria.

Innovaatiot ovat myös Hautamäen (2007) ajattelun ytimessä. Hän käyttää kestävän innovoinnin käsitettä (sustainable innovation), jolla hän tarkoittaa (emt., 12) *”sellaista innovaatiotoimintaa, joka perustuu eettisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristöllisesti kestäville periaatteille”*. Kestävän kehityksen ohella toiminnalle tyypillistä on osallistuva innovointi, jatkuva innovointi, globaali innovointi ja innovatiivinen johtaminen. Kysymys on siis jatkuvasta uudistumisesta, joka tähtää kestäväan kehitykseen ja on luonteeltaan globaalia. Kysymys on Hautamäen (emt., 30-32) mukaan vahvasta haasteesta omistajien lyhyen aikavälin taloudellisia tavoitteita korostavalle johtamiskulttuurille.

Hautamäki (2007) puhuu menestyvistä alueellisista innovaatioympäristöistä *”innovaatioiden ekosysteemeinä”*. Käsitteellä hän kuvaa (emt., 15) *”sitä dynaamisista vuorovaikutteista ympäristöä, jossa yritykset kykenevät innovoimaan”*. Ideaalitilanteessa alueet kykenevät uudistumaan ympäristön muuttuessa, alueet

---

<sup>97</sup> Kao (2007) on kritisoinut klusterimallia kolmesta näkökulmasta. Ensiksikin se kiinnittää hänen mukaansa liikaa huomiota olemassa olevaan tuotantoon ja yrityksiin. Toiseksi globaalissa maailmassa ”kotipesän” merkitys ei ole enää niin keskeinen kuin aikaisemmin. Tästä näkökulmasta erityisen mielenkiintoisia ovat olleet etäläheisyyttä koskevat pohdinnat (esim. Boschma 2004; Boschma 2005). Kolmanneksi klusterimalli keskittyy liiaksi tavaratuotantoon eikä riittävästi ota huomioon palveluyritysten erityispiirteitä. Asheim, Cooke ja Martin (2006) ovat myös esittäneet kritiikkiä klusteriajattelua kohtaan. Pohdinnan arvoisia ovat myös havainnot kilpailun luonteen muuttumisesta. Kun maat näyttävät erikoistuvan enenevästi toimintoittain ja tehtävittäin, klusteroitumistaipumus voi heikentyä, jolloin kansallisella tasolla yritysten väliset kytkökset saattavat vähentyä ja synergiahyödyt jäädä saavuttamatta (Pajarinen ym. 2010, 15-17).

kykenevät muutokseen ilman ulkopuolista ohjausta, dynamiikan perustana on kilpailu ja yhteistyö ja uudistumisprosessi suosivat sopeutujia (emt., 90-91). Hautamäen (emt., 91) mukaan maailmanluokan innovaatioiden ekosysteemin luovuutta ja dynaamisuutta voimistavat ja ylläpitävät seuraavat tekijät:

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

Oleellista on se, mistä dynamiikka syntyy. Hautamäki (2007, 91) nostaa esille kaksi asiaa. Vahva yrityskulttuuri kannustaa riskinottoon ja luovuuteen sekä sallii epäonnistumisen. Itse asiassa epäonnistuminen on tärkeä osa oppimisprosessia. Toinen dynamiikan perusta on jatkuva ideoiden ja ihmisten liike, mikä synnyttää tiedon ja osaamisen ylivuotoa. Työmarkkinat toimivat ja yksilöiden, yritysten ja tieto-organisaatioiden välinen yhteistyö on tiivistä.

Oinas ja Malecki (2002) tyypittelevät alueita siitä näkökulmasta, mikä rooli niillä on globaalissa teknologisessa järjestelmässä. Heidän tyypittelyään havainnollistaa oheinen taulukko.

TAULUKKO 4.1 Alueellisen innovaatiojärjestelmän tyypit (Oinas & Malecki 2002; suomalaiset esimerkit Hautamäki 2007, 97).

Alueen piirteet	Alojen moninaisuus	Erikoistuminen
Aito innovaattori (parhaat käytänteet)	"Tähdet" Monipuolinen toimialaperusta ja huippuluokan osaaminen, jonka jatkuva kehitys perustuu toimijoiden rikkaaseen vuorovaikutukseen ja uutta synnyttävään kilpailuun paikallisesti ja globaalisti. (Helsinki).	"Tähdenlennot" Yhden vahvan alan innovaatioiden varassa menestyvä alue. (Turku, bio-ala).
Kehittäjä (monia tasokkaita kyvykkyyksiä)	"Yleisvalaisin" Usealla alalla vahvaa osaamista, lisäksi kaikilla aloilla tiiviit yhteydet innovaatioiden synnyn ydinalueisiin maailmassa. (Lahti).	"Kohdevalaisin" Yhden vahvan alan varassa alue kykenee kehittymään pienin askelin hyödyntämällä vahvoja ulkoisia yhteyksiä. (Salo).
Soveltaja (tuotannolliset kyvykkyydet)	"Kynttelikkö" Alueella useita aloja, jotka kuitenkin löyhästi yhteydessä toisiinsa. Yhteydet vahvat ulkopuolella toimiviin asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja muihin osaajiin. (Kotka).	"Kynttilä" Alueen menestys perustuu varsin yksinkertaiseen tuotannolliseen osamiseen. Alue selvää ulkopuolisten asiakkaiden, päähankkijoiden tai emoyrityksen kysynnän varassa. Innovaatiot perustuvat imitointiin tai teknologian siirtoon alueen ulkopuolelta. (Valkeakoski, paperi).

Tyypittelyn perusviesti on se, että erilaiset alueet voivat menestyä globaalissa maailmassa. Perusviesti on varsin samankaltainen kuin Kanterin (1995), kun hän korosti profiloitumisen tärkeyttä pyrittäessä merkittäväksi toimijaksi kansainvälisillä areenoilla. Hän korostaa kykyä luoda yhteyksiä ja kykyä houkutella investointeja alueelle kehityksen edellytyksinä, edellytyksinä, jotka ovat riippumattomia tavoitellusta kehitysurasta. Perusvaihtoehtoja on kolme: luoda edellytykset uuden luomiselle (kyky tuottaa lisäarvoa asiakkaille, esim. innovaatiot ja design), vahva tekemisen osaaminen (kyky muuttaa ideat asiakkaiden haluamiksi tuotteiksi) tai toimiminen talouden solmukohtana (kyky luoda yhteyksiä).

#### 4.3.6 Dynamiikan jäljillä

Kehityksen näkökulmasta suuri kysymys on nimenomaan se, mistä syntyy liike, muutos, dynamiikka. Rakennepiirteet ja niihin perustuvat alue-erot voidaan nähdä seurauksena tästä dynamiikasta. Minkä vastauksen käsitellyt ideaalitulanteet antavat kysymykseen? Yleisesti ottaen voitaneen väittää niin, että kansantaloustieteen vastaus kysymykseen on kilpailu, yksilöiden ja yritysten halu menestyä ja ansaita. Tässä yhteydessä hyvästä vastauksesta käyvät myös *agglomeraatiohyödyt*. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta mittakaavahyödyt tarjoavat kilpailuetua, joka kannustaa kasvuun. Alueen näkökulmasta timanttimallin mukaiset ulkoiset kilpailuedun lähteet kannustavat yrityksiä kasvuun, lisäävät yrittäjien motivaatiota sekä synnyttävät uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia (Porter 1998). Monipuolinen ja kasvava toimintaympäristö luo puolestaan edellytykset markkinoiden toiminnalle sekä tarjoaa uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Toimivat työmarkkinat lisäävät osaltaan tiedon ja osaamisen ylivuotoa.

Aluetieteen ja aluetaloustieteen vastaus näyttäisi olevan *innovaatiot*, *agglomeraatiohyötyjen* tapaan positiivinen kasvun ja kehityksen motiivi. Innovaatiot lisäävät olemassaolevan tuotannon tuottavuutta sekä mahdollistavat uuden liiketoiminnan synnyn. Innovaatiot tarjoavat perustan menestyä kilpailussa ja toimivat siten dynamiikan moottorina. Lisäksi innovaatiopolitiikan keinoin voidaan kannustaa yrityksiä investoimaan ja kehittämään tavoitteeksi asetetussa suunnassa.

Liiketaloustieteen vastaus kysymykseen on *ansainnan mahdollisuus*, liiketoimintamahdollisuudet. Yrittäjiä ja yrittäjäksi aikovia energisoivat ennen muuta instrumentaaliset tavoitteet, toimeentulo ennen muuta, sekä ekspressiiviset motiivit (toiminta tuottaa tyydytystä sinänsä ja sen voidaan sanoa olevan päämäärä sinänsä). Näiden lisäksi voidaan puhua henkisen kasvun motiiveista kuten luovuudesta, pyrkimyksestä itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen tai kehittymisestä ihmisenä. Kansantaloustieteen, aluetieteen ja aluetaloustieteen tapaan dynamiikan perusta on vahvasti ankkuroitunut erilaisiin positiivisiin motiiveihin toimia. Kaikissa näissä tulkinnoissa luova jännite saa positiivisen sisällön. Osaaminen ja uudet mahdollisuudet

synnyttävät houkuttavan tilaisuuden ansaita, mihin yksilöt tarttuvat yksin tai yhdessä toisten kanssa.

Lähtökohdat ovat varsin etäällä arkihavainnoistamme. Positiivinen mahdollisuuslähtöinen ajattelu voi saada rinnalleen toisenlaisen tulkinnan, kun asioita tarkastellaan yksittäisten toimijoiden näkökulmasta. Voittajien rinnalle ilmaantuu häviäjiä. Voittajienkin käyttäytymisen taustalta saattaa löytyä pakkoa eri muodoissaan. Siperia opettaa, kuten on tapana sanoa. Yrityksen perustamisen motiiveista löytyy pakkoa 1980-luvulta lähtien. Tätä aikaisemmin yrittäjyystutkimuksessakin perustaminen oli positiivisten motiivien ilmentymä. Toki oleellista on määrittää, mitä pakolla tässä yhteydessä tarkoitetaan. GEM-tutkimus osoittaa osaltaan, että pakkoyrittäjyys (forced founding) tiukasti ottaen on harvinaista läntisissä markkinatalousmaissa. Ilmeistä kuitenkin on, että pakon elementin olemassaolo perustamisen yhtenä motiivina on yleistynyt (esim. Storeyn 1982; Binks & Jennings 1986; Littusen 1992; myös Auvinen, Niittykangas & Kuhmonen 2010), ennen muuta työttömyys tai sen uhka nousee usein yhdeksi perustamisen syyksi.

Käytännön esimerkit alueiden kehityksestä kertovat myös pakosta kehityksen käynnistäjänä. Ulkoinen uhka on herättänyt kunnan tai kylän toimintaan yhteisen asian puolesta (esim. Johannisson 1990; Kärkkäinen 2002). Muutosprosesseja on kuvattu yhteisöyrittäjän (community entrepreneur) ja virtuaaliyrittäjän (virtual entrepreneur) toiminnan kautta. Muutoksen alkuvaiheessa toiminta usein henkilöityy. Median merkitys asian eteenpäin viemisessä ja toimijoiden sitouttamisessa yhteiseksi koetun asian taakse on suuri.

#### 4.3.6 Yliopisto ja alue

Yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten merkitystä korostetaan tässä innovaatiovetoisen talouden maailmassa. Yliopistojen merkitys on ennen muuta siinä, että ne tuottavat uutta tietoa ja uutta osaamista. Tämä mahdollistaa olemassa olevan tuotannon tuottavuuden kasvun ja vahvistaa siten yritysten kilpailukykyä. Toinen vaikutusmekanismi liittyy siihen, että osaamisyhteisöissä tuotetun uuden tiedon ja osaamisen varaan voidaan rakentaa uutta liiketoimintaa.

OSAAMISYHTEISÖT KIINNOSTAVAT. Ei siis ihme, että yliopistojen ja elinkeinoelämän vuorovaikutus ja yhteistyö ovat nousseet keskusteluun aikaisempaakin vahvemmin. Tämä ei ole ainoastaan poliittisella agendalla, vaan osapuolet korostavat sen merkitystä myös itsekkäistä syistä. Vuorovaikutusta on mahdollista kuvata kahden toisistaan poikkeavan mallin avulla: Knowledge Flows- ja Triple Helix- mallit.

Knowledge Flows -mallissa eri toimijoiden roolit ovat selkeät. Yliopistot tuottavat uutta tietoa ja osaamista sekä välittävät sitä eteenpäin eri julkaisukanavien kautta. Julkaisut ovat yliopistojen tuotoksia, eivät tiedosta ja osaamista mahdollisesti saatavat tulot. Teknologiansiirrossa käytetään apuna kolmansiä

osapuolia kuten teknologiakeskuksia. (Etzkowitz, Webster & Healey 1998, 5-6.) Kehittämisen keskiöön nousevat teknologian siirto ja sen käytänteet. Hiljaisella tiedolla on suuri merkitys yhteistyön onnistumiselle. Oleellisinta on kuitenkin se, että tunnistetaan tieteelliset ja teknologiset tarpeet, jotka toimivat yhteistyökäytänteiden ja strategioiden perustana (Etzkowitz & Webster 1998b, 47).

Tiedepuistot ja yrityshautomot - erilaiset tavoitteellisesti rakennetut yritysten kehitysympäristöt - ovat yksi keino vahvistaa elinkeinoelämän ja yliopiston vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Ne ovat yleistyneet viime vuosikymmeninä, mikä osoittaa niiden onnistuneen teknologian siirrossa, sekä liiketoiminnan edistämässä. Stankiewicz (1998, 133-136) nostaa esille kaikkiaan yhdeksän niiden menestyksen taustalla olevaa tekijää.

Kehityksen suunta on selvästi Triple Helix -tyyppistä yhteistyön maailmaa, jossa tieto-organisaatiot, elinkeinoelämä ja julkiset toimijat tekevät kiinteää yhteistyötä tavoitteena tiedon ja osaamisen kaupallistaminen. Osana tätä muutosta puhutaan toisesta akateemisesta vallankumouksesta ja yrittäjyysliopistosta.

TAVOITTEEKSI YRITTÄJYYSLIOPISTO? Yrittäjyydestä ja yliopistoista puhutaan tänä päivän usein samassa lauseessa. Yrittäjämäisen yliopiston (the Entrepreneurial University)<sup>98</sup> käsitteen toi keskusteluun Burton R. Clark vuonna 1998 kirjassaan *Creating Entrepreneurial Universities*, jossa aineistona oli viisi eurooppalaista yliopistoa, Joensuun yliopisto niiden joukossa. MIT (Röpke 1998; Shane 2002; O'Shea, Allen, Morse, O'Gorman & Roche 2007; Clark 2004a; Etzkowitz 2004a ja 2004b; Clark 2005) sekä Stanfordin (Lenoir, Rosenberg, Rowen, Lecuyer, Colyvas & Goldfarb 2003; Audretsch & Phillips 2007; Etzkowitz 2003; Clark 2004b; Clark 2005; Blenker, Dreisler & Kjeldsen 2006), Cambridgen ja Oxfordin (Röpke 1998) yliopistot ovat niitä, jotka tässä yhteydessä usein mainitaan. Twenten yliopistoa (Vuorinen 1991; Clark 1998; Grit 1997; Schutte 1999; Clark 2005; Blenker ym. 2006) käytetään myös usein esimerkkinä yrittäjämäisestä yliopistosta.<sup>99</sup> Esimerkiksi voidaan nostaa myös George Mason -yliopisto, joka

<sup>98</sup> Hakusanalla "entrepreneurial university" hakukone Google antoi 151 000 (hakusanalla yrittäjyysyliopisto 53 osumaa) ja Scholar.Google 2 050 osumaa (hakusanalla yrittäjyysyliopisto 0 osumaa) (24.9.2007). Hakusanalla "innovation university" osumat olivat 114 000 (innovaatiyliopisto 12 700) ja 1 950 (0). Hakusanalla "research university" osumat olivat puolestaan 1 310 000 (tutkimusyliopisto 267) ja 749 000 (0) (27.9.2007). Hakusanalla "modern university", joka on käsitteenä edellä olevia moni-ilmeisempi, osumia tuli 940 000 (moderni yliopisto 15) ja 18 700 (0). Hakujen tulokset osoittavat, että keskustelua käydään ja että keskustelua käydään ennen muuta muilla kuin perinteisillä tutkijoiden foorumeilla. Rothaermel, Agung ja Jiang (2007) osoittivat puolestaan, että yliopistolähtöistä yrittäjyyttä koskevan tieteellisen tutkimuksen määrä kasvoi merkittävästi vasta 1990-luvun lopulla.

<sup>99</sup> Trachtenberg (1999) ottaa käyttöön "The New Entrepreneurial University" -käsitteen. Hän antaa sille viisi määrettä: (1) *The new entrepreneurial university is turning out to be a place that makes money*; (2) *The new entrepreneurial university is a place where you can legally talk about your students as "customers"*; (3) *In the new entrepreneurial university, faculty and administrators increasingly resemble each other and have often been in college or graduate school together*; (4) *In the new entrepreneurial university, we have finally succeeded in making living contact with the world we purport to be teaching our students about*; sekä (5) *In the new entrepreneurial univer-*



julistautuu kotisivullaan yrittäjämäiseksi yliopistoksi ja perustelee profiloitumistaan seuraavasti:

**The entrepreneurial spirit abounds at Mason.** It is evident in the achievements and character of our faculty, students, and alumni. Our goal is to provide the critical thinking, leadership skills, and business acumen that mobilize new and existing enterprises, large and small corporations, and non-profit and government organizations.

**In an age that demands originality and imagination,** Mason is among the nation's most innovative universities. George Mason University responds to the call for excellence in interdisciplinary research and teaching, not simply by adding programs, but by rethinking the traditional structure of the academy. The university offers more than 100 degree programs, including many innovative interdisciplinary programs that allow students to design personalized courses of study with faculty guidance. The nation's capital region is the epicenter of the world's political web, its information and communications network, and its new economy. Mason's innovative programs, partnerships, and strategic alliances add value and accelerate economic and community growth regionally, nationally, and globally

George Mason University (<http://entrepreneurship.gmu.edu>)

Vallitsevan ajattelun ja toiminnan kyseenalaistaminen sekä lisäarvon tuottaminen eri toimijoille yhteiskunnassa näyttää nousevan yrittäjämäisen yliopiston tavoitteeksi. Perustana on tieteenalojen rajapinnoille keskittyvä tutkimus ja opetus sekä monipuolinen opetustarjonta. Kumppanuudet näyttäisivät olevan luonnollinen osa yrittäjämäisen yliopiston toimintaa. Ajatukset näyttävät tulevan yllättävän lähelle sitä keskustelua, jota Suomessakin on viime vuosina käyty.

Toisena esimerkkinä voisi olla Copenhagen Business School (CBS), joka Tanskassa nimettiin vuonna 2004 yrittäjyysyliopistoksi. Kunnianosoituksen perusteluna oli palkitun yliopiston kyky vahvistaa yrittäjämäistä kulttuuria. Kysymys on ennen muuta yliopiston kyvystä synnyttää uutta liiketoimintaa, varsin luonteva peruste kansalaisten hyvinvoinnista huolta kantavan rahoittajan näkökulmasta. Ehkä perustelut ovat yleisemminkin tätä aikaa leimaavia. Kärsimättömyys on omistajille tyypillinen piirre.

The Ministry of Science, Technology and Innovation has named CBS "Entrepreneurial University 2004". The choice was made on the basis of the Ministry's entrepreneurial barometer, which was used to take the temperature of the entrepreneurial spirit of 5000 students at universities across Denmark. In making the selection, emphasis was placed on which university had developed its entrepreneurial culture most in relation to:

- How the university inspires students to start their own businesses
- The range of courses available to students
- The proportion of entrepreneurs at the university
- The individual universities' entrepreneurial potential

Copenhagen Business School

([http://uk.cbs.dk/alumni/newsletter/newsletters\\_2004/newsletter\\_oktober\\_2004\\_03\\_04/oktober\\_2004\\_3\\_04/cbs\\_aktuell](http://uk.cbs.dk/alumni/newsletter/newsletters_2004/newsletter_oktober_2004_03_04/oktober_2004_3_04/cbs_aktuell))

*sity, despite complaints about the decline of our outward status, our status has actually grown greater.*

Mitä ympärillämme on tapahtunut sellaista, jonka vuoksi keskustelua yrittäjäyliopistosta käydään myös Suomessa? Siirtyminen kohden kilpailuyhteiskuntaa käy hyvin yhdestä vastauksesta. Osaamisesta on tullut läntisten markkinatalouksien kilpailukyvyn perusta. Toivomme sijoittuvamme porterilaisessa ajattelussa innovaatiovetoisen talouden vaiheeseen, jonka menestyksen perusta on kyky uusiutua (Porter 1991, 591-620). Osaamisesta voidaan Maleckin (1997) tapaan käyttää myös teknologisen kyvykkyyden käsitettä. Osaamisen merkityksen korostuminen näkyy myös erilaisina institutionaalisina uudistuksina.

Lähtökohtamme eivät vaikuta mitenkään mahdottomilta. Suomi menestyy edelleen hyvin kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa. Saavutetun aseman puolustaminen on kuitenkin tulevaisuudessa ehkä vieläkin vaikeampaa kuin saavutetun aseman luominen. Jalat on syytä pitää tukevasti maassa kuten Matti Pohjola toteaa Kauppalehden haastattelussa 29.9.2005:

*”Teknologia ei automaattisesti muutu talouskasvuksi - menestys kilpailukykytutkimuksissa kuvaa vain harjoitusolosuhteita. Suomen jatkuva hyvä menestys kilpailukykymittauksissa ei millään tavalla ennusta tai takaa sitä, että myös talous kasvaisi kovaa seuraavina vuosina. Suomessa on tällä hetkellä hyvä harjoitus- ja kilpailuympäristö. Miten tulokset syntyvät, siitä mittaus ei kerro mitään ... mittaus kuvaa pikemminkin tähänastisia saavutuksia kuin tulevaa kehitystä ... Sellaiset mittarit, jotka kykenevät arvioimaan eri kehitysvaiheissa olevien maiden kasvumahdollisuuksia, ovat vasta kehitteillä.”*

Tulevaisuus on kuitenkin menneisyyttä tärkeämpi ja innovaatiot ovat tulevaisuuden menestyksen avainasia kuten Porter (1991, 599-602) toteaa näkemyksensä innovaatiovetoisista talouksista. Kaiken tulevan perusta on silti olemassa olevassa. Siinä olevista ”vahvuuksista on tunnistettava ne, jotka tulee säilyttää ja joita tulee edelleen vahvistaa ja verkottaa tulevaisuuden kilpailukyvyn turvaamiseksi. Lisäksi on kyettävä identifioimaan tulevaisuuden kannalta kriittiset ydinosaamiset. On myös mietittävä, miten uutta teknologiaa ja uusia toimintamalleja liitetään nykyisiin vahvuuksiin ja niiden yhdistelmiin (Hautamäki & Lemola 2004, 48)”.

Uskomme osaamiseen kilpailukyvyn perustana on vahva ja odotuksemme yliopistojen toimintaa kohtaa ovat suuret, vaikka tiedostamme toki samalla sen, että osaamisessa on kysymys myös paljon muusta kuin siitä, mikä liittyy yliopistoihin. Sillä, mitä yrityksissä tapahtuu, on viime lopuksi keskeinen merkitys. Tarvittaessa yritykset hakevat yhteistyökumppaninsa maan rajojen ulkopuolelta.

Yliopistoilta ja korkeakouluilta odotetaan em. perinteisten koulutussidonnaisten keinojen ohella aktiivisia liiketoiminnan syntyyn konkreettisesti vaikuttavia toimenpiteitä. Yliopistot ovat lähteneet osaltaan innolla mukaan kehitykseen. Talouden kilpailukyvyn kannalta on tärkeää, että yhä useammat tutkimuslöydökset voitaisiin kaupallistaa ja että kaupallistamisprosessi olisi mahdollisimman lyhyt. Paineet yliopistojen toimintatapojen uudistamiseen ovat vahvat. Kehittämisen tärkeyttä voidaan perustella esimerkiksi seuraavilla havainnoilla, joiden perusviesti on, että yliopistojen merkitys kasvaa innovaatiovetoisen talouden vaiheessa, valmistuneista aikaisempaa useammalle yrittä-

yyys on todellinen vaihtoehto, mutta yliopistojen tärkeinä pitämät asiat ja toimintatavat eivät vielä riittävästi tue liiketoiminnan syntyä ja yrittäjäksi ryhtymistä:

- yliopistoissa on paljon yrittäjä-/liiketoimintapotentiaalia. Kuitenkin valmistuneista vain pieni osa ryhtyy yrittäjiksi ja tutkijat suojaavat vain harvoin tutkimustuloksiaan,
- yleinen näkemys siitä, ettei yliopistokoulutus kannusta yrittäjyyteen, näyttäisi olevan muuttumassa. Erityisesti miehet ovat synnyttämässä muutosta (Botham & Mason 2007, 7),
- yksilökeskeinen työkuulttuuri ja lokeroituminen ehkäisevät keskustelua ja vuorovaikutusta, joka voisi johtaa osaamisen kaupallistamiseen,
- yrittäjyyden esteinä yliopistoissa ovat yrittäjäuran vieraus, yrittäjyyteen varauksellisesti suhtautuva ilmapiiri sekä tutkijoiden puutteellinen tuntemus yritystoiminnan aloittamisen ja yrittämisen perusasioista, tuotteiden ja yritysten markkinoinnista jsekä tutkimuslöydösten kaupallistamisesta,
- tuottavuuden kasvun kääntöpuolena on vieroksunta sellaista toimintaa kohtaan, joka ei välittömästi tuota mitattavissa olevia tuotoksia, luovan joutilaisuuden arvostus on vähentynyt,
- perinteisiä ja edelleen tärkeitä keinoja ovat innovaatioiden kaupallistamista edistävien käytänteiden luominen ja ylläpitäminen, yrittäjyyttä käsittelevien opintojaksojen järjestäminen sekä "räätälöityjen" koulutusohjelmien tarjoaminen niille, jotka haluavat perustaa, yksin tai yhdessä toisten kanssa, oman yrityksen, sekä
- henkilöstökoulutukseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota eikä siinä oteta riittävästi huomioon henkilökunnan yrittäjäosaamisen kehittämistä (esim. Botham & Mason 2007, 97-98).

Tiedostamme yliopistoihin yleisesti kohdistuvat ajan haasteet (esim. Lache 2006). Osaamisen merkityksen korostuminen kansakuntien ja yritysten kilpailukyvyyn perustana on lisännyt yliopistojen painoarvoa ja muuttanut yliopistoon kohdistuvia odotuksia. Etzkowitz (2004) puhuu toisesta akateemisesta valankumouksesta, joka merkitsee yliopistojen siirtymistä aiempaa selvästi markkinaehtoisempaan toimintatapaan.<sup>100</sup> Muutoksen taustalla on osittain myös koettu julkisen vallan rahoituksen riittämättömyys. Yliopistot joutuvat etsimään nykyistä laajempaa rahoitus pohjaa toiminnalleen. Yliopistojen haasteena on myös tyypillisen opiskelijan profiilin muuttuminen, mikä pakottaa etsimään uudenlaisia oppimistapoja. Informaatioteknologian kehitys tarjoaa yhden rat-

---

<sup>100</sup> Rothaermel ym. (2007) viittaavat keskusteluun, jossa muutosta kuvataan siirtymisenä suljetusta innovaatiojärjestelmästä (closed innovation system) avoimeen innovaatiojärjestelmään (open innovation system).

kaisun. Yliopistojen suuri haaste on myös koulutusmarkkinoiden nopea kansainvälistyminen ja tässä kilpailussa pärjääminen. Paineita kansainvälistymiseen syntyy myös siitä, että monissa länsimaissa ikääntyminen on voimakasta, mutta samaan aikaan globaali megatrendi on edelleen väestönkasvu.

MITÄ TIEDÄMME AIEMMASTA? Amerikkalaisiin ja eurooppalaisiin kokemuksiin perustuen Clark (2004b) esittää, että yliopistot toimivat yrittäjämäisesti, kun ne eivät pelkää hyödyntää täysimääräisesti osaamiseensa ja tutkimustuloksiinsa perustuvia kaupallistamisen mahdollisuuksia eivätkä pidä tätä toimintaa merkittävänä uhkana perinteisille akateemisille arvoille. Kaiken kaikkiaan Clark (1998; 2004b) näyttää hyväksyvän sen, että ajan ilmiöt vievät kehitystä yrittäjyysyliopiston suuntaan.<sup>101</sup>

Etzkowitz (2003) lisää taloudellisen ja yhteiskunnallisen kehityksen edistämisen yliopistojen kolmanneksi tehtäväksi perinteisten tehtävien, tutkimuksen ja opetuksen, rinnalle. Tätä hän pitää toisena akateemisena vallankumouksena, jolloin tutkimusryhmät *“operate as firm-like entities, lacking only a direct profit motive to make them a company”*. Triple helix -ajattelun mukaan yliopistojen, elinkeinoelämän ja julkisen sektorin vuorovaikutus luo edellytykset innovaatioiden synnylle tietoyhteiskunnassa (Etzkowitz 2004b).

Clarkin (1998) näkemys siirtymisestä yrittäjyysyliopistoksi pelkistyy kuuden kohdan ohjelmaksi. Ensiksikin vaaditaan vahvaa ja tarkoituksenmukaista päätöksentekojärjestelmää, joka kykenee reagoimaan ympäristön muutoksiin. Toiseksi vaaditaan aktiivisia valtavirrassa ja erilaisilla rajapinnoilla toimivia yksiköitä, jotka kykenevät joustavaan yhteistyöhön myös ympäristön kanssa. Kolmanneksi Clark nostaa esille yrittäjyysyliopiston tavanomaista monipuolisemman rahoituspohjan. Neljäntenä asiana hän korostaa yrittäjämäisen ethoksen olemassaoloa, jota ilmentää aktiivisuus ulospäin. Avautuminen merkitsee väistämättä muutosta myös valtarakenteissa. Ulkopuolinen rahoitus antaa ulkopuolisille mahdollisuuden vaikuttaa yliopiston toimintaan. Myös sisäiset valtarakenteet tulevat muutosten kohteeksi. Lopuksi Clark korostaa sitä, että vaaditaan muutoksia myös yliopistojen toimintakulttuuriin.

Grit (1997) nostaa esille kuusi piirrettä, jotka hän liittää Twenten yliopistoon. Ne tuntuvat kaikki tässä ajassa kovin tutuilta. Hänen mielestään toiminnan arvioinnissa tärkeitä ovat tulokset ja toimintaa ohjaavat pyrkimykset (productivity as norm), mikä näkyy myös yliopistoa koskevassa viestinnässä. Ulospäin syntyvän kuvan pitää kertoa tehokkaasta ja aikaansaavasta toiminnasta. Markkinaorientaatio (market-oriented) on vahvistunut, mikä näkyy ulkopuolisen rahoituksen kasvuna, mutta myös kaikessa muussa toiminnassa, lähtien liikkeelle opiskelijoiden rekrytoinnista. Muutosta kuvaa hyvin heidän kiteytyksensä *“studying at UT is a sound investment”*. Muutos näkyy myös suhtautumisena tietoon hyödykkeenä. Tietoon liitettyä julkishyödykkeen leimaa on pyritty tietoisesti karsimaan. Toiminnassa korostetaan uskallusta tarttua vaikeisiin ja epävarmoihin asioihin (entrepreneurial attitude). Tämä toteutumiselle on myös luotu aktiivisesti edellytyksiä: esimerkkeinä tiedepuiston rakentaminen ja vah-

<sup>101</sup> Muunkinlaisia näkemyksiä on (esim. Slaughter & Leslie 1997).

vat yhteydet elinkeinoelämään. Toiminnan johtaminen perustuu numeroihin (quantification). Yliopiston tavoitteet vaikuttavat kaikkien yliopistossa työskentelevien toimintaan. Vapaus päättää omasta tekemisestään on pois suljettu mahdollisuus. Tiedekuntien toimintavapautta on lisätty (steering at a distance), minkä vastapainona on yliopistojohdon ja tiedekuntien vuoropuhelun ja informaation välityksen tiivistyminen. Päätöksenteon perustana on selkeä organisatorakenne ja päätöksentekoa ohjaa keskeisesti taloudellinen näkökulma (managerialism). Johtamistaitojen kehittämiseen kiinnitetään huomiota ja ne otetaan huomioon myös rekrytoinnissa.

Gjerding ym. (2006) päätyivät näkemykseen, jonka mukaan yrittäjyysyliopistoa koskevaa keskustelua leimaa kolme teemaa. Ensimmäiseksi he nostavat keskustelun innovatiivisuudesta ja yrittäjämäisestä toiminnasta. Lähelläkohtaisesti yliopistot ovat innovatiivisia, mutta eivät välttämättä yrittäjämäisesti toimivia. Yrittäjämäinen toiminta liitetään yhteistyöhön ulkopuolisten toimijoiden, yritysten ja julkisten organisaatioiden, kanssa. Toisena asiana he korostavat kykyä generoida tulovirtaa markkinoilta. Kolmantena asiana he korostavat yrittäjyyttä myös organisaation sisäisenä toimintatapana. Tukitoimintojen tulee mahdollistaa yrittäjämäinen toiminta, hallinnon itsessään tulee toimia innovatiivisesti ja yrittäjämäisesti. Arvo- ja asenneilmapiirin pitää olla rohkeisiin aloitteisiin kannustava. Lisäksi tulee muistaa, että opetus on myös yliopistojen ydintoimintaa, jossa toimintatavat ja käytänteet tulee olla samanlaisia kuin tutkimuksen puolella.

Audretsch ja Phillips (2007) esittävät joukon yrittäjyysyliopiston kehitystä tukevia kehittämisehdotuksia. He korostavat, että yliopiston missiossa ja strategisissa tavoitteissa yrittäjyys ja yrittäjämäinen toiminta tulee näkyä selkeästi. Tiedekunnilla tulee olla mahdollisuus toimia itsenäisesti suhteessa kolmansiin osapuoliin. Yliopistolla itsellään täytyy olla teknologian siirtoon ja innovaatioiden kaupallistamiseen liittyvä riittävä asiantuntemus ja kyky toimia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi immateriaalioikeuksia koskevat käytänteet ja asiantuntemus tulee olla sellaisella tolalla, että ne edistävät kiinnostusta yrittäjyyteen tiedekunnissa ja opiskelijoiden keskuudessa. Yleisesti toimintaa ohjaavien käytänteiden tulee olla joustavat ja mahdollistaa esimerkiksi irrottutumisen työstä liiketoiminnan käynnistämiseksi. Yrittäjäkoulutusta ja neuvontaa tulee laajentaa niin, että liiketoiminnan käynnistäminen on mahdollista jo opiskeluaikana. Koulutustarjonta tulee ulottaa kaikkien pääaineiden opiskelijoille.

Miltä sitten yrittäjyysyliopistoa koskeva keskustelu näyttää tieteellisissä julkaisuissa raportoitujen tutkimustulosten valossa? Rothaermelin ym. (2007) laaja ja perusteellinen selvitys antaa erinomaisen kuvan tästä keskustelusta. He päätyivät tulokseen, jonka mukaan akateemista yrittäjyyttä koskevasta tutkimuksesta puolet kohdistuu yrittäjyysyliopiston (entrepreneurial research university) teemaan. Pääosa tästä tutkimuksesta kohdistuu rakenteisiin ja käytänteisiin, joilla pyritään edistämään tutkimustulosten ja osaamisen kaupallistamista. Tutkimuskiinnostuksen kohteena ovat olleet myös erilaiset toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, jotka ovat lisänneet yliopistojen vaikutta-

vuotta uuden liiketoiminnan tasolla. Rothaermelin ym. (2007) läpikäymien tutkimusten tulokset tukevat edellä yrittäjyysyliopistosta hahmottunutta kuvaa. Yliopiston ja ympäristön välinen vuorovaikutus on ajattelun ytimessä. Tämä edellyttää vahvoja kannusteita toimia uudella tavalla ja rakenteita, jotka tukevat vuorovaikutusta.

Yrittäjämäisesti toimivaa yliopistoa koskevan keskustelun voisi pelkistää Blenkerin ym. (2006) ajatuksiin. He toteavat, että *“...the concept of “the entrepreneurial university” denotes an institution which sees its surroundings as a market and reacts to it accordingly”* (s. 50). Tämänkaltaisen ajattelun ja toiminnan käynnistävänä voimana pitäisi olla (emt., 51) *“an understanding of knowledge and knowledge production as a fourth factor of production, far exceeding the three original ones (land, labour and capital) in value and importance”*. Sopeutumisen uuteen tilanteeseen tulee johtaa todellisiin muutoksiin suhteessa ulkopuolisiin toimijoihin mutta myös yliopistojen sisäisissä toimintatavoissa. Kuten Atherton (2004) toteaa *“The entrepreneurial university demands not only innovative approaches to learning but also fundamental change in how these institutions operate”*.

MITEN TULKITA ASIOITA? Yliopistojen koulutustehtävän muutos edellyttää, että opiskelijat ovat aidosti tietoisia osaamisestaan ja että heille tarjotaan perusvalmiudet osaamisensa kaupallistamiseksi. Yksinkertaisimmillaan kysymys on siitä, että jokainen opiskelija joutuu opintojensa aikana pohtimaan omalla kohdallaan palkkatyön vaihtoehtoja. Kysymys on siis tavoitteesta, joka on jotain selvästi konkreetimpaa kuin yrittäjämäisen käyttäytymisen edistäminen, mitä sillä tarkoitettaneenkaan. Olemassa olevien mahdollisuuksien hyödyntäminen on puolestaan kansallinen velvollisuus. Yliopistojen osaaminen ja tutkimustulokset on voitava hyödyntää yhteiseksi hyväksi. Ajan hengen mukaista on, että omistaja edellyttää tuottoa investoinneilleen.

Aktiivisen kansalaisuuden edistäminen ja menestyminen innovaatioiden kaupallistamisessa nousevat päällimmäisiksi. Mainitut kaksi puolta tulisi näkyä vahvasti sellaisen yliopiston arjessa, joka kutsuu itseään yrittäjyysyliopistoksi. Yliopiston tulisi olla toiminnassaan osaava, aktiivinen, ennakkoluuloton, innostunut ja yhteistyökykyinen. Uuden luominen pitäisi aidosti kuulua yliopiston toiminnasta muodostuvaan kuvaan. Toiminnalta toivotaan tänä päivänä vahvasti myös markkinoiden hyväksyntää, mitä ei aina ole kovin helppoa hyväksyä. Näin voisi ainakin tulkita Helsingin seudun huippuyliopistosta käytyä keskustelua.

Mitä hahmotellut uudet tehtävät voisivat merkitä yrittäjyysyliopiston näkökulmasta? Oheisessa taulukossa tehtävät on pilkottu osiin ja niistä on pyritty muodostamaan hierarkkinen kokonaisuus. Tulkinta on pelkistys ja vaatii tuekseen lisäperusteluita.

Hahmotuksen perusviesti on se, että yrittäjyysyliopistossa jokainen valmistunut joutuu jossain opintojensa vaiheessa pohtimaan omaa suhdettaan yrittäjyyteen. Väitöskirjan tekijältä voidaan edellyttää jopa sitä, että väitöskirjan yhteenvedossa on pohdintaa siitä, millä tavoin tutkimuslöydökset olisi mahdollista kaupallistaa. Tämän lisäksi vaaditaan aktiivisia toimenpiteitä, joilla synnytetään kiinnostusta osaamisen kaupallistamiseen, ja toimenpiteitä, joilla tätä kiin-

nostusta vahvistetaan. Tämän lisäksi vaaditaan kykyä vastata oman osaamisen kaupallistamisesta kiinnostuneiden taholta tuleviin vaateisiin. Tarjolla tulee olla esimerkiksi tutkijoille suunnattua räätälöityä tutkijayrittäjäkoulutusta, tiloja ja resursseja panostaa kaupallistamiseen, sekä toimivat suhteet pääomansijoittajiin.

TAULUKKO 4.2 Yrittäjyyttä tukevan yliopistoympäristön piirteet.

Toimintatavat	Keinot	Tavoite
Tiedon jakaminen ja yhdessä oppiminen	Tutkiva ja vuorovaikutteinen oppiminen	Muistuttaa perinteisen palkkatyön vaihtoehtoista ja kannustaa pohtimaan omaa suhdettaan toimeentulon vaihtoehtoihin.
Yrittäjyydestä kiinnostuneiden herättely	Kohtaamisareenat, verkottaminen, roolimallien hyödyntäminen, palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	Tarjota mahdollisuus vahvistaa omaa yrittäjä- ja liiketoimintaosaamista.
Kysyntään vastaaminen	Tutkijayrittäjäkoulutus, verkottaminen	Edistää tutkimustulosten kaupallistamista kiinnostuneiden mahdollisuutta ansaita osaamisellaan ja ryhtyä halutessaan yrittäjäksi
Käynnistävä kehittäminen yliopiston toimintatavaksi	Pyrkimykset kirjataan yliopiston tavoitteisiin, saavutuksia arvostetaan virkojen täytössä sekä tarjotaan tukea kaupallistamisprosessissa kuten siemenrahoitusta, neuvontaa, IPR-oikeuksien hallintaa ym.	Nostaa innovaatioiden synty ja tutkimuslöydösten kaupallistaminen yliopiston yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi.

Yliopistoyhteisössä on tärkeää luoda edellytyksiä yrittäjätiimien synnylle ja aktiivisesti edistää niiden muodostumista, mille erityisesti monialaisissa yliopistoissa tiedekuntien välinen yhteistyö tarjoaa mielenkiintoisia mahdollisuuksia. Edellytykset jopa täysin uusien liiketoimintamallien synnylle ovat hyvät. Yhteistyö ja vuorovaikutus johtavat siihen, että liiketoiminta- ja teknologiaosaajat välttävät yritystoiminnassaan sudenkuopat helpommin kuin yksinään toimivat. Yhteistyön lisääntyminen yliopiston ja elinkeinoelämän välillä voi puolestaan muuttaa tiedeyhteisöä yrittäjyydelle suotuisammaksi sekä alentaa kynnystä ryhtyä yrittäjäksi ja helpottaa teknologian siirtoa yliopiston ja yritysten välillä.

Oleellista yrittäjyysyliopistolle on myös se, että kaupallistaminen on toivottu ja tavoiteltava hyve. Se nostetaan yhdeksi yliopiston strategiseksi tavoitteeksi ja toimintatavoissa siitä palkitaan ja sitä arvostetaan. Oleellista on tietysti varmistaa, että näin tapahtuu tiedekuntien ja ainelaitosten arjessa. Ja että toiminta on pitkäjänteistä ja tavoitteellista. Jokainen yliopisto tekee omat ratkaisunsa. Oikeita valintoja on runsaasti. Oleellista on, että puheet ja teot ovat linjassa keskenään, kaikilla tasoilla ja tasojen välillä.

## 4.4 Yhteistyö kehityksen ytimessä

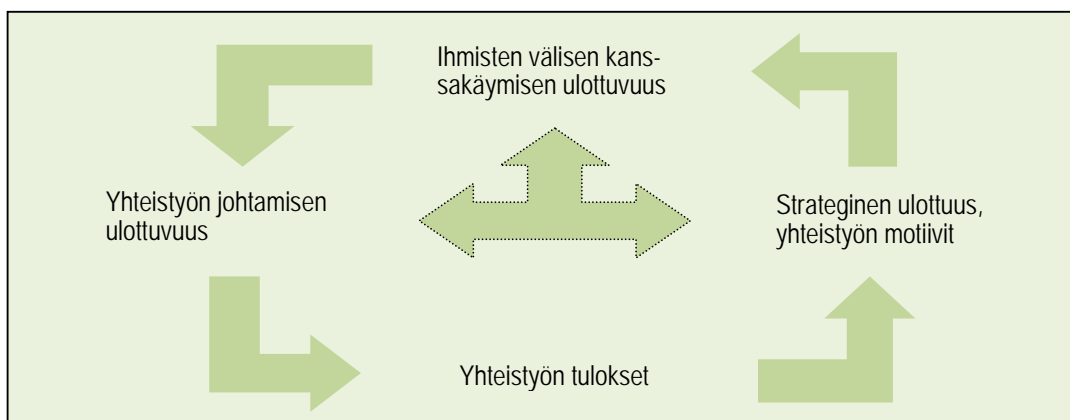
Alueideaalien viestin voisi pelkistää näkemykseen, että yhteistyö ja vuorovaikutus ovat kehityksen ytimessä. Näkemyksen tueksi käyvät hyvin myös Himasen (2010) esittämä rikastavan vuorovaikutuksen käsite ja siihen liittyvät pohdinnat. Muutakin kuitenkin tarvitaan. Vuorovaikutus on monen tekijän tulos. Identiteetin käsite tarjoaa keinon havainnollistaa sitoutumista toimimaan alueen hyväksi. Tarvitaan myös osaamista ja osaamisen siirtoa edistävät toimivat käytänteet. Oleellisia ovat myös yhteistyön kannustimet.

### 4.4.1 Kehitys on kollektiivinen prosessi

Yrittäjyys on lähtökohtaisesti kollektiivinen ilmiö (Johannisson 1998), ihmisten väliseen kanssakäymiseen perustuvaa toimintaa. Hyvänä havainnollistuksena tästä on perinteinen sidosryhmäajattelu, joka nostaa tarkastelun kohteeksi yritysten sisäisten vuorovaikutussuhteiden ohella suhteet asiakkaisiin, tavarantoimittajiin, kilpailijoihin, rahoittajiin ja julkisen sektorin toimijoihin. Gibb (1997c) havainnollistaa tällä vuorovaikutussuhteiden verkostolla yrittäjän oppimisympäristöä. Vuorovaikutus on aina kahdensuuntainen oppimisprosessi.

Yllättävää ei siis ole, että alueellinen kehitys voidaan nähdä ihmisten ja erilaisten toimijoiden välisenä toimintana, yhteistoimintana, jonka perustana ovat yhteiset intressit ja yksilöiden kyky toimia yhdessä. Luottamuksen ja sitoutumisen käsitteet tulevat tarkastelun keskiöön. Yhteistyöllä tavoitellut hyödyt puolestaan määrittävät sen, miten yhteistyö organisoituu ja kuinka yhteistyötä johdetaan.

Yhteistyö on ennen muuta prosessi. Sen ytimessä on aikaansaavat tuotokset, kuinka hyvin eri osapuolten yhteistyölle asettamat tavoitteet toteutuvat. Ns. kuutiomallin (Varamäki 2001) kuva yhteistyön ulottuvuuksista muuttuu tätä kautta yhteistyön dynamiikkaa kuvaavaksi malliksi (Hakanen 1998).



KUVIO 4.4 Yhteistyön dynaaminen malli (Varamäki 2001; Hakanen 1998).



Jäsentenvälinen työnjako ja yhteistyöhön liittyvien toimien intensiivisyys ovat Varamäen (2001, 86) mukaan yhteistyön *strategisen ulottuvuuden* osa-alueet. Eri osapuolien hallinnoimien resurssien täydentävyydellä voidaan ajatella olevan tärkeä merkitys työnjaon menestyksen kannalta. Intensiivisyyden lisääntyessä toimivan yhteistyön potentiaaliset hyödytkin kasvavat (Varamäki 2001, 86–87). *Sosio-psykologista ulottuvuutta* yritysten välisessä yhteistyössä tarkastellaan hyvin ihmiskeskeisestä näkökulmasta, jolloin luottamuksen ja sitoutuneisuuden käsitteet nousevat tarkastelun keskiöön (Varamäki 2001, 88–89). Sitoutumiselle voidaan määritellä Komppulan (2000, 56) mukaan käyttäytymisen ulottuvuus (käytännön toimet), asenteellinen ulottuvuus (kehittämispyrkimykset) ja aikaulottuvuus (pitkäaikaisuuden pyrkimykset). Luottamus ns. ihmisten johtamisen toisena osa-alueena voidaan jakaa es. edellä mainittuihin Mishran (1996, 265–269) kyvykkyyden, avoimuuden, välittämisen ja luotettavuuden ulottuvuuksiin. Yritysten välisen yhteistyön *johtamisen ulottuvuudesta* voidaan määrittää päätöksentekotavan eri lajit ja yhteistyön muodollisuuden asteet. Päätöksentekotavat voidaan jakaa konsensuspohjaiseen, demokraattiseen ja hierarkiseen. Erilaiset siteet yritysten välillä ovat epämuodollisimmillaan vain henkilöiden välisiä suhteita, kun yritysjärjestelyt ovat yhteistyön johtamisen toisessa ääripäässä. Näiden väliin yhteistyön muodollisuudessa sijoittuvat erityyppiset liike- ja sopimussuhteet. (Varamäki 2001, 87–88.) Yhteistyön johtamiskäytänteet riippuvat paitsi yhteistyöllä tavoitelluista hyödyistä myös yhteistyön elinkaaren vaiheesta. Yhteistyön käynnistysvaiheessa tarvitaan visionääristä johtajuutta ja kykyä innostaa muut mukaan. Rakentamis- ja suunnitteluvaiheessa tarvitaan sitouttavampaa verkosto- ja suhdejohtajuutta. Näiden lisäksi voidaan tarvita sillanrakennusjohtajuutta, kollektiivista johtajuutta, muutosjohtajuutta sekä makrojohtajuutta. (Hakanen 1998, 56–57.) (ks. yhteistyöhön ja verkostoihin liittyen myös Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007 & Häkkinen 2010)

#### 4.4.2 Osaamisen siirron käytänteet

Osaamisen siirron mekanismeja on ainakin kolme. Markkinat, erityisesti toimivat työmarkkinat, mahdollistavat tiedon ja osaamisen siirtymisen markkinaosapuolten välillä, yritysten kesken sekä yritysten ja oppilaitosten välillä. Toisena vaihtoehtona on yritysten välinen yhteistyö, mistä hyvänä esimerkkinä ovat klusterit, jotka lisäävät alueella toimivien yritysten tuottavuutta, suuntaavat ja vauhdittavat innovaatioita sekä edistävät uuden liiketoiminnan syntyä (Porter 1998). Kolmannen vaihtoehdon tiedon ja osaamisen siirtymiselle tarjoaa henkilötason vuorovaikutus, jonka perustana on tunneperäinen tai kulttuurinen yhteenkuuluvuus (Johannisson 1986).

Yliopistojen ja elinkeinoelämän välisiä suhteita kuvataan usein kahdella toisilleen vastakkaisella mallilla. Knowledge Flows -mallissa tiedeyhteisöt, yritykset ja julkinen sektori muodostavat selvärajaiset ja toisistaan erilliset kokonaisuudet. Yliopistot tuottavat uutta tietoa ja välittävät sitä eteenpäin julkaisujen muodossa. Tieto on luonteeltaan julkishyödyke. Toimijoiden välinen kans-

sakäyminen on säänneltyä ja selväpiirteistä ja tiedonsiirrolle on tyypillistä yksisuuntaisuus perustutkimuksesta innovaatioihin. Teknologian siirrossa käytetään apuna kolmansia osapuolia kuten teknologiakeskuksia. Knowledge Flows -mallissa yliopistojen toiminnan areena rajautuu selkeästi tutkimukseen ja koulutukseen, elinkeinoelämän vastuulla on tuotanto ja julkisen sektorin tehtävänä on toimintojen säätely.

Triple Helix -malli syntyi yhteiskunnallisten, teknologisten ja maailmantaloutta koskeneiden muutosten seurauksena. Tässä mallissa kullakin kolmesta perustoimijasta on useampia eri rooleja. Yliopistot ovat alkaneet markkinomaan osaamistaan ja perustamaan yrityksiä, yritykset panostavat aikaisempaaikin voimakkaammin T&K-toimintaan ja innovaatioiden syntyyn ja julkinen sektori vaikuttaa omilla toimillaan aktiivisesti uuden liiketoiminnan synnyn edellytyksiin. (Etzkowitz, Webster & Healey 1998, 5-6.)

Yliopistojen näkökulmasta erityisen kiinnostuksen kohteeksi nousevat teknologian siirron käytänteet. Lähtökohtana on teknologisten tarpeiden tunnistaminen, joiden ympärille yhteistyön tavoitteet ja yhteistyökäytänteet on mahdollista määrittää. Hiljaisella tiedolla ja sen tunnistamisella on tärkeä merkitys yhteistyön onnistumiselle. (Etzkowitz & Webster 1998b, 47.) Senkerin ym. (1998, 131-132) tulosten mukaan yhteistyön edellytykset ja toimivuus ovat alapesifejä. Tulokset osoittavat myös vuorovaikutuksen tärkeyden. Vuorovaikutuksen lisääminen parantaa innovaatiojärjestelmän toimivuutta. Merkityksetöntä ei myöskään ole osapuolten kyky kommunikoida keskenään. Panostukset tutkimusten rahoitukseen, koulutukseen ja yhteistyöhön ovat tärkeitä seikkoja.

#### 4.4.3 Liika on aina liikaa

Useassa kohden olen korostanut yrittäjyyden ja muutoksen liittyvän läheisesti toisiinsa. Jännitteen olemassaolo saa yksilöt toimimaan. Kehityksen näkökulmasta yhteistyö tavoitteeksi asetetussa suunnassa on oleellista. Yhteistyö puolestaan edellyttää sosiaalisen pääoman olemassaoloa, kuten aiemmin on korostettu. Tässä yhteydessä asiaa on vielä syytä alleviivata. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta kaksi tulokulmaa ansaitsee tulla huomioiduiksi.

Ensiksikin yhteistyö, verkostoituminen, merkitsee aina myös valintoja ja raja-aitoja, poissulkemista, jolloin alueiden ja yritysten intressit eivät välttämättä ole aivan yhdensuuntaisia. Portes (1998) kiinnittää huomiota neljään sosiaalisen pääoman kielteiseen vaikutukseen. Vahvat siteet yhteistyön osapuolten välillä ehkäisevät ulkopuolisten pääsyä mukaan yhteistyöhön. Vahvat yhteistyörakenteet voivat myös ehkäistä uusien kehitystä eteenpäin vievien ideoiden toteutumisen. Vahva sosiaalinen pääoma voi myös yhdenmukaistaa yhteisön jäsenten ajattelua ja käyttäytymistä tavalla, joka johtaa eroamiseen ryhmän jäsenyydestä. Lisäksi ryhmän sisäinen solidaarisuus voi ennen pitkää johtaa käyttäytymiseen, joka koko yhteiskunnan näkökulmasta ei ole toivottavaa.

Toiseksi voidaan kiinnittää huomiota siihen, että kauppatieteellä on taipumusta välineellistää asioita, niin myös sosiaalisen pääoman kohdalla. Kysymys on kuitenkin paljosta muustakin kuin keinosta saavuttaa jotain. Niemelä

(2004, 13-14) erottaa kaksi tulokulmaa sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Osa tutkijoista tarkoittaa sosiaalisella pääomalla sosiaalisen koheesion tuottamaa suhdeverkkoa, jota vahvat normit ja luottamus määrittävät ja joka vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin ja kansalaisyhteiskunnan rakenteiden vahvistumiseen. Toisen näkemyksen mukaan sosiaalinen pääoma on keino saavuttaa jotakin toivottavaa. Woolcock (2000) on ajattelussaan Niemelää (2004) tarkempi. Hän erottaa neljä sosiaalisen pääoman koulukuntaa.

Sosiaalisen pääoman käsitettä on luontevaa tarkastella myös alueen piirteinä (Putnam 1993; Bianchi 1998; Johannisson 1984). Voitaneen väittää, että kehittymiselle otollinen yhteisö ei ole kaveripiiri, joka tiettyssä hetkessä voi parhaimmillaan olla keskeinen hyvän elämän lähde. Liiallinen harmonian ja läheisyyden korostaminen ei kehityksen kannalta ole paikallaan. Mennolan (1999, 22) näkökulma on vahvasti tässä hetkessä, kun hän korostaa, että vahvimmat maakunnat ovat ennen kaikkea kulttuuriyhteisöjä. Tärkeimmät voimavarat ovat hänen mielestään asukkaiden korvien välissä: kotiseuturakkaus, omien olojen tuntemus, yhteiset edut, intressit ja ongelmat, sama näkökulma menneeseen ja tulevaan sekä yhteiset välineet maailmanmenon seuraamiseksi ja siitä kommunikoimiseen, murretta ja temperamenttia myöten. Ajatuksena on, että omaileimainen ilmapiiri houkuttaa ja tarttuu uusiinkin asukkaisiin.

*”Ei ole välttämätöntä, että ihmiset rakastavat toisiaan, kyetäkseen työskentelemään yhdessä. Liika määrä hyvää kumppanuutta voi itse teossa olla hyvin haitallista, sillä se voi johtaa siihen, että toinen koettaa peitellä toisen vikoja. Tämä on vahingoksi molemmille.” (Ford 1923 108).*

Kehittymisen näkökulmasta kysymys on enneminkin innovaatiokulttuurista. Siinä on kysymys aina myös kollektiivisesta ilmiöstä kuten Ojala (2003) korostaa: ajattelussa (oppiminen ja poisoppiminen, innostus, uteliaisuus, suvaitsevaisuus ja erilaisuus, sekä riskinotto) ja toiminnassa (liiketoimintaorientaatio - tiedon ja osaamisen soveltaminen, verkottuminen, osaamisen yhdistäminen, sekä kokemusten jakaminen).

Kysymys on kuitenkin – jälleen Otalaan (2003) viitaten – siitä, että innovatiivisesta alueyhteisöstä löytyy

- selkeä tavoite,
- vahva alueellinen identiteetti,
- riittävästi erilaisuutta ja erilaisia toimijoita,
- paljon tietoa, paljon osaamista ja paljon hiljaista tietoa,
- spontaaniutta, mahdollisuus itseorganisoitumiseen ja verkottumiseen,
- sosiaalista pääomaa,
- halua ja kykyä yhteistyöhön, sekä
- mahdollisuus oppia koko ajan.

Hautamäen (2005) ajatukset liikkuvat hyvin samankaltaisissa asioissa, kun hän pohtii kysymystä, mitä hyviltä alueilta pitäisi löytyä. Hänen vastauksensa pelkistyy seitsemäksi kohdaksi:

- luovia ihmisiä – hyvän elämän mahdollistavat ympäristöt,
- erilaista osaamista – huippuosaajia ja huipputiimejä,
- mahdollisuus verkottumiseen ja kumppanuuteen,
- kannusteet yrittämiselle ja osaajien palkitseminen,
- nopeasti mobilisoitavat resurssit,
- toimiva infrastruktuuri, sekä
- suuret toimintavapaudet.

Ennen kaikkea tarvitaan kuitenkin toimintaa ja sitoutumista, liikettä alueen kehityksen näkökulmasta tavoitellussa suunnassa. Tällöin voidaan korostaa markkinoiden hyväksyntää (alueellinen kilpailukyky), osaamista ja oppimista (oppiva alue) tai innovaatioita (innovatiivinen miljöö, innovaatiokapasiteetti, itseuudistumisen kapasiteetti tai innovaatioiden ekosysteemi). Samalla kysymys on aina vahvasti myös hengen ja tahdon asiasta.

#### 4.5 Paikan konkretisointia

Toimintaympäristöä koskeva tarkastelu on usein luonteva osa yritysten syntyä koskevaa tutkimusta. Acs ja Audretsch (2003) korostavat osaltaan toimintaympäristön merkitystä, erityisesti sijaintiympäristön piirteiden merkitystä, koska virtuaalitalous ei ole laajassa mitassa todellisuutta vielä pitkään aikaan, jos koskaan. Toimintaympäristö voidaan jakaa kolmeen komponenttiin, jotka ovat

- kansantalouden piirteet,
- sijaintiympäristön piirteet, sekä
- toimialaympäristön piirteet.

Subjektiiivinen käsityksemme toimintaympäristöstä ei ole juuri muuttunut vuosikymmenien aikana. Me korostamme kussakin ajassa helposti muutosten nopeutta, kompleksisuutta ja laajuutta (Fayol 1984, 95-96):

*“The world is changing at an increasingly rapid rate, the scope of concerns a manager must confront keeps multiplying in complexity, and the competition which must be met is so fierce that no individual can grow solely through experience alone. Experiences represent the past and can be expensive teachers. They are risky because they are incomplete, suffer from the narrow view of the individual concerned, and are hard to integrate without a theoretical structure. Constant education is necessary in every management-related aspect of work life.”*

Havainto sinällään ei ole yllättävä. Jokainen muodostaa käsityksensä ajasta omien kokemustensa pohjalta: vahvasti suhteessa siihen, miten asiat olivat aikaisemmin. Meidän voi olla vaikea sijoittautua aiempien sukupolvien asemaan ja ymmärtää, että ajan hektisyyttä on päivitelty aikaisemminkin. Meille tässä ajassa menneisyys näyttäytyy helposti maatalousvaltaisena yhteiskuntana, jota perustellusti pidämme staattisena. Teollistumisen myötä 1700-luvun lopulta lähtien tilanne kuitenkin muuttui merkittävästi, Suomessa hieman myöhemmin kuin Euroopan ydinalueilla.

On luonnollista, että tässä maailmassa uuden tiedon tuottaminen ja siihen perustuva koulutus ovat muodostuneet merkityksellisiksi. Teknologinen muutos on ollut ripeää, samoin kansainvälistyminen sekä elinkeino- ja yritysraakenteiden muutos. Kilpailu on voimistunut. Tulevaisuutta ei voida rakentaa pelkästään kokemusten varaan.

#### 4.5.1 Kansantalouden piirteet

Yrittäjyyden ja talouden kehitysvaiheiden välinen yhteys on usein varsin selväpiirteinen. Hyvä taloudellinen kehitys merkitsee uusien yritysten määrän kasvua. Ja päinvastoin. Kansantalouden eri piirteiden ja yritysraakenteen muutoksen yhteys on toinen näkökulma ilmiöön, edellistä selvästi moni-ilmeisempi kaiken lisäksi. GEM-tutkimuksen (esim. 2008a ja 2008b) tulokset käsittelevät maiden välisiä eroja yrittäjyysaktiiviteetissa sekä joitakin muita rakenteiden uudistumisen näkökulmasta mielenkiintoisia yksityiskohtia. Kiander (2004) puolestaan muistuttaa, että yrittäjyyden (pienyrittäjävaltaisuuden) ja taloudellisen kehityksen välinen yhteys on vähintäänkin mielenkiintoinen. Hänen tulostensa mukaan tilastot eivät tue näkemystä yrittäjyyden ja kasvun välisestä riippuvuudesta.

Yleisessä keskustelussa yritysten määrään kiinnitetään edelleen suurta huomiota. Yritysvajeesta puhuminen ei ole lainkaan harvinaista. Lukijan tulisi kuitenkin osoittaa älyllistä uteliaisuutta tällaista keskustelua kohtaan, eikä suinkaan hyväksyä väitteitä yritysvajeesta itsestäänselvyytenä. Esimerkiksi Laukkasen (2007, 19-27) pohdinnat asian tiimoilta ovat mielenkiintoisia. Viime vuosien vilkas keskustelu kasvuyrittäjyydestä on myös osoitus mielenkiinnosta kysymystä kohtaan. Tärkeää on myös muistaa Porterin (1991, 591-620) näkemys kansantalouksien kilpailukyvyn kehitysvaiheista. Innovaatiokeskeisessä vaiheessa talouden kyky uudistua ja luoda uutta ovat kilpailukyvyn näkökulmasta oleellisia asioita. Innovaatiot ovat kilpailukyvyn ytimessä.

#### 4.5.2 Sijaintiympäristö

Sijaintiympäristöä voidaan lähestyä ainakin kahdesta näkökulmasta. Ensiksikin voimme kiinnittää huomiota alueen piirteisiin, houkuttavuuteen ulkopuolisten silmissä. Houkuttaako alue yrittäjiä ja yrittäjäksi aikovia. Toiseksi meidän tulee koko ajan muistaa, että yritysten sijainti- ja investointipäätökset ovat prosesseja. Alueen houkuttavuuteen vaikuttaa myös alueella toimivien ihmisten ja yritys-

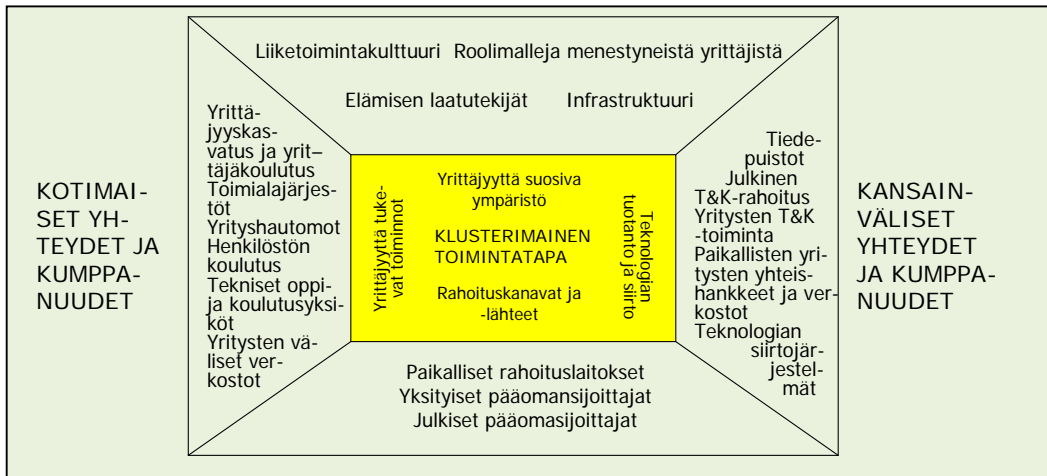
ten käyttäytyminen. Erityisesti elinkeinojen kehittämistä vastaavien tahojen tulisi kiinnittää huomiota omaan toimintaansa ja alueella noudatettaviin toimintatapoihin. Ja yhdensuuntaiseen käyttäytymiseensä, joka synnyttää uskottavuutta ulkopuolisten silmissä. Lisäksi meidän tulee muistaa, kun haluamme vaikuttaa alueella toimivien yritysten käyttäytymiseen tai edistää alueella asuvien ryhtymistä yrittäjiksi, että sisäinen identiteetti ei ole merkityksetön asia. Sisäistä identiteettiä tarkasteltiin aiemmin luvussa 4.2.2.

SIJAINIYMPÄRISTÖN PIIRTEET. Perinteinen sijaintiteoreettinen ajattelu edustaa tyypillisimmillään sijaintiympäristön rakennepiirteitä korostavaa näkemystä. Klassiset sijaintiteoriat etsivät optimaalista sijaintipaikkaa, kun taas behavioristinen ja strukturalistinen sijaintiteoria ovat kiinnostuneita yritysten sijainti- ja investointikäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä (esim. Myllymäki 1982). Empiirinen sijaintitutkimus erotetaan usein omaksi kokonaisuudekseen, vaikka sen yhteys behavioristiseen ja strukturalistiseen sijaintiteoriaan on ilmeinen.

**Sijaintiympäristöön** vaikuttavia tekijöitä voi lähestyä luontevasti Maleckin (1997, 162-170) havainnollistuksen pohjalta. Esille nostettujen tekijöiden merkitys on kahtaalla: yhtäältä ne houkuttavat alueen ulkopuolella toimivia yrittäjiä/yrityksiä, yrittäjäksi aikovia ja asuvia sekä toisaalta sitouttavat alueella toimivia työhön alueen hyväksi. Vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään ryhmään kuvion 4.5 osoittamalla tavalla. Näiden perusteella alueet voidaan edelleen jakaa suotuisiin (prosperous) ja karuihin (scarce) yritys ympäristöihin (Dubini 1989).<sup>102</sup>

---

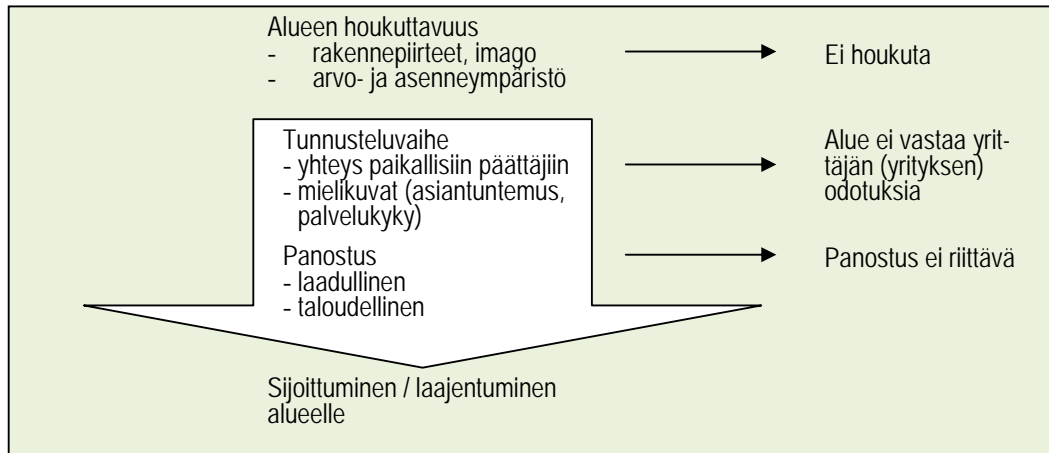
<sup>102</sup> Johannissonin ajatukset paikallisesta yritysilmastosta (localo business climate) voidaan palauttaa organisaatioilmastoa koskevaan tutkimus-perinteeseen. Litwinin ja Stringerin (1968, 48-64) organisaatioilmaston yhdeksän di-mensiota ovat varsin lähellä Johannissonin skaaloja. Alun perin niitä oli 12, jotka Johannisson (1984) on tyypistänyt kuudeksi ulottuvuudeksi: *tasa-arvo ja idealismi* (so. lähiyhteisön ilmapiiri on kaikkia ja kaikkien työtä arvostava. Lähiyhteisössä yrittäjien väliset yhteydet ovat vapaita ja siellä vallitsee mielipiteen vapaus eikä yhteisön jäsenten käyttäytyminen ole laskelmoivaa ja puolueellista. Yhteisten arvojen ja arvostusten olemassaolo on tärkeää - samoin se, että kaikilla yrityksen sidosryhmillä on samanlainen näkemys yrityksestä välineenä omien päämäärien saavuttamiseksi.); *joukkuehenki ja rakenne* (so. tunnetaan vastuuta muista yhteisön jäsenistä ja luotetaan heihin, mikä heijastuu myös tietojen vaihtona sekä ammatillisista että yleisistä asioista. Lähiyhteisössä on systemaattiset muodot niin yrittäjien kuin kunnan ja yrittäjien väliselle tiedon kululle, mutta tietojen vaihtoa tapahtuu myös epävirallisia kanavia myöten.); *riski-suuntautuneisuus ja intellektualismi* (so. suhtautuminen uusiin ja outoihinkin ideoihin tulisi olla myönteistä, samoin yritysten keskinäiseen ideoiden vaihtoon. Lähiyhteisön ilmapiirin pitää olla yksityisiin ja yhteisiin hankkeisiin kannustava, vaikka niihin liittyisikin epäonnistumisen mahdollisuus. Lähiyhteisön ilmapiirille ei ole leimallista muuttumattomuus.); *suhtautuminen tulevaisuuteen sekä avoimuus yhteiskuntaa kohtaan* (so. kunnan päättäjien ja yritysten suunnittelun tulisi olla samansuuntaista ja yritysten välillä tulisi esiintyä yhteistä suunnittelua eri muodoissaan. Lähiyhteisön ilmapiirille on ominaista tietoisuus ympäröivän yhteisön merkityksestä yksittäiselle yritykselle ja koko lähiyhteisön kehittämiseksi.); *päämääräsuuntautuneisuus ja tavoitteellisuus* (so. lähiyhteisön ilmapiiri aikaansaa jäsenissään tavoitteellista toimintaa, joka heijastuu kaikkiin yhteisön jäseniin.); sekä *jännitykset ja konfliktit* (so. lähiyhteisön ilmapiiri on avoin ristiriitatilanteita kohtaan ja konfliktit ratkotaan jo varhaisessa vaiheessa).



KUVIO 4.5 Suotuisan toimintaympäristön piirteet (Malecki 1997, 169).

Monet Maleckin esille nostamista ympäristön piirteistä ovat tunnusomaisia kaupunkimaisille alueille. Niissä korostuvat erilaisten resurssien saatavuus (esim. osaava työvoima, toimitilat ja rahoitus), liiketoimintaa edistävät tekijät (esim. asiakkaiden ja tavarantoimittajien määrä ja läheisyys), liikenne- ja tietoliikenneinfrastruktuuri, osaamisinfrastruktuuri (oppilaitokset, tutkimuslaitokset, yritysten T&K-toiminnot) sekä yrittäjyyttä tukevat pehmeät asiat kuten suhtautuminen yrittäjyyteen, arvo- ja asenneilmapiiri sekä roolimallien olemassaolo. Keskuksissa yritysten kasvun edellytykset ovat lähtökohtaisesti keskimääräistä paremmat. Perusteena ovat esimerkiksi agglomeraatiohyödyt.

**SIJAIN TIPÄÄTÖS ON PROSESSI.** Sijaintipäätöstä voidaan tarkastella myös prosessina, jonka etenemistä ohjaa alueen houkuttavuus sijaintipaikkana ja joka päättyy yrittäjän sijoittumis- tai laajentumispäätökseen. Keskeinen kysymys on se, minkälaisen yritysten ja yrittäjien mielissä alue haluaa olla houkuttava, ja mitä houkuttavuus tavoitellussa kohderyhmässä voisi tarkoittaa. Prosessia voi havainnollistaa esimerkiksi oheisella kuvalla, joka korostaa kahta asiaa. Ensiksikin tärkeitä ovat alueen vahvuudet ja niihin perustuvat kilpailuedut, alueen houkuttavuus, sekä tavat, joilla alueen tarjoamia mahdollisuuksia tuodaan aktiivisesti esille. Toinen tärkeä asia liittyy kykyyn kohdata alueesta kiinnostunut yrittäjä tai yrittäjäksi aikova.



KUVIO 4.6 Sijaintipäätös prosessina.

Sijaintipäätöksen tulkinta prosessiksi korostaa elinkeinopolitiikkaa toteuttavien roolia sekä muistuttaa sijaintipäätöksen subjektiivisuudesta. Kysymys on tosiasioiden ohella aina myös mielikuvista, ihmisten kohtaamisesta ja kohdelluksi tulemisesta, joita perinteinen sijaintiteoreettinen ajattelu ei ota huomioon. Prosessi voidaan halutessaan pilkkoa osiin taulukon 4.3 osoittamalla tavalla. Prosessissa voidaan erottaa neljä vaihetta. Tunnusteluvaiheen käynnistää yrittäjän tai yrittäjäksi aikovan aikomukset: tarve laajentua tai löytää uusi sijaintipaikka tai aikomus perustaa uusi yritys. Tyypillisten yritysten kohdalla korostetaan usein markkinoiden ja yrittäjän kotipaikan merkitystä. Ratkaisua haetaan usein läheltä, ei kuitenkaan läheskään aina. Alueen näkökulmasta olisi tärkeää erottua muista alueista. Tärkeää olisi myös se, että alueen erityispiirteet ovat laajasti tiedossa tai ne ovat helposti tietoon saatavissa.



TAULUKKO 4.3 Päätösprosessin pohdintaa (Jussila &amp; Liius-Jalonen 2006).

Päätösprosessin vaiheet	Informaatioprosessi			Päätös
	Mistä tietoa	Tiedon luonne	Tiedon sisältö	
<b>Tarve</b> laajentaa tai etsiä uusi entistä parempi sijaintiympäristö tai <b>aikomus</b> perustaa uusi yritys	Yrityksen omista kokemuksista ja alueella toimineilta/toimivilta sekä muilta tarinankerhojilta.	Yrityksen sisäinen olemassa oleva tieto, mielikuvat alueesta sekä aikaisemmat primääriset ja sekundaariset kokemukset alueesta.	Näkemykset ja odotukset hyvästä toimintaympäristöstä, arvot ja asenteet sekä omat kokemukset ja toisten kertomat tarinat alueesta.	Kiinnostus aluetta kohtaa syntyy tai jää syntymättä.
<b>Tiedonkeruu</b> alueesta (kunnasta)	"Virallisista" lähteistä kuten yritysluettelot, yritysten kotisivut ja kunnan kotisivu.	Passiivinen tieto kunnasta kuten markkinatekijöistä, työvoimasta ja liikennetekijöistä. Tietoa yrityksen kannalta kriittisistä tekijöistä.	Eksogeeniset tekijät kuten väestön määrä, rakenne ja kehitys sekä yritysten määrä, luonne ja kehitys. Yhteistyömahdollisuudet ja kilpailijat. Markkinat ja asiakkaat.	Vastaako toimintaympäristö omia odotuksia: jos kyllä, otetaan yhteys kuntaan, jos ei, kiinnostus kuntaa kohtaan ehtyy.
<b>Analyysivaihe</b>	Omien kokemusten lisäksi tiedonhankinnan kohteena kunnan edustajat, kehittämissyhtiö, yrittäjähdistys, alueen toimijat ja alueella asuvat.	Aktiivinen tieto kunnasta ja kuntalaisten mielikuvista omaa kuntaansa kohtaan. Kussakin päätöstilanteessa viime kädessä ratkaisevat tekijät.	Endogeeniset tekijät kuten elinympäristö, yritysilmapiiri sekä saatavilla oleva julkinen tuki. Perheelle, puolisolle ja lapsille tärkeät asiat.	Onko kunta vastaanottavainen: jos kyllä, mietitään vielä, jos ei, kiinnostus kuntaa kohtaan ehtyy.
<b>Päätösvaihe</b>	Yrityksen omat suunnitelmat ja tarpeet tarkastelun lähtökohdaksi.	Kaikki käytävissä olevat tiedot (faktat), lisäksi mielikuvat alueesta ja kunnasta.		Perustetaan yritys, muutetaan tai laajennetaan alueelle tai palataan lähtöruutuun.

Tunnusteluvaihetta seuraa aktiivinen tiedon etsintä ja kokoaminen päätöksenteon pohjaksi. Alueen näkökulmasta tärkeää on, että aluetta koskevaa ja yrittäjille / yrityksille merkityksellistä tietoa on helposti saatavilla. Kotisivujen tulee olla kunnossa ja alueen edustajien tulee aktiivisesti etsiä mahdollisuuksia yrittäjien kohtaamiseen. Tiedon merkityksellisyyden ratkaisevat kuitenkin aina yrittäjät, eivät alueen edustajien tarpeet ja unelmat. Analyysivaiheessa alueen elinkeino-politiikasta vastaavilta edellytetään aktiivisuutta, samoin silloin kun siirrytään päätösvaiheeseen. Kyky kohdata yrittäjä ja yrittäjäksi aikova nousee arvoon. Alueen toimijat onnistuvat tässä sitä paremmin, mitä selkeämpi kuva heillä on siitä, minkälaisiata yrityksistä/liiketoiminnasta he ovat kiinnostuneita ja minkä vuoksi.

Taulukon 4.3 perusviesti voidaan pelkistää kolmen kohdan huoneentauluksi: (1) maailmalla pitää olla positiivisen tarinan kertojia, oman toimen ohella toimivia "elinkeinoasiamiehiä", joista uskottavimpia ovat usein alueella toimivat yrittäjät; (2) kotisivut kuntoon, jotta kunnasta kiinnostunut saa helposti tarvitsemaansa tietoa; sekä (3) ripeyttä, avoimuutta ja palveluhenkisyttä kunnalliseen elinkeinopoliittiseen päätöksentekoon.

Silanderin, Tervon ja Niittykankaan (1997) tapaan päätösprosessi voidaan tulkita kaksivaiheiseksi. Alkukilpailusta jatkoon pääsevät ne, jotka tarjoavat

liiketoiminnan kehitykselle ja kasvulle hyvän ympäristön. Loppukilpailussa pärjäävät puolestaan ne, jotka pystyvät tarjoamaan yrittäjälle ja yrityksen henkilökunnalle virikkeisen ja hyvän elämän mahdollistavan elinympäristön.

### 4.5.3 Toimialaympäristö

Toimialaympäristöllä on suuri merkitys yritysten toiminnan ehtoihin (esim. Shane 2003). Lähimarkkinoille suuntautuvat palvelualat poikkeavat selvästi kansainvälisille markkinoille suuntautuvista korkean teknologian toimialoista. Näkökulmia toimialaympäristöön on kaksi: kiinnostus rakenteisiin (Industrial Organization -lähestymistapa) ja kiinnostus dynamiikkaan (Industrial Dynamics -lähestymistapa).

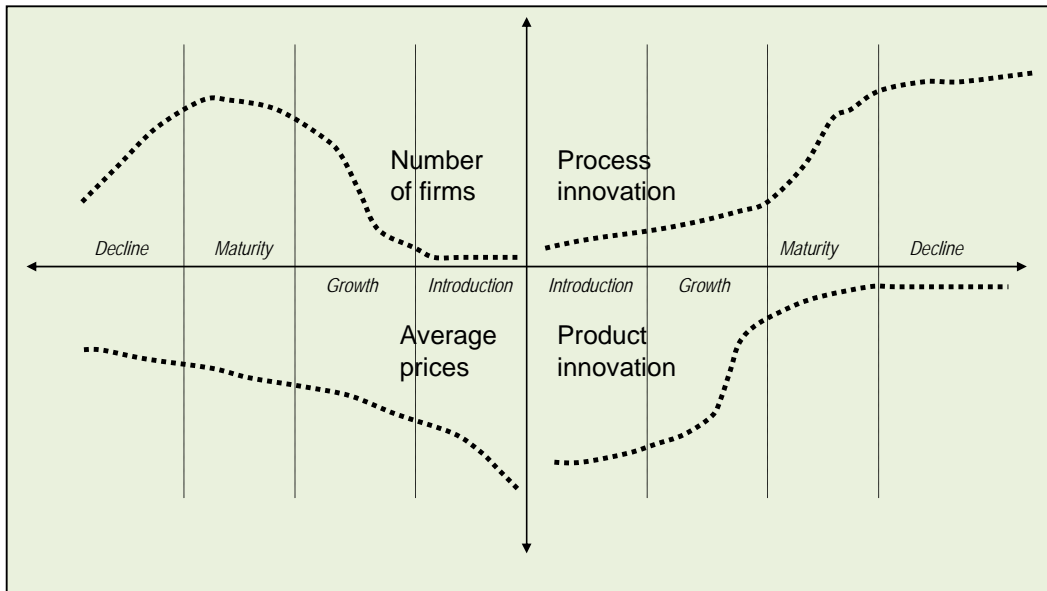
IO-lähestymistapa korostaa toimialarakenteen, toimialaympäristön piirteiden, merkitystä. Yrittäjyyden näkökulmasta ajattelua voidaan konkretisoida lukuisilla Porterin (1984, 1985, 1991) esittämällä ajatuksilla. Vakiintuneina pidettäviä industrial organization-paradigmaan sisältyviä lähestymistapoja on kolme, jotka kaikki painottavat staattista tehokkuutta (ks. Lautanen 1991, 22-35): mainstream-paradigma (markkinavoima-hypoteesi), alternative-paradigma (tehokkuus-hypoteesi) ja contestable markets -paradigma. Mainstream-paradigma pelkistyy rakenne-käyttäytyminen-suorituskyky-tulkinnaksi (structure-conduct-performance-paradigma). Se korostaa toimialarakenteen, yritysten käyttäytymisen ja toimialan suorituskyvyn vahvaa riippuvuutta. Porterin (1984) mukaan toimialan piirteistä pienyritysvaltaisuus ja elinkaaren vaihe vaikuttavat eniten alalla toimivien yritysten menestymisen ehtoihin.

Mitä lähempänä toimialan kilpailutilanne on täydellisen kilpailun ideaalia, sitä pienemmät mahdollisuudet yksittäisellä yrityksellä on vaikuttaa markkinoilla omaksi parhaakseen. Hajaantuneisuuden syyt ovat monet. Porter jakaa ne taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Taloudellisia syitä ovat alhaiset alalle pääsyn esteet, mittakaavaetujen puuttuminen tai kokemuskäyrän vähäinen merkitys, erilaiset asiakastarpeet sekä kehityksensä alkuvaiheessa oleva toimiala. Eitaloudellisia syitä ovat esimerkiksi yritysten suunnittelujänteen lyhyt ja alan vähäinen houkuttavuus. Hajaantuneisuuden voittaminen on porterilaisen ajattelun mukaan yritykselle suuri mahdollisuus

Elinkaaren vaiheen yhteyttä toimialaa tyypitteleviin piirteisiin havainnollistaa kuvio 4.7. Yritysten määrä kasvaa toimialan kypsyysvaiheeseen saakka. Tuotteiden keskimääräinen hintataso pyrkii alenemaan elinkaaren vaiheesta toiseen. Innovaatiot muuttavat puolestaan luonnettaan kehityksen myötä. Alkuvaiheessa tuoteinnovaatioiden merkitys on keskeinen. Toimiala tarjoaa mahdollisuuksia hyvin erilaisille yrityksille. Kehityksen myötä yritysten kirjo supistuu ja tuottavuutta parantavien innovaatioiden merkitys kasvaa. Yritykset kiinnittävät aikaisempaa suurempaa huomiota kustannustehokkuuteen.

ID-lähestymistapa kiinnittää huomiota toimialarakennetta muovaaviin prosesseihin sekä muutoksiin, joita yrityskannassa tapahtuvat muutokset aikaansaavat. Yrittäjyyden näkökulmasta tärkeitä asioita ovat esimerkiksi uuden liiketoiminnan syntyyn vaikuttavat tekijät sekä uuden liiketoiminnan ja ole-

massa olevan liiketoiminnan vuoropuhelu. Hyvän kehikon tarkasteluille tarjoaa van de Venin ja Poolen (1995) esittämät näkemykset lähestyvä organisaatioissa tapahtuvaa kehitystä ja muutoksia. Muutoksen luonteen ja havaintoyksikön perusteella he tunnistavat neljä ideaalityyppiä lähestyvä ja tulkita muutosta: elinkaariajatteluun perustuva, evolutionäärinen, teleologinen ja dialektinen näkökulma.



KUVIO 4.7 Toimialan elinkaaren vaiheen hahmottelua (Cassia, Fattore & Paleari 2006, 22-26).

Empiirisiä tutkimuksia rakenteiden dynamiikasta on tehty runsaasti, myös Suomessa. Lovion (1989) tutkimus suomalaisesta tietoteollisuudesta on hyvä esimerkki toimialatasolle ankkuroituvasta tarkastelusta. Sen tulokset osoittavat, että rakenteiden muutoksen kannalta tärkeää on se, mitä tapahtuu toimivissa yrityksissä. Tärkeää on myös uusien yritysten kiinnostua alaa kohtaan. Tulokset osoittavat myös, että erilaisilla institutionaalisilla innovaatioilla on oma tärkeä roolinsa uusien toimialojen kehityksessä.

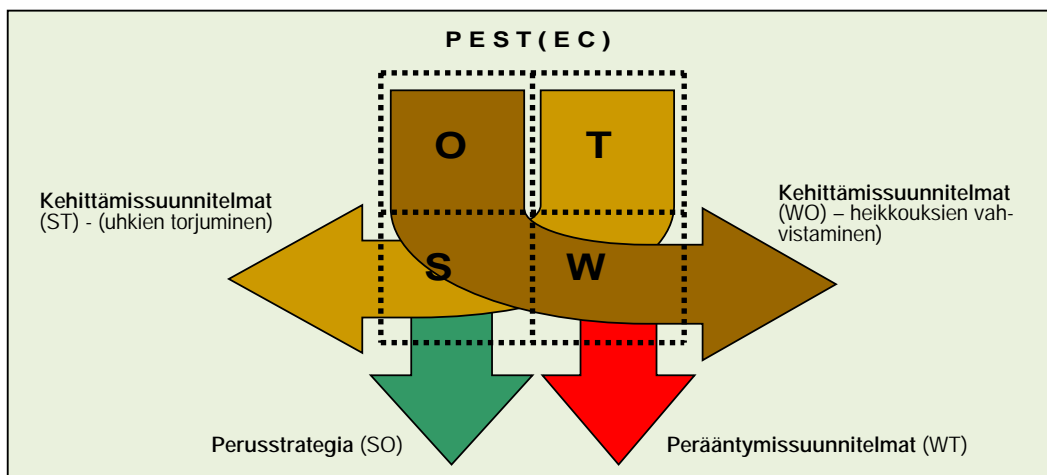
Lovion ja Jääskeläisen (2003) tutkimus Varkaudesta on esimerkki kiinnostuksesta tilassa tapahtuviin muutoksiin. Heidän kiinnostuksensa kohteena olivat muutokset, joihin Ahlströmien suvun luopuminen metsäteollisuudesta johti Varkauudessa. Välitilinpäätös kehityksestä on itse asiassa varsin myönteinen. Uusien omistajien myötä yrityksiin tuli uutta osaamista, joka vahvisti ja monipuolisti olemassa olevaa osaamisperustaa. Oma merkityksensä lopputulokseen oli myös paikallisella elinkeinopolitiikalla.

Yritystasoisista tarkasteluista tyypillisimpiä ovat yrityshistoriikit. Näilläkin on monia merkityksiä. Niiden kautta siirretään yritystä koskevaa tietoa sukupolvelta toiselle sekä terävöitetään ja vahvistetaan yrityksen identiteettiä. Parhaimmillaan yritystä koskevat tiedot ja tarinat voivat toimia henkilöstön sitouttamisen välineenä. Yritys(yrittäjä)tarinat ovat myös keino siirtää yrittäjä-

osaamista omakohtaisesta yrittäjyydestä kiinnostuneille. Tutkimuksia on tarjolla useita, esimerkiksi Törmäkangas (2005) ja Hartikainen (2009).

#### 4.5.4 Kehittämisen peruslinjauksista: esimerkkinä maaseutu

Tavoitteenamme oli workshop-päivän aikana (12.5.2009 Mikkeli, Kuhmonen/Niittykangas) rakentaa perinteistä SWOT-analyysiä hyväksikäyttäen kehittämissuunnitelmat ns. syvälle maaseudulle. Osallistujat listasivat etukäteen syvän maaseudun vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia. Yhteisessä keskustelussa kunkin osallistujan näkemykset yhdistettiin yhteiseksi näkemykseksi. Tämä perinteinen SWOT-nelikenttä toimi pohdintojemme lähtökohtana. Ohessa SWOT-analyysikehikon perusidea muistin virkistämiseksi. Nelikenttä ei ole siis lopputulos vaan suunnittelun ja kehittämistoimenpiteiden pohdinnan lähtökohta.



KUVIO 4.8. SWOT-nelikentästä kehittämissuunnitelmiin.

Kävimme mielenkiintoisen keskustelun ajatuksiemme yhdistämiseksi. Lisäksi otimme melkoisen älyllisen haasteen, kun pohdimme yhdessä syvän maaseudun kehittämisstrategioita. Kysymys on jälkikäteenkin tarkasteltuna lähes mahdottomasta tehtävästä. Siksi monet henkilöt ja työryhmät ovat pyrkineet vastaamaan samaan kysymykseen. En ole jälkikäteen juurikaan "siistinyt" enkä täydentänyt yhdessä luomaamme SWOT-nelikenttää. Haluan tällä alleviivata sitä, että meillä kaikilla pitäisi olla rohkeutta tarttua suuriin haasteisiin: *"niitä kaloja saat, joita pyydät"* on tapana sanoa.

Kovin omaperäinen yhteinen näkemyksemme syvästä maaseudusta ei ole, eikä varmasti voikaan olla. Maaseudun vahvuudet ja heikkoudet sekä kehityksen uhat ja mahdollisuudet ovat olleet monissa eri yhteyksissä keskustelun kohteena. Huomattavan mielenkiintoiseksi sen sijaan muodostuivat näkemyksemme syvän maaseudun kehittämissuunnitelmista. Kysymys on siis **syvästä maaseudusta**, ei maaseutuun yleisesti liittyvistä ajatuksista.

PERUSSTRATEGIA (mahdollisuuksien hyödyntäminen vahvuuksien tukeutuen): *Kestävän kehityksen tuotteistava pienyrittäjyys*. Ympäristökysymykset, kestävä kehitys, ylipäätään ovat nousseet vahvasti myös poliittisen keskustelun agendalle. Syvän maaseudun vahvuudet tarjoavat selviä kiinnekohtia tähän maailmaan. Lisäksi yrittäjämäinen toimintatapa on luontaista maaseudulla asuville. Syvälle maaseudulle ei voi muodostua kovin merkittäviä keskittymiä tai ”kriittisiä massoja”, joten erilaiset hajautetut ratkaisut, teknologiat ja organisoitavat ovat kehityksen ytimessä. Yrittäjyys muutoksen käyttövoimana sallii hajautetun toiminnan.

KEHITTÄMISSUUNNITELMA 1 (uhkien torjuminen): *Kokeilevan omatoimisuuden tukeminen*. Tällä hetkellä meidän on aika lailla pakko uskoa siihen, että keskitävälle kehitykselle ei tässä ajassa ole löydettävissä vahvoja vastavoimia. Tässä kehityksessä erityisesti syvä maaseutu on helposti häviäjän roolissa. Kokeilevan omatoimisuuden tukemisella on kuitenkin mahdollista löytää syvälle maaseudulle sopivia toiminnan muotoja ja toimintatapoja. Oleellista on ennakkoluuloton uusien asioiden kokeileminen ja toimivien käytänteiden levittäminen. Riskiä täytyy ja kannattaa ottaa ja epäonnistuminen on ymmärrettävä luonteiseksi osaksi uusiutumisprosessia. Vähitellen kokeilevan omatoimisuuden, oppimisen sekä uusien toimintojen, tapojen ja kulttuurin institutionalisoituminen korvaa vanhoja toimintamalleja ja rakenteita.

TAULUKKO 4.4 Syvää maaseutua koskeva SWOT-nelikenttä.

<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elintaso = valinnan vapaus</li> <li>- turvallisuus "riskiyhteiskunnassa"</li> <li>- infra: olemassa olevat kyläkoulut, etäisimpienkin alueiden kohtuullinen saavutettavuus, ...</li> <li>- bioenergia, uusiutuva energia</li> <li>- kestävä kehitys</li> <li>- vapaa-aika, matkailu, liikkuvuus</li> <li>- EU-hankkeet</li> <li>- monikulttuurisuus</li> <li>- valtio: politiikkakeinot</li> <li>- tietoliikenne (etättyö), etäopetus</li> <li>- ruuhkautuvat keskukset</li> <li>- paluumuuttajat, suuret ikäluokat, identiteetti</li> <li>- kokenut varittunut väestö</li> <li>- arvot: yhteisöllisyys, ei-materiaalinen hyvinvointi</li> <li>- yhteistyö(verkostot)</li> </ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omatoimisuuskustannukset</li> <li>- liikkuvuuden kallistuminen</li> <li>- globalisaatio (metsäteollisuus – raaka-aineet)</li> <li>- keskittyminen – väestö, resurssit, osaaminen</li> <li>- vähenevä ja ikääntyvä väestö, kuntatalous</li> <li>- byrokrania</li> <li>- palveluiden edelleen huonontuminen</li> <li>- infran heikkeneminen, ml. netti</li> <li>- sopeutuminen monikulttuurisuuteen</li> <li>- koulutustaso</li> <li>- naisten puute</li> <li>- kuntaliitokset – syvän maaseudun edustus, maaseudun kehittäminen</li> <li>- julkisten palveluiden rahoitusjärjestelmä</li> <li>- maantieteellinen sijainti</li> <li>- ympäristömääräykset</li> <li>- nuorten poismuutto</li> </ul>
<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monitoimisuus / -alaisuus</li> <li>- luonto, rauha, maisema</li> <li>- tila, jokamiehenoikeudet</li> <li>- luonnonvarat</li> <li>- teollinen perintö, asenne työntekoon</li> <li>- hajanainen monikulttuurisuus (työvoima)</li> <li>- yrittäjyysperinteet</li> <li>- infra (vielä)</li> <li>- talkoohenki, yhteisöllisyys</li> <li>- kilpailukykyiset / uudistumiskykyiset maatilat</li> <li>- rohkeus, teknologiaennakkoluulottomuus</li> <li>- ammattitaito, osaaminen, työvoima</li> <li>- saavutettavuus</li> <li>- lähiyrittäjyys (hoiva, mökit, pienet palveluyritykset)</li> <li>- kesäasukkaat</li> </ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maksukykyinen keskiluokka, alhainen ostovoima</li> <li>- kuntien köyhyys</li> <li>- ammattitaitoisen työvoiman saatavuus</li> <li>- yksipuolistuva osaaminen / elinkeinorakenne</li> <li>- rahoituksen tarjonta / saatavuus</li> <li>- logistiikka, etäisyydet</li> <li>- pienet paikallismarkkinat</li> <li>- mielikuvat maaseudusta kaupungeissa</li> <li>- maaseutuorganisaatiot "lokeroissaan"</li> </ul>

KEHITTÄMISSUUNNITELMA 2 (heikkouksien vahvistaminen): **Uusi brändi**. Mielikuvaa maaseudusta suuren yleisön silmissä pitää muuttaa aikaisempaa positiivisemmaksi ja houkuttavammaksi. Maaseutu ei ole taakka eivätkä maaseudulla asuvat kykenemättömiä oikeisiin töihin keskuksissa. Maaseutu on osa Suomen kansantaloutta ja suomalaisuutta, mutta sen rooli on vuosikymmenien saatossa muuttunut. Tänä päivänä ja tulevaisuudessa maaseutu voi olla merkittävä hyvinvoinnin lähde, mistä avautuu suuri kirjo uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Mielikuvat ohjaavat vahvasti esimerkiksi ihmisten kulutuskäyttäytymistä ja siksi kuva maaseudusta vaikuttaa myös siihen, mitä tavaroita ja palveluita sieltä odotetaan saatavan ja tosiasiaassa hankitaan. Tukien varassa teko-hengitetty maaseutu luo tuskin niin paljon kysyntää kuin esimerkiksi hyvinvointipalveluina näyttäytyvä maaseutu.

PERÄÄNTYMISSUUNNITELMA (mitä tehdä, jos mikään ei onnistu): **Maaseudun "talonmiehet"** – kansalaispalkka. On viisautta pohtia myös sitä vaihtoehtoa, jossa kaikki mahdolliset uhat ja pelot realisoituvat. Mikä tässä tilanteessa voisi olla syvän maaseudun rooli suomalaisessa yhteiskunnassa? Jäljelle jäisi ainakin ym-

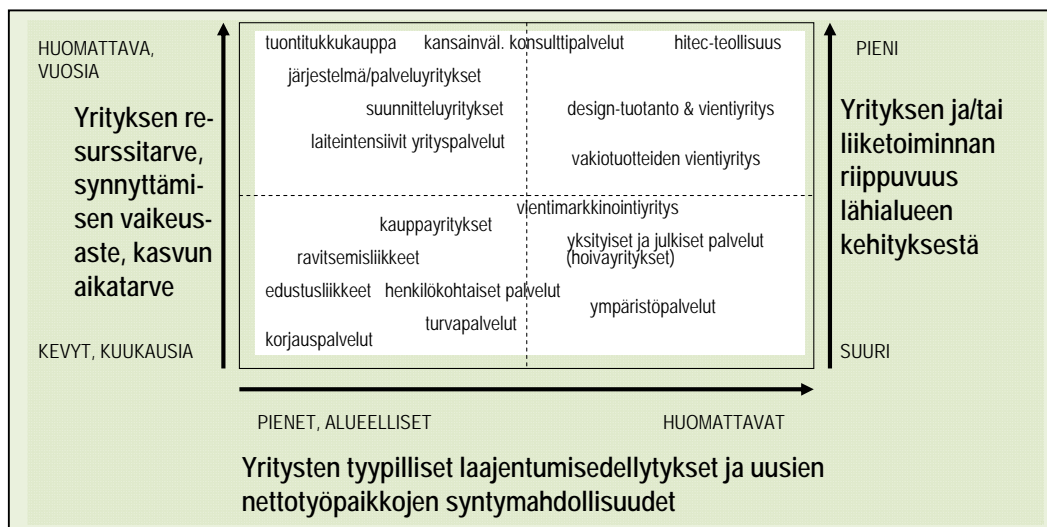
päristöstä huolehtiminen, talonmiehen tehtävät, jotka edellyttäisivät kansalaispalkan toteuttamista. Ympäristöstä huolehtiminen voisi olla vastine kansalaispalkalle.

## 4.6 Yritykset ja alue

Perinteinen sijaintiteoreettinen ajattelu antaa kuvan tekijöistä, jotka vaikuttavat yritysten sijainti- ja investointikäyttäytymiseen. Muutokset yhteiskunnassa ovat vuosikymmenien aikana kuitenkin muuttaneet käsityksiämme vaikuttavista tekijöistä. Liikenneyhteyksien paraneminen laajensi aikanaan vaikuttavien tekijöiden määrää. Tuotantoparadigman muutoksen myötä yhteistyön mahdollisuuksien merkitys sijaintiin vaikuttavana tekijänä vahvistui. Tämän seurauksena sosiaalisen pääoman merkitys on kasvanut. Erilaiset ideaalitalan havainnollistukset puolestaan korostavat kokonaisuuden merkitystä. Yksittäisillä tekijöillä on entistä pienempi merkitys yritystenkin käyttäytymiseen. Monien tekijöiden tulee olla kunnossa. Muutosta voisi havainnollistaa siirtymisenä *joko-tai* -ajattelusta *sekä-että* -ajatteluun.

Alueen näkökulmasta yritykset poikkeavat toisistaan vaikutuksiltaan ja sijaintiympäristöön kohdistuvien vaatimustensa osalta (Laukkanen 2006, 33; Laukkanen 1999, 148). Oheiseen näkemykseen sisältyy monta tärkeää viestiä. Ensiksikin, jos tavoitellaan merkittäviä vaikutuksia, meidän on hyväksyttävä se, että yritysten resurssitarve on suuri ja markkinariippuvuus lähialueesta usein vähäinen. Kuitenkin alueen on kyettävä tarjoamaan jotain yrityksen toiminnan kannalta merkityksellistä: esimerkiksi osaavaa työvoimaa, kumppaneita tai hyvä logistinen sijainti. Merkityksettömiä eivät ole myöskään yrittäjän henkilökohtaiset sidokset alueeseen. Kullakin alueella on erikseen mietittävä, mitä tämänkaltaisen liiketoiminta voisi olla ja minkälaisin toimenpitein sen toimintaa voidaan edistää ja on järkevää edistää. Riski liiketoiminnan siirtymisestä alueen ulkopuolella on aina olemassa.

Toinen esille nouseva asia voisi olla paikallisen kysynnän varassa toimivat yritykset. Paikallisen kehittämisen perusasia on luoda edellytykset ja kannustaa alueella toimivia hyödyntämään tarjolla olevat liiketoiminnan mahdollisuudet. Näillä esimerkeillä voi olla suuri välillinen vaikutus alueen kehitykselle. Kullakin alueella on erikseen mietittävä, annetaanko lähimarkkinoita palveleville yrityksille tällä hetkellä niille kuuluva arvo paikallisessa kehittämisessä. Pohdinnan arvoista on myös se, mitä voisivat tässä ajassa ja lähitulevaisuudessa olla uuden ajan lähimarkkinayritykset. Entä mitä mahdollisuuksia verkkokaupan yleistäminen voisi alueella toimiville tarjota?



KUVIO 4.9 PK-yritystyyppinä niiden kasvuvaikutusten ja syntyedellytysten mukaan (Laukkanen 2006, 33).

Kolmantena esille nousevana asiana voisi olla se, että kansainvälistymisen ja ICT-alan kehityksen myötä syntyy paljon uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia, joille sijaintialueen piirteet ovat toissijainen asia. Oleellista on, missä yrittäjä itse haluaa elää ja toimia. Kullakin alueella on erikseen mietittävä, tunnetaanko nämä - usein nimenomaan palvelualojen - uudet liiketoimintakonseptit riittävän hyvin ja nähdäänkö niiden merkitys edelleen palveluvaltaistuvassa yhteiskunnassa.

## 4.7 Ikääntyneet mahdollisuutena

Ikääntymistä koskevan keskustelun sävy on ollut pääsääntöisesti vastenmielinen. Keskimääräisen eliniän kasvu on suuri saavutus, josta meidän kaikkien tulee olla ylpeitä. Suomelle ikääntyminen ja ikääntyneet ovat vielä erityisen suuri mahdollisuus, koska kohtaamme ikääntymisen vaikutukset muita maita aikaisemmin. Ikääntyminen on myös yrittäjyyden näkökulmasta suuri mahdollisuus. Arkihavainnot osoittavat, että näkemykselle on löydettävissä perusteita. Näkemystä tukevat myös Kautosen (2008a) tulokset Suomessa 2000-06 perustetuista yrityksistä. Näistä 16% oli yli 50-vuotiaiden perustamia, hieman yli puolet (57%) tosin sarjayrittäjiksi luokitettujen perustamia.<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Ikääntyneiden yrittäjien ryhmää on kuvattu kirjallisuudessa monin eri käsittein: grey entrepreneurs, third age entrepreneurs, senior entrepreneurs (seniorpreneurs), older entrepreneurs (olderpreneurs), elder entrepreneurs (elderpreneurs), second career entrepreneurs (Patel & Gray 2006, 5; Weber & Schaper 2003), sekä silver entrepreneurs (Cannon 2008). Yksityiskohdissaan määritellyt poikkeavat jonkin verran toisistaan. Ikääntyneillä yrittäjillä (The elder entrepreneurs) on tarkoitettu yli 62-vuotiaita (Zhang 2008, 5) tai joskus myös 50-vuotiaita ja sitä vanhempia (Patel & Gray 2006). Senioriyrittäjät (Senior entrepre-



Ikääntymistä koskeva keskustelu on ollut monessa mielessä myös yksipuolista ja asenteellista. Yhteiskunnan harmaantumista koskeva keskustelu kohdistuu ennen muuta läntisiin markkinatalouksiin. Globaali megatrendi on edelleen väestönkasvu. Kysymys on nimenomaan uusista mahdollisuuksista, jotka ovat syntyneet perinteisesti vauraisiin talouksiin. Näissä muutokset näkyvät kysynnän muutoksina sekä yrittäjien rakenteessa.

Yrittäjyystutkimuksellekaan ilmiö ei ole vieras, vaikkakin se on noussut lähemmän tarkastelun kohteeksi vasta 2000-luvulla. Gibb ja Ritchie (1982) korostivat jo aikanaan, että yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat tekijät ja odotukset yrittäjyyttä kohtaan poikkeavat sen mukaan, missä elämänvaiheessa yrittäjäksi ryhdytään. Gibbin ja Ritchien (1982) neljä tyyppiä ovat *kokeilijat* (improvisors), työuransa alkuvaiheessa ja kokemattomina yrittäjäksi ryhtyvät, *kyseenalaistajat* (revisionists), edellisiä vanhempina ja tietoisempina tavoitteistaan yrittäjäksi ryhtyvät, *muutosta etsivät* (superceders), muutosta elämäänsä tavoittelevat, sekä *menneisyyteen kaipaavat* (reverters), toteutumaton unelmaa toteuttavat.

Ikääntyneiden yrittäjyys noussut keskusteluun ainakin kahdessa merkityksessä: uravaihtoehtona (career option) ja siirtymävaiheen ratkaisuna ennen eläkkeelle siirtymistä (bridge employment). Molempien kautta on mahdollista pidentää työuria ja näin lisätä työvoiman tarjontaa yhteiskunnassa, jossa työvoiman määrä vähenee ja rakenne ikääntyy. Yrittäjyyden merkitys on ennen muuta siinä, että yrittäjät tilastojen mukaan jatkavat aktiivisina toimijoina kauemmin kuin palkansaajat keskimäärin. He jatkavat työskentelyä usein niin kauan kuin terveys sen sallii. Yksilön näkökulmasta yrittäjyys on suuri mahdollisuus toteuttaa omaa unelmaansa, johon aiemmin ei ollut mahdollisuutta. Yrittäjyys voi toimia myös siirtymävaiheen ratkaisuna ennen eläkkeelle siirtymistä (bridge employment). Työurien pidentämisen näkökulmasta merkitys on siinä, että yksilön eläkkeelle siirtymistä on mahdollista myöhäistää, yksilö voi jatkaa aktiivisena taloudellisena toimijana.

Yleisesti voidaan sanoa, että ikä samanaikaisesti edistää ja ehkäisee yrittäjäksi ryhtymistä. Tyypillistä on korostaa taloudellisen, inhimillisen ja sosiaalisen pääoman karttumisen luomia mahdollisuuksia siirtyä yrittäjäksi (Singh & DeNoble 2003; Weber & Schaper 2004). E erityisen tärkeinä pidetään henkilökohtaisia verkostoja, jotka tarjoavat turvaa, resursseja ja mahdollisuuksia uuteen (Johannisson 2002; Levesque & Minniti 2006). Yrittäjyyttä ehkäisevänä tekijänä nousee esille ennen muuta terveys (Curran & Blackburn 2001). Ikääntyneet voivat olla nuoria malttamattomampia odotettavissa olevia tuloja kohtaan (Levesque & Minniti 2006).

---

neurs) ovat yli 50-vuotiaita (Arkebauer 1995), samoin toista uraa tekevät yrittäjät (second career entrepreneur) (Baucus & Human 1994). Kolmannen ikäpolven yrittäjillä (third age entrepreneurs) on tarkoitettu 50-75-vuotiaita (Blackburn, Hart & O'Reilly 2000).

**Matti Toivola vaihtoi eläkepäivät yrittämiseen**

*Teollisuustarvikekaupan konkari Matti Toivola, 59, ei malgatanut pysyä eläkkeellä kuin runsaan vuoden. Hän on ... Jyväskylän Seppälässä avautuvan Toivola-Team Oy:n suurin osakas.*

*Toivola-Team myy laakereita, kiinnitystarvikkeita, tiivisteitä, ketju- ja hinnakäyttöjä, työkaluja ja sähkötyökaluja. Tuoteryhmät ovat paljolti samoja kuin hänen edellisellä yrityksellään Matti Toivola Oy:llä, josta Toivola myi enemmistön Etola-konsernille vuonna 1999 ja lopun osuutensakin vuoden 2004 lopulla. Työt myymässään yhtiössä hän jätti elokuussa 2005.*

*Toivola sanoo siirtyneensä yrittäjäksi itse maksamaltaan eläkkeeltä vanhojen asiakkaiden vaatimuksesta ... Toivola osti ... kiinteistön yhdessä konevetisen Ismo Häyrisen kanssa ... Toivola-Teamista Toivola omistaa 40 ja Häyrinen 10 prosenttia. Kymmenen prosentin osuudella ovat mukana myös Tuomas Katainen, Jorma Karonen, Yrjö Liljamo, Lauri Rouvinen ja Ari Sarja. Yrityksessä työskentelevistä kahdeksasta henkilöstä vain kaksi ei ole osakkaana.*

Keskisuomalainen 13.4.2007  
Jorma Rahkonen

**Traktorista kaatopaikkajyrä**

*Kaatopaikkajyrän kehittäjänä tunnettu Matti Sinkkonen, 67, tekee paluuta jätehuoltobisnekseen. Vaa-jakoskella asuva Sinkkonen ja hänen Kuopiossa lääkäriksi opiskelva tyttärenpoikansa Markus Halttunen, 24, ovat keksineet menetelmän, jolla traktori voidaan muuntaa kaatopaikkajyräksi.*

*Menetelmä perustuu erikoispyöriin. Ne Sinkkosen Platurus Oy on kehittänyt yhteistyössä Valtran kanssa ... Ideaa Sinkkonen ja Halttunen alkoivat kehitellä muutama vuosi sitten, kun kaatopaikkojen hoitajilta tuli tietoa lisääntyneen muovijätteen aiheuttamista ongelmista ... sekäjäte on lähinnä muovipusseja ja -pakkauksia, joihin raskaat koneet uppoavat. Ilmiö on sama kaikissa länsimaissa ...*

*Erikoisrenkailla varustettu traktori on huomattavasti edullisempi vaihtoehto kuin raskas kaatopaikkajyrä sekä hankinta- että käyttökstanuksiltaan ... erikoispyörillä varustettua traktoria voidaan käyttää pyörät vaihtamalla myös muihin töihin. Erikoispyörien vaihto tavanomaisiin tapahtuu muutamassa minuutissa.*

Keskisuomalainen 19.4.2007  
Lauri Martinmäki

Singh ja DeNoble (2003) jakavat yrittäjäksi ryhtymisen kahteen vaiheeseen: päätökseen palata työelämään ja päätökseen ryhtyä yrittäjäksi. Päätökseen palata työelämään vaikuttavat terveys (myös Loretto & White 2006), varallisuus (myös Davis 2003), työhistoria (myös Davis 2003), sekä yleinen taloudellinen tilanne, ennen muuta tilanne työmarkkinoilla (myös Loretto & White 2006). Myös Loretto ja White (2006) korostavat päätöstilanteen kompleksisuutta. Monet eri tekijät vaikuttavat ikäänntyneen odotuksiin eläkkeellä olost ja mahdollisesta paluusta työelämään. He eivät pidä merkityksettömänä myöskään sukupuolta, mahdollisen yrityksen piirteitä tai syrjinnän kohteeksi joutumisen pelkoa.

Päätökseen valita palkkatyön sijaan yrittäjyys vaikuttavat Singhin ja DeNoblen (2003) mukaan taloudellisten resurssien saatavuus, erilaiset ympäristötekijät, henkilökohtaiset ominaisuudet kuten asenteet yrittäjyyteen ja erilaisten yrittäjäpiirteiden olemassaolo, sekä erilaiset verkostosuhteet, jotka mahdollistavat uskottavuuden rakentamisen ja ylläpitämisen (myös Johannisson 2002). Aiempi yrittäjäkokemus ja vahva perheyrittäjyysidentiteetti ohjaavat kiinnostusta yrityksen perustamiseen.

Singh ja DeNoble (2003) korostavat yrittäjäksi päätyvien erilaisuutta. He erottavat toisistaan kolme tyyppiä: yrittäjäksi halunneet, jotka eivät aiemmin ole voineet toteuttaa haavettaan (constrained), rationaalisen valinnan perusteel-

la yrittäjäksi päätyvät (rational) sekä vaihtoehtojen puutteessa yrittäjäksi ryhtyneet (reluctant). Kautosen (2008b) tulokset viittaavat vahvasti siihen, että kaksi ensin mainittua ryhmää dominoivat ikääntyneiden ryhmässä. Pakon motivoimia on vain noin 10%, jokseenkin sama osuus kuin yrittäjistä yleensäkin (Arenius, Autio & Kovalainen 2004). Ikääntyneet näyttäisivät poikkeavan muista siinä, että perustamistilanteessa taloudellisten motiivien ja oman idean toteuttamisen merkitys on pienempi kuin nuorilla.

Ennen kaikkea ikääntyneet saattavat olla suuri mahdollisuus joillakin kaupunkien ulkopuolisilla alueilla, jotka tuskailevat ikääntyneiden määrän kasvua. Kuitenkin edellä esitetyt esimerkit osoittavat ikääntyneisiin sisältyvän potentiaalin. Yrittäjätiimi näyttää kummassakin tapauksessa olleen keino hyödyntää tämä potentiaali. "Eläkkeelle" siirtyneiden yrittäjien alueellinen keskittymä saattaisi saada aikaan jotain ennen kokemattonta.

## YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINNAN EDISTÄMINEN

### 5.1 Yrittäjyyden vai liiketoiminnan edistäminen?

Mikä on, tai pitäisi olla, edistämisen kohteena: yrittäjyys vai liiketoiminta? Kysymys ei välttämättä ole vain retorinen. Aiemmin on pyritty osoittamaan, että käsityksemme yrittäjyydestä voi olla hyvinkin erilainen. Toiselle yrittäjyys samaistuu yrittäjämäiseen käyttäytymiseen, toiselle kysymys on liiketoiminnasta. Toiselle yrittäjyys on keino saavuttaa jotain itselle tärkeää, toiselle yrittäjyys on itseisarvo, ilmentymä maailmasta jossa halutaan elää ja toimia. Sillä, mitä kulloinkin yrittäjyydellä tarkoitetaan ja miten siihen suhtaudutaan, on merkitystä edistämisen näkökulmasta.

Yrittäjämäisen käyttäytymisen edistäminen kiinnittyy vahvasti positiiviseen mielikuvaamme yrittäjistä ja heidän toiminnastaan. Yhtäältä kysymys on yrittäjää koskevien piirteiden ja yrittäjien ajattelun viemisestä osaksi kaikkea toimintaa. Lähtökohtana on selvästi Peltosen (1986, 32) näkemys yrittäjyydestä *"ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana, joka saa yrityksen henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toimimaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi"*. Toisaalta saatamme korostaa ajattelussamme sitä, mitä yrittäjät toiminnallaan aikaansaavat. Kysymys voi siis olla myös kyvystä uudistaa ja uudistua, innovaatioista (lähemmin Cunningham & Lischeron 1991). Yhtä kaikki me tulemme lähelle johtamisen oppiaineen käsitemaailmaa. Käsitteet kuten itseohjautuvat tiimit tai empowerment sekä motivaatioteorioiden laaja kirjo liittyvät vahvasti tähän samaan ilmiöön: miten saada yksilöt toimimaan luovasti ja tavoitteellisesti valitussa liikesuunnassa.

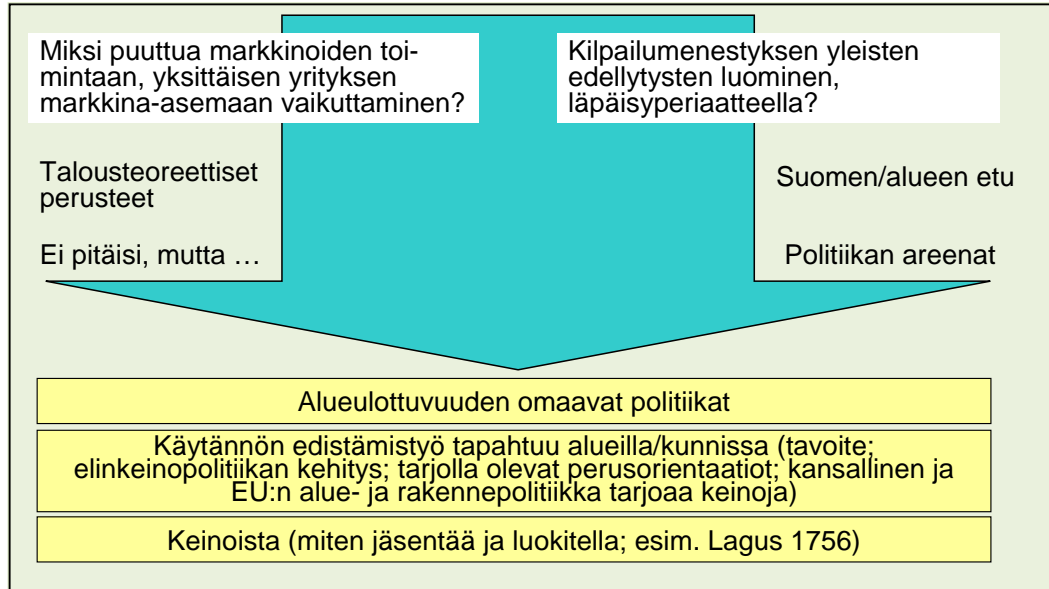
Liiketoimintalähtöisessä yrittäjyystulkinnassa yrittäjyys on *"asiakkaiden tarvitsemien tuotteiden/ongelmaratkaisujen toistuvaa aikaansaamista ja myymistä kannattavasti"* (Laukkanen 2006, 28). Liiketoimintasuunnitelma kertoo, millainen on tämä prosessi: mihin toiminnalla tähdätään, mistä ja millä keinoin tulovirrat on tarkoitus generoida, minkälaiset ovat yrityksen käytössä olevat resurssit ja

minkälaisia toimintatapoja hyväksikäyttäen asetettuihin tavoitteisiin on tarkoitus päästä. Liiketoimintasuunnitelmaa yksikertaisempia työkaluja liiketoiminnan kokonaisuuden hallitsemiseksi on useita: Timmonsin malli (Timmons & Spinelli 2004), normannilainen liikeidea-ajattelu (Normann 1976) ja Laukkasen (1999) esittämät liiketoiminnan peruskomponentit ehkä ennen muuta.

Liiketoimintalähtöisellä yrittäjyystulkinnalla on monia etuja verrattuna laaja-alaisiin yrittäjyystulkintoihin. Ennen muuta se auttaa tunnistamaan konkreetit tarttumakohdat, joihin kehittämistoimenpiteet voidaan kohdistaa. Keskustelu yrittäjyydestä ja sen edistämisestä pysyy tällöin "asialinjalla". Lisäksi laaja yrittäjyystulkinta näyttyy monelle arvosidonnaisena asiana. On hyvä muistaa, että myönteisen asenteen motiivit voivat olla vähintäänkin kahdenlaisia: pragmaattisia tai itseisarvoisia. Keskustelu niiden paremmuudesta vie helposti harhapoluille ja turhanaikaiseen kinasteluun.

## **5.2 Kohteena yleiset edellytykset vai yksittäisen yrityksen markina-asema?**

Yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämistä voidaan lähestyä ainakin kahdesta näkökulmasta: yleisestä ja yritysspesifistä. Ensin mainittu korostaa yrittäjyydelle suotuisten yleisten ja kaikkien hyödynnettävissä olevien edellytysten vahvistamista. Valtiojohdon tehtävänä on huolehtia, että suomalaisten yritysten asema kansainvälisillä areenoilla on vähintäänkin yhtä hyvä kuin kilpailijamaiden yritysten. Teknologia-, innovaatio- ja tiedepolitiikan keinoin pitää varmistaa, että suomalaiset yritykset kykenevät hyödyntämään teknologisen kehityksen tarjoamia mahdollisuuksia vähintäänkin yhtä hyvin kuin kilpailijamaiden yritykset. Kansainvälisen yhteistyön edellytyksiin tulee kiinnittää huomiota, jotta suomalaiset yritykset pysyvät mukana globaalissa kilpailun maailmassa, vähintäänkin yhtä hyvin kuin kilpailijamaiden yritykset.



KUVIO 5.1 Näkökulmat liiketoiminnan edistämiseen.

Ei liene liioiteltua väittää, että yritysten kilpailumenestyksen yleisten edellytysten vahvistaminen on yhteinen tehtävämme. Edistämisen taustalla on ainakin kaksi uskomusta. Ensiksikin meillä on vahva usko kykyymme vaikuttaa positiivisella tavalla markkinoiden toimintaan (markkinaepätäydellisyyksien korjaaminen sekä pyrkimys synnyttää rakenteita, joiden uskotaan olevan tulevaisuudessa tärkeitä). Toiseksi taustalla on laajasti yhteinen näkemyksemme siitä, ettei kaikkea ei voi laskea rahassa. Haluamme huolehtia siitä, että markkinoiden tuottamat ratkaisut ovat ihmisten ja alueiden näkökulmasta toivottavia ja oikeudenmukaisia.

Yleisten edellytysten luomisessa Suomi on ollut aktiivinen, mitä osoittavat kansainvälisten kilpailukykyvertailujen tulokset. Ne kuvaavat ennen muuta panostusta yritysten kilpailumenestyksen eteen. Kuvaavana yhteenvetona Suomen menestyksestä on seuraava (WEF, World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2008-2009):

*The Nordic members of the European Union continue to hold privileged positions in the rankings. **Denmark** is ranked third, with **Sweden** and **Finland** following closely at 4th and 6th places respectively, the same rankings as last year for all three countries. As in past years, the Nordic countries outperform the United States in a number of areas. For example, like Switzerland, they receive among the best marks worldwide in terms of the macroeconomic environment, as they are also running healthy budget surpluses and have achieved very low levels of public indebtedness. The three countries have among the best functioning and most transparent institutions in the world, ranked only behind Singapore on this pillar. Given the significant focus that the Nordic countries have placed on higher education and training over recent decades, it is not surprising that Finland, Denmark and Sweden continue to occupy the top three positions in the higher education and training pillar. This has provided the workforce with the skills needed to*

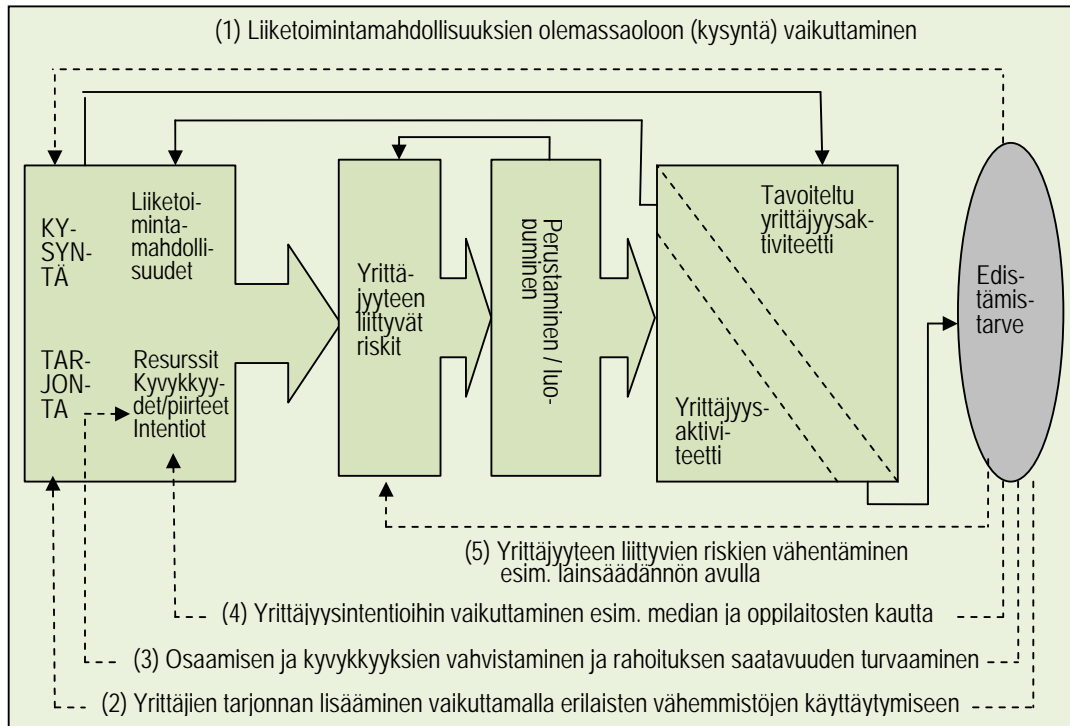
*adapt rapidly to a changing environment and has laid the ground for their high levels of technological adoption and innovation in recent years.*

Yksittäisen yrityksen markkina-asemaan vaikuttaminen jakaa ihmisten mielipiteitä selvästi enemmän kuin suhtautuminen yritysten yleisten edellytysten luomiseen. Tyypillisimmät markkinoiden epäonnistumiset, joilla julkisen vallan puuttumista markkinoiden toimintaan voidaan perustella, ovat skaalaedut, ulkoisvaikutukset, aikaansaavat strategiset edut koko talouden näkökulmasta ja epätäydellisestä informaatiosta johtuvat markkinoiden epätäydellisyydet (Ilmakunnas 1994). Erityisen vahva argumentti on ulkoisvaikutusten, positiivisten tai negatiivisten, olemassaolo. Merkityksettömiä eivät myöskään ole käytännön perustelut: pyrkimys jaksottaa vaikutukset useille vuosille (saattohoito), pyrkimys auttaa yrityksiä hetkellisten vaikeuksien yli sekä vetoaminen siihen, että kilpailijamaatkin tukevat vastaavassa tilanteessa omia yrityksiään.

Alueiden näkökulmasta edistämiseen liittyy vielä yksi erityiskysymys. Pyritäänkö edistämällä vahvistamaan yritysten alueellista liikkuvuutta ja laajentumista nykyisen sijaintialueen ulkopuolelle vai edistämään koko talouden näkökulmasta uuden liiketoiminnan syntyä. Investointien ja yritysten redistribuutio, olemassa olevan uusjako, edustaa vanhaa toimintatapaa. Se oli pitkään valitsevana useissa läntisen Euroopan vanhoissa teollisuusmaissa ja on ollut myös osa suomalaista aluepolitiikkaa, jos kohta ei niin merkittävä osa kuin monissa muissa maissa. Toki kunnat olivat asiassa aikanaan aktiivisia. Siinä alueellinen kehitys supistuu "nolla-summa peliksi", jossa kasvu saavutetaan toisen alueen kustannuksella (esim. Lehmusto 1980 ja 1987; Tervo 1985; Niittykangas 1985). Kiinnostus on enenevässä määrin siirtynyt keskusalueiden ulkopuolellakin uuden synnyttämiseen: yrittäjyyden edistämiseen ja ulkomaisiin investointeihin.

### **5.3 Liiketoiminnan edistämisen suuri hahmo**

Keskustelu yrittäjyyden edistämisen keinoista pitää kyetä yhdistämään yrittäjyyden tärkeisiin asioihin. Tyypillisesti tässä yhteydessä viitataan ns. Timmonsin malliin (Timmons & Spinelli 2004, 56-63), Normannin (1976) liikeidea-ajatteluun tai Gibbin (1997a) ja Laukkasen (2006) ajatuksiin liiketoiminnan tärkeistä asioista. Vaihtoehdot tulevat osittain lähelle toisiaan ja ne voidaan nähdä toisiaan täydentävinä. Gibbin (1997) ajatukset ovat erityisen lähellä Normannin (1976) ajatuksia. Edellisten tapaan Laukkanen (1999; myös Laukkanen 2006) korostaa sitä, että liiketoiminnan tärkeiden asioiden tulee olla keskenään yhteensopivia ja että niistä täytyy muodostua markkinoiden hyväksynnän saava kokonaisuus.



KUVIO 5.2 Yrittäjyyden edistämisen tärkeät asiat (Audretsch 2002, 30; Audretsch, Thurik, Verheul & Wennekers 2002; Lundström & Stevenson 2005).

Audretsch, Thurik, Verheul ja Wennekers (2002; Verheul, Wennekers Audretsch & Thurik 2001) tarjoavat lähtökohdaksi vielä tätäkin pelkistetyemmän näkemyksen edistämisen keinoista. He päätyivät malliin, jossa yrittäjyyden tarjonta ja kysyntä tulee nostaa vaikuttamisen kohteiksi samanaikaisesti. Yrittäjyysaktiivisuus määräytyy erilaisten kansainvälistä taloutta, kansan- ja aluetaloutta sekä yrityksiä ja yksilöitä kuvaavien tekijöiden pohjalta. Kysymys ei kuitenkaan ole vain erilaisista resursseista, vaan myös niiden yhteydestä liiketoiminnan mahdollisuuksiin. Malli korostaa yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden merkitystä. Ajattelun ytimessä ovat yksilöiden kyvykkyydet ja intentiot sekä mielikuvat erilaisiin uravaihtoehtoihin liittyvistä riskeistä ja hyödyistä.

Mikäli yrittäjyysaktiivisuuden taso poikkeaa tavoitteeksi asetetusta yrittäjyyden tasosta, yrittäjyyttä määrittäviä tekijöitä tulee pyrkiä muuttamaan tavoitteeseen pääsemiseksi. Muutokset voivat kohdistua tarjontaan tai kysyntään tai molempiin niistä samanaikaisesti tai suoraan yrittäjyyteen liittyviin riskeihin.

**LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUDET.** Lähtökohtana voi olla schumpeterilainen ja kirzneriläinen tulkinta liiketoiminnan mahdollisuuksista (Shane 2003). Schumpeterilainen tulkinta on innovaatio-orientoitunut ja korostaa radikaalien muutosten ja yrittäjyyden vahvaa riippuvuutta. Teknologiset muutokset nousevat keskeisiksi. Schumpeterilaisessa ajattelussa kysymys voi olla myös muutoksista, jotka koskevat toimintaamme ohjaavaa säädosperustaa tai asiakaskunnan piirteissä ja arvoissa tapahtuvia muutoksia. Kirzneriläinen tulkinta on väljempi: liiketoimintamahdollisuuksista kaikki eivät perustu



radikaaleihin uudistuksiin, kysymys voi olla myös niiden uudesta soveltamisalueesta tai yksinkertaisesti tunnistettavissa olevista hintaeroista markkinoilla. Alertness-käsite on liitetty kuvaamaan kirzneriläistä yrittäjää (ks. luku 2.3.3).

Liiketoimintamahdollisuuksien näkökulmasta vaikuttamisen kohteita ovat ainakin:

- teknologia-alojen tutkimuksen ja opetuksen vahvistaminen sekä teknologian siirron käytänteiden vahvistaminen,
- kansainvälistä yhteistyötä edistävien teknologiaohjelmien toteuttaminen ja kansainvälisen tutkijavaihdon vahvistaminen,
- yritysten välisen yhteistyön vahvistaminen,
- suomalaisten yritysten kansainvälisen kilpailuaseman turvaaminen,
- markkinoiden toiminnan edistäminen, sekä
- markkinoiden toiminnan laajentaminen tavoitteena laadun ja tuottavuuden vahvistaminen.

Näkökulman tulee olla yhtäältä tässä ajassa sekä toisaalta tulevaisuudessa. Markkinoiden epätäydellisyyksistä (esim. yksityisen ja yhteiskunnallisen aikapreferenssin eroista ja ulkoisvaikutuksista) johtuen poliittisella päätöksenteolla on yhä tärkeä merkitys, tulevaisuuden mahdollisuuksien näkökulmasta ennen muuta.

YRITTÄJYYDEN TARJONTA. Toinen yrittäjyyden edistämisen perusvaihtoehto on vaikuttaa yrittäjyyden tarjontaan, liiketoiminnan mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Tavoitteena on vahvistaa yrittäjyyden edellyttämiä ydinkyvykkyksiä (Gibb 1997b). Perinteisen liiketoimintaosaamisen ohella kysymys on vuorovaikutustaidoista ja oppimaan oppimisesta sekä yrittäjämäisestä elämäntavasta nauttimisesta. Koulutus, neuvonta, tuotteistetut asiantuntijapalvelut, mentorointi, yrityskummitoiminta ja yhteistyön edistäminen ovat tyypillisiä kehittämisen keinoja. Kysymys on myös mahdollisuuksista edistää yritysten tarvitsemien resurssien saatavuutta ja hyödynnettävyyttä. Rahoituksen saatavuus, tarvespesifit rahoitusinstrumentit, kansainvälistymispalvelut ja työvoiman saatavuuden turvaaminen ovat tyypillisiä kehittämisen keinoja.

Tässä ajassa tieto, osaaminen ja oppiminen ovat merkityksellisiä liiketoiminnan resursseja. ICT-alan kehitys tarjoaa keinon hyödyntää näitä resursseja aiemmasta poikkeavalla tavalla. Olemassa olevien tietovarantojen hyödyntämisen ohella (esim. Turkki 2009) kysymys voisi olla tiedon etsintää ja jakamista, vuorovaikutusta sekä yhdessä oppimista edistävän verkkoympäristön rakentamisesta, jolloin merkittävällä tavalla vahvistetaan yksilöiden kiinnostusta ja mahdollisuuksia hyödyntää tarjolla olevia liiketoiminnan mahdollisuuksia.

Erityiskysymyksiä on useita. Näistä nousevat esille esimerkiksi vähemmistöjen ja maahanmuuttajien yrittäjyys, tietojen, taitojen ja kyvykkyyksien kehittäminen koulutuksen ja neuvonnan keinoin sekä sellaisten rahoitusinstrumenttien tarjonta, jotka aikaisempaa paremmin vastaavat erilaisten erityisryhmien kysyntää, sekä intentioihin ja aikomuksiin vaikuttaminen esimerkiksi mediaa hyväksikäyttäen.

**YRITTÄJYYDEN RISKIT.** Julkisen vallan toimenpitein voidaan pyrkiä vaikuttamaan suoraan yrittäjyyden riskeihin ja sitä kautta yksilöiden käsityksiin yrittäjyyteen liittyvistä hyödyistä ja haitoista, yrittäjyyden houkuttavuudesta. Keinoina tulevat kysymykseen esimerkiksi verotus, julkiset tuet, yrittäjiä ja palkan-saajia koskevat työmarkkinoiden pelisäännöt, konkurssilainsäädäntö sekä arvot ja asenteet yhteiskunnassa (esim. Lundström & Stevenson 2005).

**TUKEA VAIN KASVUYRITYKSILLE?** Yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisen nimissä tehtävistä panostuksista on erilaisia näkemyksiä. Shane (2008; 2009) edustaa ajatuksineen toista ääriä. Hänen mukaansa tuki pitää kohdistaa nimenomaan kasvuyrityksiin, mikäli tavoitteenamme on edistää työllisyyttä, tuottavuutta tai taloudellista kasvua. Keskeisenä perusteena ovat havainnot, joiden mukaan vain osa yrityksistä kasvaa ja huomattava osa lopettaa toimintansa varsin nopeasti perustamisen jälkeen (esim. Lindholm-Dahlstrand & Stevenson 2007; Shane 2008; Storey 1994). Ajatus sinällään ei kuitenkaan ole ongelmaton. Pääomasijoittajillekin kasvuyritysten tunnistaminen etukäteen on mahdollista vain tiettyyn rajaan saakka (Baum & Silverman 2004). Yrittäjän intentiot, liiketoimintasuunnitelma ja resurssit eivät välttämättä kerro sitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, koska oppimisella, muutoksilla toimintaympäristössä ja sattumalla on aina oma vaikutuksensa tapahtumiin. Pystymme kuitenkin nostamaan esille tekijöitä (esim. Gibb 1991; Gibb 1997c), joilla on kasvun kannalta ainakin viitteellistä merkitystä. Picking winners -ajattelun edellytykset paranevat yrityksen toiminnan ja kokemusten myötä (Storey 1994, 158).

Suomen kaltaisessa suurten organisaatioiden ja vahvan palkkatyökulttuurin maassa suhtautuminen yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseen voisi hyvin olla toinen, kun tärkeänä tavoitteena on tukea myös yrittäjämäisen yhteiskunnan vahvistumista. Rajautuminen yksinomaan kasvuyrityksiin ei välttämättä olisi viisasta. Uudet yritykset ovat osoitus markkinoiden toiminnasta ja talouden kyvystä uudistua. Lisäksi yrityksen perustaminen on tavoiteltu ja tärkeä uravaihtoehto monille meistä, mahdollinen vaihtoehto vielä tätäkin useammalle. Lisäksi yrittäjyys tarjoaa haasteita ja onnistumisen tunteita. Korkeasti koulutetuillekin mahdollisuuksia on tarjolla enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tärkeää on saada itse kukin pohtimaan omalta kohdaltaan palkkatyön vaihtoehtoja.

## 5.4 Keinot eivät uusia

### 5.4.1 Poliitiikan areenat

Yleisellä tasolla vallitsee varsin suuri yhteisymmärrys siitä, minkälaiset asiat ovat koko talouden kasvun ja kehityksen näkökulmasta merkityksellisiä (esim. Okko 2003; Hyytinen & Rouvinen 2005). Korkea investointiaste luo perustan kasvulle. Globaalissa maailmassa Suomen houkuttavuus investointikohteena ansaitsee erityistä huomiota: sijaintietujen vahvistaminen ja niiden esillä pitäminen. Aikaisempaa tärkeämpään rooliin näyttävät nousevan investoinnit inhimilliseen pääomaan: koulutukseen sekä tutkimukseen ja kehitystoimintaan. Koulutuksen tarjonnan ja laadun kehittäminen sekä oppimista edistävien käytänteiden vahvistaminen ovat osa tätä toimintaa.

Aktiivisella elinkeinopolitiikalla on merkitystä kasvun näkökulmasta. Kuten Hyytinen ja Rouvinen (2005, 323) toteavat, teknologinen kehitys on talouden toimijoiden aktiivisten päätösten seurausta. Talouden kannustinjärjestelmän pitäisi olla sellainen, joka mahdollistaa resurssien kohdentuminen aloille, joilla on kasvun, kansainvälistymisen ja työpaikkojen luonnin edellytyksiä. Rakenteellinen uudistuminen on talouskasvun edellytys. Globaalissa ja osaamisen merkitystä korostavassa maailmassa työelämän kansainvälinen kilpailukyky on tärkeää: työvoimakustannusten kasvun kurissa pitäminen ja verokiilan kaventaminen, mutta yhtä lailla kyky hyödyntää investointeja inhimilliseen pääomaan sekä kyky olla kansainvälisesti houkuttava. Suomen kaltaisen pienen avoimen talouden erityishaaste on vientitoiminnan etujen turvaaminen. Lisäksi palveluja tuottavien yritysten pitäisi ottaa vahvemmin vastuuta koko talouden ulkoisesta tasapainosta.

Näkemyksen perusviesti voisi olla se, että tarvitaan jatkuvaa rakenteiden uudistumista ja jatkuvaa yritysten kilpailukyvyistä huolehtimista. Kannustinpolitiikan keinoin pitää pyrkiä vaikuttamaan ennen muuta sellaiseen liiketoimintaan, joka menestyy kansainvälisillä areenoilla. Yleisiin edellytyksiin panostaminen vaatii myös valintoja: kyky nähdä tulevaisuuteen ja kyky panosten suuntaamiseen koko talouden kasvua edistävällä tavalla on kestävä kilpailumenestyksen edellytys.

Edistämispoliitikat voidaan nähdä hierarkisena kokonaisuutena, jolla voidaan pyrkiä hallitsemaan ja koordinoimaan koko kehittämisen kenttää (ks. kuvio 5.2):

- elinkeinopolitiikan tavoitteena on koko talouden kilpailukyvyyn vahvistaminen,
- yrityspoliitiikan tavoitteena on ratkaista yrityskohtaiset kasvun ja kehityksen ongelmat,
- teknologia-, innovaatio- ja tiedepoliitiikan tavoitteena on varmistaa koko talouden uudistumiskyky ja yritysten mahdollisuudet menestyä innovaa-

tiovetoisessa taloudessa sekä luoda yrityksille uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia, sekä

- kunnallisen/seudullisen elinkeinopolitiikan, **paikallisen elinkeinon kehittämisen**, tavoitteena on huolehtia siitä, että kullakin alueella toimivat yritykset kykenevät hyödyntämään tarjolla olevia liiketoiminnan mahdollisuuksia.

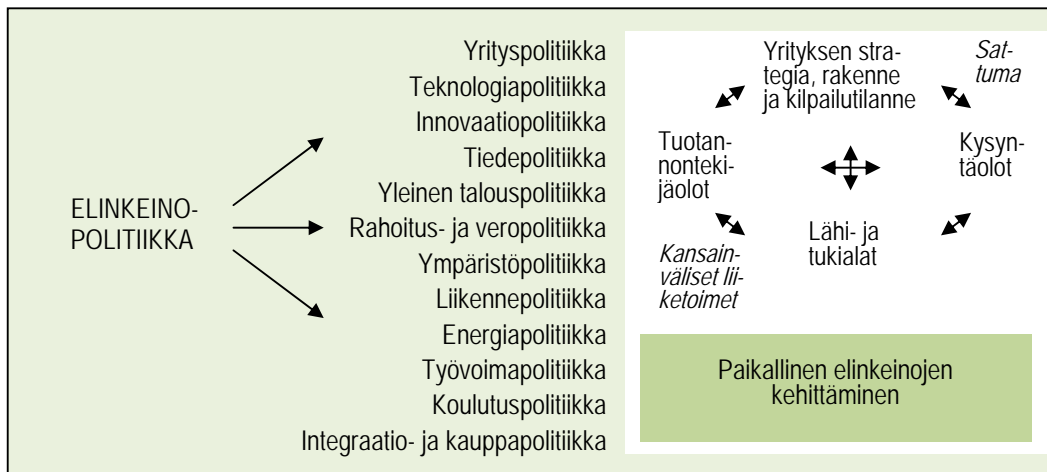
Yrityspolitiikassakin kehittämisen kohde tulisi nähdä yksittäistä yritystä laajemmin. Porterin (1991, 99-137) timanttimalli tarjoaa tästä hyvän havainnollistuksen. Se kuvaa yrityksen ulkopuolisia kilpailuedun lähteitä. Yrityksen kilpailukykyä voidaan vahvistaa välillisesti vaikuttamalla kysyntäoloihin, tuotannon-tekijämarkkinoihin sekä lähi- ja tukialoihin, sattuman merkitystäkään unohtamatta.

ELINKEINOPOLITIIKKA. Talouspolitiikan tavoitteena on talouskasvun turvaaminen. Talouskasvu mahdollistaa kansalaisten hyvinvoinnin: elintason (työpaikat, työllisyys, tulot: palkka-, pääoma- ja verotulot) ja elämänlaadun (julkiset ja yksityiset palvelut). Talouspolitiikalla on myös käänttöpuolensa, menojen ja tulojen tasapainosta huolehtiminen, mikä edellyttää jatkuvaa rakenteellista kehittämistä ja vahvaa menokuria.

Elinkeinopolitiikan kohteena ovat liiketoiminnan synty ja kasvu sekä yrittäjäyys yleensä tulkittuna ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi. Taustalla vaikuttaa pyrkimys vahvistaa koko talouden kilpailukykyä, mikä tarkoittaa pyrkimystä siihen, että yritysten toimintaedellytykset Suomessa ovat kansainvälistä huipputasoa.

Tarkempaa sisältöä elinkeinopolitiikalle voidaan etsiä työ- ja elinkeinoministeriön kotisivulta.<sup>104</sup> Sieltä painotuksia löytyy kaikkiaan kuusi: työ, yritykset, kuluttajat ja markkinat, innovaatiot, energia sekä alueiden kehittäminen. Ensimmäisen tavoitteena on kehittää työelämän toimivuutta ja laatua sekä edistää työllisyyttä. *”Yritysten kasvu ja kehittyminen on mahdollista, jos osaavaa työvoimaa on saatavilla ... tavoitteena on tehostaa ja nopeuttaa työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa yhteistyössä muiden hallinnonalojen kanssa. Ministeriössä yritystoiminnan kehittämisen palvelut ja kasvuyritysten tuki yhdistyvät työnhakijan työllistymistä ja osaamisen kehittämistä tukeviin palveluihin. Työttömyyteen puututaan mahdollisimman varhain sekä estetään rakenteellisen työttömyyden syntymistä ja syrjäytymistä.”*

<sup>104</sup> [www-dokumentti] <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2072>> (Luettu 5.4.2010).



KUVIO 5.3 Edistämispolitiikan areenat.<sup>105</sup>

Toiseksi korostetaan sitä, että menestyvät yritykset ovat Suomen kilpailukyvyn perusta. *”Yritysten kilpailukyvyn yksi osatekijä on hyvä liiketoimintaympäristö ... tavoitteena on, että Suomessa on maailman paras toimintaympäristö yritystoiminnalle. Luomalla uutta, vahvaan osaamiseen pohjautuvaa ja tehokasta tuotantoa Suomi pystyy vastaamaan globalisaation haasteisiin ja hyödyntämään sen mahdollisuuksia. Tuottavuuden kohoaminen voi perustua vain uusien ideoiden hyödyntämiseen ja uuden teknologian luomiseen sekä nopeaan käyttöön ottamiseen, osaavaan työvoimaan ja työn viisaaseen organisointiin.”*

Kolmanneksi huomiota kiinnitetään markkinoiden toimivuuteen, joka on Suomen kaltaisen pienen avoimen talouden kilpailukyvyn keskeinen osatekijä. *”Tärkeä tavoite ... on mahdollisimman esteettömän tavaroiden ja palveluiden vaihdon aikaansaaminen niin kotimaassa kuin muiden maiden kanssa. Tämän mukaisesti on pidettävä huolta Euroopan unionin sisämarkkinoiden hyövästä toimivuudesta sekä kauppallisista eduistamme lähimarkkina-alueilla Venäjällä ja Baltian maissa. Viennin ja matkailun edistäminen liittyy läheisesti markkinoiden toimintaan kotimaassa ja kansainvälisesti. Kilpailua on edistettävä ja kilpailun vääristymiä on vastustettava kuluttajien ja tuottavuuden hyöksi.”*

Neljänneksi korostetaan sitä, että kyky uudistua on innovaatiovetoisen talouden keskeinen menestystekijä. *”Osaamiseen perustuvilla kilpailueduilla tavoitellaan ennen muuta yritysten parempaa kilpailukykyä ja kasvua sekä näiden vaikutuksia kansantalouteen ja sitä kautta hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Innovaatioiden sisällöt hyödyttävät myös liiketalous-, käyttäytymis-, kulttuuri-, terveys- ja tä ... Kilpailuetua syntyy entistä monipuolisemmasta osaamisesta tieteessä ja teknologiassa, liiketoimintamalleista, palveluratkaisuista, muotoilusta sekä tavoista organisoida työtä ja tuotantoa. Kyvykkäillä ihmisillä ja tiiviillä innovaatioyhteisöillä on tärkeä asema innovaatioiden syntyprosessissa. Innovaatiot syntyvät useimmiten tieteenalojen ja toimialojen rajat ylittävänä erilaisten osaamisten uusina yhdistelminä ... Laaja-alaisen*

<sup>105</sup> Klusterimainen toimintatapa on nostettu edistämisen keskiöön, vaikka sitä kohtaan on viime vuosina esitetty perusteltua kritiikkiä. Ajatus vuorovaikutuksesta, tiedon jakamisesta ja yhdessä oppimisesta ei kuitenkaan ole millään tavoin menettänyt merkitystään.

*innovaatiopolitiikan toteuttaminen edellyttää julkisilta toimijoilta laajaa yhteistyötä, jossa yhdistetään monipuolisesti erilaiset politiikkatoimenpiteet esimerkiksi julkisten palvelujen tehostamisessa ja alueellisten innovaatiokeskittymien rakentamisessa.”*

Viidentenä elinkeinopolitiikan lohkona nousee esille energiapolitiikka, jonka tavoitteita tulee leimata pitkäjänteisyys ja ennustettavuus. Suomen energiapolitiikalla on kolme peruslähtökohtaa: energia, talous ja ympäristö. *”Keskeisellä sijalla ovat ... energian saatavuuden turvaaminen, energian kilpailukykyinen hinta ja syntyvien ympäristöpäästöjen pitäminen kansainvälisten sitoumusten rajoissa. Energiapolitiikan toimintaympäristöön vaikuttavista tekijöistä merkittävin on kansainvälinen yhteistyö, jolla vähennetään kasvihuonekaasupäästöjä. Myös muiden kestäväan kehityksen ja ympäristötavoitteiden integrointi energiatalouteen on keskeinen toimintaperiaate. Lisäksi tuontienergian hinta- ja saatavuusnäköymät sekä lisääntynyt kansainvälinen päätöksenteko vaikuttavat ... energiapolitiikkaan.”*

Kuudentena asiana nostetaan esille alueellinen näkökulma. Elinkeinopolitiikan kohteena on edelleen Suomi kokonaisuutena, vaikka viime vuosina taloutemme kilpailukyky on nojannut aikaisempaa harvempiin alueisiin. *”Alueiden kehittämällä vahvistetaan koko talouden kilpailukykyä, edistetään taloudellista tasapainoa, kehitetään elinkeinotoimintaa ja tuetaan työllisyyttä. Tavoitteena on kaventaa alueiden välisiä ja niiden sisäisiä kehityseroja sekä edistää väestön hyvinvointia ja osaamista. Lisäksi parannetaan elinympäristön laatua ja tuetaan kestävää alue- ja yhdyskuntarakennetta.”*

Elinkeinopolitiikka voidaan nähdä vielä TEM:n toimialuettakin laajempaina. Yritysten kilpailukykyyn vaikuttavia ratkaisuja tehdään itse asiassa kaikilla hallinnonaloilla. Elinkeinopolitiikkaa toteutetaan läpäisyperiaatteella. Näiden päätösten yrittäjyys- ja yritysvaikutusten olemassaolo pitää tiedostaa ja vaikutukset ottaa huomioon julkisen sektorin päätöksenteossa. Lisäksi kysymys ei ole yksinomaan kansallisesta politiikasta. Vaatimus koskee yhtä lailla vaikuttamista EU:n päätöksentekoon.

**YRITYSPOLITIikka.** Yrityspolitiikka kohdentuu toimiviin yrityksiin ja yrittäjiin sekä yrittäjäksi aikoviin. Sen tavoitteena on yrittäjyyden edistäminen sekä yritysten uudistumisen ja talouden rakennemuutosten edistäminen. Muutokset näkyvät tuottavuuden kasvuna, rakenteiden joustavuutena ja toimijoiden aktiivisuutena. Yrityspoliittisin toimenpitein pyritään kehittämään yrityksen toimintaympäristön laatua ja tukemaan erityisesti yritysten kasvua, kansainvälistymistä ja teknologian hyväksikäyttöä. Toimenpiteillä vahvistetaan yrittäjyyttä suosivaa ilmapiiriä ja varmistetaan yritysten markkinoille pääsy. Lisäksi toimenpiteillä edistetään etenkin aloitusvaiheessa olevien yrityksen kasvua. Yritysten kasvun ja kilpailukykyyn myötä syntyy uusia työpaikkoja ja verotuloja, uutta hyvinvointia. (TEM 2008, 25-35)

Käytännön keinoja ovat liiketoiminnan kehittämispalvelut, monipuoliset rahoitusinstituutit ja -instrumentit sekä erilaiset toimintaympäristöä kehittävät toimenpiteet (kuten kilpailulainsäädäntö), jotka edistävät yrityskannan uudistumista, talouden rakenteen monipuolistumista sekä tuottavuuden kasvua taloudessa. Oma merkityksensä on myös erilaisilla toimialakohtaisilla kehittämishankkeilla. (TEM 2008, 25-35)

EU:ssa pk-yritykset ovat erityisen huolenpidon kohteena. Pk-yritysten osuus kaikista yrityksistä on 99 prosenttia. Yritysten perustamista ja kehittämistä suosiva ympäristö nähdään keskeisenä tekijänä kasvun aikaansaamisessa ja työpaikkojen luomisessa sekä pyrittäessä luomaan EU:sta maailman kilpailukykyisin ja dynaamisin osaamistalous.<sup>106</sup> Pieniin yrityksiin kohdistuvien erityistoimien kohteeksi on nostettu yrittäjyyden ja yrittäjätaitojen edistäminen, pk-yritysten markkinoillepääsyn edistäminen, byrokratian karsiminen, pk-yritysten kasvupotentiaalin parantaminen sekä pk-yritysten sidosryhmien asiantuntemuksen hyödyntäminen. Yhteismarkkinoiden hyödyntäminen, verotus ja rahoitus, yritysten teknologisten valmiuksien vahvistaminen, ammattitaitoisien työvoiman saannin parantaminen, sähköisen liiketoiminnan edistäminen ja tukipalvelujen kehittäminen ovat myös alueita, joilla jäsenvaltioiden tulisi olla aktiivisia.<sup>107</sup>

TEKNOLOGIA- JA INNOVAATIOPOLITIIKKA.<sup>108</sup> Innovaatiopolitiikasta on viime vuosina käytetty useita merkittäviä puheenvuoroja. Näistä ainakin Hautamäen (2007) ja Lovion (2009) näkemykset on perusteltua nostaa esille ennen käytännön teknologia- ja innovaatiopolitiikan tarkastelua. Innovaatiojärjestelmämme arviointiraportti (TEM 2009, aiemmin luvussa 2.2.3) sisältää puolestaan suuntaaviivat, joiden mukaan teknologia- ja innovaatiopolitiikkaa Suomessa tullaan lähivuosina uudistamaan.

Hautamäki (2007, 43-47) peräänkuuluttaa siirtymistä teknologiapolitiikasta asiakasvetoiseen innovaatiopolitiikkaan. Taustalla on monipuolistunut näkemyksemme innovaatioista. Kysymys on vahvasti myös palveluista ja uusista toimintamalleista. Lisäksi asiakkaiden tarpeiden tuntemus ja markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien näkeminen turvaavat nopean kaupallistamisen ja tulojen aikaansaamisen.

Hautamäki (2007, 47-52) nostaa tarkasteluun myös yhteiskunnalliset innovaatiot. Julkisen sektorin näkökulmasta kysymys on kahdesta asiasta. Ensimmäinen kysymys on siitä, kuinka tehokkaasti julkinen sektori selviytyy palvelutuotannostaan. Toiseksi kysymys on siitä, kuinka hyvin julkinen sektori selviytyy suorittamistaan julkisista hankinnoista. Omana kokonaisuutenaan Hautamäki (emt., 53-89) tarkastelee yliopistoja innovaatiotoiminnan perustan luojina.

Lovio (2009) avaa näkökulmia innovaatiotoiminnan ja -politiikan muutoksiin 2000-luvulla. Näkökumia hänellä on kolme: globalisaatio innovaatiopolitiikan muutosvoimana, asiakas- ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta, sekä arvoverkostot ja klusterit avautuvan innovaatiotoiminnan alustoina. Globalisaation

<sup>106</sup> [www-dokumentti] <[http://www.yrittajakoulu.fi/tietotori/Liikanen\\_EU\\_%20green\\_paper.fi.pdf](http://www.yrittajakoulu.fi/tietotori/Liikanen_EU_%20green_paper.fi.pdf)> (Luettu 16.11.2010).

<sup>107</sup> [www-dokumentti] <[http://217.71.145.20/TRIPviewer/show.asp?tunniste=E+112\\_/2002&base=ueasia&palvelin=www.eduskunta.fi&f=WP](http://217.71.145.20/TRIPviewer/show.asp?tunniste=E+112_/2002&base=ueasia&palvelin=www.eduskunta.fi&f=WP)> (Luettu 16.11.2010).

<sup>108</sup> Hautamäen (2007, 37-38) mukaan teknologiapolitiikka keskittyy strategisten tai geneeristen teknologioiden luomiseen, yleensä yritystasolla (tieto- ja tietintäteknologia, bioteknologia, materiaalit). Innovaatiopolitiikka keskittyy puolestaan teknologian leviämisen edistämiseen, teknologian siirtoon. Painopiste on usein pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

keskeiset ajurit voidaan hänen mukaansa ryhmitellä teknologisiin, poliittisiin ja taloudellisiin tekijöihin (emt., 4). Samalla Lovio (emt., 5) korostaa globalisaation uusia piirteitä. Hänen mukaansa *”uudessa globalisaation vaiheessa taloudellisen toiminnan sijoittumiskilpailu siirtyy kokonaisen tuotteen tasolta yksittäisten työtehtävien tasolla, mikä lisää taloudellisen toiminnan siirrettävyyttä esimerkiksi halpojen tuotantokustannusten perässä”* (myös Pajarinen ym. 2010). Siirrettävyyttä ajatellaan lisäävän myös yritysten keskittyminen ydintoimintoihinsa, samoin yritysfuusiot ja -kaupat sekä yritysten kansainvälistyminen, mikä tarkoittaa usein myös johdon ja omistuksen kansainvälistymistä. Lovio (emt., 6) korostaa, että *”innovaatiopolitiikan kannalta on keskeistä, että tuotannon lisäksi myös yritysten tutkimus- ja kehitystoiminta kansainvälistyy”*. Kaiken kaikkiaan Lovion ajatukset viestivät siitä, että kansallisen innovaatiopolitiikan kohteena ovat yhä enemmän kansainväliset yritykset. Suomen innovaatioympäristön houkuttavuus on aikaisempaakin tärkeämpi asia. Samalla Lovion pohdinnat osoittavat sen, että globalisaation suuri kuva perustuu suurten yritysten käyttäytymiseen.

Toisena asiana Lovio (2009, 17-28) korostaa laaja-alaisen innovaationäkemys-tyksen tärkeyttä. Tarjontalähtöisen innovaatiopolitiikan rinnalla tarvitaan kysyntälähtöistä innovaatiopolitiikkaa. Lovion (emt., 18) mukaan *”kysynnällä ja käyttäjillä voi olla keskeinen asema innovaatioiden synnyssä ja vähintäänkin niiden diffuusiossa”*. Hän muistuttaa siitä, että empiirisen innovaatiotutkimuksen alkuvaiheessa keskeinen kysymys oli juuri kysyntä- (market demand) ja tarjontatekijöiden (science push) keskinäisen suhteen pohdinta. Lovio (emt., 19) toteaa, että *”1970-luvun tutkimus alkoi ... korostaa, että teknologioiden tuottajien ja käyttäjien havaitsemat ongelmat, tarpeet ja mahdollisuudet (”learning by doing and using”) selittävät merkittävän osan innovaatioiden synnystä”*.

Kolmantena asiana Lovio (2009, 28-33) nostaa tarkasteluun arvoverkostot ja klusterit avautuvan innovaatiotoiminnan alustoina. Vuorovaikutusta koskevan keskustelun juuret ovat kaiken kaikkiaan etäällä. Johannisson (1986, 38) jatkoi suhteet välineellisiin, tunteeseen perustuviin ja moraalisiin. Szarka (1990) erotti toisistaan vaihdantaa, tiedonvaihtoa ja sosiaalista kanssakäymistä koskevat verkostot. Pienyritysvaltaisia alueita (esim. Bianchi 1998) ja klustereita (esim. Porter 1991) koskevien keskustelujen myötä ymmärryksemme vuorovaikutuksen ja kilpailumenestyksen yhteydestä syveni. Samalla nämä ovat merkittäviä askelia kohden avoimen innovaatiotoiminnan mallia. Lovion (2009, 29) mukaan *”siirtyminen suljetusta mallista avoimeen malliin tarkoittaa sitä, että yritys tehostaa ulkopuolisten tahojen ideoiden ja niiden kehittämien keksintöjen hyödyntämistä (”avoin innovaatio sisään”) ja toisaalta myy aktiivisemmin sellaisia itse kehittämääns keksintöjä, joita se ei pysty hyödyntämään omassa toiminnassaan (”avoin innovaatio ulos”)*”. Lisäksi Lovio (emt., 32-33) pohtii avoimuuden seurauksia innovaatiopolitiikan näkökulmasta. Vaikka hän korostaa innovaatiotoiminnan eri mallien rinnakkainolon tärkeyttä, hän näyttää itse monien muiden tapaan tuntevan viehtymystä avointa innovaatiotoimintaa kohtaan.

Käytännön teknologia- ja innovaatiopolitiikka voidaan nähdä jatkumona tutkijoiden pohdinnoille ja sen tulee alati uudistua vastaamaan ajan ja paikan tarpeita. Ei liene liioiteltua väittää, että teknologia ja innovaatiopolitiikalla on erityisen merkittävä asema innovaatiovetoisessa taloudessa, jossa yritysten kyky uu-



distua on koko talouden kilpailukyvyn ydin ja kilpailumenestyksen perusta. Kansallisessa innovaatiostrategiassa (2008, 4) tähän on kaksi tulokulmaa. Toisaalta korostetaan innovaatioihin perustuvaa tuottavuuden parantamista yrityksissä ja muissa yhteisöissä (emt., 4): *”Tavoitetilassa suomalaiset yritykset menestyvät ja kasvavat kansainvälisillä markkinoilla osaamisen luoman kilpailukyöyn ja tuottavuuden kehittämisen ansiosta. Myös Suomen julkinen sektori uudistaa palvelujärjestelmiään ja toimintatapojaan aktiivisesti innovaatioita kehittämällä. Nykyistä korkeammalla tuottavuudella Suomi kykenee vastaamaan työvoiman pienenemisen ja melko korkean kustannustason aiheuttamiin haasteisiin.”* Toisaalta korostetaan sitä, että Suomen on oltava valitsemillaan innovaatiotoiminnan osa-alueilla edelläkävijä maailmassa (emt., 4): *”Tavoitetilassa Suomi vastaa yhteiskunnallisiin haasteisiin konkavisvaltaisella, johdonmukaisella ja hallintorajat ylittävällä innovaatiopolitiikalla, joka ottaa laaja-alaisesti huomioon teknologiset ja ei-teknologiset innovaatiotoiminnan osa-alueet. Luovuuteen kannustava asenneilmapiiri tukee innovatiivisuuden laaja-alaista kehitystä. Edelläkävijäyys turoaa elinkeinoelämän ja kansantalouden kilpailukyöyn kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa. Suomen on pystyttävä luomaan globaalisti merkittävää lisäarvoa ja houkuttelemaan maahan osajia ja investointeja. On myös aktiivisesti vaikutettava alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen kehityksen suuntaan ja tavoitteisiin. Suomalaiset on saatava laajasti mukaan erilaisiin osaamis- ja tietämysverkostoihin.”*

Rahoitusta kohdennetaan strategisen huippuosaamisen keskittymille (SHOK) aloilla, jotka ovat kansantalouden, yhteiskunnan muun kehityksen ja kansalaisten hyvinvoinnin kannalta keskeisiä. Alueiden innovaatioperustaa sekä elinkeinoelämän ja koulutus- ja tutkimusyhteisöjen yhteistyötä vahvistetaan klusteripohjaiseen verkottumiseen perustuvalla osaamiskeskusohjelmalla (OSKE). Teknologian lisäksi huomiota kiinnitetään liiketoimintaosaamisen vahvistamiseen, palveluinnovaatioiden kehittämiseen ja kasvuyrittäjyyteen. Yritysten ja koko innovaatiojärjestelmän kilpailukyöyn kannalta on tärkeää verkottua johtavien teknologiamaiden ja alueiden kanssa.<sup>109</sup>

Innovaatiot ymmärretään laaja-alaisesti schumpeterilaisessa hengessä (Schumpeter 1934, 66; TEM 2009, 23-24, 42-46). Tietoperustaiset ja kysyntäinnovaatiot erotetaan toisistaan, samoin teknologiset ja sosiaaliset innovaatiot. Tutkimus ja koulutus ovat suomalaisen innovaatioympäristön kilpailukyöyn keskeisiä tekijöitä ja mahdollistajia. Innovatiivisuus riippuu laajasti kansalaisten tiedoista, taidoista ja motivaatiosta uuden oppimiseen. Yliopistojen, tutkimuslaitosten, organisaatioiden ja ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeää.

Innovaation syntyminen voi olla suoraviivainen prosessi: polku tieteestä innovaatioihin ja hyödynnettyyn kilpailuetuun. Useimmiten se lienee kuitenkin monipolvisen vuorovaikutuksen tulos. Mitä laadukkaampi on koulutus ja mitä enemmän panostamme tutkimukseen, sitä paremmat lähtökohdat ovat innovaatiotoiminnalle. Kysyntälähtöisen innovaatiotoiminnan edellytyksiin voidaan vaikuttaa julkisia resursseja suuntaamalla, kilpailun edellytyksiin vaikuttamalla,

<sup>109</sup> [www-dokumentti] <[http://www.tem.fi/files/20298/INNOPOL\\_SELONTEKO.pdf](http://www.tem.fi/files/20298/INNOPOL_SELONTEKO.pdf)> (Luettu 20.5.2010).

kuluttajapolitiikalla, markkinasäätelyllä, standardointitoiminnalla ja julkisilla hankinnoilla.

Suomi on ensimmäisiä maita, jossa laaja-alainen innovaatiotoiminta on nostettu järjestelmällisen innovaatiopolitiikan kohteeksi. Tietoperustaisten ja kysyntäinnovaatioiden ohella voidaan puhua teknologisista ja ei-teknologisista innovaatioista, jotka voidaan nähdä toisiaan täydentävinä. Tämä voidaan nähdä pitkän kehitysprosessin tuloksena: *"...teknologia on tunkeutunut yhä uusille elämän alueille: toimistoihin, jokapäiväiseen ihmisten väliseen kommunikointiin, vapaa-aikaan ja viihteeseen, sosiaali- ja terveydenhuoltoon jne."*<sup>110</sup> Schumpeterilainen innovaatioajattelu, joka keskittyi paljolti teknologisiin innovaatioihin, on saanut tätä kautta täydennöstä. Teknologiset innovaatiot ovat saaneet rinnalleen sellaiset käsitteet kuten palveluinnovaatio ja sosiaalinen innovaatio.

Malirannan ja Ylä-Anttilan (2007) mukaan palveluinnovaatiot eivät välttämättä synny systemaattisen T&K-toiminnan tuloksena. Hämäläinen (2005, 198) määrittelee sosiaalisen innovaation seuraavasti: *"Sosiaalinen innovaatio on yksilön, ryhmän tai yhteisön luovan toiminnan tuloksena syntynyt uusi idea, joka johtaa lisäarvoa tuottavaan tulokseen yksilön tai yhteisön hyvinvoinnissa, terveydessä tai palvelujärjestelmässä"*. Se syntyy usein arkipäivän tarpeista ja hyödyntää teknisiä innovaatioita. Niissä korostuu innovaatioiden sosiaalinen ulottuvuus. Ne eivät välttämättä edellytä uutta teknistä laitetta tai tieteellistä tietoa. Esimerkkejä sosiaali- ja terveystieteistä ovat astiankuivatuskaappi, isyysloma, talkoot, kehitysyhteistyön palvelukeskus, Takuu-säätiö, Prometheus-leirit ja turvapuhelin.<sup>111</sup>

Eriyistä huomiota tässä ajassa kiinnitetään kasvuyrityksiin, perustelluista syistä mutta usein ilman pohdintaa kuten aiemmin olen todennut. Työ- ja elinkeinoministeriö määrittelee kasvuyrittäjyyden *"osaamisen hyödyntämiseksi ja innovaatiotoiminnalle perustuvaksi, kansainvälisille markkinoille tähtääväksi kasvuhakuisiksi yritystoiminnaksi"*.<sup>112</sup> Suomeen halutaan enemmän nopeaa kasvupotentiaalia omaavia kansainvälistyviä yrityksiä, koska usko uuden esim. Bio-Nokian syntyyn on hiipunut. Kasvua pidetään yleisesti välttämättömänä, jotta nykyinen hyvinvointiyhteiskunta olisi mahdollista säilyttää. Lisäksi uskomme vahvasti siihen, että teknologia- ja innovaatiopolitiikalla voidaan vaikuttaa kasvun edellytyksiin. Kasvuyritysten "politiikkatarpeet" voivat merkittävästikin erota muusta yrityskannasta. Tavoitteena on julkisten toimien kohdentaminen nopean kasvun edistämiseen ja kasvun esteiden raivaukseen. Apuna ovat esimerkiksi yksityisen riskipääomarahoitukseen edistäminen, julkisen riskipääomarahoitukseen kehittäminen yhteistyössä mm. Finnvera Oy:n ja Suomen Teollisuussijoituksen kanssa, TEKESin uudet rahoitusinstrumentit ja YritysSuomen kasvuyrityspalvelu. Lisäksi huomiota kiinnitetään välittäjä- ja yrityshautomotoiminnan ohjaukseen ja kehittämiseen.

<sup>110</sup> [www-dokumentti] <<http://www.aka.fi/fi/A/Tiedeyhteiskunnassa/Tulokset-ja-vaikutukset/Tiedeindikaattorit2/Vaikuttavuuskehikko-ja-indikaattorit-VINDI/2-Pe-ruskasitteet-ja-naiden-keskinaissuhteet/>> (Luettu 10.12.2009).

<sup>111</sup> [www-dokumentti] <<http://innovaatio.stakes.fi/FI/esittely/index.htm>> (Luettu 9.12.2009).

<sup>112</sup> [www-dokumentti] <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2383>> (Luettu 29.12.2009).

TIEDEPOLITIikka. Tiedepolitiikan merkityksen kasvu korostaa osaltaan innovaatio-orientoituneen kehittämisen keskeisyyttä Suomessa ja oikeastaan kaikissa läntisissä markkinatalousmaissa. Mielenkiintoisella tavalla tätä muutosta kuvaa se, että opetusministeriössä puhutaan koulutus-, tiede- ja teknologiapolitiikasta, kun taas työ- ja elinkeinoministeriö on ihastunut teknologia- ja innovaatiopolitiikkaan. Oleellista kuitenkin on keskustelun monimuotoistuminen. Tärkeäksi koettu asia alkaa saada ansaitsemaansa vivahteikkuutta.

Tiedepolitiikan tavoitteena on *”vahvistaa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa tietoa ja osaamista sekä Suomen tieteen kansainvälistä tasoa ja näkyvyyttä. Tutkimuksen kansainvälistä menestymistä tuetaan rahoittamalla korkeatasoista tutkimusta ja tukemalla tutkimusta, jonka odotetaan lisäpanostuksella ylittävän kansainvälisiin läpimurtoihin”*.<sup>113</sup> Tiedepolitiikan painopisteitä ovat

- tutkijankoulutuksen ja tutkijanuran kehittäminen,
- kansainvälisyyden vahvistaminen,
- tutkimuksen laadun vahvistaminen, sekä
- tieteen ja yhteiskunnan vuorovaikutuksen lisääminen.

Suomen tieteen tilaa koskevassa arvioinnissa (Suomen Akatemia 2009, aiemmin luvussa 2.2.3) nousi esille kehittämistarpeita, jotka synnyttävät vähintäänkin tarpeen lisäpohdintoille. Lisäksi innovaatiojärjestelmämme arvioinnissa (TEM 2009) yliopistojen toiminta nousi esille useasta näkökulmasta. Oletettavasti ainakin aloitettu rakenteellinen kehittäminen jatkuu myös lähivuosina.

#### 5.4.2 Alueulottuvuuden omaavat politiikan

Aiemmin (alaviite 2, s. 8) todettiin, että koheesiopolitiikalla pyritään tarjoamaan mahdollisuuksia kaikille EU:n kansalaisille heidän asuinpaikastaan riippumatta vähentämällä alueiden välisiä eroja, ottamalla käyttöön tähän asti käyttämättä jääneet mahdollisuudet ja keskittämällä resursseja kasvua luoviin investointeihin. Alueiden tukemisella, kun ne pyrkivät hyödyntämään tarjolla olevia mahdollisuuksia, on vahva yhteinen tahto. Se saa konkreetit muodot kansallisessa ja EU:n rakennepolitiikassa.<sup>114</sup>

Aluksi pyrin piirtämään karkein vedoin kuvan alue- ja rakennepolitiikasta EU:ssa, jota tulee koko ajan tarkastella rinnan niiden keinojen ja tavoitteiden kanssa, jotka ohjaavat kansallista alueiden kehittämistä. Toiseksi palautan mieleen paikallisen kehittämisen lähtökohdan, kuntalaisten hyvinvoinnin, jonka tulisi olla kaiken kunnallisen päätöksenteon keskiössä. Elinkeino-politiikan tulok-

<sup>113</sup> [www-dokumentti] <<http://www.minedu.fi/OPM/Tiede/tiedepolitiikka/?lang=fi>> (Luettu 29.12.2009).

<sup>114</sup> Maatalouspolitiikka sivutetaan tässä kokonaan, vaikka se muodostaakin pääosan EU:n budjetista. Myös kansallisessa alue- ja rakennepolitiikassa maa- ja metsätalouden edellytyksiin panostetaan monesta näkökulmasta. Maaseutupolitiikankin erillinen tarkastelu sivuutetaan.

set realisoituvat aina viime lopuksi tilassa, alueilla ja seuduilla, joille tuotanto sijoittuu. Tämän vuoksi kunnallisella/seudullisella elinkeinopolitiikalla on tärkeä rooli yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisessä. Tämän jälkeen annan läpileikkauksen paikallisesta kehittämisestä sekä muistutan siitä, että paikallisen elinkeinopolitiikan juuret ulottuvat Suomessa etäälle menneisyyteen. Tavoitteena on myös muistuttaa siitä, että aiemmat sukupolvet olivat valveutuneita toimijoita. Neljänneksi tarkastelen lyhyesti edistämisen perusorientaatioita paikallisella tasolla ja muistutan käynnistävän kehittämisen välttämättömyydestä. Lopuksi nostan esille tarjolla olevat kehittämisen perusorientaatiot paikallisella tasolla. Tavoitteenani on korostaa, että myös paikallisella tasolla on vaihtoehtoja valittavaksi.

ALUE- JA RAKENNEPOLITIikka. *Kansallisen alueiden kehittämisen* yleiset tavoitteet perustuvat alueiden kehittämislakiin<sup>115</sup> sekä valtioneuvoston päätökseen valtakunnallisista alueiden kehittämisen tavoitteista. *”Lain tavoitteena on vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen perustuva alueiden kehittämisen järjestelmä, joka luo edellytykset eri alueiden tasapainoiselle kehitymiselle ja kestäväan kehitykseen perustuvalla hyvinvoinnilla ja taloudellisella kasvulla.”* Alueiden kehittämisen tavoitteena on *”vahvistaa alueiden kansallista ja kansainvälistä kilpailukykyä, edistää taloudellista tasapainoa ja elinkeinotoiminnan kehitystä, edistää kestäväää työllisyyttä, vähentää alueiden välisiä ja sisäisiä kehittyneisyyseroja sekä parantaa niiden omia vahvuuksia ja erikoistumista, edistää väestön hyvinvointia ja osaamista sekä alueiden kulttuuria sekä parantaa elinympäristön laatua ja kestäväää alue- ja yhdyskuntarakennetta”*. Päämääränä on tasapainoinen aluerakenne, joka pitää kaikki maakunnat elinvoimaisina. Alueiden kehittämisestä vastaavat valtio, kunnat ja alueille aluekehitysviranomaisina toimivat maakunnan liitot.<sup>116</sup>

Vartiainen (1998; vrt. Maillat 1998) jakaa suomalaisen aluepolitiikan kehityksen kolmeen päävaiheeseen: teollistavan kehitysaluepolitiikan vaiheeseen (1970-luvun puoliväliin saakka), aluepoliittisen suunnittelun vaiheeseen (1970-luvun puolivälistä 1980-luvun loppupuolelle) ja ohjelma-perusteisen alueellisen kehittämisen vaiheeseen (1980-luvun loppupuolelta alkaen). Ohjelma-perusteisuus on vahvasti läsnä myös tässä ajassa.<sup>117</sup>

Toisaalta puhutaan suuresta aluepolitiikasta ja varsinaisesta aluepolitiikasta. *”Varsinaisella aluepolitiikalla tarkoitetaan niitä poliittisia toimenpiteitä, joilla*

<sup>115</sup> Laki alueiden kehittämisestä 29.12.2009/1651 [www-dokumentti] <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091651>> (Luettu 15.4.2010).

<sup>116</sup> [www-dokumentti] <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2149>> (Luettu 14.12.2009).

<sup>117</sup> Pekkalan (2000) näkemys aluepolitiikan vaiheista on hienojakoisempi. Hän erottaa kehityksessä kuusi vaihetta: vuosina 1966-69 tavoitteena oli synnyttää ja houkutella kehitysalueille teollisuusyrityksiä yritystykä hyödyntäen; vuosina 1970-75 tavoitteeksi nousivat myös alueelliset kasvukeskukset ja keinovalikoima monipuolistui; vuosina 1976-81 aluepolitiikka laajeni kattamaan koko maan ja huomiota kiinnitettiin yritysten ja julkisten palvelujen sijoittumiseen; vuosina 1982-88 toteutettiin tukialuejako ja keinovalikoimaan tulivat kehittämisohjelmat; vuosina 1989-93 hanketoiminnalla edistettiin alueiden omaa aktiivisuutta; sekä vuodesta 1994 tavoitteiksi nousivat tiedon ja osaamisen lisääminen, innovaatiot ja koulutus. Alueiden oman toiminnan merkitys korostui.

*pyritään lähtökohtaisesti vaikuttamaan aluerakenteen kehitykseen ... Suuren aluepolitiikan ensisijaisena tavoitteena ei ole alueellisten erojen tasaaminen. Suuren aluepolitiikan ensisijaisena tavoitteena voi olla kansallisen hyvinvoinnin turvaaminen, kansantalouden käymän kansainvälisen kaupan edistäminen tai vaikkapa rahapoliittinen vakaus. Jos näillä politiikkatoimilla on myös alueellista vaikuttavuutta, katsotaan ne osaksi suurta aluepolitiikkaa.” (SM 2007, 3)*

Kansallinen alueiden kehittäminen perustuu kansalliseen tukialuejakoon ja erillisohjelmiin. Valtionneuvosto voi määrätä maan heikoimmin kehittyneet alueet kehittämistarpeiden perusteella I ja II tukialueiksi. Valtioneuvosto voi määrätä äkillisiksi rakennemuutosalueiksi sellaiset alueet, joihin on kohdistunut voimakkaita työpaikkavähennyksiä tai muita äkillisiä alueen talouteen vaikuttavia seikkoja. Lisäksi valtioneuvosto voi saariston kehityksen edistämisestä annetun lain (494/1981) nojalla nimetä saaristokunnaksi määrätyn kunnan ja muun kunnan saaristo-osan kuuluvaksi I tai II tukialueeseen.

Kansallista alueiden kehittämistä koskevien tavoitteiden toteuttamiseksi on valtioneuvoston päätöksellä laadittu erityisohjelmia, joita ovat

- aluekeskusohjelma (AKO),
- maaseutupoliittinen kokonaisohjelma (sisältäen alueellisen maaseutuosion AMO:n)
- osaamiskeskusohjelma (OSKE), sekä
- saaristo-ohjelma.

**EU:n rakennepolitiikka** täydentää ja tukee kansallista alueiden kehittämistä. Sen tavoitteena on lisätä jäsenvaltioiden taloudellista ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä vähennetään alueiden välisiä kehityseroja. EU:n laajentumisen myötä alueiden väliset sosiaaliset ja taloudelliset erot unionin sisällä ovat aiempaa suurempia ja asettavat uudenlaisia haasteita koheesiopolitiikalle. Unionin sisällä tarvitaan tehokkaita välineitä taloudellisen, sosiaalisen ja alueellisen eriarvoisuuden kaventamiseen. EU:n rakennerahastojen tukemien ohjelmien tulee samalla aiempaa voimakkaammin tukea unionin kilpailukykyyn vahvistamista.<sup>118</sup> EU:n tuki jäsenmaille kanavoidaan jäsenmaissa valmisteltujen ja komission hyväksymien tavoiteohjelmien kautta. Ohjelmat hyväksytään määräajaksi. Suomen rakennerahastostrategia sekä EAKR-toimenpideohjelmat ohjelmakaudelle 2007-2013 hyväksyttiin Euroopan komissiossa syyskuussa 2007.

Manner-Suomessa laadittiin ohjelmakaudelle 2007-2013 neljä suuralueitaista (NUTS II) EAKR-toimenpideohjelmaa. Ohjelmat ovat

- Etelä-Suomen alueellinen kilpailukyky ja työllisyystavoite -ohjelma (hyväksytty Euroopan komissiossa 27.9.2007)
- Itä-Suomen alueellinen kilpailukyky ja työllisyystavoite -ohjelma (hyväksytty Euroopan komissiossa 28.9.2007)
- Länsi-Suomen alueellinen kilpailukyky ja työllisyystavoite -ohjelma (hyväksytty Euroopan komissiossa 27.9.2007)

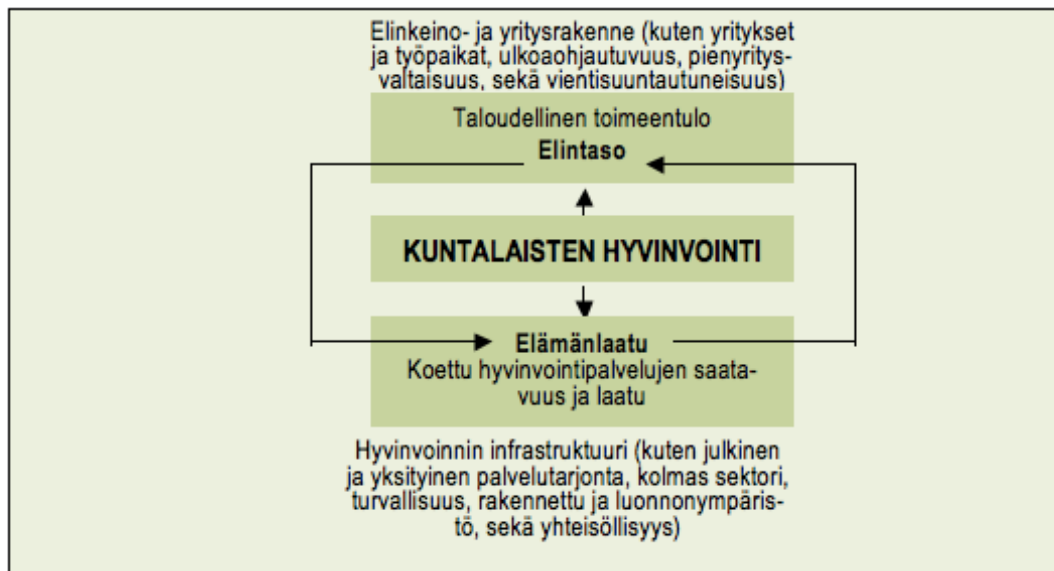
<sup>118</sup> [www-dokumentti] <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2152>> (Luettu 14.12.2009).

- Pohjois-Suomen alueellinen kilpailukyky ja työllisyystavoite -ohjelma (hyväksytty Euroopan komissiossa 27.9.2007)

Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) tukee hankkeita, jotka edistävät yrittäjyyttä, innovaatioita, alueellisia osaamisrakenteita sekä T&K-toimintaa. EU:n rakennerahastotoimet toteutetaan jäsenvaltioissa kansallisiin strategisiin viitekehyksiin kuuluvina toimenpideohjelmina. Toimenpideohjelmat on laadittu maakunnan liittojen johdolla kumppanuusperiaatetta noudattaen. Toimenpideohjelmaesitykset on käsitelty maakunnan yhteistyöryhmissä ja hyväksytty maakunnan liitoissa. Kansallinen strategiatyöryhmä yhteen sovitti alueilla laaditut ohjelmaesitykset kansalliseen alue- ja rakennepoliittiseen strategiaan 2007 - 2013 ja viimeisteli ohjelmaesitykset valtioneuvostolle sekä komissiolle.

PAIKALLINEN ELINKEINOJEN KEHITTÄMINEN. Paikallisen elinkeinojen kehittämisen tavoitteena on edistää kuntalaisten hyvinvointia, nykyisten ja tulevien. Pitkä aikahorisontti monimutkaistaa tilannetta, mutta ei millään tavoin vaikuta perusnäkemykseen kuntalaisten hyvinvoinnin rakentumisesta. Kysymys on kuntalaisten elintasosta ja elämänlaadusta.

Elintason ja elämänlaadun välinen yhteys on vahva. Yritysten ja työpaikkojen generoimat tulovirrat mahdollistavat monipuolisten ja laadukkaiden julkiset ja yksityisten palvelujen saatavuuden. Tulovirrat riippuvat paitsi yritysten ja työpaikkojen määrästä alueella myös yritysten palkanmaksukyvyistä. Lähtökohtaisesti osaamisintensiivisten yritysten palkanmaksukyvyyn pitää olla suurempi kuin yritysten keskimäärin. Vientirytysten palkanmaksukyky on parempi kuin yksinomaan paikallista kysyntää palvelevien yritysten.



KUVIO 5.4 Paikallisen kehittämisen tavoitteena kuntalaisten hyvinvointi.

Verotulot ovat edellytys sille, että kunnat pystyvät huolehtimaan hyvinvointi- palvelujen tuotannosta. Markkinataloudessa verotulojen pohjana olevat tulot



syntyvät viime lopuksi kannattavasta liiketoiminnasta. Tulot ovat myös edellytys sille, että kuntalaiset voivat hankkia tarvitsemiaan palveluja markkinoilta.

TARINA PAREMMASTA HUOMISESTA. Kiinnostus alueellisen kehityksen kysymyksiin ei ole aivan viime vuosien tai vuosikymmenien asia, vaikka tältä joskus tuntuu. Toinen maailmansota muodostaa usein ylittämättömän kynnyksen ajattelullemme. Hyväksi esimerkiksi siitä, että taloudellista hyvinvointi koskevat kysymykset ovat vaivanneet kansalaisia aiemminkin, käy Johan Laguksen akateeminen opinnäyte *”Ajatuksia talouselämän kohentamiseksi Karjalassa”* vuodelta 1756 (Lagus 1756). Siinä esitetyt ajatukset ovat, hieman toki tästä päivästä käsin tulkiten, yhäti ajankohtaisia. Laguksen lähtökohtana on näkemys, jonka mukaan varallisuutta on hoidettava taiten ja huolella sekä kartutettava koko kansakunnan hyödyksi. Ei ollenkaan huono lähtökohta tänäkään päivänä. Eikä edes kovin kaukana omatoimisuudelle joskus annetusta tulkinnasta.<sup>119</sup>

Markkinoiden tarpeista lähtevän kehittämisen korostaminen on kuin tästä ajasta. Ajatus tuotteiden jalostusasteen nostamisesta on Laguksen ajatuksissa ylös kirjattuna, samoin ajatus uuden teknologian hyödyntämisestä, välillisesti myös pyrkimys päästä kasvualojen imuun:

*” Puhdistetusta Kuusenpihkasta voitaisiin tislata Mäntyöljyn veroista, kuin oikeata Tärpätti öljyä. Vanhasta tuohesta voitaisiin polttaa koivutervaa (Venäläisten Tököttiä) nahka- ja pyörävoiteeksi, lisäämällä Suopursua ja Tuomenparkkia. Senlisäksi on Karjalaisissa metsissä yllinkyllin ainesta Kataja-öljyyn ... Mutta mitä arvelee Lukijani jos puutavaraa täältä voitaisiin saada laivanrakentamoihin, eritoten Mastopuita? Senlisäksi Hirsiä, Piuruja, Parruja, Palkkeja, Lautoja? Täällä oleviin virtoihin ja koskiin pitäisi pystyttää sahamyllyjä Hollantilaisin terin<sup>120</sup> ... Mutta erityisesti pitäisi hyövien Ratasmyllyjen tulla käyttöön, minkä avulla väsyttävä ja lukemattomia taksvärkkejä kuluttava käsimyllyn jauhaminen, joka nyt yleisesti on tapana Karjalassa, saataisiin pois”.*

<sup>119</sup> Omatoimisuudella tarkoitetaan tänä päivänä yleensä uskoa ihmisten kykyyn ratkaista itse oman elämänsä kulkuun vaikuttavat asiat, rakentaa oma olemassaolonsa perusta ja luoda tulevaisuus haluamansa kaltaiseksi (Pietilä 1981, 145-146). Ticknerin (1980, 59) mukaan käsite koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat luottamus omiin arvoihin ja omaan kulttuuriin, kyky olla omavarainen ja uskallus toiminnassa. Kehittämisen strategiaa omatoimisuus poikkeaa selvästi aiemmasta. Se pitää tavoitteenaan vähintäänkin mosaikkimaisen aluerakenteen kehitystä. Siinä alueen keskusasema ei ole edellytys eikä myöskään minkäänlainen taie alueen kehitykselle. Omatoimisessa kehittämisessä on kysymys nimenomaan alhaalta ylöspäin suuntautuvasta kehittämisestä. Alhaalta ylöspäin tapahtuvan kehityksen strategiat ovat perustarveorientoituneita, työvoimaintensiivisiä, pienessä mittakaavassa toimivia paikallisiin resursseihin perustuvia, usein maaseutukeskeisiä ja puoltavat pikemminkin sopivan kuin korkean teknologian hyödyntämistä.

<sup>120</sup> Åströmin (1980, 252) mukaan 1600-luvun keskivaiheilla uutena innovaationa Itämeren alueelle tuli moniteräinen, enimmäkseen kaksiraaminen ns. hollantilainen hieno-teräinen saha. Se oli parhaimmillaan kuusi kertaa tehokkaampi kuin yksiteräinen saha. Kyseisiä sahoja syntyi Suomenlahteen laskevien jokien koskiin, ensin Inkerinmaalle, Narvan ja Nevanlinnan kauppiareihin, myöhemmin Suomenlahden pohjoisrannikolle Viipurin, Haminan ja Helsingin kaupallisille takamaille ja vähitellen myös Pohjanmaalle. Suomesta innovaatio siirtyi Ruotsin Norlantiin.

Näiden ohella ajatus rakenteisiin vaikuttamisesta näkyy Laguksen vaatimuksessa lampaisiin ja hevosiin perustuvan elinkeinotoiminnan käynnistämisestä. Lagus tuntee syvää huolto markkinoiden toiminnan nurjasta puolesta tilanteessa, jossa alueen tuotannollinen perusta on ohut ja haavoittuva. Hän asettuu kannattamaan liiketoiminnan alkuvaiheen tukea sillä perusteella, että *”tehtaitten hyöty on yleinen”*. Huolta hän kantaa myös toimintatavoista, jotka ovat omiaan ehkäisemään markkinoiden toimintaa, sekä toimintatavoista, jotka eivät kasvata verotulokertymää, veronkierrosta ja muusta vilpillisestä toiminnasta. On luonnollista, että Lagus näkee perifeerisen sijainnin yhtenä aluekehityksen keskeisenä syynä. Kovin tutulta vaikuttavat Laguksen ajatukset myös keskustusten merkityksestä alueen kehitykselle. Ne sitovat alueen toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Hänen mukaansa kaupunki<sup>121</sup>

*”palvelee ympäröivää maata samalla tavalla, kuin sydän verta kierrättämällä, elävää ruumista”.*

Keskusten elinkeinoperustan tulisi rakentua oman raaka-aineperustan varaan, tai kuten Lagus asian ilmaisee

*”Näissä kaupungeissa pitäisi erityisesti sellaisia Tehtaita ja käsiteollisuutta panna käyntiin, joihin raaka-ainetta voitaisiin saada maasta, kuten Pellava Tehtaita, koska Karjala tuottaa hienokuituista ja pehmeää pellavakasvia, joskin hiukan lyhyttä, sekä hyvää hamppua, jota Maakauppiat kuljettavat Pohjanmaalle”.*

Ajatus tuontia korvaavasta tuotannosta ei myöskään ole Lagukselle vieras.<sup>122</sup> Vaatimusta siitä, että varallisuutta on hoidettava taiten ja huolella, Lagus kehittää omana kokonaisuutenaan. Hänen näkemyksensä mukaan Karjalassa on alueen resursseja, luonnonvaroja, hoidettu leväperäisesti. Lyhyen tähtäyksen hyödyntäminen on usein ohittanut pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen toiminnan, omistusoikeuksien määrittelemättömyys on ollut omiaan lietsomaan leväperäisyyttä ja yksilöiden erityispiirteet ovat jääneet kehittämisessä taka-alalle olipa sitten kysymys ahkeruuden ja innovatiivisuuden palkitsemisesta tai puutteen ja ahdingon lievittämisestä.

<sup>121</sup> Suomen väkiluku oli vuoden 1749 lopussa 426 000. Vuoteen 1800 mennessä väkiluku kasvoi 833 000:een. On arvioitu, että vuosina 1727 ja 1810 kaupunkiväestön osuus väestöstä oli 4.5% (Jutikkala 1980).

<sup>122</sup> 1500-luvulla Suomi pyrittiin jakamaan kaupunkien kauppapiireiksi tavoitteena ohjata väestön asiointikäyttäytymistä. Turku hallitsi kauppaa Uudeltamaalta Pohjanmaalle ja Viipuri Savo ja Karjalaa. Uusien kaupunkien myötä kilpailu kauppapiireistä kiristyi 1600-luvulla. Vuosina 1614 ja 1617 annetuilla säädöksillä tapulikaupungeista pyrittiin jakamaan kauppa-alueet uudelleen. Viipurin menestys heijastui Savon ja Karjalan kauppaan, josta Hamina kilpaili 1720- ja 1730-luvuilla. Hankalat kulkuyhteydet ja terva kauppatavarana johtivat vähitellen siihen, että maakunnista tuli Pohjanmaan kaupunkien kaupallisia ääri-alueita. Savon ja Karjalan terva korvautui 1770-luvulta lähtien viljalla ja karjantuotteilla kauppavapauden toteuttamisen jälkeen. 1800-luvun alussa puutavara, vilja ja karjantuotteet syrjäyttivät tervan kauppatavarana. (Ranta 1980.)



Kovin vierailta eivät tunnu myöskään keinot, joilla Lagus katsoo pystyttävän edistämään elinkeinoelämän kehitystä ja uudistumista. Hän korostaa positiivisten ja uskottavien esimerkkien merkitystä, koulutuksen ja neuvonnan voimaa, taloudellisten kannustimien välttämättömyyttä sekä väestön määrään vaikuttavia keinoja, syntyvyyteen ja muuttoliikkeeseen vaikuttamista. Viimeksi mainitun osalta hänen perustelunsa ovat mielenkiintoisia:

*”Missä asukkaita on vähän ja maa on laaja, siellä ei ole muuta kuin laiskuutta ja köyhyyttä; mutta kun paljon kansaa on rajoitettu pienelle alalle maata, siellä pakko ohjaa heitä keksintöihin, säästäväisyyteen ja ahkeruuteen, joiden palkkana yhteiskunnassa on aina mahti ja rikkaus”.*

Ehkä nimenomaan tästä näkökulmasta voidaan ymmärtää Laguksen vaatimukset toimenpiteistä - erityisesti terveyttä edistävästä - joilla parannetaan yksilöiden elämänlaatua. Toki Lagus korostaa myös uudenlaisen toimintakulttuurin tärkeyttä: kaikkien osaamisen hyödyntämistä ja kaikkien sitouttamista alueen kehittämiseen, tervettä alueellista itsekkyyttä sekä resurssien ”tuhlauksen” vähentämistä.

PAIKALLISEN KEHITTÄMISEN VAIHEET. Elinkeinopolitiikan juuret ulottuvat etäälle, mitä hyvin kuvaavat edellä esitetyt Laguksen (1756) ajatukset talouselämän kehittämiseksi Karjalassa. Nykymuotoisen elinkeinopolitiikan on kuitenkin katsottu alkaneen vasta 1950-luvulla, kun teollistuminen ja kaupungistuminen muuttivat suomalaista yhteiskuntaa. Elinkeinopolitiikka voidaan Kahilan (1997, 108) mukaan jakaa viiteen kehitysvaiheeseen:

- perinteinen elinkeinopolitiikka, infrastruktuurin rakentaminen (1950 ja 1960-luvuilla),
- elinkeinopolitiikan aktivoituminen (1960-luvun puolivälistä vuoteen 1976),
- elinkeinopolitiikan vahvistuminen (vuodesta 1977 noin 1980-luvun puoliväliin), sekä
- elinkeinopolitiikan kypsyminen (1980-luvun puolivälistä vuoteen 1994); sekä elinkeinopolitiikan laaja-alaistuminen ja seutuistuminen (vuodesta 1994 lähtien).

Perinteisen elinkeinopolitiikan kaudella (1945–1965) kaupunkien aktiivisella infrastruktuuripolitiikalla turvattiin Kahilan (1997, 108–109) mukaan yritysten toiminnalliset perusedellytykset, kun teollistamista vauhditettiin kilpailijamaiden esimerkin mukaisesti. Teollisuuden kasvava työvoimatarve johti muuttoliikkeeseen maaseudulta kaupunkeihin. (Nupponen 1986, 134.) Samalla tehtiin mittavia investointeja, joilla hyödynnettiin Pohjois-Suomen luonnonvaroja (Kekkonen 1952).

Elinkeinopolitiikan aktivoitumisen vuosia 1965–1976 Vartiainen kutsuu teollistavan kehitysaluepolitiikan ajaksi. Tavoitteina olivat talouden kasvu ja teollistaminen (Palm 2003, 7). 1960-luvun puolivälistä lähtien harjoitettiin välit-

tömiä tukitoimenpiteitä sisältävää teollistamispolitiikkaa.<sup>123</sup> Ensimmäiset aluepoliittiset lait säädettiin vuonna 1966. Teollistamistoimenpiteet kohdistettiin teollisuuskeskusten sijaan lähinnä Itä- ja Pohjois-Suomen maaseutukuntiin. Epäedullisesta sijainnista aiheutuvat ylimääräiset kustannukset olivat tuen myöntämisen keskeinen peruste. Kannustinpolitiikan keinovalikoimaan tulivat muun muassa kuntien mukaantulo omistajina yrityksiin ja teollisuustilainvestoinnit sekä yrityksille myönnettyt lainat ja takaukset. (Kahila 1997, 109.)

Elinkeinopolitiikan vahvistumisen vuosien 1976–1985, so. aluepoliittisen suunnittelun vaiheen, tavoitteena oli rakentaa Suomesta hyvinvointiyhteiskunta (Palm 2003, 7; Vartiainen 1998). Ajanjakso oli tärkeä muutosvaihe kuntien elinkeinopolitiikan muotoutumisessa. Vuoden 1976 kunnallislain uudistus lievensi kunnan toimialan tulkintaa, jolloin välittömät tukitoimenpiteet ja aktiivisempi elinkeinopolitiikka saivat aikaisempaa vahvemman jalansijan (esim. Tervo 1985, liite 1; Niittykangas 1985, 60–61), erityisesti perinteisillä teollisuuspaikkakunnilla. Välittömien tukitoimenpiteiden painopiste siirtyi Etelä-Suomeen. Myös elinkeinoasiamiesjärjestelmän käyttöönotto 1970-luvun puolivälissä, osin valtionavustusten ansiosta, vahvisti elinkeinopolitiikan roolia. Vuonna 1978 Kera Oy ryhtyi myöntämään kunnille luottoja teollisuushallien rakentamiseen. Takausten kasvu aiheutti kunnille myös taloudellisia menetyksiä. (Kahila 1997, 110–111.)

Elinkeinopolitiikan kypsymisen vuosina 1985–1994 elinkeinopolitiikan kohteiksi nousivat vähin erin palvelujen kehittäminen ja elinkeinoelämän tietopohjan ja asiantuntemuksen vahvistaminen (Hoikka 1985, 3; Uusitalo 1988, 53). Alueella toimiviin yrityksiin kiinnitettiin aikaisempaa enemmän huomiota ja usko ulkoa saatavaan apuun alkoi hiipua (Ollila 1987, 96–98). Hoikka (1985) kutsuu aikaa ”kehittyneen elinkeinopolitiikan kaudeksi”, Nupponen (1986, 137–140) ”kokonaisvaltaiseksi, paikallisstrategian omaksumiseksi” (myös Kahila 1997, 111). Samaan aikaan projektitoiminta ja erilaisten kehitysyhtiöiden perustaminen sekä kuntamarkkinointi yleistyivät osana elinkeinopolitiikkaa (Kahila 1997, 112). Yrittäjyysilmastokin nousi kiinnostuksen kohteeksi (esim. Niittykangas & Pekkala 1986).

Elinkeinopolitiikka laaja-alaistui ja seutuistui 1990-luvulla. Vuosikymmen oli kaken kaikkiaan suurten muutosten aikaan. Kunnallistaloudessa tapahtuneet muutokset, uuden kuntalain säätäminen 1995, elinkeinopolitiikan seutuistuminen, talouden verkostoituminen, jäsenyys Euroopan unionissa ja uuden

<sup>123</sup> Jääskeläinen (2001, 39–45) jakaa itsenäisyytemme ajan teollisuuspolitiikan neljään jaksoon. Ennen 1960-lukua ei Jääskeläisen mukaan nykymuotoista teollisuuspolitiikka harjoitettu. Teollisuuspolitiikka oli osaamisen infrastruktuurin rakentamista ja valtionyhtiöiden perustamista. Lisäksi 1950-luvulle saakka pyrittiin suojaamaan kotimaista tuotantoa tuonnilta ja tämän jälkeen politiikka oli pienin askelin viennin ja kilpailun avaamiseen tähtäävää. 1960- ja 1970-luvuilla teollisuuspolitiikka sai vakiintuneen aseman. Poliitiikan kohteena olivat verohuojennokset ja suunnitelmallinen rakennepoliitiikka, investointien vauhdittaminen, valtionyhtiöiden toiminta, kehitysaluepolitiikka ja ensi askeleet teknologiarahoituksessa. 1980-luvulla teollisuuspolitiikka ulotettiin kattamaan eri politiikan lohkot. Teollisuus- ja tiedepoliitiikan raja hämärtyi. Tavoitteena oli tuottavuuden kasvu ja viennin esteiden poistaminen. 1990-luvulle on ominaista teknologian ja kilpailun edistäminen sekä varautuminen globaaliin kilpailuun.

aluepolitiikan toteutus antavat kuvan muutosten laajuudesta (Kahila 1997, 113–114). Ennen kunta oli lähinnä viranomais- ja hyvinvointipalvelujen toteuttaja. Nykyään kunta vastaa näiden tehtävien lisäksi yhä laajemmin paikallisesta hyvinvoinnista ja kehityksestä. (Laamanen 2001, 11.) Samalla kuntatalouden heikkeneminen on pakottanut kunnat etsimään uusia, kustannustehokkaita yhteistyömuotoja ja -mahdollisuuksia. Kuntaliitoksetkin ovat yleistyneet. Aktiivisen, omaehtoisen ja paikallisiin vahvuuksiin perustuvan kehittämisen merkitys on kasvanut kansainvälistymisen ja tietoyhteiskunnan kehityksen myötä. (Laamanen 2001, 29.)

KEHITTÄMISEN PERUSORIENTAATIO. Paikallisen kehittämisen lähtökohtana on kuntalaisten hyvinvointi, mutta ajatukset siitä, miten tähän päästään, ovat vaihdelleet vuosikymmenien aikana. Paikallisella tasolla on vaihtoehtoja edelleen myös tekemisen tavoissa, siinä millä tavoin kehittämisen mahdollisuuksia kulloinkin hyödynnetään. Kettunen (1998) tunnistaa kolme edellytyksiä luovan kehittämisen mahdollisuutta:

- suunnitteleva elinkeinopolitiikka,
- profiloiva elinkeinopolitiikka, sekä
- aidosti edellytyksiä luova elinkeinopolitiikka.

Suunnitteleva elinkeinopolitiikka on selkeästi virkamiesvetoista, joka tähtää tarjolla olevien mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja tunnistettavissa olevien kriittisten tekijöiden kuntoon saattamiseen. Profiloivan elinkeinopolitiikan ydin on keskittyminen ja panostuksen kohdentaminen keskittymistä tukevalla tavalla. Aidosti edellytyksiä luovan elinkeinopolitiikan perusidea on siinä, ettei yksityiskohtiin ulottuva suunnittelu on perusteltua nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Oleellista on panostaa toiminnan yleisiin edellytyksiin kuten kansainvälistymiseen ja ICT-alan hyödyntämiseen, joiden voidaan ajatella olevan merkityksellisiä riippumatta siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

Käynnistävä kehittäminen tarjoaa vaihtoehdon edellytyksiä luovalla kehittämiselle (Laukkanen & Niittykangas 2003). Alueilla, joilla kehittymisen lähtökohdat ovat huonot, luoduille yleisille edellytyksille ei välttämättä löydy hyödyntäjiä. Erityisesti keskusten ulkopuolisilla alueilla usko markkinoiden toimintaan saattaa olla koetuksella. Markkinat toki toimivat, mutta lopputulokset saattavat olla etäällä siitä, mitä alueella halutaan. Aktiivinen puuttuminen markkinoiden toimintaan, käynnistävä kehittäminen, voi tarjota mahdollisuuden uuteen alkuun. Toimintaan liitetään usein yhteisöyrittäjän (community entrepreneur, Johannisson 1990) ja virtuaaliyrittäjän (virtual entrepreneur, Laukkanen & Niittykangas 2003) käsitteet.

Vaihtoehtoja on tarjolla myös toimintatavoissa ja keinoissa. Eroja voi olla suhtautumisessa ulkopuolisiin uhkiin ja tarjolla oleviin mahdollisuuksiin. Blakely ja Bradshawn (2002, 88-94) esittävät vaihtoehtoiksi seuraavia:

- varustautuminen (preactive, recruitment planning) – elinkeinopolitiikan keinoin vahvistetaan alueen houkuttavuutta ja kykyä selviytyä ulkoisista uhkista sekä korostetaan teollisen toiminnan primaaria luonnetta. Palvelut nähdään luonnollisena seurauksena teollisen toiminnan kasvusta.
- reaktiivisuus (reactive, impact planning) – elinkeinopolitiikka on reagointia tapahtuneeseen ja syntyneiden vaurioiden korjaamista. Kehittäminen samaistuu kriisien hoitamiseen.

Suhtautumista tulevaisuuteen ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin voidaan myös havainnollistaa kahdella perusvaihtoehdolla. Kysymys on siitä, missä määrin pyritään uusien kasvualojen imuun ja missä määrin tulevaisuuden mahdollisuuksiin vastataan alueen yritysten välisen yhteistyön kautta:

- ennakointi (proactive, strategic planning) – pyrkimyksenä on hyödyntää kasvualojen tarjoamat mahdollisuudet ja kehittämisen kohteena on ennen muuta osaamisperustainen ja kasvun mahdollisuudet omaava liiketoiminta. Rakenteiden kehittäminen ja omiin vahvuuksiin tukeutuminen ohjaavat kehittämispanostusta. Ennakoivan kehittämisen piirteitä pitäisi löytyä kaikilta alueilta.
- vuorovaikutteisuus (interactive, contingency planning) – pyrkimyksenä on varustautua huonoimpien ja parhaimpien vaihtojen toteutumiseen. Lähtökohdانا on paikallistalouden ja sen toimintamekanismien tuntemus. Ratkaisut perustuvat alueella olemassa olevaan yritystoimintaan sekä näiden keskinäiseen sekä yritysten ja ulkopuolisten toimijoiden vuorovaikutukseen.

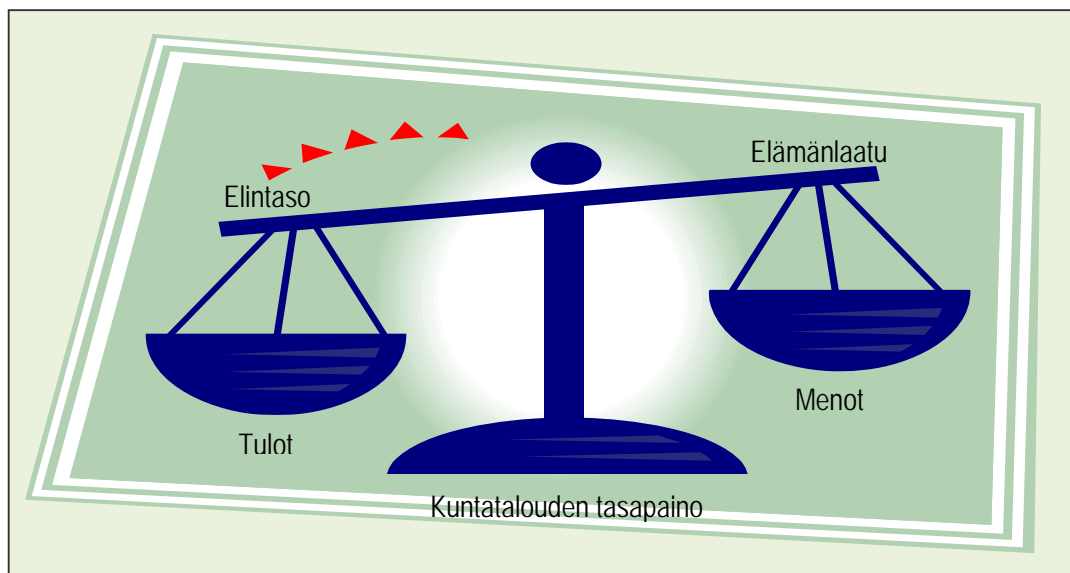
Kehittämisoite määrittää osin roolia, jota kunta kehittämisessä itselleen tavoittelee. Pohdinnoissa voidaan jälleen mennä askel pidemmälle ja tarkastella tarjolla olevia vaihtoehtoja (Blakely & Bradshaw 2002):

- yrittäjän ja kehittäjän rooli (entrepreneur/developer) – kunta on vahvasti mukana palvelujen tuottajana ja omistajana (esim. tuotantotilat ja osakkuudet). Virtuaaliyrittäjyys (virtual entrepreneur) ei ole toiminnalle vieras ajatus.
- koordinaattori (coordinator) – kuntapäätäjille on tyypillistä paikallinen luottamuksellinen yhteydenpito (tiedonkulku), seutuyhteistyö ja erilainen projektitoiminta kunnan kehittämiseksi. Lisäksi korostuvat yhteydet päätäjiin (alueen asioiden hoito) ja tiedon välittäminen.
- mahdollisuuksien luoja (facilitator) – toiminta tähtää paikallisen yrittäjälämestön parantamiseen. Kehittämisen kohteena ovat myös liikennesaavutettavuus, tietoliikenne, kansainvälisyys sekä yhteydet ylimpään valtiojohtoon.

- kannustaja (stimulator) - toiminta kattaa suuren määrän erilaisia toimenpiteitä, joilla pyritään synnyttämään liiketoimintaa tai joilla luodaan edellytyksiä liiketoiminnan synnylle tulevaisuudessa. Tällaisia ovat viestintä ja mahdollisuuksien esille tuominen, yrittäjäyyskasvatus, tilojen tarjonta, muut kannusteet (lainat, takaukset, osakkuudet) sekä elinkeinoasioiden keskittäminen (elinkeinoyhtiöt).

Myös se on ymmärrettävää, jos kunta jostain syystä omaksuu passiivisen (passive) roolin kehittämiseen tai pyrkii toiminnassaan seuraamaan toisten esimerkkiä (adaptor). Syynä voi olla menestyksen synnyttämä tyytyväisyys tai resurssien vähäisyys ja koettu kyvyttömyys vaikuttaa kehitykseen.

Paikallista elinkeinon kehittämistä voidaan tarkastella myös tulo- ja menovirtojen näkökulmasta. Perinteisen näkemyksen mukaan kuntalaisten elintaso ja kunnan mahdollisuudet turvata kuntalaisten hyvinvointi liittyvät kiinteästi toisiinsa. Yritykset ja työpaikat ovat kuntatalouden perusta. Kuntatalouden näkökulmasta elämänlaadun ylläpitäminen synnyttää puolestaan menoja. Mitä monipuolisimmista ja laadukkaimmista palveluista on kysymys, sitä enemmän menoja syntyy. Näkemys on vähintäänkin yksioikoinen. Menojen ja tulojen kytkentä on monivivahteisempi. Lisäksi yksi menojen keskeinen tarkoitus on tulojen aikaansaaminen. Elämänlaatuun panostaminen voi olla tehokasta elinkeinopolitiikkaa. Se voi olla keino houkuttaa lapsiperheitä kuntaan ja varmistaa yritysten tarvitseman työvoiman saatavuus. Se voi olla jopa keino profiloitua ja houkuttaa hyvinvointipalveluja arvostavia alueelle. Periaatteessa ainakin.



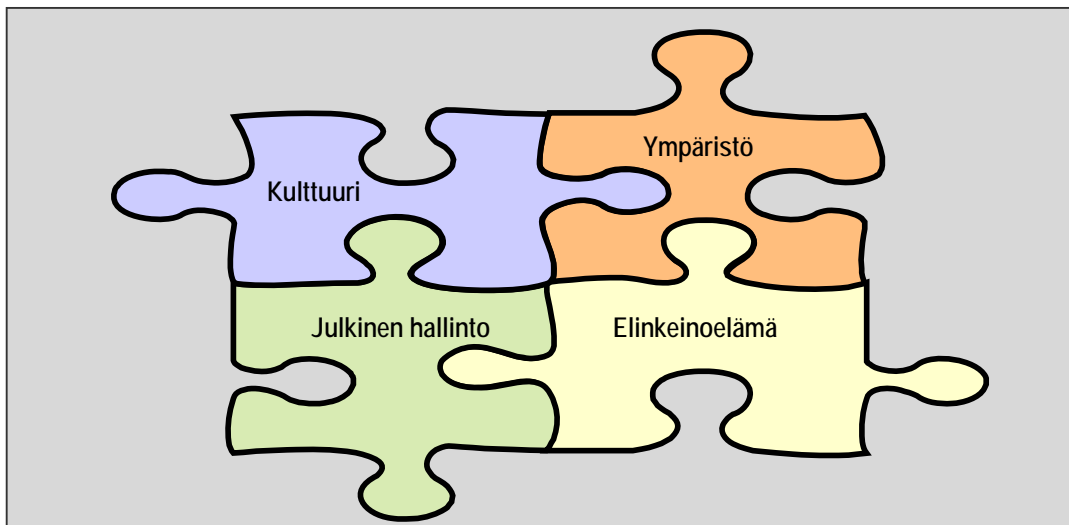
KUVIO 5.5 Tulo- ja menovirtojen hallinta muodostavat paikallisen kehittämisen perustan (Niittykangas 2005, 10).

Tavanomaista on, että paikallinen kehittäminen kohdistuu kunnan tuloperustan vahvistamiseen. Kohteena voivat olla:

- kunnassa toimivat yritykset ja kuntalaiset (onko kunta yritysten ja asukkaiden näkökulmasta voittaja vai häviö),
- kunnan houkuttavuus (saadaanko vetoapua kunnan ulkopuolelta),
- potentiaalinen yrittäjyys (löytyykö apua omasta takaa), sekä
- olemassa oleva varallisuus (hoidetaanko olemassa olevaa varallisuutta taitavasti ja tuottavasti).

Elinkeinopolitiikan tehtäväkenttä on siten laaja. Huolta tulokertymästä tulee kantaa läpäisyperiaatteella kaikissa hallintokunnissa ja niissä tulisi myös arvioida kaikkia merkittäviä päätöksiään tästä näkökulmasta. Samalla päätösten tulee olla linjassa keskenään. Kiinnostus kunnallisen päätöksenteon yritysvaikutuksiin on siten luonnollista ja perusteltua.

Minkä sisällön voisimme antaa kehityksen tärkeille asioille kunnassa, joka vannoo suunnitelmissaan pk-yritysten, yrittäjyyden, korkean koulutustason, kansainvälisyyden ja vastaavien ylevien tavoitteiden nimiin? Ideaalitulanteessa yritykset ovat innovatiivisia, talouden kasvualoilla toimivien osuus on suuri ja huomattava osa yrityksistä on kansainvälisesti suuntautuneita. Julkinen hallinto ja julkiset organisaatiot tukevat kaikessa toiminnassaan yrittäjyyden kehitystä, byrokraattinen kitka on olematon, koulutus ja työelämän tarpeet vastaavat toisiaan. Kulttuuri on vahva ja monipuolinen, se tarjoaa hyvän elämän mahdollisuuden maakunnassa asuville, sen kautta myös maakunnallinen ja paikallinen identiteetti ovat vahvoja. Rakennettu ja luonnonympäristö tarjoavat suotuisan toimintaympäristön yritysten synnylle ja kehitykselle sekä asukkaiden elämiselle, ilmapiiri on yrittäjyyttä arvostava ja siihen kannustava.



KUVIO 5.6 Paikallisen kehittämisen palapeli.

Yrittäjyyttä tarjotaan alueellisen kehityksen moottoriksi ja omatoimisuutta moottorin polttoaineeksi. Kovin etäällä ei ole kuitenkaan johtopäätös siitä, että pieniin ja keskisuuriin yrityksiin kohdistetut odotukset alueellisesti tasapainoisen kehityksen turvaajina ovat ylioptimistiset. Tämän ajan kokemukset viittaavat siihen, että yritysten synty on kivulloista ja niiden selviytyminen kriittisten ensimmäisten toimintavuosien yli kangertelee. Lisäksi pk-yritysten kansainvälistyminen on hidasta.

### 5.4.3 Kehittämisen instrumentit ja instituutiot

Kehittämisen keinojen ja keinoja tarjoavien organisaatioiden kirjo on laaja. Markkinaehtoisten toimijoiden rinnalle on kehittynyt suuri määrä julkisia toimijoita. YritysSuomi-portaali on työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima palvelu yrityksille ja yrittämisestä kiinnostuneille. Se antaa hyvän kuvan edistämisen keinoista ja alueen toimijoista.<sup>124</sup> Se antaa hyvän kuvan myös siitä, kuinka hyvin instrumentit ja instituutiot ovat mukautuneet liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön muutoksiin. Lovio (1989) huomasi jo aikanaan institutionaalisten innovaatioiden merkityksen, kun hän tarkasteli elektroniikkateollisuuden kehitystä Suomessa.

KEINOVALIKOIMAN TYYPITTELY. Yritys-Suomi -portaali jakaantuu viiteen osa-alueeseen: käynnistäminen, kehittäminen, vakiintunut toiminta, kansainvälistyminen ja omistajanvaihdos. Elinkaariajattelu tarjoaa kaiken kaikkiaan hyvän lähtökohdan havainnollistaa instrumenttien ja instituutioiden kirjoa. TEKES, joka on kiinnostunut osaamisperustaisista kasvuyrityksistä, havainnollistaa asiaa oheisella kuviolla (Hyvärinen & Rautiainen 2006).

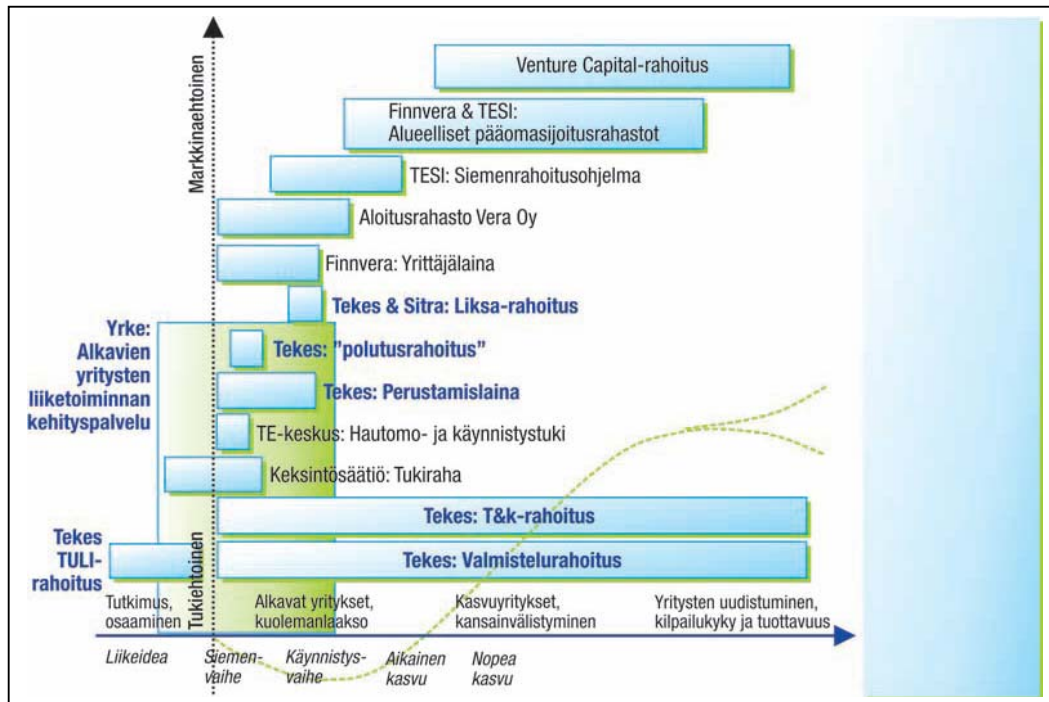
Elinkaareen perustuvan tyypittelyn ohella muunkinlaiset tyypittelyt ovat mahdollisia. Uusia yrityksiä ja dynaamisia toimintaympäristöjä tukevat toimenpiteet voidaan jakaa esimerkiksi neljään tyyppiin kohteen luonteen mukaan (Vuorinen 1991, 59):

- yksittäisiin toimijoihin (henkilöt ja yritykset) kohdistuvat toimenpiteet,
- toimijoiden vuorovaikutusta edistävät toimenpiteet,
- toimintaympäristöä voimistavat toimenpiteet, sekä
- alueen ja sen ulkoisen ympäristön yhteyksiä vahvistavat toimenpiteet.

Johannisonin (1993) näkemys on hieman samansuuntainen. Hän pohtii kehittämisen keinoja kahdesta näkökulmasta. Yhtäältä niiden tulee olla sellaisia, jotka lisäävät yrittäjyysaktiiviteettia. Toisaalta ne voivat kohdistua yksittäisiin yrityksiin/yrittäjiin, toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen tai ne voivat vahvistaa yrittäjyyden yleisiä edellytyksiä. Tämä ja Vuorisen (1991) näkemys ovat edelleen hyödyllisiä erityisesti aluekehityksestä kiinnostuneille. Ne

<sup>124</sup> [www-dokumentti] <<http://www.yrityssuomi.fi/>> (Luettu 11.12.2009).

pakottavat miettimään sitä, mitä tavoitellaan ja minkälaisia vaikutuksia erilaisilla toimenpiteillä ylipäätään on mahdollista aikaansaada.



KUVIO 5.7 Alkavien ja nuorten teknologiayritysten rahoitus (Hyvärinen & Rautiainen 2006, 37).

Laguksen (1756) ajatuksia alueellisen kehittämisen keinoista tarkasteltiin aiemmin. Ne osoittavat, että keinot eivät merkittävästi ole muuttuneet 250 vuodessa. Tarttumapintoja liiketoimintaan on viime lopuksi rajallinen määrä. Toki tässä ajassa yksittäisten keinojen tasolla vaihtoehtoja on enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Siten yksittäisten yritysten tarpeet on mahdollista ottaa aikaisempaa paremmin huomioon.

INSTITUUTIOT. Instrumenttien ja instituutioiden monipuolistuminen on seurausta liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön monipuolistumisesta. Teknologia- ja innovaatiopolitiikan linjausten (2007-2011) mukaan "teknologia- ja innovaatiopolitiikalla edistetään elinkeinoelämän kilpailukykyä ja uudistumista taloudellisen kasvun ja yhteiskunnan hyvinvoinnin varmistamiseksi. Tavoitteena on, että Suomi pystyy tarjoamaan yrityksille kansainvälisesti korkeatasoisen innovaatioympäristön, joka houkuttelee maahamme myös ulkomaisia yrityksiä ja niiden tutkimus- ja tuotekehitystoimintoja. Innovaatioympäristön keskeisiä toimijoita ovat Koskenlinnan (2005) mukaan yritykset ja niiden tutkimusyksiköt, yliopistot ja ammattikorkeakoulut, yrityksiä palveleva tutkimus- ja kehittämistoiminta, VTT näistä merkittävimpana.



**VTT, perustettu 1942.** VTT on Pohjois-Euroopan suurin soveltavaa tutkimusta tekevä organisaatio, joka tuottaa monipuolisia teknologia- ja tutkimuspalveluja sekä kotimaisille että kansainvälisille asiakkailleen, yrityksille ja julkiselle sektorille. Laaja-alaista osaamista yhdistämällä VTT auttaa asiakkaitaan ja yhteistyökumppaneitaan luomaan uusia tuotteita, tuotantoprosesseja ja -menetelmiä sekä palveluja ja näin lisää elinkeinoelämän kansainvälistä kilpailukykyä sekä yhteiskunnan hyvinvointia. Laajan kotimaisen ja kansainvälisen yhteistyön ja verkostoitumisen avulla VTT varmistaa tiedon ja teknologian tehokkaan siirron ja hyödyntämisen.

Asetettujen tavoitteiden toteutuminen edellyttää, että osaamisinfrastruktuuri hyödyttää olemassa olevia yrityksiä ja tavoitellun liiketoiminnan syntyä ja kehitystä sekä kansainvälistä yhteistyötä. Korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa tehtävältä perus- ja soveltavalta tutkimukselta vaaditaan korkeaa tasoa. Koulutusjärjestelmien tulee kyetä reagoimaan joustavasti teknologisen kehityksen tarjoihin haasteisiin. Lisäksi tarvitaan asiantuntevia välittäjäorganisaatioita, jotka edesauttavat informaation kulkua innovaatiojärjestelmässä ja osaltaan mahdollistavat yrityksissä panostuksen T&K-toimintaan.

Välittäjäorganisaatiot toimivat innovaatioiden edistämiseksi, innovaatioprosessin nopeuttamiseksi ja sen riskien vähentämiseksi (Koskenlinna, 2005, 12; myös Smedlund, Ståhle & Köppä 2005; Konttinen, Sutinen & Nieminen 2009; Saarivirta 2009). Niiden tehtävänä on toimijoiden yhteistyön muotojen kehittäminen, innovaatioympäristön rakenteiden kehittäminen ja erilaisten asiantuntijapalveluiden tarjoaminen innovaatioprosessin käyttöön sen eri vaiheissa.

Koskenlinnan (2005) mukaan Suomessa oli vuosikymmenen puolivälissä erilaisia välittäjäorganisaatioita pari kolme sataa. Lukumääräisesti eniten oli alueellisia kehitysyhtiöitä (noin 100-160). Yrityshautomaita oli yli sata. Lisäksi korkeakouluissa ja yliopistoissa toimii välittäjäorganisaatioiksi luettavia yksiköitä. Koskenlinnan (2005) mukaan välittäjäorganisaatioiksi voidaan laskea myös eräät projektimuotoiset virtuaaliorganisaatiot kuten osaamiskeskusohjelma (OSKE).

Myös rahoitusmarkkinat ovat reagoineet joustavasti yritysten muuttuneisiin tarpeisiin. Uusia instituutioita ja instrumentteja on syntynyt markkinoille. Julkisista toimijoista tärkeitä ovat TEKES, Finnvera, Finpro, Sitra, TE-keskukset, Teollisuussijoitus ja Keksintösäätiö (Koskenlinna 2005, 16).

**Sitra, perustettu 1967.** SITRA pyrkii sääntöjensä mukaan "*sellaisten toimenpiteiden rahoittamiseen, jotka edistävät Suomen markan arvon vakiintumista, maamme taloudellisen kasvun nopeuttamista ja kansainvälisen kilpailukykyämme parantamista*". Tällä vuosituohannella SITRA on panostanut ennen muuta korkean teknologian yritysrahoitukseen ja yhteiskunnallisia innovaatioita kehittävään toimintaan. Innovaatiotoiminnan kehittäminen on Sitran pysyvää toimintaa, jolla edistetään asetettujen tavoitteiden saavuttamista luomalla uusia toimintatapoja ja edistämällä hyvien käytäntöjen leviämistä nyt ja tulevaisuudessa. Yhteiskunnan uudistumiskykyä vauhditetaan yhdessä julkisten ja yksityisten toimijoiden kanssa.

Tekes, perustettu 1983. TEKES pyrkii lisäämään yritysten kansainvälistä kilpailukykyä rahoittamalla tutkimus- ja kehityshankkeita, teknologiaohjelmia sekä seuraamalla teknologia-alojen kansainvälistä kehitystä. TEKES tuo osaamisensa lähelle asiakkaita alueille hajautetun organisaationsa kautta.

Suomen pääomasijoitusyhdistys ry perustettiin toukokuussa 1990. Yhdistyksen varsinaiset jäsenet ovat Suomessa *pääomasijoitustoimintaa harjoittavia yhteisöjä*. Yhdistys hyväksyy liitännäisjäsenikseen myös yhteisöjä tai yksityishenkilöitä, joilla on mahdollisuus vaikuttaa pääomasijoitustoiminnan kehittämiseen Suomessa. Varsinaisia jäseniä yhdistyksellä on tällä hetkellä 40<sup>125</sup> ja liitännäisjäseniä 56<sup>126</sup>. Yhdistyksen tarkoituksena on pääomasijoitustoimialan kehittäminen sekä yhdistyksen jäsenten etujen ajaminen Suomessa. Yhdistys edistää pääomasijoittamisen toimintaedellytyksiä valvomalla toimialan yleistä etua ja etiikkaa, edistämällä pääomasijoittajien ja yrittäjien välisiä yhteyksiä sekä järjestämällä tutkimus- ja koulutustoimintaa. Yhdistys huolehtii toimialan tiedottamisesta sekä ulkomaisista kontakteista. Lisäksi yhdistys antaa toimialalle suosituksia ja toimintamalleja.

PAIKALLINEN ELINKEINOJEN KEHITTÄMINEN. Yritystoiminnan vaikutukset realisoituvat välittömimmin kuntien ja seutujen tasolla, minkä vuoksi kiinnostus panostaa yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseksi on paikallistasolla suurta. Välinearsenaalikin on varsin monipuolinen ja se on kehittynyt vastaamaan liiketoiminnan ja yritysten muuttuneisiin tarpeisiin. Kehityksen myötä edistämistoimintakin on usein organisoitu uudelleen. Alueellisten **kehittämissyhtiöiden** määräksi Koskenlinna (2004, 14) arvioi 100-160. Ne pyrkivät rahoituksen ja yritysneuvonnan keinoin edistämään alueella toimivien ja sinne syntyvien yritysten kilpailukykyä. Kuten Koskenlinna toteaa (emt., 11), ne toimivat usein myös yrityshautomoiden emo-organisaatioina.

Julkisessa keskustelussa ovat olleet lähinnä *kuntien välittömät tuet yrityksille*. Tulokset osoittavat innokkuutta, 1980- ja 1990-luvuilla erityisesti EU-jäsenyyden myötä meille rakentui aivan uudenlainen hankemaailma tavoitteena ennen muuta yritystoiminnan edellytysten kaikkinaisen kehittäminen. Tätä maailmaa heijastaa taulukon 5.1 havainnollistus kuntien käytössä olevasta keinovalikoimasta.

*Resurssien välittäjän rooli* on vahvistunut vuosien mittaan. Erityisesti EU-jäsenyyden myötä paikallisen aktiivisuuden merkitys on korostunut. Hanke-

<sup>125</sup> [www-dokumentti] <<http://www.fvca.fi/?pageid=12&parent0=3>> (Luettu 8.1.2011).

<sup>126</sup> [www-dokumentti] <<http://www.fvca.fi/?pageid=13&parent0=3>> (Luettu 8.1.2011).

pohjaisessa kehittämisessä omien panostusten tueksi on tarjolla kansallista ja EU:n rahoitusta, joiden saaminen edellyttää paikallista aktiivisuutta.

*Liiketoimintamahdollisuuksien edistäjän rooli* on myös kunnille ja seuduille luonteva. Kunnilla voi olla suuri merkitys myös yritysten asiakkaina. Koulutuksen ja neuvonnan keinoin voidaan edistää liiketoimintamahdollisuuksiin tarttumista ja menestymistä yrittäjänä. Tavoitteelliset kehitysympäristöt ovat olleet yksi keino edistää nimenomaan kasvuyrittäjyyttä. Suomen ensimmäinen **teknologiakeskus** perustettiin Ouluun vuonna 1982. Vuonna 2003 Suomen teknologiakeskusten liittoon (Tekel ry) kuului 22 teknologiakeskusta, joissa työskenteli yli 500 henkilöä (Advansis Oy & Tekel ry 2004, 23). Näiden toiminta on tyypillisesti organisoitu kolmeen perustoimintoon: osaamisklustereiden kehittämiseen (tyypillisesti osaamiskeskusohjelman, teknologiaohjelmien, aluekehitysohjelman ja muiden ohjelmien hallinnointi alueella), yrityskehitystoimintaan (hautomo- ja kiihdyttämötoiminnot ja tähän liittyvän pääomarahojuksen järjestäminen) sekä kiinteistöliiketoimintaan ja siihen liittyviin peruspalveluihin (toimistopalvelut, ravintola- ja kokousjärjestelyt, tietoliikenne jne.) (emt., 25).

TAULUKKO 5.1 Kuntien käytössä olevan keinovalikoiman hahmotusta.

<p>Kunta välittömän tuen antajana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osakkuus</li> <li>- lainnananto</li> <li>- takaukset</li> </ul>	<p>Kunta resurssien välittäjänä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- teollisuustilojen vuokraus ja myynti</li> <li>- tonttien vuokraus ja myynti</li> <li>- työvoiman saatavuuden turvaaminen</li> <li>- ulkouolisten resurssien kanavointi alueelle</li> </ul>
<p>Kunta liiketoimintamahdollisuuksien edistäjänä (tunnistaminen, luominen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koulutus</li> <li>- neuvonta</li> <li>- hankinnat, asiakkuus</li> <li>- tiedonhankinta ja -välittäminen</li> </ul>	<p>Kunta yleisten edellytysten luojana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvän imagon luominen</li> <li>- kaavoitus ja kunnallistekniikka</li> <li>- yrittäjällmaston kehittäminen</li> <li>- maksu- ja taksapolitiikka</li> <li>- päivähoidon järjestäminen</li> <li>- palvelutason kohottaminen</li> <li>- asunto- ja ympäristöpolitiikka</li> <li>- kulttuuripolitiikka</li> <li>- kunnan edunvalvonnasta huolehtiminen</li> </ul>

*Yleisten edellytysten luojan rooli* on kaksiulotteinen: yhtäältä kysymys on alueen houkuttavuuden ylläpitämisestä ja vahvistamisesta sekä toisaalta toimenpiteistä, joilla luodaan yrityksille hyvät toiminnan edellytykset alueella ja alueen asukkaille mahdollisuudet hyvään elämään.

Laukkanen (2006, 124-196) lähestyy kehittämisen keinoja liiketoiminnan peruskomponenttien näkökulmasta: miten edistää liiketoiminta-alkoioiden tunnistamista ja hyödyntämistä, miten lisätä yrittäjien määrää ja osaamista, miten vaikuttaa resurssien saatavuuteen, miten vaikuttaa markkinoihin ja asiakkaisiin sekä miten luoda suotuisa yritys ympäristö. Hänen pohdintansa voidaan palauttaa monilta osin taulukossa 5.1 esille nostettuihin kehittämisen keinoihin. Yksityiskohdissaan hänen antamansa kuva mahdollisista keinoista on kuitenkin merkittävästi tätä rikkaampi.

Viime aikoina kiinnostus elinkeinoelämän tarpeiden huomioimiseen on ilmennyt keskusteluna kunnallisen päätöksenteon yritysvaikutusten arvioinnista. Tavoitteena on jo suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon päätösten yritysvaikutukset. Suomen Yrittäjät on ollut asiassa erityisen aktiivinen tuottamalla muun muassa tausta-aineistoa ja työkalun kuntien käyttöön.<sup>127</sup> Kokemuksiakin on kertynyt jo useammasta kunnasta. Tällaisia ovat esimerkiksi Karstula, Varpaisjärvi, Jyväskylä ja Rautalampi. Jyväskylästä saadut kokemukset osoittavat, että jo yrittäjien kuuleminen sinällään on merkittävä askel eteenpäin (Koskinen 2010). Huomioiduksi tuleminen on selkeä viesti arvostuksesta.

## 5.5 Oppimisen mahdollistaminen oleellista

Uudistumiskyky ja osaaminen ovat edellytyksiä menestyä innovaatiovetoisessa taloudessa. Lisäksi Suomen kaltaisessa avoimessa taloudessa viennin ja kansainvälistymisen merkitys on tavanomaista suurempi. Erityisesti pääsy globaalin talouden kasvualojen imuun on tärkeää. Uudistumiskyvyn ja osaamisen vahvistumisen edellytys on oppiminen. Toinen tulokulma asiaan on se, että samaan aikaan meidän pitää pystyä vapauttamaan resursseja toisaalla, jotta voimme tarttua uusiin avautuviin mahdollisuuksiin. Kysymys on siis koko ajan siitä, minkälaisessa liiketoiminnassa osaavaa työvoimaamme hyödynnetään nyt ja tulevaisuudessa. Oppimisen ohella tarvitaan siten poisoppimista. Kovin nurinkurisilta tuntuvat monet julkisuudessa esitetyt aloitteet, joilla rakennekehitystä pyritään toteuttamaan vähentämällä panostusta koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen tai madaltamalla osaamisvaatimuksia.

Ei liene perusteetonta väittää, että tässä maailmassa yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisen keskeinen asia on oppimisen mahdollistaminen: yrittäjien ja yritysten henkilöstön oppimisen mahdollistaminen (Gibb 1997d; Gibb 1999). Oppiminen voidaan määritellä *”interaktiiviseksi (vuorovaikutteiseksi) prosessiksi, jossa oppija muuntaa kokemuksiaan siten, että hänen tiedoissaan, taidoissaan ja asenteissaan tapahtuu pysyviä muutoksia”*.<sup>128</sup> Eksplisiittinen (explicit knowledge)

<sup>127</sup> [www-dokumentti] <[http://www.yrittajat.fi/fi-FI/kuntaelpo/tausta\\_aineisto/\\_yritysvaikutusten\\_arviointi/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/kuntaelpo/tausta_aineisto/_yritysvaikutusten_arviointi/)> (Luettu 15.11.2010). Keskustelu lainsäädännön yritysvaikutuksista on hieman vanhempaa perua kuin kunnallisen päätöksenteon vaikutuksia koskeva keskustelu. Uudet, yhtenäiset säädösehdotusten vaikutusten arviointia koskevat ohjeet tulivat voimaan vuoden 2007 alusta. Ohjeet kattavat taloudellisten vaikutusten, viranomaisvaikutusten, ympäristövaikutusten ja muiden yhteiskunnallisten vaikutusten arvioinnin. Yritysvaikutusten arviointi on olennainen osa taloudellisten vaikutusten arviointia. Se kohdistuu yritysten kustannuksiin ja tuottoihin, yritysten väliseen kilpailuun ja markkinoiden toimivuuteen, pk-yrityksiin, yrittäjyyteen ja yritysten kasvumahdollisuuksiin, yritysten investointeihin ja innovaatiotoimintaan sekä yritysten kansainväliseen kilpailukykyyn. [www-dokumentti] <[http://www.sosiaaliala.fi/www/fi/yrityslainsaadanto/\\_parempi\\_saanately/\\_yritysvaikutukset.php](http://www.sosiaaliala.fi/www/fi/yrityslainsaadanto/_parempi_saanately/_yritysvaikutukset.php)> (Luettu 15.11.2010); [www-dokumentti] <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2089>> (Luettu 15.11.2010).

<sup>128</sup> [www-dokumentti] <<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/oppimin.htm>> (Luettu 30.11.2010).

ja hiljainen tieto (tacit knowledge) voidaan erottaa toisistaan, kuten aiemmin (luku 3.1.3) todettiin. Ensin mainittua voidaan prosessoida ja tallentaa sekä viestiä ja jakaa suhteellisen helposti. Hiljainen tieto puolestaan liittyy läheisesti ihmisten rutiineihin, toimintaan, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Se on henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea konkretisoida ja jakaa. Taidot liittyvät vahvasti kokemukseen ja ovat siten osittain hiljaista tietoa. Asenteella tarkoitetaan puolestaan myönteistä tai kielteistä suhtautumistapaa johonkin meille merkitykselliseen asiaan (ks. luku 3.1.4).

Aiemmin (luku 3.2.6) on korostettu Gibbiin (2000; myös Politis 2005, Sullivan 2000, Rae & Carswell 2000) viitaten, että yrittäjät oppivat ennen kaikkea tekemisen kautta: toisilta yrittäjiltä, asiakkailta saamastaan palautteesta, kokeilemalla ja kopioimalla, ongelmia ratkomalla sekä tarttumalla erilaisiin mahdollisuuksiin. Yrityksen näkökulmasta osaamisen hankinnan keinoja on muitakin: koulutus, rekrytointi ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö. Oppimista on mahdollista edistää yleisellä tasolla, koko taloutta koskevin ratkaisuin, sekä kohdennetusti vaikuttamalla yksittäiseen yrittäjään tai yrittäjäksi aikovaan. Yrityksen näkökulma tuo keskusteluun oman lisänsä.

YLEISET OPPIMISEN EDELLYTYKSET. Yleisellä tasolla kysymys voi olla oppimista tukevien rakenteiden vahvistamisesta tai oppimista edistävien prosessien käynnistämisestä. Rakenteista tärkeitä ovat

- *tutkimus ja opetus*, so. osaamisen tarjonnasta huolehtiminen. Tämän merkitys on kahtaalla. Näin on mahdollista vaikuttaa liiketoimintamahdollisuuksien olemassaoloon sekä osaavan työvoiman saatavuuteen. Kasvualojen tutkimuksen ja opetuksen tulee olla erityisen huomion kohteena.
- *Työvoiman kysynnän ja tarjonnan ennakointi* on jatkuvaa toimintaa ja sopeutuminen muutoksiin edellyttää rakenteellista joustavuutta. Resursseja on kyettävä suuntaamaan nähtävissä olevien osaamistarpeiden mukaisesti, tarvittaessa nopeastikin.
- *Suomen kansainvälisen aseman turvaaminen* on tärkeää, so. turvataan suomalaisten yritysten mahdollisuus toimia globaaleilla markkinoilla ja kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa.
- *Yrittäjämaston* merkitystä ei pidä vähätellä. Yhtäältä kysymys on suhtautumisesta yrittäjyyteen sekä yhtäältä toimijoiden yhdensuuntaisesta ajattelusta, yhteisestä kielestä, so. kyvystä tehdä yhteistyötä ja toimia koko talouden parhaaksi. Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tärkeitä oppimisen edellytyksiä, kuten aiemmin on todettu.
- *Positiiviset mielikuvat yrittäjyydestä* ovat merkityksellisiä ennen muuta sen vuoksi, että ne vahvistavat motivaatiota oppimiseen tässä tarkoitettussa mielessä.

Oppimista edistävien prosessien käynnistämisen taustalla on pyrkimys edistää tiedon ja osaamisen hyödyntämistä sekä yhdessä oppimista ja tiedon jakamista. Prosesseista voidaan nostaa esille ennen muuta

- *T&K-panostuksen* vahvistaminen ja kohdentaminen tavoitteena ennen muuta kasvuun, kehitykseen ja kansainvälistymiseen kannustaminen.
- Lisäksi merkityksellistä on yritysten keskinäisen sekä yritysten ja ulkopuolisten toimijoiden välisen *yhteistyön edistäminen*, so. yhdessä oppimisen mahdollistaminen. Aktiivisuutta edellytetään siis myös koulutusorganisaatioilta ja tutkimuslaitoksilta.

YRITTÄJÄN/YRITTÄJÄKSI AIKOVAN OPPIMISEN MAHDOLLISUUDET. Yksittäisen yrittäjän tai yrittäjäksi aikovan oppimista on mahdollista edistää vaikuttamalla yksilön tietoihin, taitoihin ja asenteisiin. Vaikuttamisen keinoina tulevat kysymykseen

- perinteinen *koulutus ja neuvonta* (ml. esimerkiksi mentorointi eri muodoissaan) tavoitteena vahvistaa yksilön kykyä hyödyntää tarjolla olevia liiketoiminnan mahdollisuuksia.
- Tekemällä oppimista vievät eteenpäin *T&K-panostus*, kuten panostus yrityksen laadulliseen kehittämiseen ja kansainvälistymiseen.
- Yhdessä oppimisen näkökulmasta *vuorovaikutuksen edistäminen* on merkityksellistä.
- Lisäksi positiiviset *mielikuvat yrittäjyydestä* ja sen tarjoamista mahdollisuuksista motivoivat yksilöä oppimaan kuten edellä todettiin.

Sidosryhmäsuhteet (Gibb 1996; Gibb 1999) tarjoavat toimivien yritysten näkökulmasta oivan havainnollistuksen oppimisympäristöstä. Gibbin (1997d) näkemys sidosryhmäsuhteista vastavuoroisina oppimisprosesseina muodostaa puolestaan hyvän lähtökohdan yksittäisten keinojen pohdinnalle. Se tukeutuu yrittäjämäisen oppimisen ytimeen - kokemukselliseen oppimiseen, verkostooppimiseen, tekemällä oppimiseen tai mitä nimitystä oppimistavasta sitten halutaankin käyttää. Sidosryhmäsuhteet muodostavat kaksisuuntaisen oppimiskehän, jota yrittäjien tulee hyödyntää tavoitteellisesti arjessaan.

YRITYKSEN NÄKÖKULMA. Yrityksen näkökulmasta oppimista koskeva keskustelu saa lisäulottuvuuksia.

- Uuden henkilöstön palkkaaminen, *rekrytointi*, on keino vahvistaa yrityksen osaamista. Tässä onnistuminen edellyttää toimivia työmarkkinoita ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaamista. Uudet keinot kuten työaikapankki ja yritysten välinen työvoiman vuokraus ovat tervetulleita vaihtoehtoja perinteiseen keinovalikoimaan.<sup>129</sup>
- Yritys voi hankkia tarvitsemansa osaamisen myös *ostopalveluna*. Tämän vuoksi KIBS-alan toiminnan edellytysten kehittäminen on tärkeää, myös keskusalueiden ulkopuolella. Tulokset osoittavat, että yrittäjät arvostavat

<sup>129</sup> [www-dokumentti] <<http://www.puuliitto.fi/index.php?m=6&s=1&id=4405>> (Luettu 8.1.2011).

saamaansa asiantuntija-apua, joka on tyypillisesti tilannespesifiä ongelmanratkaisua. Tavoitteena voisi olla pyrkimys kehittää alan yrityksiä ongelmanratkaisijoista kiinteäksi osaksi asiakasyritystensä strategista päätöksentekoa, ehkä yhteistyössä julkisten neuvontaorganisaatioiden kanssa.

- *Tiedon ja osaamisen siirto yrityksissä* oppivan organisaation hengessä on osaltaan keino edistää oppimista. Tämä asettaa vaatimuksia yrityskulttuuria ja johtamiskäytänteitä kohtaan.

HAASTE YLIOPISTOILLE. Tiedon merkityksen korostaminen on ollut tyypillistä yliopistoille ja näin on varmasti tulevaisuudessakin. Uusi tieto ja siihen perustuva opetus ovat toiminnan kulmakiviä jatkossakin. Yliopistot ovat kuitenkin tilanteessa, joissa niiden tulee ottaa selkeästi kantaa osaamisen kahteen muuhunkin osatekijään: taitoihin ja asenteisiin sekä niihin vaikuttamiseen. Suuri kysymys on, missä määrin yliopistot ottavat vastuuta itselleen myös näiden osalta? Kauhuskenaario on se, josta tässä tarinassani lähdin liikkeelle (kts. s. 14: Ford 1927, 235-236).

Perusvaihtoehdot ovat itse tekeminen ja yhteistyö. Ensin mainittua vaihtoehtoa monet näyttävät vierastavan. Se voidaan nähdä askeleena ammattikorkeakoulujen suuntaan, mikä veisi resursseja tutkimuksesta ja vaikeuttaisi kilpailua muiden yliopistojen kanssa kansainvälisillä areenoilla. Ei siis ihme, että yhteistyön vaihtoehto houkuttaa monia. Hankerahoituksen kautta yliopistoissa on kokemuksia tästä uudesta maailmasta, tekniikan ja lääketieteen puolella ehkä enemmän kuin muilla aloilla. Kauppätieteissä omien havaintojeni mukaan reaktiot ovat olleet kahdenlaisia: osa on innolla tarttunut yhteistyön tarjoamiin uusiin mahdollisuuksiin ja osa on pyrkinyt sementoimaan perinteisen tiedeyhteisön arvot ja toimintatavat ja näkee hanketoiminnan tälle alisteisena toimintana, jota tulisi arvioida varsin samanlaisin kriteerein kuin yliopistojen toimintaa yleisestikin. Kokemuksia ja vuorovaikutusta tarvitaan siis vielä paljon, että löydetään kaikkia tyydyttävät uudet toimintatavat.

Ymmärrän hyvin niitä, jotka pitävät yliopistojen uudistumista luonnollisena jatkeena siirtymiselle hyvinvointiyhteiskunnasta kohden kilpailuyhteiskuntaa. "Perinteiset" hyvinvointivaltiot, joiden keskeisenä päämääränä on ollut kansalaisten tasa-arvo ja hyvinvointi, ovat muuttumassa kohti kilpailuvaltioita. Kilpailuvaltiot painottavat innovaatioiden edistämistä, kilpailukykyä ja asettavat taloudelliset tavoitteet laajempien yhteiskunnallisten päämäärien edelle. Yliopistojen mukaantulo edistämään tämänkaltaista kehitystä tuntuu hyvin perustellulta. Ymmärrän kuitenkin myös niitä, jotka haluavat haastaa kehityksen järkevyyden. He kantavat huolta yliopistojen autonomiasta, perustutkimuksen asemasta ja tieteenalojen tasapuolisesta kohtelusta. He ovat huolissaan siitä, että lyhyen aikavälin taloudelliset hyödyt saavat liian suuren painoarvon päätöksenteossa. Kokemuksia ja vuoropuhelua tarvitaan siis tästäkin näkökulmasta.



## PÄÄTELMIÄ

Mitä toivon lukijalle jääneen kaikesta edellä käsitellystä mieleen? *Ensiksikin* on selvää, että alueellinen keskittyminen on aluekehityksen megatrendi: globaalisti, EU:ssa ja Suomessa. Kaiken lisäksi keskittymiselle ei ole löydettävissä tästä ajasta varteenotettavia vastavoimia. Pikemminkin päinvastoin. Keskittymisen ja kasvun yhteys näyttäisi olevan vahva. Keskittyminen vahvistaa kasvua. *Toinen havainto* koskee menestyviä alueita. Keskittymisen seurauksena alueiden väliset erot kasvavat. Kuitenkin myös kasvualueiden ulkopuolella voidaan menestyä, sitä helpommin mitä väljempi on käsityksemme menestymisestä. *Kolmanneksi*, läheisesti edelliseen liittyen, voidaan esille nostaa kysymys yrittäjyyden oppimisympäristöistä. Kysymys on tärkeä, koska yrittäjyys on menestymisen välttämätön ehto. Menestyvien alueiden piirteet ovat yksi vastaus tähän kysymykseen. Vastauksia on muitakin. *Neljänneksi* esille voidaan nostaa luovuuden ja tieto-organisaatioiden kasvava merkitys maailmassa, joka on kansainvälisempi kuin koskaan aikaisemmin ja jossa markkinoiden toiminnalla on aikaisempaa suurempi merkitys. *Lopuksi* on syytä muistuttaa siitä, että kukin meistä voi pieneltä osaltaan vaikuttaa siihen, mitä ympärillämme tapahtuu. Tästä näkökulmasta tärkeää on se, mitä ajattelemme tulevaisuudesta. Käperryemmekö me itseemme ja uljaaseen menneisyyteemme vai onko tällä päivällä ja tulevaisuudella tarjota meille innoituksen ja kasvun ituja?

### Alueellinen keskittyminen

Keskittyminen on aluekehityksen megatrendi, jolle ei ole löydettävissä vakavasti otettavia vastavoimia tässä ajassa. Globaali kuva on piikikäs, kuten Florida (2005) osoittaa. Innovaatioiden näkökulmasta piikkejä on harvassa, väestön sijoittumisen näkökulmasta huomattavasti tiheimmässä. EU-maat näyttäisivät olevan edelleen varsin hyvissä asemissa.

Keskittyminen on aluerakenteen kehitystä hallitseva piirre myös EU:ssa. Ennen muuta Englannista Etelä-Saksan kautta Pohjois-Italiaan ulottuva ”kasvubanaanit”, on vahvistanut asemaansa ja muodostaa selkeästi EU:n taloudellisen ytimen. Varallisuus näyttäisi keskittyvän vahvasti tälle alueelle. Väestön



keskittyminen näyttää suuntautuvan samoille alueille kuin varallisuuden keskittyminen. Myös ulkomaiset investoinnit (FDI) suuntautuvat vahvasti näille samoille alueille. Liikennesaavutettavuus mahdollistaa osaltaan havaittavissa olevan alueellisen keskittymisen. Innovaatioita ja innovatiivisuutta koskevat tiedot eivät nekään muuta kuvaa EU:n sisäisestä alueellisesta keskittymisestä, päinvastoin.

Keskittyminen on aluerakenteen kehitystä hallitseva piirre myös Suomessa. Huomattava osuus Suomen väestöstä on pakkautunut Helsinki-Turku-Tampere -kolmioon. Lisäksi väestön keskittyminen näyttäisi edelleen jatkuvan. Itä- ja Pohjois-Suomen ohella pysyvä asutus näyttäisi vähenevän laajasti myös Väli-Suomessa. Saarekkeisuudesta näyttäisi muodostavan aluekehityksessä nykyistäkin keskeisemmäksi piirteeksi. Väestön tapaan vauraus keskittyy Etelä-Suomeen, joka on tässä mielessä parhaiden eurooppalaisten alueiden tasolla. Innovatiivisuus ja osaaminen näyttäisivät puolestaan olevan laajasti ottaen Suomen suuri vahvuus EU-perheessä.

### **Menestyvät alueet**

Elämää ja mahdollisuuksia on myös keskittymisestä hyötyneiden alueiden ulkopuolella. Perusteet puhua aluerakenteen mosaiikista ovat siten edelleen olemassa. Tätä tukevat esimerkiksi Hautamäen (2000 ja 2003) tulokset maaseudulla menestyvistä yrityksistä. Perinteisiltä maaseutualueiltakin löytyy edelleen eri toimialoilta menestyviä yrityksiä, joista osa on korkeaa teknologiaa hyödyntäviä yrityksiä. Mielikuvien maantiede tarjoaa keinon lähestyä menestyneitä alueita.

Suomessa on luontevaa puhua Pohjanmaan yrittäjyydestä, esimerkiksi Keski-Pohjanmaan veneteollisuudesta tai Jurvan puutuoteteollisuudesta. Yhtä lailla voidaan puhua Perämeren kaaresta tai eri puolille maata sijoittuvista matkailuteollisuuden keskittymistä. Menestyksen selityksiksi tarjotaan hyvin samankaltaisia tekijöitä kuin kansainvälisissä menestystarinoissa. Mahdollisuudet energisoivat. Toimintatapaa kuvaa yhteistoiminta, yhdessä oppiminen, verkosto-oppiminen, tai rikastava vuorovaikutus, mitä nimitystä halutaan kulloinkin käyttää.

Ulkopuolisille menestys voi näyttäytyä hyvin pienmuotoisina tekoina ja muutoksina, jotka ovat kuitenkin paikallisesti merkittäviä. Pitää muistaa, että huomattava osa Suomen kunnista käy nimenomaan eloonjäämistäistelua: väestö vähenee, ikärakenne vinoutuu, elinkeinorakenne yksipuolistuu. Näidenkin joukossa on menestyjiä (Kuhmonen, Kronström & Niittykangas 2007), alueita, jotka menestyvät muita vastaavia alueita paremmin. Näyttäisi siltä, että kunnissa käsitykset siitä, mitä pitäisi tehdä, ovat hyvin samansuuntaiset. Voittajiksi näyttäisivät valikoituvan ne, jotka pystyvät viemään asiat myös käytäntöön. Alkuvaiheessa kehitys usein henkilöityy. Yhteisöyrittäjän (community entrepreneur, Johannisson 1990; Johannisson & Nilsson 1989) ja virtuaaliyrittäjän (Laukkanen & Niittykangas 2003) käsitteet ovat tässä mielessä edelleen käytökelpoisia.

Aktiivisuus näyttäisi olevan menestymisen perusedellytys. Enää edes parhaimmankin teollisuusalueet eivät ole rakennemuutosten ulottumattomissa. Menestys edellyttää kykyä muuttua ja ennen muuta kykyä oppia ja tarvittaessa poisoppia. Yksittäisten yritysten ja henkilöiden merkitys on aina suuri, mutta ajan myötä oleellisempaa on toimijoiden välinen yhteistyö, alueen sisällä mutta luonnollisesti myös aluerajat ylittävä yhteistyö. Tärkeää näyttäisi olevan myös se, että monien asioiden tulisi olla kunnossa samanaikaisesti. Tämä on suuri haaste nimenomaan keskusalueiden ulkopuolella.

### **Yrittäjyyden monet oppimisympäristöt**

Yrittäjyys on menestymisen välttämätön edellytys, mikä synnyttää kysymyksen suotuisista yrittäjyyden oppimisympäristöistä. Mitä nämä ovat ja millä keinoin niiden syntyä on mahdollista edistää? Gibbin ja Ritchien (1982) sosiaalisen kehityksen malli korostaa kasvu ympäristön ja erilaisten vuorovaikutussuhteiden yksilöä muovaavaa merkitystä. *Perheen* merkitys yksilön kasvulle ja kehitykselle on suuri, vaikka pohdinnat geneettisen perimän vaikutuksesta sivuutettaisiinkin (esim. Bouchard & McGue 2003). Perheen muodostama kasvu ympäristö muokkaa yksilön arvoja, asenteita ja käyttäytymistä. Muun *elin- ja kasvu ympäristön* vaikutus on samankaltainen, samoin *kaverisuhteiden*. Toisessa ääripäässä nämä yksilön kasvun ja kehityksen areenat vahvistavat motivaatiota yrittäjyyteen, toisessa ääripäässä vaikutus on päinvastainen. Tätä ajattelun ja toiminnan kenttää havainnollistaa mielenkiintoisella tavalla Bourdieun (1987) luokkarakteereista esitetyt havainnollistukset. Kysymyksen on kärjellään seisovasta kolmiosta, jonka ulottuvuuksia ovat taloudellinen ja kulttuurinen pääoma. Yksilön työmarkkina-asema ja kulttuurinen kiinnostus kietoutuvat kokonaisuudeksi. Havainnollistus kuvaa hyvin liikkuvuuden esteitä erilaisten positioiden välillä. Kysymys ei ole yksinomaan siirtymisestä työmarkkina- asemasta toiseen, esimerkiksi palkansaajasta yrittäjäksi, vaan äärimmillään uuden identiteetin rakentamisesta.

Yrittäjyydestä kiinnostuneiden näkökulmasta tärkeitä oppimisympäristöjä ovat myös *tavoitteellisesti rakennetut kohtaamisareenat*, joilla pyritään vaikuttamaan sekä yrittäjyysintentioniin ja psykologiseen pääomaan että vahvistamaan yksilön yrittäjäosaamista. Korkeakoulut ja yliopistot ovat olleet innokkaasti rakentamassa tällaisia kohtaamisareenoita. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta käy myös toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa työssäoppimisjakson liittäminen osaksi yrittäjyyskasvatusta ja yrittäjäkoulutusta.

Oppimisympäristöjen merkitys riippuu paljon siitä, missä vaiheessa yrittäjäksi ryhdytään kuten Gibb ja Ritchie (1982) aikanaan korostivat. Mitä nuoremasta henkilöstä on kysymys, sitä suurempi merkitys on perheellä ja kasvu ympäristöllä. Iän myötä työkokemuksen ja henkilökohtaisten tavoitteiden merkitys kasvaa. Suhtautumisen yrittäjyyteenkin voidaan ajatella olevan ikäsidonainen asia. Kysymys on myös liiketoiminnan mittakaavasta, kuten perustamisen motiiveja koskevat selvitykset hyvin osoittavat. Tyypillisen yrityksen perustamisen motiivit voidaan usein luokitella ekspressiivisiksi, tyypillistä

yrittäjästä suuremmissa yrityksissä instrumentaaliset motiivit nousevat vahvasti esille.

Tavoitteellisesti rakennetut kohtaamisareenat ovat tärkeitä myös toimivien yrittäjien näkökulmasta. Hautomot muodostavat maailman, jonka tavoitteena on vauhdittaa liiketoiminnan kehitystä ja kasvua. Laukkasen (1999) mukaan yrityshautomot ovat seurausta siitä, että yritysten ja uuden liiketoiminnan tärkeys on ymmärretty aikaisempaa paremmin. Syynä voivat toki olla myös tämän ajan kasvuliiketoiminnan aiemmasta poikkeavat teknologiset, rahoitukselliset ja osaamishaasteet. Suomessa toimii hieman yli sata yrityshautomoksi kutsuttua keskusta (Koskenlinna 2004, 9). Niiden toiminta kohdistuu alkaviin ja muutosvaiheessa oleviin yrityksiin. Hautomopalvelut voivat olla hyvin konkreetteja kuten tilojen ja laitteiden tarjoamista yritysten käyttöön. Palveluihin kuuluvat myös erilaiset osaamispalvelut yrityksille ja yrittäjille, joilla vahvistetaan yritysten kilpailukykyä. Teollisuuskylät vertautuvat Koskenlinnan (2004, 10) ajattelussa yrityshautomoihin, vaikka ne tarjoavatkin yrityksille lähinnä toimitiloja.

Myös sidosryhmäsuhteet (Gibb 1997d ja 1999) tarjoavat toimivien yritysten näkökulmasta oivan havainnollistuksen oppimisympäristöstä. Se tukeutuu yrittäjämäisen oppimisen ytimeen - kokemukselliseen oppimiseen, verkostoppimiseen, tekemällä oppimiseen tai mitä nimitystä oppimistavasta sitten halutaankin käyttää. Sidoryhmäsuhteet muodostavat kaksisuuntaisen oppimiskehän, jota yrittäjien tulee hyödyntää tavoitteellisesti arjessaan.

Tavoitteellisten oppimisympäristöjen ytimessä on – sekä potentiaalisten että toimivien yrittäjien näkökulmasta – yksilöiden välinen vuorovaikutus ja sen mahdollistama oppiminen ja uudistuminen. Johannisson (2002) laventaa tulkin-taa korostamalla, että henkilötason vuorovaikutussuhteiden tavoitteena on toimia yrittäjänä toimimisen henkisenä tukena sekä mahdollistaa resurssien saata-vuus ja pääsy mukaan sellaiseen liiketoimintaan, johon osapuolista kukaan ei yksinään kykene. Tällöin olemme hyvin lähellä sitä, millä Westlund ja Bolton (2003) perustelevat sosiaalisen pääoman tärkeyttä. Himanen käyttää käsitettä rikastava vuorovaikutus, mikä oivallisella tavalla kertoo sen, mistä vuorovaiku-tuksessa viime lopuksi on kysymys: ”...siinä yksilöitä innostetaan muuttamaan in-tohimoaan käytännön teoksi niin toisten rohkaisemisen ja tukemisen kuin keskinäisen kilvoittelunkin kautta”.<sup>130</sup> Kysymys on aikaa vievästä prosessista, kuten Kansalli-sessa innovaatiostrategiassa (2008, 23) todetaan: ”...luottamuksellinen ja innovaa-tiotoimintaa parhaiten rikastuttava vuorovaikutus- ja yhteistyösuhde muodostuu usein vasta pitkäaikaisen, henkilökohtaisen tutustumisen ja yhdessä työskentelyn myötä”.

Perheen merkitys yrittäjyyden oppimisympäristönä on kiistaton. Niitty-kangas ja Tervo (2005; myös esim. Hout & Rosen 2000) ovat osoittaneet, että yrittäjätaustaisten perheiden lasten todennäköisyys ryhtyä yrittäjiksi on kak-sinkertainen muihin verrattuna. Selityksiä on tarjolla useita: sukupolvelta toi-selle siirtyvät taloudelliset edellytykset (esim. Evans & Leighton 1989; Laferrere & McEntee 1995; Blanchflower & Oswald 1998); kokemusten ja liiketoiminta-osaamisen siirtyminen (esim. Lentz & Laband 1990; Laferrere & McEntee 1995);

<sup>130</sup> [www-dokumentti] <[http://www.berggren.fi/pdf/berggren-lehti/Berggren\\_2\\_08.pdf](http://www.berggren.fi/pdf/berggren-lehti/Berggren_2_08.pdf)> (Luettu 12.10.2009).

verkostosuhteiden ja siten sosiaalisen pääoman siirtyminen sukupolvelta toiselle (esim. Johannisson 2002; Lentz & Laband 1990); mutta myös hyvin vaikeasti mitattavissa olevia tekijöitä kuten yrityksen maine ja arvostus (Dunn & Holtz-Eakin 2000) sekä vanhempien antama positiivinen roolimalli (Lentz & Laband 1990). Sukupolvenvaihdoksen mahdollisuus luonnollisesti selittää osaltaan yrittäjäperheen lasten ryhtymistä yrittäjäksi.

On kuitenkin syytä korostaa, että opittu yrittäjämäisen käyttäytymisen malli voi realisoitua muunkinlaisena uravalintana kuin yrittäjyytenä. Itsekäynnistyvyys, kyky sietää epävarmuutta, tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus, itseluottamus ja uusien mahdollisuuksien näkeminen ovat arvostettuja työelämävalmiuksia missä tahansa työssä. Omien tulostemme pohjalta (Niittykangas & Tervo 2005) voisi päätellä, että yrittäjävanhempien käyttäytyminen on ainakin jossain määrin sukupuolispesifiä. Pojat kouluttautuvat insinööreiksi tavoitteena jatkaa perheyrittäjäksessä ja tyttäret korkeaa koulutusta vaativiin ammatteihin vieraan palveluksessa.

### **Yliopistojen kasvava merkitys**

Yliopistojen rooli alueellisen kehityksen edistäjänä on kasvussa. Opetusministeriön korkeakoulupohjaisen yrittäjyyden edistäminen -raportissa (Opetusministeriö 2009, 9) korkeakoulupohjainen ja akateeminen yrittäjyys määritellään seuraavasti:

*Korkeakoulupohjaisella yrittäjyydellä tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksiä, joiden omistajana ja operatiivisessa johdossa toimii joko ammattikorkeakoulusta tai yliopistosta valmistunut henkilö tai henkilöitä. Akateemisten yrittäjyydellä tarkoitetaan puolestaan kaikkia niitä yrityksiä, joiden omistajana ja operatiivisessa johdossa toimii yliopistotutkinnon suorittanut henkilö tai henkilöitä riippumatta siitä, missä tai millaista toimintaa yritys harjoittaa. Akateemisella yrittäjyydellä tarkoitetaan yliopistoissa tuotettuun tutkimustietoon perustuva liiketoimintaa ja/tai kampusalueilla toimivia yrityksiä. Korkeakoulupohjaista yrittäjyyttä voidaan siis tässä yhteydessä pitää eräänlaisena yleisterminä, jolla tarkoitetaan kaikkia korkeakoulututkinnon suorittaneita yrittäjiä. Sen sijaan akateemisten yrittäjyys rajaa kohderyhmän yliopistoista valmistuneisiin henkilöihin ja akateeminen yrittäjyys koskettaa kaikkein suppeinta yrittäjäjoukkoa, jonka siteet yliopistoon ovat selkeämmin havaittavissa.*

Korkeakoulupohjaisen yrittäjyyden edistämiseksi voidaan tunnistaa kaksi aluetta, ensimmäinen näistä käynnistyi 1990-luvulla. Tällöin pyrittiin luomaan hyviä käytänteitä yrittäjyyskasvatukseen ja alkavaan yritystoimintaan. Käynnissä olevalle toiselle vaiheelle tyypillisiä piirteitä ovat yrittäjyyskasvatuksen ja alkavan yrittäjyyden hyvälle käytännölle rakentuva yrittäjyyden ja yritystoiminnan edistämisen systematisointi, kasvuyrittäjyyden edistäminen, yritystoiminnan kansainvälistyminen sekä korkeakouluosaamisen kaupallistaminen. (Opetusministeriö 2009, 10.)

Tiede nähdään aikaisempaakin selvemmin tuotannontekijänä. Toinen akateeminen vallankumous pyrkii vauhdittamaan tämän tuotannontekijän muuttamista tuotteiksi ja uusiksi yrityksiksi. Yliopistojen hallinnollisen aseman muutos on viemässä kehitystä selvästi tähän suuntaan. Etzkowitz, Webster ja Healey (1998, 1-13) tulkitsevat muutoksen tapahtuneen/tapahtuvan kolmessa vaiheessa: aluksi pyrittiin turvaamaan tietopääoma, toisessa vaiheessa muodostettiin tutkimusryhmiä, joiden avulla pyrittiin kokoamaan yhteen suuria varantoja tiedollista pääomaa, ja kolmannessa vaiheessa kehitetään työkaluja ja toimintatapoja, joilla pyritään synnyttämään tietopääomaan perustuvia tulovirtoja. Vaiheet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan näyttäytyvät kaikki samanaikaisesti yliopistojen toiminnassa tänä päivänä.

Toinen akateeminen vallankumous tarkoittaa uuden tutkimustiedon muuntamista tiedolliseksi pääomaksi sekä edelleen markkinoitavaksi hyödykkeeksi ja taloudelliseksi kehitykseksi. Yliopistojen rooli on muuttumassa eriytyneestä toimijasta elinkeinoelämän yhdeksi tärkeäksi yhteistyökumppaniksi. Tiedon kaupallistaminen on täten yliopiston uuden tehtävän keskeisin osa (Etzkowitz 2004). Se liittyy yliopistot aikaisempaa kiinteämmin tiedon käyttäjä-tahoihin ja tekee niistä aikaisempaa itsenäisempiä taloudellisia toimijoita. Muutoksen tulee näkyä myös yliopistojen arjessa: uusi rooli edellyttää yrittäjämäisten toimintojen tukemista keinoin, jotka liittyvät esimerkiksi toimintatapoihin, koulutukseen ja tukipalveluihin. Teknologian siirto, yrityshautomot ja yliopistolähtöiset tiedepuistot ovat perinteisiä keinoja vahvistaa yliopistojen ja elinkeinoelämän vuorovaikutusta. Epäsuorat vaikutuskanavat kuten koulutus ja konsultointi täydentävät vuorovaikutusta. (Günther & Wagner 2007, 6.)

Ajattelu on luonteva jatko 1990-luvun alusta alkaneelle innovaatiövetoiselle kehittämisajattelulle, jonka voi tulkita ennakoineen siirtymistä hyvinvointivaltiosta kilpailuvaltioksi. Kilpailuvaltiot painottavat innovaatioiden edistämistä ja kilpailukykyä sekä asettavat taloudelliset tavoitteet laajempien yhteiskunnallisten päämäärien edelle. Kriittisissä puheenvuoroissa yliopiston roolia tässä uudessa maailmassa on kuvattu tehdas-metaforalla (metaforista Luostari-*nen & Väli*verronen 1991). Tehdas on ulkoa ohjautuva ja sisäisesti hierarkkinen tiedon ja työvoiman tuotantolaitos (emt., 17-18). Kehityksen on pelätty entisestään vahvistavan yliopistojen eriarvoistumista. Huippuyliopistoista on puhuttu aina, mutta maakuntayliopistoista puhuminen on jotain uutta. Käsite ei viittaa enää yksinomaan yliopiston sijaintiin, vaan on sisällöltään selvästi monimerkityksellisempi. Kauhukuva on, että yksittäiset kannanotot liiallisesta koulutuksesta yleistyvät, minkä seurauksena koulutus nähdään aikaisempaa useammin kustannuksena eikä investointina. Lopputuloksena voisi olla, että maakuntayliopistoista tulee sananmukaisesti maakunnan tarpeita palvelevia koulutus-tehtaita.

### **Usko paremmasta huomisesta**

Kysymys on viime lopuksi ihmisistä, yhtä lailla heidän kollektiivisesta ajattelusta kuin siitä, mitä yksittäiset ihmiset omasta tulevaisuudestaan ajattelevat.

Usko paremmasta huomista on vahva kehityksen ja eteenpäin menon moottori. Näin ajatteleva ei ole ajatuksineen yksin. Uskoa paremmasta huomista on tarjottu selitykseksi vaalimenestykselle (Suomen Kuvalehti 2006, 7):

*”Nykytrendi on yksilöllisyys: ihminen valitsee itse tyyliinsä, muodikkaat kulutustottumukset ja jopa ajatukset. Tähän on varaa, kun olot ovat turvalliset ja elintaso korkea. Perustoimeentulo on itsestäänselvyys. Holhoava politiikka ei sovi täysikäiselle, ihminen haluaa enemmän: elämään kuuluu turvallisuuden lisäksi myös tarve ottaa riskejä, yrittää epäonnistumisen uhallakin, ja saavuttaa itse asetettuja tavoitteita. Erityisen tärkeää tämä on nuorisolle, jolla on elämä edessä. Vaihtoehtoton, vaikkakin turvallinen elämä hyvinvointivaltiossa on tarkoitukseton.”*

Uskoa paremmasta huomista on tarjottu myös kansakunnan pelastukseksi (Helsingin Sanomat 2010, 2):

*”Tässä ajassa Suomi tarvitsisi keskustelua ja rohkeutta ajatella toisin, mutta lama on vain kahlinnut asenteita. Kukin vetäytyy omaan poteroonsa ja tuumii, että ehkä tästä vielä jotenkin selvitään. ... Suomi tarvitsisi nyt moraalisia esimerkkejä ja rohkeita tekoja. Arvopuhe on merkityksellistä vain, jos teot vastaavat puheita.*

*Jokaisen kansakunnan tulee varjella omia etujaan, mutta samalla on nähtävä, että menestys perustuu yhä enemmän jakamiseen. Suomen menestyksen avain on, että luova voima ja ideat pystytään hyödyntämään ja että luodaan rakenteita, jotka vahvistavat osaamista ja vuorovaikutusta.”*

Himanen (2010, 29-30) varottaa siitä, että *”... on vältettävä henkisen tragediamoodin ansa, jossa ajatellaan, että meillä on jo valmis kohtalo ja että tämä kohtalo on surkea – eli ajatus, jonka mukaan lopulta kaikki päättyy huonosti”*. Hän korostaa myös sitä, että puhe voi olla itseään toteuttavaa (emt., 30): *”... jatkuva toisto, että 2010-luku on Suomelle väistämättä synkkä, luo kohtaloa, jota ei ole vielä mihinkään kirjoitettu. On kysyttävä: entä jos näin ei väistämättä olekaan? Entä jos voimme löytää sellaisia vahvuuksia, joiden varaan voimme rakentaa myös tulevaisuuteen kokonaisvaltaisesti kuokoistavaa suomalaista elämää? Ja entä jos henkisellä kulttuurillamme ja arvomaailmamme voi olla tässä erityisen merkittävä osa?”* Epävarmuudesta johtuen polku tulevaisuuteen on, kuten Vihanto (2010, 4) toteaa, *”... hapuilua puolipimeässä ja yhä parempien toimintatapojen etsimistä inhimillistä kekseliäisyyttä käyttämällä. Todellisuuden armottomissa oloissa ihmiset ovat loputtomalla tutkimusmatkalla tuntemattomaan tulevaisuuteen, ja he tietävät vasta jälkeinpäin kokemuksen karttuessa, jos silloinkaan, mitkä heuristiikat tuottavat mieluisia tuloksia”*.

Evolutionäärisen ajattelun yksi perusviesti voisi olla, että kehitys edellyttää valinnan mahdollisuutta. Vaihtoehtojen olemassaolo toimii samalla olemassa olevan turvana. Toinen viesti voisi olla se, että jokaisen panos on tarpeen ja jokaisella pitäisi olla mahdollisuus hyödyttää tietojaan ja kyvykkyyksiään yhteiseksi parhaaksi. Tässä yhteydessä Himasen (2010, 117-137) uutta oppimiskulttuuria koskevat ajatukset ovat kysymyksiä herättäviä, erityisesti kun niitä tarkastelee tämän päivän yliopistoarjen näkökulmasta.

Uskoon paremmasta huomisesta liittyy usko itseen. Voisi hyvinkin olla viisasta nostaa positiivinen psykologinen pääoma (esim. Luthans ym. 2004) muiden pääomien rinnalle keinoksi, jolla tulevaisuutta myös rakennetaan. Viisasta tietysti olisi ensin kysyä asiantuntijoilta, mistä tässä uudessa pääomassa on kysymys. Ymmärrykseni mukaan positiivinen psykologinen pääoma tarjoaa uudenlaisen yksilöä kunnioittavan näkökulman kehittämiseen ja kehittymiseen. Lisäksi se tulee minusta lähelle Himasen (2010) joitakin peruslähtökohtia: esimerkiksi pyrkimystä nostaa yksilöt kehittämisen keskiöön sekä rikastavasta vuoro-vaikutuksesta kehityksen edellytyksestä.

Vanhon näkökulmien, keinojen ja kumppanuuksien rinnalle tarvitaan paljon uutta, vanhan poisoppimiseenkin meidän pitää olla valmiita. Kavahta, jos olet mukana luomassa keski-ikäisten miesten maailmaa, joka on menneisyyden kaltainen ja johon nuoret ja itsestäsi poikkeavalla tavalla ajattelevat eivät pääse vaikuttamaan.

## LÄHTEET

- Acs, Zoltan J. & David B. Audretsch 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*, s. 3-20. London: Kluwer.
- Adizes, Ichak 1979. Organizational Passages - Diagnosis and Treating Lifecycle Problem of Organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 2-25.
- Adizes, Ichak 1981. *Johtamista ja harhaanjohtamista*. Oy Rastor Ab, Rastorjulkaisut, Management-sarja 5, Imatra.
- Advansis Oy & Tekel ry. 2004. Teknologiakeskusten toiminnalliset ja rakenteelliset haasteet. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriölle tehty selvitys suomalaisten teknologiakeskusten asemasta ja kehitysnäkymistä innovaatiojärjestelmässä.
- Ahonen, Aila 2009. Kasvuyrittäjän oppiminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, pro gradu -tutkielma.
- Ajzen, Icek 1985. From intentions to actions: A theory of planned behavior. Teoksessa Julius Kuhl & Jurgen Beckman (toim.) *Action control: From cognition to behavior*, s. 11-39. Heidelberg: Springer.
- Ajzen, Icek 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, Icek 1998. *Attitudes, personality, and behavior*. Milton Keynes, Open University Press.
- Ajzen, Icek 2001. Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Ajzen, Icek & Martin Fishbein 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ala-Mutka, Jukka 2007. Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, Working paper W-431.
- Aldrich, Howard E. & Jennifer E. Cliff 2003. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
- Ali-Yrkkö, Jyrki, Maarit Lindström, Mika Pajarinen & Pekka Ylä-Anttila 2004. Suomen asema globaalissa kilpailussa - yritysten sijaintipäätöksiin vaikuttavat tekijät. Helsinki: ETLA, Keskusteluaiheita No. 927.
- Allardt, Erik 1987. *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Porvoo: WSOY.
- Almus, Matthias 2002. What Characterizes a Fast-Growing Firm? *Applied Economics*, 34, 1497-1508.
- Alppi, Samuli & Kimmo Ylä-Anttila 2007. Verkostourbanismi. *Yhdyskuntasuunnittelu*, 45(2), 10-26.
- Alsos, Gry Agnete & Lars Kolvereid 1998. The Business Gestation Process of Novice, Serial and Parallel Business Founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), 101-114.



- Antikainen Janne, Juho Luukkonen & Tarja Pyöriä (toim.) 2006. Kaupunkiverkko ja kaupunkiseudut 2006. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo & Sourav Ray 2003. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Arenius, Pia, Erikko Autio & Anne Kovalainen 2004. Global Entrepreneurship Monitor 2003. Finland Executive Summary. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Argenti, John 1976. *Corporate collapse, the causes and symptoms*. London: McGraw-Hill.
- Arthur, Brian W., Yu.M. Ermoliev & Yu.M. Kanioski 1987. Path-dependent Processes and the Emergence of Macro-Structure. *European Journal of Operational Research*, 30(3), 294-295.
- Asheim, Björn, Philip Cooke & Ron Martin 2006 (toim.). *Clusters and regional development: critical reflections and explorations* London: Routledge.
- Atherton, Andrew 2004. Thinkpiece - Creating the entrepreneurial university of the 21st century? *EntreNews*, 1/2004, 3.
- Audretsch, David B. 2002. Entrepreneurship: A Survey of the Literature. Paper prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General. Institute for development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR), London.
- Audretsch, David & Ronnie J. Phillips 2007. Entrepreneurship, State Economic development Policy, and the Entrepreneurial University. [www-dokumentti] <<http://ssrn.com/abstract=963401>> (Luettu 25.9.2007).
- Audretsch, David B., Roy Thurik, Ingrid Verheul & Sander Wennekers 2002. *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-U.S. Comparison*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Aula, Pekka & Jarna Heinonen 2002. *Maine menestystekijänä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Autio, Erikko 2003. High Potential Entrepreneurship in the Light of GEM Data. The Annual Entrepreneurial Advantage of Nations, First Annual Global Entrepreneurship Symposium, New York 29.4.2003.
- Autio, Erikko, Martti M. Kaila, Reima Kanerva & Ilkka Kauranen 1989. *Uudet Teknologiyritykset*. Helsinki: Finnish National Fund for Research and Development SITRA, B 101.
- Autio, Erikko, Pia Arenius & Hannele Wallenius 2000. Economic impact of gasselle firms in Finland. Espoo: Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Working Paper 3.
- Autio, Erikko & Pekka Kähkönen 1994. *Teknologiyrittäjän opas*. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Autio, Erikko, Krista Miikkulainen & Ilkka Sihvola 2007. Innovatiiviset kasvuyritykset. Helsinki: Tekes, Teknologiakatsaus 201/2007.

- Auvinen, Tommi, Hannu Niittykangas & Tuomas Kuhmonen 2010. Yrittäjän subjektiivinen rationaalisuus mekanististen selitysmallien maailmassa. Esimerkkinä paikallinen kehittäminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, Working Paper N:o 366.
- Bandura, Albert 1986. *The social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bandura, Albert 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, Robert A. 2004a. Editorial: Potential benefits of the cognitive perspective: expanding entrepreneurship's array of conceptual tools. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 1-4.
- Baron, Robert A. 2004b. The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19, 221-239.
- Baum, J. Robert & Edwin A. Locke 2004. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89, 587-598.
- Baum, J. Robert, Edwin A. Locke & Ken G. Smith 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44, 292-303.
- Baum, Joel A.C. & Brian S. Silverman 2004. Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. *Journal of Business Venturing*, 19, 411-436.
- Baumol, William J. 1990. Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *The Journal of Political Economy*, 98(5, part 1), 893-931.
- Bazerman, Max H. 1998. *Judgement in Managerial Decision Making*. New York: John Wiley & Sons.
- Bell, Jim 1995, The Internationalisation of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to "stage" Theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bellu, Renato R. & Herbert Sherman 1995. Predicting business success from task motivation and attributional style: a longitudinal study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 7, 349-363.
- Bianchi, Guiliano 1998. Requiem for the Third Italy? Rise and fall of a too successful concept. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 93-116.
- Binks, Martin & Andrew Jennings 1986. Small firms as a source of economic rejuvenation. Teoksessa James Curran, John Stanworth & David Watkins (toim.) *The Survival of the Small Firm. Volume 1. The Economics of Survival and Entrepreneurship*, s.19-37. Cambridge: Gower.
- Birch, David L. 1987. *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. New York: Free Press.
- Bird, Barbara 1988. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Bird, Barbara 1989. Entrepreneurial behavior. London: Scott, Foresman and Company.

- Blakely, Edward J. & Ted K. Bradshaw 2002. *Planning local economic development*. London: Sage.
- Blanchflower, David G. & Andrew J. Oswald 1998. What Makes an Entrepreneur? *Journal of Labour Economics*, 16(1), 26-60.
- Blenker, Per, Poul Dreisler & John Kjeldsen 2006. Entrepreneurship Education the New Challenge Facing the Universities – A Framework for understanding and development of entrepreneurial university communities. Aarhus: Aarhus School of Business, Working Paper 2006-02.
- Bloodgood, James M., Harry J. Sapienza & James G. Almeida 1996. The internationalization of new high-potential US ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76.
- Boschma, Ron 2004. Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective. *Regional Studies*, 38(9), 1001-1014.
- Boschma, Ron 2005. Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Boswell, Jonathan 1973. *The rise and decline of small firms*. London: George Allen & Unwin Ltd.
- Botham, Ron & Colin Mason 2007. Good Practice in Enterprise Development in UK Higher Education. National Council for Graduate Entrepreneurship, Research Report 004/2007.
- Bouchard, Thomas J. & Matt McGue 2003. Genetic and Environmental Influences on Human Psychological Differences. *Journal of Neurobiology*, 54, 4-45.
- Bourdieu, Pierre 1987. *Sosiologian kysymyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Benner, Mats 2003. The Scandinavian challenge: the future of advanced welfare states in the knowledge economy. *Acta Sociologica*, 46(2), 132-149.
- Brenner, Neil 2003. Metropolitan institutional reform and the rescaling of state space in contemporary Western Europe. *European Urban and Regional Studies*, 10(4), 297-324.
- Bradley, Don E. & James A. Roberts 2004. Self-employment and job satisfaction: Investigating the role of self-efficacy, depression, and seniority. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 37-58.
- Bridge, Simon, Ken O'Neill & Stan Cromie 1998. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. London: Macmillan.
- Brock, William A. & David S. Evans 1989. Small Business Economics. *Small Business Economics*, 1(1), 7-20.
- Brown, Shona L., & Eisenhardt, K. M. 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-35.
- Burgelman, Robert A. 1983. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 223-244.
- Burgelman, Robert A. 1984. Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Burgelman, Robert A. 1988. Strategy Making as a Social Learning Process: The Case of Internal Corporate Venturing. *Interfaces*, 18(3), 74-85.

- Busenitz, Lowell W. & Jay B. Barney 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Bygrave, William D. 1994. The entrepreneurial process. Teoksessa William D. Bygrave (toim.) *The portable MBA in entrepreneurship*, s. 1-25. New York: John Wiley & Sons.
- Böckerman, Petri & Mika Maliranta 2003. Tehoton mikrotason dynamiikka. Uusi näkökulma aluetalouksien ongelmiin. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 99(2), 138-147.
- Camagni, Roberto 1995. The concept of innovative milieu and its relevance for public policies in European lagging regions. *Papers in Regional Science*, 74, 317-340.
- Cambridge Econometrics 2003. A Study on the Factors of Regional Competitiveness. A draft final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy. [www-dokumentti] <[http:// ec.europa.eu /regional\\_policy/ sources/ docgener/ studies/ pdf/ 3cr/competitiveness.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf)> (Luettu 22.11.2009).
- Caniels, Marjolein C.J. 2000. *Knowledge Spillovers and Economic Growth. Regional Growth Differentials across Europe*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Carland, James W., Frank Hoy, William R. Boulton & JoAnn C. Carland 1984. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Carree, Martin, Andre van Steel, Roy Thurik & Sander Wennekers 2002. Economic Development and Business Ownership: An Analysis using Data of 23 OECD Countries in the Period 1976-1996. *Small Business Economics*, 19, 271-290.
- Cassia, Lucio, Michael Fattore & Stefano Paleari 2006. *Entrepreneurial strategy: Emerging Businesses in Declining Industries*. Cheltenham, UK: Edwar Elgar.
- Casson, Mark 1982. *The entrepreneurs: an economic theory*. Oxford: Martin Robertson.
- Casson, Mark 2003. *The entrepreneurs: an economic theory*. Cheltenham, UK: Edwar Elgar.
- Casson, Mark & Andrew Godley 2005. Entrepreneurship and Historical Explanation. Teoksessa Youssef Cassis & Ioanna Pepelasis Minoglou (toim.) *Entrepreneurship in Theory and History*, s. 25-60. New York: Palgrave Macmillan.
- Castells, Manuel 1997. *The Information Age. Economy, Society and Culture. The Power of Identity*. Oxford: Blackwell.
- Castells, Manuel & Pekka Himanen 2001. *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. Suomentanut Jukka Kempainen. Porvoo: WSOY.
- Chapman, Keith & David F. Walker 1991. *Industrial Location*, 2. painos. Cambridge, Massachusetts.
- Chaston, Ian 2000. *Entrepreneurial Marketing. Competing by Challenging Convention*. Purdue: Purdue University Press.
- Chaston, Ian 2009. *Entrepreneurial Management in Small Firms*. London: Sage.

- Chell, Elizabeth 1986. The entrepreneurial personality: a review and some theoretical developments. Teoksessa James Curran, John Stanworth & David Watkins (toim.) *The Survival of the Small Firms. Volume 1: The Economics of Survival and Entrepreneurship*, s. 102-119. Aldershot: Gower.
- Chen, Chao C., Patricia Gene Greene & Ann Crick 1998. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- Chua, Jess H., James J. Chrisman & Pramodita Sharma 1999. Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Churchill, Neil C. & Virginia L. Lewis 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Clark, Burton R. 1998. *Creating Entrepreneurial Universities - Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: JAU Press.
- Clark, Burton R. 2004a. Delineating the Character of the Entrepreneurial University. *Higher Education Policy*, 17, 355-370.
- Clark, Burton R. 2004b. Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts (SRHE). London: The Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- Clark, Burton R. 2005. The Character of the Entrepreneurial University. *International Higher Education*, 38, 2-3.
- Collis, David J. & Cynthia A. Montgomery 1997. *Corporate Strategy. Resources and the Scope of the Firm*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Cooper, Arnold C. 1993. Challenges in Predicting New Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 8, 241-253.
- Cooper, Arnold C. & F.Javier Gimeno-Gascon 1992. Entrepreneurs, Processes of Founding, and New-Firm Performance. Teoksessa Donald L. Sexton & John D. Kasarda (toim.) *The State of Art of Entrepreneurship*, s. 301-340. PWS-Kent, Boston.
- Cooper, Arnold C., Carolyn Y. Woo & William C. Dunkelberg 1988. Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3, 97-108.
- Cope, Jason 2005. Towards a dynamic learning perspective of entrepreneurship. Lancaster: Lancaster University Management School, Working Paper 2003/079.
- Cope, Jason & Gerald Watts 2000. Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6, 104-124.
- Corbett, Andrew C. 2005. Experiential Learning Within the Process of Opportunity Identification and Exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473-491.
- Coviello, Nicole & Hugh Munro 1997. Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Covin, Jeffrey G., Kimberly M. Green & Dennis P. Slevin 2006. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation - Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.

- Covin, Jeffrey G. & Dennis P. Slevin 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- Cunningham, Barton J. & Joe Lischeron 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.
- Curran, James & Robert A. Blackburn 2001. Older people and the enterprise society: age and self-employment propensities. *Work, Employment and Society*, 15(4), 889-902.
- David, Paul A. 1985. Clio and the Economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75(2), 332-337.
- Davidsson, Per 1991. Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.
- Davidsson, Per, Leona Achtenhagen & Lucia Naldi 2004. Research on Small Firm Growth: A Review. [www-dokumentti] <[http://eprints.gut.edu.au/archive/00002072/01/EISB\\_version\\_Re-search\\_on\\_small\\_from\\_growth.pdf](http://eprints.gut.edu.au/archive/00002072/01/EISB_version_Re-search_on_small_from_growth.pdf)> (Luettu 31.8.2006).
- Davidsson, Per, Frederic Delmar & Johan Wiklund 2002. Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. Teoksessa Michael A. Hitt, R.Duane Ireland, S.Michael Camp & Donald L. Sexton (toim.) *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, s. 328-342. Oxford, UK: Blackwell.
- Davis, Mark A. 2003. Factors related to bridge employment participation among private sector early retirees. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 55-71.
- Deakins, David 1999. *Entrepreneurship and Small Firms*. London: McGraw-Hill.
- Delmar, Frederic 2006. Measuring growth: methodological considerations and empirical results. Teoksessa Per Davidsson, Frederic Delmar & Johan Wiklund (toim.) *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, s. 62-84. Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
- Delmar, Frederic & Per Davidsson 2000. Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(1), 1-23.
- Delmar, Frederik, Per Davidsson & William B. Gartner 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18, 189-216.
- Dess, Gregory G. & G.T. Lumpkin 2005. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- DeTienne, Dawn & Melissa S. Cardon 2006. Entrepreneurial Exit Strategies: The Impact of Human Capital. [www-dokumentti] <[http://www.babson.edu/entrep/fer/2006FER/chapter\\_v/paperfr\\_v\\_1.html](http://www.babson.edu/entrep/fer/2006FER/chapter_v/paperfr_v_1.html)> (Luettu 16.4.2008).
- Douhan, Robin, Gunnar Eliasson & Magnus Henrekson 2007. Israel M. Kirzner: An Outstanding Austrian Contributor to the Economics of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 29, 213-223.
- Drucker, Peter 1993. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Dubini, Paola 1989. The influence of motivations and environment on business start-ups: Some hints for public policies. *Journal of Business Venturing*, 4, 11-26.

- Dunn, Thomas & Douglas Holtz-Eakin 2000. Financial capital, Human Capital and the Transition to Self-Employment: Evidence from Intergenerational Links. *Journal of Labor Economics*, 18(2), 282-305.
- Dyer, Gibb W. 1994. Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2), 7-21.
- Ebeling, Richard M. 2001. Israel M. Kirzner and the Austrian Theory of Competition and Entrepreneurship. [www-dokumentti] <<http://www.fff.org/freedom/0801b.asp>> (Luettu 5.7.2007).
- Ebner, Alexander 2005. Entrepreneurship and economic development. From classical political economy to economic sociology. *Journal of Economic Studies*, 32(3), 256-274.
- Envick, Brooke R. 2005. Beyond human and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. *The Entrepreneurial Executive*, 10, 41-52.
- Eriksson, Seppo 1995. Yrityksen toimintaympäristön arviointimalli - Pohjois-Suomi pkt-yritysten toimintaympäristönä. Oulu: Oulun yliopiston taloustieteen osaston tutkimuksia No. 35.
- Ernst & Young 2005. Kasvun ajurit - kasvu PK-yrityksen menestysstrategiana. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Eskola, Antti 1985. *Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan: persoonallisuuden tutkimuksen metodologisia opetuksia*. Juva: WSOY.
- Etzkowitz, Henry 2003. Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32, 109-121.
- Etzkowitz, Henry 2004. The Evolution of the Entrepreneurial University. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64-77.
- Etzkowitz, Henry & Andrew Webster 1998a. Entrepreneurial Science: The Second Academic Revolution. Teoksessa Henry Etzkowitz, Andrew Webster & Peter Healey (toim.) *Capitalizing Knowledge*, s. 21-46. New York: State University of New York Press.
- Etzkowitz, Henry & Andrew Webster 1998b. Toward a Theoretical Analysis of Academic-Industry Collaboration. Teoksessa Henry Etzkowitz, Andrew Webster & Peter Healey (toim.) *Capitalizing Knowledge*, s. 47-71. New York: State University of New York Press.
- Etzkowitz, Henry, Andrew Webster, Christiane Gebhardt & Branca Regina Cantisano Terra 2000. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29, 313-330.
- Etzkowitz, Henry, Andrew Webster & Peter Healey 1998. *Capitalizing Knowledge. New Intersections of Industry and Academia*. New York: State University of New York Press.
- EU Commission 2007. Growing Regions, growing Europe: Fourth report on economic and social cohesion. [www-dokumentti] <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/pdf/4cr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/pdf/4cr_en.pdf)> (Luettu 15.2.2008).



- EU Commission 2010. Investing in Europe's future. Fifth report on economic and social cohesion. [www-dokumentti] <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion5/pdf/5cr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion5/pdf/5cr_en.pdf)> (Luettu 15.1.2011).
- Evans, David S. & Linda S. Leighton 1989. Some Empirical Aspects of Entrepreneurship. *The American Economic Review*, 79(3), 519-535.
- Fayol, Henry 1984. *General and Industrial Management*, Revised edition. New York: IEEE Press.
- Fishbein, Martin & Icek Ajzen 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading: Addison-Wesley.
- Flamholtz, Eric G. 1986. *Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Josey-Bass.
- Florida, Richard 1995. Toward the Learning Region. *Futures*, 27(5), 527-536.
- Florida, Richard 2005. The World Is Spiky. *The Atlantic Monthly*, October, 48-51. [www-dokumentti] <<http://www.creativeclass.com/rfgdb/articles/other-2005-The%20World%20is%20Spiky.pdf>> (Luettu 12.11.2009).
- Ford, Henry 1923. *Elämäni ja työni*. Tekijän luvalla suomentanut E.V. Porvoo: WSOY.
- Ford, Henry 1927. *Tänään ja huomenna*. Porvoo: WSOY.
- Forsström, Bo & Monica Nyholm 1993a. Tradition och förnyelse inom småbåt-industrien i mellersta Österbotten, Teoksessa Teoksessa Arne Isaksen (toim.) *Spesialiserade produktionsområden i Norden*, s. 55-76. Stockholm: Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift, Graphic Systems.
- Forsström, Bo & Monica Nyholm 1993b. Perinne ja uudistuminen erikoistuneen tuotantoalueen perustana: esimerkkinä Keski-Pohjanmaan pienveneteollisuus. *Terra*, 105(1), 15-22.
- Francesco, Anne-Marie & Barry Allen Gold 2005. *Intentional Organizational Behavior*. USA: Pearson Education Inc (2nd Edition).
- Friar, John H. & Marc H. Meyer 2003. Entrepreneurship and Start-Ups in the Boston Region: Factors Differentiating High-Growth Ventures from Micro-Ventures. *Small Business Economics*, 21, 145-152.
- Fried, Vance H. 2002. Defining a forum for entrepreneurship scholars. *Journal of Business Venturing*, 18, 1-11.
- Friedman, Thomas L. 2007. *Litteä maailma. 2000-luvun lyhyt historia*. Keuruu: Otava.
- Gabrielsson, Peter, Mika Gabrielsson, John Darling & Reijo Luostarinen 2006. Globalizing internationals: product strategies of ICT manufacturers. *International Marketing Review*, 23(6), 650-671.
- Gaglio, Connie Marie 1997. Opportunity identification: review, critique and suggested research directions. Teoksessa Jerome A. Katz (toim.) *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, s. 119-202. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Galbraith, John K. 1982. The Stages of Growth. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 70-79.



- Gallo, Miguel A. & Alvaro Vilaseca 1996. Finance in Family Business. *Family Business Review*, 9 (4), 388-400.
- Gartner, William B. 1988. "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68.
- Gartner, John D. 2005. America's manic entrepreneurs. *The American Enterprise*, 16(5), 18-21.
- Gatewood, Elisabeth & James J. Chrisman 1998. An Entrepreneurial Support Program: Its Efficiency and Effectiveness in Rural vs. Non-Rural Areas. Babson College - Kaufman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Ghent, May 20-24, 1998.
- GEM 2008a. Global Entrepreneurship Monitor, 2007 Executive Report (Niels Bosma, Kent Jones, Erkko Autio & Jonathan Levie). Babson College, London Business School, and Global Entrepreneurship Research Consortium (GERA).
- GEM 2008b. Global Entrepreneurship Monitor 2007 Report, Finland (Pekka Stenholm, Tommi Pukkinen, Jarna Heinonen & Anne Kovalainen). Turku School of Economics, TSE Entre B2.
- Van Gelderen, Marco Lidewey van der Sluis & Paul Jansen 2005. Learning Opportunities and Learning Behaviours of Small Business Starters: Relations with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction. *Small Business economics*, 25(1), 97-108.
- Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton & Ivan Lansberg 1997. *Generation to Generation - Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gibb, Allan 1991. Appraising growth potential: key issues in the thresholds of growth of the independent business. Teoksessa J. Rouge & S. Birley (toim.) *Growth Capital and Entrepreneurship*, s. 223-243. Instituto de Estudios de la Empresa, Barcelona.
- Gibb, Allan 1996. Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13-29.
- Gibb, Allan 1997a. The New Business Start-up Frame (Luentomateriaali). Kuopio: Kuopion yliopisto, kauppatieteiden laitos.
- Gibb, Allan 1997b. A Note on the Meaning of Entrepreneurial Core Skills and Management Development. (November 1997, julkaisematon käsikirjoitus).
- Gibb, Allan 1997c. Picking Winners? On Gaining Insight into the Processes of Small Firms Growth. Durham: Working Paper, Durham University Business School.
- Gibb, Allan 1997d. Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13-29.
- Gibb, Allan 1999. Creating an entrepreneurial culture in support of SMEs. *Small Enterprise Development*, 10(4), 27-38.
- Gibb, Allan 2000. Corporate restructuring and entrepreneurship: What can large organizations learn from small? *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1, 19-35.

- Gibb, Allan 2005. Towards the Entrepreneurial University – Entrepreneurship Education as a lever for change. National Council for Graduate Entrepreneurship, Policy Paper #003.
- Gibb, Allan & Paul Hannon 2008. Towards the Entrepreneurial University? [www-dokumentti] <[https://webspace.utexas.edu/cherwitz/www/\\_articles/gibb\\_hannon.pdf](https://webspace.utexas.edu/cherwitz/www/_articles/gibb_hannon.pdf)> (Luettu 5.5.2009).
- Gibb, Allan & John Ritchie 1982. Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal*, 1(1), 26-45.
- Gibb, Allan & Mike G. Scott 1985. Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, 22(6), 597-632.
- Gilad, Benjamin & Philip Levine 1986. A behavioral model of entrepreneurial supply. *Journal of Small Business Management*, 24 (4), 45-53.
- Gjerding, Allan N., Celeste P.M. Wilderom, Shona P.B. Cameron, Aadam Taylor & Klaus-Joachim Scheunert 2006. Twenty practices of an entrepreneurial university. *Higher Education and Management Policy*, 18(3), 76-103.
- Grit, Kor 1997. The Rise of the Entrepreneurial University: A Heritage of the Enlightenment. *Science Studies*, 10(2), 3-22.
- Greiner, Larry E. 1972. Evolution and revolution as organizations growth. *Harvard Business Review*, 72(4), 37-46.
- Grundsten, Henri 2004. Entrepreneurial Intentions and the Entrepreneurial Environment – A Study of Technology-Based New Venture Creation. Espoo: Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Doctoral dissertation series 2004/1.
- Guerrero, Maribel, Josep Rialp & David Urbano 2008. The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: A structural equation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), 35-50.
- Gunning, Patrick J. 2000. Israel Kirzner's Entrepreneurship. [www-dokumentti] <[http://www.gunning.cafeprogressive.com/subject/workpape/kirz\\_ent.htm](http://www.gunning.cafeprogressive.com/subject/workpape/kirz_ent.htm)> (Luettu 5.7.2007).
- Günther, Jutta & Kerstin Wagner 2007. Getting Out of the Ivory Tower – New Perspectives on the Entrepreneurial University. Discussion Papers on Entrepreneurship and Innovation. Swiss Institute for Entrepreneurship.
- Haarni, Tuukka, Marko Karvinen, Hille Koskela & Sirpa Tani 1997. Johdatus nykymaantieteeseen. Teoksessa Tuukka Haarni, Marko Karvinen, Hille Koskela & Sirpa Tani (toim.) *Tila, paikka ja maisema - Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen*, s. 7-35. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, Matti 1998. PK -yritysverkoston organisointi ja johtaminen. Helsinki: Edita, ESR -julkaisut 24/98.
- Hakanen, Matti, Upi Heinonen & Petri Sipilä 2007. *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.
- Hampson, S. E. 1988. *The Construction of Personality. An Introduction*. Second Edition. London: Routledge.

- Hanks, Steven H., Collin J. Watson, Erik Jansen & Gaylen N. Chandler 1993. Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5-29.
- Hannan, Michael T. & John Freeman 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.
- Hannah, Sean T., Bruce J. Avolio, Fred Luthans & P.D. Harms 2008. Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19, 669-692.
- Hannus, Veikko 2010. Aloittavien yritysten käynnistymisongelmat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, pro gradu -tutkielma.
- Hartikainen, Pertti 2009. "Tätä peliä ei hävitä". Abduktiivinen tutkimus Haltokopnsernin oppimishistoriasta 1968-2006. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Business and Economics 77.
- Hatch, Mary Jo & Majken Schultz 2000. Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. Teoksessa Majken Schultz, Mary Jo Hatch & Mogens Holten Larsen (toim.) *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, s. 11-35. King's Lynn, Norfolk: Biddles Ltd.
- Haukipudas 2004. Kirkonkylän osayleiskaava 2020. Oulu: Ympäristötieto Oy.
- Hautamäki, Antti 2005. Innovaatioiden ekosysteemi. Sitran innovaatio-ohjelma, kalvoesitys.
- Hautamäki, Antti 2007. Kestävä innovointi: Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Helsinki: Sitran raportteja 76.
- Hautamäki, Lauri 2000. Maaseudun menestyjät - yritykset maaseudun vetureina. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö, Tutkimusjulkaisut 23.
- Hautamäki, Lauri 2003. Teollistuva maaseutu - menestyvät yritykset maaseudun voimavarana. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö, Tutkimusjulkaisut 34.
- Hautamäki, Antti & Tapio Lemola 2004. Suomi uuteen nousuun: Innovaatiot ja osaaminen huipputasolle. Helsinki: SITRA, Sitran raportteja 39.
- Healey, Michael J. & Brian W. Ilbery 1990. Location and Change - Perspectives on Economic Geography. Oxford: Oxford University Press.
- Hebert, Robert F. & Albert N. Link 2006. Historical Perspectives on the Entrepreneur. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 2(4), 261-408 (1-152).
- Heck, Romona K.Z & Elizabeth S. Trent 1999. The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review*, 12 (3), 209-224.
- Heikkilä, Markku 2007. Perämeren kaarella tehdään jo toista ihmettä. [www-dokumentti] <<http://www.analysnorden.org / analysnorden / artikkel.asp?id = 536>> (Luettu 18.11.2009).
- Heikkinen, Kirsi 2010. PISA testaa nuorten järjen juoksun. *Tiede*, 30(11), 24-27.
- Helakorpi, Seppo 2004. Muuttuvat työn taidot. [www-dokumentti] <<http://www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/mittarit/tyo.doc>> (Luettu 2.2.2010).
- Helminen, Ville & Mika Ristimäki 2007. Kaupunkiseutujen haja-asutusalueen väestömuutokset Suomessa 1980-2005. Helsinki: Ympäristöministeriö, Suomen ympäristö 9.

- Helsingin Sanomat (Aishi Zidan) 30.7.2008. Brittimiljonääri esitteli aluksen avaruusturisteille.
- Helsingin Sanomat 2010. Suomi pelkää ja kääntyy sisäänpäin. Pääkirjoitus, Helsingin Sanomat 14.3.2010.
- Himanen, Pekka 2010. *Kukoistuksen käsikirjoitus*. Helsinki: WSOY.
- Hirvonen, Timo 2009. Käsitteellinen perusta – tutkimus Suomessa. Julkaisussa Christer Bengs (toim.) *Alueet ja verkot – alueiden kilpailukyky ja toimivuus*, s. 11-23. Otaniemi: Sektoritutkimuksen neuvottelukunta, Alue- ja yhdyskuntarakenteet ja infrastruktuurit, 12-2009.
- Hjerpe, Reino 1998. Social Capital and Economic Growth. Helsinki: VATT-keskustelualoitteita 183.
- Hmieleski, Keith M. & Robert A. Baron 2006. [www-dokumentti] <[http://www.babson.edu/entrep/fer/2006FER/chapter\\_vi/paperfr\\_vi\\_2.html](http://www.babson.edu/entrep/fer/2006FER/chapter_vi/paperfr_vi_2.html)> (Luettu 2.2.2009).
- Hmieleski, Keith M. & Robert A. Baron 2008. When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 57-72.
- Hmieleski, Keith M. & Andrew C. Corbett 2008. The contrasting interaction effect of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 23, 482-496.
- Hodgson, Geoffrey M. 1998. Evolutionary and competence-based theories of the firm. *Journal of Economic Studies*, 25 (1), 25-56.
- Hoikka, Paavo 1985. Kotikunta kukoistamaan. Suomen yrittäjien keskusliitto ry. Helsinki: Yritystoiminnan kehittämissäätiö.
- Holopainen, Vappu 1979. Teollisuusyritysten synty kehitysalueilla 1970-luvulla. Kuopio: Kehitysaluerahasto Oy.
- Hornaday, John A. 1982. Research about living entrepreneurs. Teoksessa Calvin A. Kent, Donald L. Sexton & Karl H. Vesper (toim.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, s. 20-38. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Hornaday, Robert W. 1990. Dropping the E-words from small business research: An alternative typology. *Journal of Small Business Management*, 28(4), 22-33.
- Hout, Michael & Harvey Rosen 2000. Self-Employment, Family Background, and Race. *The Journal of Human Resources*, 24(4), 670-692.
- Hunt, Shelby D. & Robert M. Morgan 1996. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60, 107-114.
- Huovari, Janne, Aki Kangasharju & Aku Alanen 2001. Alueiden kilpailukyky. Helsinki: Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja No. 176.
- Huuskonen, Visa 1997. Oppivan organisaation pahin vihollinen on oppinut organisaatio. Teoksessa Iris Aaltio-Marjosola (toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*, s. 167-186. Juva: WSOY.
- Hyrsky, Kimmo & Lipponen 2004. Yrittäjyyskatsaus 2004. [www-dokumentti] <[http://www.ktm.fi/chapter\\_files/yrittajyyskatsaus\\_2004.pdf](http://www.ktm.fi/chapter_files/yrittajyyskatsaus_2004.pdf)> (Luettu 30.11.2004).

- Hytti, Ulla 2002. The case of entrepreneurial learning: Constructing meaning for negative entrepreneurial experiences. Paper presented at the 12<sup>th</sup> Nordic Conference on Small Business Research, May 2002, Kuopio, Finland. [www-dokumentti] <<http://www.tukkk.fi/pki/julkaisut/konferenssit/Ulla%20Hytti.pdf>> (Luettu 26.9.2006).
- Hyvärinen, Jari & Anna-Maija Rautiainen 2006. Innovaatiotoiminnalla kilpailukykyä ja kasvua. Tutkimus- ja kehitystoiminnan vaikuttavuus yhteiskunnassa. Helsinki: teknologiakatsaus 188/2006.
- Hyytinen, Ari & Petri Rouvinen 2005. Loppupäätelmiä - ovatko kasvun lähteet muuttuneet? Julkaisussa Ari Hyytinen & Petri Rouvinen (toim.) *Mistä talouskasvu syntyy?*, s. 321-348. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, Sarja B214.
- Häkkinen, Reija 2010. Yksittäisestä matkailuyrityksestä yritysten väliseen yhteistyöhön: aluekehityksen mahdollisuuksia etsimässä: Case Peurungan matkailualue. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, pro gradu -tutkielma.
- Hämäläinen, Hannu 2005. Innovaatiotoiminnalla ratkaisuja hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden haasteisiin. *Yhteiskuntapolitiikka*, 70, 197-204.
- Iacobucci, Donato 2002. Explaining business groups started by habitual entrepreneurs in the Italian manufacturing sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 31-47.
- Iacobucci, Donato & Peter Rosa 2004. Habitual entrepreneurs, entrepreneurial team development and business group formation. Paperi esitetty "RENT XVII - Managing Complexity and Change in SMEs". 24.-26.11.2004, Kööpenhamina, 1-13.
- Ilmakunnas, Pekka & Ari Hyytinen 2007. What Distinguishes a Serial Entrepreneur? *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 793-821.
- Isaksen, Arne 1994. New industrial spaces and industrial districts in Norway: productive concepts in explaining regional development? *European Urban and Regional Studies*, 1(1), 31-48.
- Jennings, Peter & Graham Beaver 1997. The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Jessop, Bob 2002. *The Future of the Capitalist State*. Cambridge: Polity Press.
- Johannisson, Bengt 1984. A cultural perspective on small business - local business climate. *International Small Business Journal*, 2 (4), 32-43.
- Johannisson, Bengt 1986. Lokalt företagande i ett nätverksperspektiv. Teoksessa Bengt Johannisson & Olav Spilling (toim.) *Lokal näringsutveckling: entreprenörskap og nettverksstrategier i noen norske og svenske kommuner*, s. 32-50. Tromsø, Oslo, Bergen, Stavanger: Universitetsbolaget AS.
- Johannisson, Bengt 1987. Entrepreneurship and creativity - on dynamic environments for small business. Växjö: Rapporter från Högskolan i Växjö, Ser. 1 Ekonomi och Politik 7.
- Johannisson, Bengt 1990. Community entrepreneurs - cases and conceptualization. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2, 71-88.



- Johannisson, Bengt 1993. Designing supportive contexts for emerging enterprises. Teoksessa Charlie Karlsson, Bengt Johannisson & David Storey (toim.) *Small Business dynamics. International, national and regional perspectives*, s. 117-142. London, New York: Routledge.
- Johannisson, Bengt 1998. Entrepreneurship as a Collective Phenomenon. [www-dokumentti] <[http://vxu.se/ehv/filer / forskning/ entreprprofil/ publikationer / collective\\_phenomen.pdf](http://vxu.se/ehv/filer/forskning/entreprprofil/publikationer/collective_phenomen.pdf)> (Luettu 12.2.2002).
- Johannisson, Bengt 2002. Networking and Entrepreneurial Growth. Teoksessa Donald L. Sexton & Hans Landström (toim.) *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, s. 368 - 386. Nova Southeastern University: Blackwell Publishing.
- Johannisson, Bengt & Anders Nilsson 1989. Community entrepreneurs: networking for local development. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1, 3-19.
- Jones, Marian V. 1999. The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 7 (4), 15-41.
- Johnson, Gerry & Kevan Scholes 2002. *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Juholin, Elisa 2001. *Communicare!* Helsinki: Infoviestintä.
- Jussila, Johanna & Leena Liius-Jalonen 2006. Houkuttaako seutu ulopuolisia? Houkuttavuus alueen ulkopuolisen yrityksen ja yrityksen perustajan näkökulmasta tarkasteltuna. Julkaisussa Eija Valli & Hannu Niittykangas (toim.) *Houkuttavaa tulevaisuutta rakentamassa - case Jämsänseutu*, s. 81-104. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 156.
- Jutikkala, Eino 1980. Asutus ja väestö. Teoksessa Eino Jutikkala, Yrjö Kaukiainen & Sven-Erik Åström (toim.) *Suomen taloushistoria 1*, s. 149-170. Helsinki: Tammi.
- Juuti, Pauli 2007. Inspiraation, tunteiden, luovuuden ja oikeassa rytmissä olemisen aika - organisaatioiden ja johtamisen muuttuminen. *Työn Tuuli*, 2007(2), 13-18.
- Kahila, Petri 1997. Kolme maata ja kolme elinkeinopolitiikkaa: Suomi, Saksa ja Irlanti. Turku: Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 138.
- Kajanto, Anneli & Jukka Tuomisto (toim.) 1994. *Elinikäinen oppiminen*. Vapaan sivistystyön 35. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kamensky, Mika 2003. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kangas, Satu 2011. Katselmus yrittäjän arkeen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, pro gradu -tutkielma.
- Kankaanpää, Arto & Heikki Leimu 1982. Yrittäjien käsitykset yrityksensä perustamissyistä ja merkityksestä pienteollisuudessa. Turku: Pienteollisuustutkimuksia n:o 13.
- Kansallinen innovaatiostrategia 2008. [www-dokumentti] <[http://www.innovaatiostrategia.fi / files/ download / Kansallinen\\_innovaatiostrategia\\_12062008.pdf](http://www.innovaatiostrategia.fi/files/download/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf)> (Luettu 1.4.2009).

- Kanter, Rosabeth Moss 1995. Thriving Locally in the Global Economy. *Harvard Business Review*, 73(5), 151-160.
- Kao, John 2007. *Innovation Nation, How America is Losing Its Innovation Edge, Why That Matters, and What We Can Do to Get It Back*. New York, London, Toronto, Sydney: Free Press.
- Karisto, Antti 2004. Arkivihtyvyyden aika, kaupunkipolitiikan pehmeä puoli. Julkaisussa *Kaupunkiseutujen kasvun aika*, s. 31-36. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Julkaisuja 14/2004.
- Karppinen, Ari & Saku Vähäsantanen 2009. Kilpailukyky. [www-dokumentti] <[www.satamittari.fi](http://www.satamittari.fi)> (Luettu 1.12.2009).
- Karvonen, Erkki 1999. *Elämää mieleikuoayhteiskunnassa. Imogo ja maine tekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kauko-Valli, Sofia & Hannu Niittykangas 2009 (toim.). *Sosiaalinen yrittäjyys: näkökulmia ja tuloksia*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 177.
- Kautonen, Mika 2008a. Enterprise support for older entrepreneurs: the case of PRIME in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(2), 85-101.
- Kautonen, Mika 2008b. Understanding the older entrepreneurs: Comparing Third Age and Prime Age entrepreneurs in Finland. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 3(3), 3-13.
- Kautonen, Mika, Jari Kolehmainen & Pasi Koski 2002. *Yritysten innovaatioympäristöt: Pirkanmaa ja Keski-Suomi*. Helsinki: Tekes, Teknologia katsaus 120.
- Kazanijan Robert K. 1988. Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology Based New Ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257-279.
- Kekkonen, Urho 1952. *Onko maallamme malttia vaurastua?* Helsinki: Otava.
- Kelly, Dawn & Terry L. Amburgey 1991. Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- Keski-Suomen maaseutu 2009. Toim. Tuomas Kuhmonen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.
- Keskuskaupakamari 2009. *Alueiden kilpailukyky 2009*. Helsinki: Keskuskaupakamari.
- Kenyon-Rouvinez, Denise 2001. Patterns in Serial Business Families: Theory Building Through Global Case Study Research. *Family Business Review*, XIV (3), 175-191.
- Kets de Vries, Manfred 1977. The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads. *Journal of Management Studies*, 14, 34-57.
- Kets de Vries, Manfred F.R. 1991. *Yritysmailman sankarit ja häviäjät. Miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei?* Suomentanut Ritva Liljamo. *Ekonomia-sarja*, Weilin+Göös, Hämeenlinna.
- Kettunen, Pertti 1980. *Pienen teollisen yrityksen kasvun ja kehityksen edellytykset*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos, Julkaisuja N:o 51.
- Kettunen, Pertti 1985. *Yrittäjäkirja*. Suomen Yrittäjien Keskusliitto ry.

- Kettunen, Pertti 1998. Elinkeinopolitiikan taito. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö, Polemia-sarjan julkaisu nro 30.
- Kiander, Jaakko 2004. Onko Suomessa liian vähän yrittäjiä? Helsinki: VATT-Keskustelualoitteita 343.
- Kickul, Jill, Fiona Wilson, Deborah Marlino, Saulo D. Barbosa 2008. Are misalignments of perceptions and self-efficacy causing gender gaps in entrepreneurial intentions among our nation's teens? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 321-335.
- Kirzner, Israel M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Kitson, Michael, Ron Martin & Peter Tyler 2004. Regional Competitiveness: An Elusive yet Key Concept? *Regional Studies*, 38(9), 991-999.
- Klein, Sabine B., Joseph H. Astrachan & Kosmas X. Smyrniotis 2005. The F-PEC Scale of family influence: Construction, validation and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 321-339.
- Knight, Frank H. 1921. *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Houghton Mifflin.
- Knight, Gary A. & S. Tamer Cavusgil 1996. The Born Global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Knight, Gary A. & S. Tamer Cavusgil 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Koiranen, Matti 1993. *Ole yrittäjä - ulkoinen ja sisäinen yrittäjäyys*. Tampere: TT-Kustannustieto Oy.
- Kolb, David A. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kolvereid, Lars & Erlend Bullvåg 1996. Growth intentions and actual growth: the impact of entrepreneurial choice. *Journal of Enterprising Culture*, 4(1), 1-17.
- Komppula, Raija 2000. Matkailuyritysten sitoutuminen verkostoon - apaustutkimus Pohjois-karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Taloustieteen ja matkailun laitos. Lapin Yliopistopaino.
- Konttinen, Jari, Nina Suvinen & Mika Nieminen 2009. Välittäjäorganisaatiot tutkimuslähtöisen yritystoiminnan edistäjinä. Helsinki: VTT tiedotteita 2501.
- Koskenlinna, Markus 2004. Välittäjäorganisaatiot Suomessa - rakenteelliset haasteet. [www-dokumentti] <[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/all/99396C0681E1\\_603EC225\\_6F4F002CB9B2/\\$file/Koskenlinna%20raportti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/99396C0681E1_603EC225_6F4F002CB9B2/$file/Koskenlinna%20raportti.pdf)> (Luettu 1.4.2009).
- Koskenlinna, Markus 2005. Välittäjäorganisaatiot innovaatiojärjestelmässä. Julkaisussa Markus Koskenlinna, Anssi Smedlund, Pirjo Stähle, Lasse Köppä, Marja-Liisa Niinikoski, Ville Valovirta, Kimmo Halme, Juha Saapunki & Jari Leskinen (toim.) Välittäjäorganisaatiot - moniottelijat innovaatioita edistämässä. Helsinki: Tekes, Teknologiaakatsaus 168, 9-52.
- Koskenlinna, Markus, Anssi Smedlund, Pirjo Stähle, Lasse Köppä, Marja-Liisa Niinikoski, Ville Valovirta, Kimmo Halme, Juha Saapunki & Jari Leskinen



2005. Välittäjäorganisaatiot – moniottelijat innovaatioita edistämässä. Helsinki: Tekes, Teknologiaakatsaus 168.
- Koski, Riitta 2009. Paikalliset tuotannolliset alueet ja toimialakeskittymät. Julkaisussa Seija Virkkala & Riitta Koski (toim.) *Yhteiskuntamaantieteen maailma*, 55-67. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, Opetusjulkaisuja 59, Aluetiede 5.
- Koskinen, Veli-Jussi 2010. Yritysvaikutusten arviointi Jyväskylän kaupungin kaavoitusprosessissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, pro gradu -tutkielma.
- Kraaijenbrink, Jeroen 2008. The nature of entrepreneurial process: causation, effectuation, and pragmatism. A paper submitted to the sixteenth annual High Tech Small Firms Conference, University of Twente, Enschede, the Netherlands, 22-23 May 2008.
- Kreiser, Patrick M., Louis D. Marino, Pat Dickson & K. Mark Weaver 2010. Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 959-983.
- Krueger, Norris F. & Deborah V. Brazeal 1994. Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-104.
- Krueger, Norris F. & Alan L. Carsrud 1993. Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5, 315-330.
- Krueger, Norris F., Michael D. Reilly & Alan L. Carsrud 2000. Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15, 411-432.
- Krugman, Paul 1990. *The Age of Diminished Expectations*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Krugman, Paul 1996. Making sense of the competitiveness debate. *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3), 17-25.
- KTM 2004. Kasvuyrittäjyyden neuvontaryhmän muistio. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö, elinkeino-osasto, Julkaisuja 34.
- KTM 2005. Naisyrittäjyys: nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö, elinkeino-osasto, Julkaisuja 11.
- KTM 2006. Family Entrepreneurship – Family Enterprises as the Engines of Continuity, Renewal and Growth-intensiveness. Helsinki: Ministry of Trade and Industry, Publications 7.
- KTM 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö, elinkeino-osasto, Julkaisuja 10.
- Kuhmonen, Tuomas 2007. Suomen maatilayritysten kasvu 1996-2003. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 162.
- Kuhmonen, Tuomas 2010. *Metatheory of small firm performance and entrepreneurship*. Vesanto: Fin-Auguuri Oy, Research Reports 4.
- Kuhmonen, Tuomas, Katri Kronström & Hannu Niittykangas 2007. Paikallinen työpaikkakehitys ja elinkeinopolitiikka maaseutukunnissa – arvioita Keski-Suomesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 168.

- Kuhmonen, Tuomas & Hannu Niittykangas 2008. *Maaseudun tulevaisuus – ajattelun käsikirja*. Helsinki: Maanhenki.
- Kuhmonen, Tuomas, Hannu Niittykangas & Tarja Niemelä 2006. Aito lopettaminen, yrityskannan muutos ja yrittäjyyden jatkuvuus – evolutionäärinen näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Working Paper N:o 323.
- Kärkkäinen, Osmo 2002. *Keiteleen kummisedät*. Tampere: MC-Pilot.
- Laakso, Seppo & Heikki Loikkanen 2002. Oppihistoriallinen katsaus kaupunkitaloustieteeseen. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 98(4), 394-408.
- Laamanen, Elina (toim.) 2001. *Seutuyhteistyön suunta*. Helsinki: Suomen kunталиitto.
- Laanti, Riku, Mika Gabrielsson & Peter Gabrielsson 2007. The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, 36, 1104-1117.
- Lache, Simona 2006. The Entrepreneurial University: a key factor for regional development in a globalized economy. [www-dokumentti] <[http:// web-cache.googleusercontent.com/ search?q = cache:DJD\\_Mr4STDUJ: www.eui-net.org/Project\\_documents/Tallinn2006.05/ lucrari/ Lache S%2520 ultima.doc+Lache+simona+The+Entrepreneurial+University:+a+key+factor+for+regional+development+in+a+globalized+economy&cd=1&hl=fi&ct=clnk&gl=fi](http://web-cache.googleusercontent.com/search?q=cache:DJD_Mr4STDUJ:www.eui-net.org/Project_documents/Tallinn2006.05/lucrari/Lache_S%2520ultima.doc+Lache+simona+The+Entrepreneurial+University:+a+key+factor+for+regional+development+in+a+globalized+economy&cd=1&hl=fi&ct=clnk&gl=fi)> (Luettu 11.2.2008).
- Laferrere, Anne & Peter McEntee 1995. Self-employment and Intergenerational Transfers of Physical and Human Capital: An Empirical Analysis of French Data. *The Economic and Social Review*, 27(1), 43-54.
- Lagus, Johan 1756. Ajatuksia talouselämän kohentamiseksi Karjalassa. Alkuperäisen professori Johan Kraftmanin johdolla tehdyn v. 1756 julkaistun ruot-sinkielisen akateemisen tutkielman kopio ja suomennos, suomentaja Tuulikki Tenho, Markkinointi-Instituutti, Helsinki 1977.
- Lahikainen, Pekka & Jorma Purontaus 1972. Selvitys kehitysaluelakien vaikutuksista vuosina 1966-1969. Helsinki: Kehitysalueiden neuvottelukunta, Valtioneuvoston kanslian julkaisu 1972:2.
- Laine, Seppo 2008. Yhtenä yrityksenä vai konsernina. *Tilisanomat*, 29(4), 48-51.
- Landström, Hans 2005. *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. New York: Springer.
- Landström, Hans & Franz Lohrke 2010. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. Teoksessa Hans Landström & Franz Lohrke (toim.) *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, s. 15-45. Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
- Lau, Chung-Ming & Lowell W. Busenitz 2001. Growth Intentions of Entrepreneurs in a Transitional Economy: The People's Republic of China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(1), 5-20.
- Laukkanen, Mauri 1999. Yrittäjyyden ja liiketoiminnan jäljillä – paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopio: Kuopion yliopiston selvityksiä E, Yhteiskuntatieteet 8.

- Laukkanen, Mauri 2005. Yrittäjyyden käynnistävä kehittäminen - yritykset, työpaikat ja seututalous vaikuttamisen kohteina. 3.työversio, 08/2005.
- Laukkanen, Mauri 2006. *Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä*. Tampere: Talentum.
- Laukkanen, Mauri 2007. *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum.
- Laukkanen, Mauri & Hannu Niittykangas 2003. Local developers as virtual entrepreneurs - do difficult surroundings need initiating interventions? *Entrepreneurship & Regional Development*, 15, 309-331.
- Laukkanen, Mauri & Hannu Niittykangas 2010a. Fostering entrepreneurship and sound small business? Exploring start-up-advisors' mindset. A full paper submission to BAM (British Academy of Management) Conference "Management Research in a Changing Climate" in Sheffield, UK, September 14-16, 2010.
- Laukkanen, Mauri & Hannu Niittykangas 2010b. Microgrowth as start-up-advisor's challenge (Käsikirjoitus 15.4.2010).
- Lautanen, Timo 1991. Industrial economics -paradigmat ja hotelliala. Helsinki: Kilpailuvirasto, Opinnäytteitä 3.
- Lave, Jean & Etienne Wenger 1991. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LeBrasseur, Rolland, Louis Zanibbi & Terrence J. Zinger 2003. Growth Momentum in the Early Stages of Small Business Start-ups. *International Small Business Journal*, 21(3), 315-330.
- Lehmusto, Mauri 1980. Kehitysaluepoliittista tukea saaneiden teollisuusyritysten toimipaikkojen siirtyminen Etelä-Suomesta kehitysalueille vuosina 1966-1975. Vaasa: Liseniaatintyö, Vaasan korkeakoulu, yhteiskuntatalouden ja oikeustieteen laitos.
- Lehmusto, Mauri 1987. Aluepolitiikka ja teollisuusyritysten alueellinen liikkuvuus Suomessa. Vaasa: Vaasan korkeakoulun julkaisuja, Tutkimuksia No. 122, Maantiede 30.
- Lemola, Tarmo 2000. Evolutionaarinen taloustiede. Teoksessa Tarmo Lemola (toim.) *Näkökulmia teknologiaan*, s. 149-175. Helsinki: Gaudeamus.
- Lenoir, Timothy, Nathan Rosenberg, Henry Rowen, Christophe Lecuyer, Jeannette Colyvas & Brent Goldfarb 2003. Inventing the Entrepreneurial University: Stanford and the Co-Evolution of Silicon Valley. [www-dokumentti] <[http://www.stanford.edu/dept/HPS/TimLenoir/Startup/VolumeDrafts/Lenoir\\_IntroductionDraft.pdf](http://www.stanford.edu/dept/HPS/TimLenoir/Startup/VolumeDrafts/Lenoir_IntroductionDraft.pdf)> (Luettu 5.5.2008).
- Lentz, Bernard F. & David N. Laband 1990. Entrepreneurial success and occupational inheritance among proprietors. *Canadian Journal of Economics*, 13(3), 563-579.
- Levesque, Moren & Maria Minniti 2006. The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 177-194.
- Li, Yong-Hui, Jing-Wen Huang & Ming-Tien Tsai 2009. Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38, 440-449.
- Linnamaa, Reija 1999. Kaupunkiseu-

- dun kilpailukyvyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Markku Sotarauta (toim.), Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa, s. 18-40. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Acta nro 106.
- Lievonen, Jorma & Tarmo Lemola 2004. Alueellisen innovaatiopolitiikan haasteita – tutkimustulosten tulkintaa. Helsinki: Sisäasiainministeriön julkaisu, Alueiden kehittäminen 16/2004.
- Lith, Pekka 2003. Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut ovat tärkeitä kansantaloudelle. [www-dokumentti] <[http://www.stat.fi/tup/tietoaika/ti-laajat/ta\\_12\\_03\\_kibs.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/ti-laajat/ta_12_03_kibs.html)> (Luettu 14.4.2010).
- Littunen, Hannu 1992. Uusien yritysten menestyminen: tutkimuksen toteutustapa ja perustamistilanteen kartoitus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Julkaisuja 124.
- Littunen, Hannu & Hannu Niittykangas 2010. The rapid growth of young firms during various stages of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(1), 8-31.
- Litwin, George H. & Robert A. Stringer 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Boston, Mass.: Harvard University Press.
- Loretto, Wendy & Phil White 2006. Work, More Work and Retirement: Older Workers' Perspectives. *Social Policy & Society*, 5(4), 495-506.
- Lovering, John 1999. Theory led by policy? The inadequacies of the 'new regionalism'. *International Journal of Urban and Regional Research*, 23, 379-395.
- Lovio, Raimo 1989. Suomalainen menestystarina: tietoteollisen verkostotalouden läpimurto. Helsinki: Hanki ja Jää Oy.
- Lovio, Raimo 2009. Näkökumia innovaatiotoiminnan ja -politiikan muutoksiin 2000-luvulla. Julkaisussa Eija Ahola & Anna-Maija Rautiainen (toim.) *Kasvu-paradigman muutos – Innovaatiotoiminnan uudet trendit*, s. 3-40. Helsinki: Teksesin katsaus 250.
- Lovio, Raimo & Jari Jääskeläinen 2003. Globalisaatio saapui Varkauteen. Helsinki: ETLA B 201.
- Low, Murray B. & Eric Abrahamson 1997. Movements, bandwagons, and clones: industry evolution and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 12, 435-457.
- Lumpkin, G.T. & Gregory G. Dess 1996. Claryfying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lundvall, Bengt-Åke 1992 (toim.). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter.
- Lundmark, Mats & Anders Malmberg 1998. Industrilokalisering i Sverige - regional och sruktuell föränring. Uppsala: Geografiska Regionsstudier 19, Uppsala Universitet.
- Lundström, Anders, & Lois A. Stevenson. 2005. *Entrepreneurship policy: Theory and Practice*. New York: Springer.
- Luostarinen, Heikki & Esa Väliverronen 1991. *Tekstinsyöjät. Yhteiskuntatieteellisen kirjallisuuden lukutaidosta*. Tampere: Vastapaino.

- Luthans, Fred, Kyle W. Luthans & Brett C. Luthans 2004. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M. & Bruce J. Avolio 2007. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford, UK, 2007: Oxford University Press.
- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen (Tike) Maatilatilastollinen vuosikirja 2008. [www-dokumentti] <<http://www.matilda.fi/pls/portal30/rportal.matilda.julkaisut.showfile?docid=1288&versio=1229610424&fileid=6940>> (Luettu 1.7.2009).
- Maaseudun kehittämisohjelma 1991. Alueellinen maaseudun kehittämisohjelma – Tavoite 1 ukopuolisille alueelle vuosille 2000-2006. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö, MMM:n julkaisuja 11/2001.
- Macmillan, Ian 1993. The Emerging Forum for Entrepreneurship Scholars. *Journal of Business Venturing*, 8, 377-381.
- Madsen, Tage Koed & Per Servais 1997. The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Maillat, Denis 1998. Innovative milieux and new generations of regional policies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, 1-16.
- Malecki, Edward J. 1997. *Technology and Economic Development: the Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness*. London: Longman.
- Maliranta, Mika & Pekka Ylä-Anttila 2007. Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus. Helsinki: ETLA B228.
- Mannermaa, Mika 2005a. Kaaosteoria. [www-dokumentti] <<http://onet.tehonetti.fi/mannermaa/onet/artikkelitjalinkit/data/attachments/KAAOSTEORIA.doc>> (Luettu 15.11.2005).
- Mannermaa, Mika 2005b. Elävänä Pohjois-Karjalassa 2025. Joensuu: Pohjois-Karjalan maakuntaliitto, Julkaisu 89.
- Mariotti, Sergio & Lucia Piscitello 2001. Localized capabilities and the internationalization of manufacturing activities by SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13, 65-80.
- Marjosola, Iris 1979. Yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos, Julkaisuja 49.
- Maskell, Peter & Anders Malmberg 1995. Localized Learning and Industrial Competitiveness. BRIE Working Paper 80, University of California, Berkeley.
- Maskell, Peter & Anders Malmberg 1999. Localized learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23, 167-185.
- McDougall, Patricia, Benjamin M. Oviatt & Rodney C. Shrader 2003. A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
- McDougall, Patricia & Benjamin M. Oviatt 2000. International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43, 902-908.
- McDougall, Patricia & Benjamin M. Oviatt 1996. New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.

- McMahon, Richard G.P. 1998. Stage models of SME growth reconsidered. Flinders University of South Australia, School of Commerce, Research Paper Series: 98-5. [www-dokumentti] <<http://www.ssn.flinders.edu.au/commerce/researchpapers/98-5.htm>> (Luettu 11.8.2006).
- Meriläinen, Tarja, Tarja Niemelä & Hannu Niittykangas 2005. Rakennedynamiikan käänköpuoli – Keski-Suomessa vuoden 2003 aikana lopettaneet yritykset. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja 151.
- Mikkola, Teija 2003. *Muuttuvat arvot ja uusi keskiluokka*. Helsinki: Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia No. 241.
- Miller, Danny 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Miller, Danny 1990. *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall*. New York: HarperCollins.
- Miller, Danny & Peter H. Friesen 1978. Archetypes of Organisational Transition. *Administrative Science Quarterly*, 25, 268-299.
- Minniti, Maria & William Bygrave 2001. A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-16.
- Mintzberg, Henry 1973. Strategy Making in Three Modes. *California Management Review*, 16, 921-933.
- Mintzberg, Henry 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. Teoksessa Glenn R. Carrol & David Vogel (toim.) *Organizational Approaches to Strategy*, s. 7-20. Cambridge, Massachusetts: Billinger.
- Mishra, Aneil K. 1996. Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. Teoksessa Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler (toim.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, s. 261-287. Thousand Oaks, USA: Sage Publishing.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle & Donna J. Wood 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moen, Oystein 2002. The born globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.
- Moreno, Ana M. & Jose C. Casillas 2008. Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Morris, Michael H. & Foard F. Jones 1999. Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 71-91.
- Myllymäki, Tapani 1982. Ulkoisiin toimintaedellytyksiin perustuva tuotantotoiminnan sijoittumisongelman ratkaisumalli. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Julkaisuja 55.
- Murphy, Patrick J., Jianwen Liao & Harold P. Welsch 2006. A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 12(1), 12-35.



- Myrdal, Gunnar 1957. *Economic Theory and Under-developed Regions*. London: Duckworth.
- Mäkinen, Jari 2007. Kanarialle vai kiertoradalle? Jo lähivuosina voi päästä turistimatkalta avaruuteen. *Tekniikan Maaailma*, 55(15), 46-57.
- Naffziger, Douglas W., Jeffrey S. Hornsby & Donald F. Kuratko 1994. A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 9-42.
- Nahapiet, Janine & Sumantra Ghoshal 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Naldi, Lucia, Mattias Nordqvist, Karin Sjöberg & Johan Wiklund 2007. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, XX(1), 33-47.
- Nelson, Richard 1993 (toim.). *National systems of innovation: Case studies*. New York: Oxford University Press.
- Nelson, Richard R. 1995. Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change. *Journal of Economic Literature*, 33, 48-90.
- Nelson, Richard R. & Sidney G. Winter 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Neubauer, Fred & Alden G. Lank 1998. *The family business: Its governance for sustainability*. London, UK: Macmillan Press Ltd.
- Nicholls-Nixon, Charlene L. 2005. Rapid growth and high performance: The entrepreneur's impossible dream? *Academy of Management Executive*, 19(1), 77-89.
- Niemelä, Juha 2007. Maatalousyrietykset sosiaalisina yrityksinä. Jyväskylä: Keski-Suomen TE-keskus, 28.7.2007.
- Niemelä, Pauli 2004. Sosiaalinen pääoma Suomen kunnissa. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämssäätiö, Tutkimusjulkaisut nro 42.
- Niemelä, Tarja, Eeva Heikkilä & Tarja Meriläinen 2005. *Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maatioilla*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o148.
- Nieminen, Mauri 2002. Alueluokitusten viidakko. *Tieto aika*, 1/2002, 29.
- Niittykangas, Hannu 1985. Kehitysalueavustusten vaikutukset. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Julkaisuja 64,
- Niittykangas, Hannu 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 134.
- Niittykangas, Hannu 2005. Unelmat siivittävät toimintaamme. Julkaisussa Eija Valli & Hannu Niittykangas (toim.) *Alueellisen kehityksen tulevaisuudenkuvat – keskiössä Karstula*, s. 8-16. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 146.
- Niittykangas, Hannu 2007a. Kasvun vaihtoehto – yrityksiä peräkkäin ja rinnakkain. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*, s. 95-105. Helsinki: Talentum.

- Niittykangas, Hannu 2011. Yrittäjyydestä ja yrittäjämäisestä toiminnasta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (Käsikirjoitus 12.1.2011).
- Niittykangas, Hannu & Sofia Kauko-Valli 2007. Focus on entrepreneurial exits – who should we be concerned about? Paper presented at the Babson Entrepreneurship Research Conference, 7-9 June 2007, Madrid, Spain.
- Niittykangas, Hannu & Eila Pekkala 1986. Konginkankaan yrittäjämasto. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Julkaisuja 82,
- Niittykangas, Hannu, Esa Storhammar & Seija Virkkala 2006. Innovaatiot ja maaseutu. Taustalla vaikuttavien mekanismien erittelyä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Working Paper N:o 321.
- Niittykangas, Hannu & Minna Säynätmäki 2008. Tapayrittäjyyskö toista maata? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Working Paper N:o 352.
- Niittykangas, Hannu & Hannu Tervo 1993. Työttömyys ja uusien yritysten synty. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Julkaisuja 125.
- Niittykangas, Hannu & Hannu Tervo 2005. Spatial variations in intergenerational transmission of self-employment. *Regional Studies*, 39, 319-332.
- Niittykangas, Hannu, Eija Valli & Tarja Niemelä 2006. Sarjayrittäjyyden jäljillä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Working Paper N:o 327.
- Nivalainen, Satu, Kirsi Mukkala & Timo Tohmo 2009. Alueellinen kyvykkyys ja sitä muovaavat tekijät – erityistarkastelussa korkea teknologia ja osamistenssiiviset palvelut. Helsinki: Tekes katsaus 247.
- DeNoble, Alex F., Dong Jung & Sanford B. Ehrlich 1999. Entrepreneurial self-efficacy: the development of a measure and its relationship to entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, s. 73-87.
- Nooteboom, Bart 2002. *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar.
- Normann, Richard 1976. *Skapande företagsledning*. Lund: Aldus.
- Nupponen, Pekka 1986. Kuntien elinkeinopolitiikka ja yhteiskunnan kehitys. Yhdentoista esimerkkikunnan tarkastelua. Tampereen yliopisto, aluetieteen laitos, tutkimuksia sarja B 40/1986. Tampere.
- Nurmi, Timo 2003. Yrittäjyyden edistäminen: yrittäjyyden uusi kuva 2020 väliraportti. Turun kauppakorkeakoulu, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, TUTU-julkaisu 2/2003, Turku.
- Näsi, Juha & Kari Neilimo 2006. *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- OECD 2009. *Education at a Glance: OECD Indicators*. Paris: OECD.
- OECD 2010. *Measuring Innovation: A New Perspective*. Paris: OECD.



- Oerlemans, Leon A.G. , Marius T.H. Meeus & Frans W.M. Boekema 1999. Innovation and Space: Theoretical Perspectives. Eindhoven Centre for Innovation Studies, The Netherlands Working Paper 99.3.
- O'Farrell, P.N. & D.M.W.N. Hitchens 1988. Alternative theories of small-firm growth: a critical review. *Environment and Planning*, 20(2), 1365-1383.
- Oinas, Päivi & Edward J. Malecki 2002. The Evolution of Technologies in Time and Space: From National and Regional to Spatial Innovation Systems. *International Regional Science Review*, 25 (1), 102-131.
- Okhomiina, Donatus 2010. Entrepreneurial orientation and psychological traits: the moderating influence of supportive environment. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2(May). [www-dokumentti]<<http://www.aabri.com/manuscripts/10450.pdf>> (Luettu 8.12.2010).
- Okko, Paavo 1992. Endogeenisen kasvun näkökulma aluekehitykseen. Julkaisussa Tuomo Nenonen (toim.) *Tutkimusta ja pohdintaa taloudesta ja yhteiskunnasata*, s. 99-111. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus.
- Okko, Paavo 2001. Keskittyminen vahvistaa kasvua. *Osuuspankkiryhmän talousjulkaisu*, 4/2001, 20-23.
- Okko, Paavo 2003. Kasvun selitykset ja Suomen talouskasvu. 183-197. Teoksessa Kari Alho, Jukka Lassila & Pekka Ylä-Anttila (toim.) *Talouden tutkimus ja päätöksenteko*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA.
- Ollila, Petri 1987. Kunnan elinkeinopolitiikka - käsitteellisiä rakennusosia elinkeinopolitiikan suunnitteluun, toteutukseen ja tutkimiseen. Helsingin yliopiston maaseutuekonomian laitoksen julkaisuja 27.
- Opetusministeriö. 2009. Korkeakoulupohjaisen yrittäjyyden edistäminen. Opetusministeriön ja Työ- ja elinkeinoministeriön korkeakoulupohjaisen yrittäjyyden edistämisen yhteistyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:10.
- Orser, Barbara J., Sandra Hogarth-Scott & Peter Wright 1998. On the Growth of Small Enterprises: The Role of Intentions, Gender and Experience. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA, Babson College.
- Osborne, Richard L. 1993. Why entrepreneurs fail: how to avoid the traps. *Management Decision*, 31(1), 18-21.
- O'Shea, Rory P., Thomas J. Allen, Kenneth P. Morse, Colm O'Gorman & Frank Roche 2007. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Management*, 37(1), 1-16.
- Otala, Leenamajja 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOY.
- Oviatt, Benjamin M. & Patricia P. McDougal 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Pajarinen, Mika Petri Rouvinen & Pekka Ylä-Anttila 2010. *Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa*. Helsinki: Taloustieto Oy (ETLA B 247).
- Palm Jarmo 2003. Yritysten sijoittumislogiikan kehitys 1970-luvulta nykypäivään. Työministeriö. [www-dokumentti] <<http://www.kunnat.net/bi>

- [nary.asp?path = 255;264;593;39283; 39290;1148&field=File Attachment & version=2>](#) (Luettu 13.12.2008).
- Parpo, Antti & Mikko Kautto 2007. Sosiaalipalvelujen ja terveydenhuollon taloudellinen kestävyys tulevaisuudessa. Teoksessa Matti Heikkilä & Tuukka Lahti (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2007*. Helsinki: Stakes.
- Pasanen, Mika 1999. *Monet polut menestykseen: pk-yritykset Pohjois-Savossa*. Kuopio: Kuopio University Occasional Reports E. Social Sciences 15.
- Pasanen, Mika 2003a. *In search of factors affecting SME performance. The case of Eastern Finland*. Kuopio: Kuopio University Publications H. Business and Information 1.
- Pasanen, Mika 2003b. Multiple entrepreneurship among successful SMEs in peripheral locations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 418-425.
- Patel, Pankaj & Rodney D'Souza 2009. *Leveraging Entrepreneurial Orientation to Enhance SME Export Performance*. Louisville: University of Louisville, SBA Office of Advocacy.
- Pearce II, John A., David A. Fritz & Peter S. Davis 2010. Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248.
- Pekkala, Sari 2000. Aluetalouden kehitys Suomessa 1960-1998. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 96(1), 11-18.
- Pelkonen, Antti 2008. The Finnish Competition State and Entrepreneurial Policies in the Helsinki Region. Research Reports No. 254, Department of Sociology, University of Helsinki.
- Peltonen, Matti 1986. *Yrittäjyys*. Keuruu: Otava.
- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie 1987. *Motivaatio -menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Aavaranta-sarja, Keuruu: Otava.
- Pen, Cees-Jan 1999. Improving the behavioural location theory; Preliminary results of a written questionnaire about strategic decision-making on firm relocations. Paper presented at the European RSA congress "Regional Cohesion and Competitiveness in 21<sup>st</sup> Century Europe", Dublin, 23-27 August.
- Perez, Carlota 2007. Great surges of development and alternative forms of globalization. Talinn: Talinn University of Technology, Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics no. 15.
- Perren, Lew 1999. Factors in the growth of micro-enterprises (part 1): developing a framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(4), 55-68.
- Pinchot, Gifford III 1986. *Yrityksen sisäinen yrittäjyys*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Penrose, Edith 1959/1995. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pickle, Hal B. & Royce L. Abrahamson 1976. *Small Business Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Pietilä, Hilka 1981. Kehityspolitiikka selkiytyy. Teoksessa Anssi Paasi (toim.) *Maantiede 1980-luvulla. Eräitä perspektiivejä*, s. 139-154. Joensuu: Joensuun

- korkeakoulu, Historian, maantieteen ja muiden aluetieteiden osaston julkaisuja nro 26.
- Pihlajarinne, Eero 1979. Teollisuuden alueellisen agglomeraation vaikutus tuottavuuteen ja kotitalouksien kulutusmahdollisuuksiin Suomessa. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Reports on Computer Science, Economics and Statistics no. 27.
- Pitkänen, Seppo & Kari-Pekka Vesala 1988. Yrittäjyysmotivaatio Kymen ja Vaasan lääneissä: vertaileva tutkimus yrittäjyyteen ohjaavista tekijöistä. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportti 9.
- Pk-yritysbarometri 2010. [www-dokumentti] <<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/pk-yritysbarometri-1-2010/>> (Luettu 14.4.2010).
- Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan Teknologiastrategian 2006. [www-dokumentti] <<http://www.uwasa.fi/midcom-serveattachment-1277/teknologiastrategia.pdf>> (Luettu 18.11.2009).
- Polanyi, Michael 1983/1966. *The Tacit Dimension*. Magnolia, MA: Peter Smith Publishers.
- Politis, Diamanto 2005a. Entrepreneurship, career experience and learning – Developing our understanding of entrepreneurship as an experiential process. Dissertation. School of Economics and Management. Lund University. Halmstad: Bulls Tryckeri AB.
- Politis, Diamanto 2005b. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424.
- Polverari, Laura, Nina C. Quiogue, Frederike Gross & Vit Novotný 2005. Territorial Cohesion and Structural Funds Programmes: Urban Development & Territorial Cooperation. IQ-Net Thematic Paper No. 16(2). [www-dokumentti] <[http://www.eprc.strath.ac.uk/iqnet/downloads/IQ-Net\\_Reports\(Public\)/16.2Urban.pdf](http://www.eprc.strath.ac.uk/iqnet/downloads/IQ-Net_Reports(Public)/16.2Urban.pdf)> (Luettu 20.11.2009).
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1985. *Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen ja säilytetään*. Suomentanut Maarit Tillman. Espoo: Weilin+Göös.
- Porter, Michael E. 1991. *Kansakuntien kilpailuetu*. Suomentanut Maarit Tillman. Keuruu: Otava.
- Porter, Michael E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Portes, Alejandro 1998. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Prahalad, C.K. & Gary Hamel 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Pred, Allan R. 1967. *Behaviour and location: Foundations for a Geographic and Dynamic Location Theory*. Lund: Lund Studies in Geography, no. 27.
- Puhakka, Vesa 2002. Entrepreneurial Business Opportunity Recognition – Relationships Between Intellectual- and Social capital, Environmental Dynamism,

- Opportunity Recognition Behavior, and Performance. Vaasa: Acta Wasaensia No. 104, Business Administration 42, Management and Organization, Universitas Wasaensis.
- Putnam, Robert D. 1993. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton N.J.; Princeton University Press.
- Rae, David 2005. Entrepreneurial learning: A narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12, 323-335.
- Rae, David, & Mary Carswell 2000. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education and Training*, 42(4/5), 220-227.
- Ranta, Raimo 1980. Ulkomaan- ja kotimaankauppa. Teoksessa Eino Jutikkala, Yrjö Kaukiainen & Sven-Erik Åström (toim.) *Suomen taloushistoria 1*, s. 266-293. Helsinki: Tammi.
- Rauste-von Wright, Maijaliisa & Johan von Wright 1994. *Oppiminen ja koulutus*. Juva: WSOY.
- Ray, Dennis M. 1993. Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, 345-357.
- Reeve, Johnmarshall 2009. *Understanding Motivation and Emotion*. Fifth Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Rennie, Michael W. 1993. Global competitiveness: born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Reynolds, Paul, David Storey & Paul Westhead 1994, Cross-national comparison of the variation in new firm rates. *Regional Studies*, 28, 443-456.
- Reynolds, Paul D. & Sammis B. White 1997. *The Entrepreneurial Process. Economic Growth, Men, Women, and Minorities*. London: Quorum Books.
- Rialp, Alex, Josep Rialp, David Urbano & Yancy Vaillant 2005. The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.
- Richardson, Harry W. 1978. *Regional and urban economics*. Suffolk: Penguin Books.
- Robson, Paul J.A. & Robert J. Bennett 2000. SME Growth: The Relationship with Business Advise and External Collaboration. *Small Business Economics*, 15, 193-208.
- Rogers, Steven 2009. *Entrepreneurial Finance: Finance and Business Strategies for the Serious Entrepreneur*. New York: McGraw-Hill.
- Ronstad, Robert 1984. *Entrepreneurship: text, cases and notes*. Dover, M.A.: Lord.
- Ronstadt, Robert 1988. The corridor principle. *Journal of Business Venturing*, 3(1), 31-40.
- Ronstadt, Robert 2007. Corridor principle – käytäväperiaate. Julkaisussa Mauri Laukkanen (toim.) *Kasvuuyritys*, s. 71-81. Helsinki: Talentum.
- Rothaermel, Frank T., Shanti D. Agung & Lin Jiang 2007. University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 691-791

- Rouvinen, Petri 2009. Maailmantalouden megatrendit ja globalisaatio innovaatiotoiminnan muuttajana. Julkaisussa Eija Ahola & Anna-Maija Rautiainen (toim.) *Kasvuparadigman muutos – Innovaatiotoiminnan uudet trendit*, s. 41-70. Helsinki: Tekesin katsaus 250.
- Röpke, Jochen 1998. The Entrepreneurial University – Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. [www-dokumentti] <[http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/\\_Ejeinvestigacion/Bibliografia/universidad%20empnde%20alemania.pdf](http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/_Ejeinvestigacion/Bibliografia/universidad%20empnde%20alemania.pdf)> (Luettu 21.2.2009).
- Saarivirta, Toni 2008. Itseuudistumisen kapasiteetti ja välittäjäorganisaatiot. Tarkastelussa Oulu Wellness Instituuttisäätiö. Tampere: Tapereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, SENTE työraportteja 21.
- Sarasvathy, Saras D. 2008. *Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Schaper, Michael, Gary Mankelaw & Brian Gibson 2005. Serial entrepreneurship: an exploratory analysis of Australian firms. [www-dokumentti] [www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/169.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/169.pdf) (Luettu 15.8.2006).
- Schjoedt, Leon & Kelly G. Shaver 2004. Does the potential for increased work and life satisfaction affect the decision to pursue an entrepreneurial career? An examination of the PSED data. First Annual Clemson/Kauffman Symposium on the PSED. Clemson, SC.
- Schumpeter, Joseph 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.
- Schumpeter, Joseph A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row.
- Schutte, Frits 1999. The University-Industry relations of an Entrepreneurial University: The Case of the University of Twente. *Higher Education in Europe*, 24(1), 47-65.
- Slaughter, Sheila & Larry L. Leslie 1997. *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Schön, Donald A. 1983. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. London: Temple Smith.
- Scott, Mel & Richard Bruce 1987. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.
- Scott, Michael G. & Daniel F. Twomey 1988. The long-term supply of entrepreneurs: students' career aspirations in relation to entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 26, 5-13.
- Segal, Gerry, Dan Borgia & Jerry Schoenfeld 2002. Using social cognitive career theory to predict self-employment goals. *New England Journal of Entrepreneurship*, 5(2), 47-56.
- Senker, Jacqueline, Wendy Faulkner & Lea Velho 1998. Science and Technology Knowledge Flows between Industrial and Academic Research: A Comparative Study. Teoksessa Henry Etzkowitz, Aandrew Webster & Peter Healey

- (toim.) *Capitalizing Knowledge*, s. 111-132. New York: State University of New York Press.
- Servais, Per & Erik Rasmussen 2000. Different types of international new ventures. Paper presented at the academy of international business (AIB) annual meeting, Phoenix, USA. November, 1-27.
- Setterfield, Mark 1997. Should Economists Dispense with the Notion of Equilibrium? *Journal of Post Keynesian Economics*, 20(1), 47-76.
- Shams, Manfusa & Åsa Björnberg 2006. Issues in Family Business: An International Perspective. Teoksessa Paul Jackson & Manusa Shams (toim.) *Developments in Work and Organizational Psychology: Implications for International Business*, s. 5-48. Oxford: Elsevier.
- Shane, Scott A. 1997. Who is Publishing the Entrepreneurship Research? *Journal of Management*, 23(1), 83-95.
- Shane, Scott 2002. Selling university technology: patterns from MIT. *Management Science*, 48(1), 122-137.
- Shane, Scott 2003. *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
- Shane, Scott 2008. *The Illusions of Entrepreneurship. The Costly Myths Entrepreneurs, Investors and Policy Makers Live By*. New Haven & London: Yale University Press.
- Shane, Scott 2009. Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33(2), 141-149.
- Shane, Scott & Sankaran Venkataraman 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapiro, Albert & Lisa Sokol 1982. The Social Dimensions of Entrepreneurship. Teoksessa Calvin A. Kent, Donald L. Sexton & Karl H. Vesper (toim.) *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, s. 72-90. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Shockley, Gordon E., Peter M. Frank & Roger R. Stough 2008 (toim.). *Non-market Entrepreneurship: Interdisciplinary Approaches*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Siirpää, Johanna 1999. Yrittäjien oppimistyylit. Julkaisussa Hannu Niittykangas (toim.) *Yrittäjyys ja maaseutu*, s. 84-100. Kuopio: Kuopion yliopiston selviytyksiä E, Yhteiskuntatieteet 9.
- Silander, Mika, Hannu Tervo & Hannu Niittykangas 1997. Uusi aluepolitiikka ja yritysten sijaintikäyttäytyminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Julkaisuja 142.
- Silvennoinen, Heikki & Pasi Tulkki (toim.) 1998. *Elinikäinen oppiminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Singh, Gangaram & Alex DeNoble 2003. Early Retirees As the Next Generation of Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 207-226.
- SITRA 2008. Muutoksen Suomi. Ihmiset muutoksen tekijöinä, institutiot ihmisten tukijoina. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.
- Slaughter, Sheila & Larry L. Leslie 1997. *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore: The John Hopkins University Press.



- SM 2007. Suuri aluepolitiikka Suomessa. Julkisen talouden alueelliset vaikutukset vuosina 1994-2004. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Julkaisuja 55/2007.
- Smallbone, David, Roger Leig & David North 1995. The characteristics of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1(3), 44-62.
- Smith, Norman R. 1967. The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company. East Lansing, Mich.: Michigan State University, Graduate School of Business Administration, Occasional Paper.
- Smith, Ken G., Terence R. Mitchell & Charles E. Summer 1985. Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. *Academy of Management Journal*, 28(4), 799-820.
- Smyrniotis, Kosmas X. & Lucio Dana 2006. *The MGI Australian Family and Private Business Survey*. Melbourne: RMIT University.
- Sorama, Kirsti & Matleena Saarakkala 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. Helsinki: Tekes, Tekesin katsaus 245.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2008. *Ikäihmisten palvelujen laatusuositus*. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Julkaisuja 3/2008.
- Sotarauta, Markku 2008. Instituutioiden muutos ja institutionaalinen yrittäjyys aluekehityksessä. Julkaisussa Nina Mustikkamäki & Markku Sotarauta (toim.) *Innovaatioympäristön monet kasvot*, s. 240-263. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Sotarauta, Markku & Nina Mustikkamäki (toim.) 2001. Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Acta nro 137.
- Sotarauta, Markku & Nina Mustikkamäki 2008. Evolutionaarisen muutokäsityksen ja itseuudistumisen kapasiteetin haaste. Teoksessa Nina Mustikkamäki & Markku Sotarauta (toim.) *Innovaatioympäristön monet kasvot*, s.11-45. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Sotarauta, Markku & Pirkko Ståhle 2002. Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Helsinki: Eduskunnan kanslian julkaisu 8.
- Sotarauta, Markku, Juha Kostianen, Toni Saarivirta & Kati-Jasmin Kosonen 2009. Itseuudistumisen kapasiteetin luonne ja ydinprosessit: Huomioita ja johtopäätöksiä "Self-Renewal Capacity of Clusters" -projektista. Julkaisussa Markku Sotarauta (toim.) *Itseuudistumisen kapasiteetti ja alueelliset innovaatiopolitiikat*, s. 1-29. Helsinki: Tekes, Tekesin katsaus 263.
- Stacey, Ralph D. 1995. *Strategic management and organizational dynamics*. Marshfield, M.M.: Pitman Publishing.
- Stankiewicz, Rikard 1998. Science Parks and Innovation Centers. Teoksessa Henry Etzkowitz, Andrew Webster & Peter Healey (toim.) *Capitalizing Knowledge*, s. 133-147. New York: State University of New York Press.
- Stanworth, John & James Curran 1973. *Management motivation in the smaller business*. London: Gower Press.

- Stanwort, Celia & John Stanworth 1997. Reluctant Entrepreneurs and Their Clients - The Case of Self-employed Freelance Workers in the British Book Publishing Industry. *International Small Business Journal*, 16(1), 58-73.
- Stern, Scott, Michael E. Porter & Jeffrey L. Furman 2000. The Determinants of National Innovative Capacity. NBER Working Paper 7876.
- Stevenson, Lois & Anders Lundström 2007. Dressing the emperor: the fabric of entrepreneurship policy. Teoksessa David B. Audretsch, Isabel Grilo & A. Roy Thurik (toim.) *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*, s. 94 -129. Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
- Stokes, David & Robert Blackburn 2002. Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. *Journal of Business and Enterprise Development*, 9(1), 17-27.
- Storey, David 1982. *Entrepreneurship and new firm*. London: Croom Helm.
- Storey, David 1994. *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Storper, Michael 1997. *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*. New York: Guilford Press.
- Stähle, Pirjo & Markku Sotarauta 2003. Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Helsinki: Loppuraportti. Tulevaisuusvalokunta, teknologian arviointeja 15. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003.
- Sullivan, Robert 2000. Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 160-175.
- Suomen Akatemia 2009. Suomen tieteen tila ja taso 2009. Helsinki: Suomen Akatemian julkaisuja 9.
- Suomen Kuvalehti 2006. Ruotsi tarkistaa linjaa. *Suomen Kuvalehti*, 90(38), 7.
- Suomen Yrittäjät 2002. Yrittäjyysohjelma 2002-2007. Helsinki: Suomen Yrittäjät.
- Suomen Yrittäjät 2010. PK-yrittäjäbarometri kevät 2010. [www-dokumentti] <[http://www.yrittajat.fi/File/17b7733f-5d93-4227-950e-965f313014f6/PK\\_yrittajabarometri1\\_2010.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/17b7733f-5d93-4227-950e-965f313014f6/PK_yrittajabarometri1_2010.pdf)> (Luettu 1.9.2010).
- Szarka, Joseph 1990. Networking and Small Firms. *International Small Business Journal*, 8(2), 11-35.
- Tagiuri, Renato & John Davis 1982/1996. Bivalent Attributes of the Family Firms, (Working Paper, Harvard Business School, Cambridge MA.) *Family Business Review*, IX(2), 199-208.
- TEM 2009. Evaluation of the Finnish National Innovation System: Policy Report. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- TEKES 2009. Kansainväliset vertailut. [www-dokumentti] <<http://www.tekes.fi/fi/community/Tulokset%20ja%20vaikutukset/336/Tilastoja%20ja%20vertailuja/642>> (Luettu 14.11.2009).
- Tervo, Hannu 1981. Kehitysaluerahasto Oy:n toiminta ja toiminnan vaikutukset. Kuopio: Kehitysaluerahasto Oy.
- Tervo, Hannu 1985. Aluepolitiikan vaikutukset teollisuuden kasvuun ja kehitykseen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Julkaisuja 65.



- Tervo, Hannu 1997. Aluetaloustiede II. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden osasto, Luentomoniste.
- Tervo, Hannu 1999. 'Regional science' ja 'new economic geography': katsaus aluetaloustieteen kehitykseen ja näkymiin. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 95(4), 753-765.
- Tervo, Hannu 2003. Onko maallamme malttia vaurastua? *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 99(1), 80-85.
- Tickner, J. Ann 1980. Rousseaus concept of self-reliance compared with that of some contemporary theorists. Teoksessa Johan Galtung, Peter O'Brien & Roy Preiswerk (toim.) *Self-reliance - a strategy for development*, s. 58-79. London: Published for the Institute for Development Studies, Geneva by Bogle-L'Ouverture Publications Ltd.
- Timmons, Jeffry A. & Stephen Spinelli 2004. *New venture creation*. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Trachtenberg, Stephen Joel 1999. The New Entrepreneurial University. [www-dokumentti] <<http://www.gwu.edu/~presemer/speeches12.html>> (Luettu 7.10.2007).
- Trevelyan, Rose 2008. Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management Decision*, 46(7), 986-1001.
- Turkki, Teppo 2009. *Nykyaikaa etsimässä - Suomen digitaalinen tulevaisuus*. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Tuunala, Pentti 1994. PKT-yrityksen elinkaaren alkuvaiheet pääomasijoittajan näkökulmasta. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu, konetekniikan osasto, diplomityö.
- Tynjälä, Päivi 1999. *Oppiminen tiedon rakentamisena. konstruktivistisen oppimiskäsitteiden perusteita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Tynjälä, Päivi 2008. Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3, 130-154.
- Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma 2007. Matti Vanhasen II hallituksen strategia-asiakirja. Valtioneuvosto.
- Törmäkangas, Raili 2005. Perheyrittäjyyden arjenn kulttuuri. Kolmen sukupolven sahatointia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Business and Economics 43.
- Ucbasaran, Deniz, Andy Lockett, Mike Wright & Paul Westhead 2003. Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated with Member Entry and Exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107-128.
- Ucbasaran, Deniz, Paul Westhead & Mike Wright 2006. *Habitual Entrepreneurs*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Urata, Shujiro & Hiroki Kawai 2000. The Determinants of the Location of Foreign Direct Investment by Japanese Small and Medium-sized Enterprises. *Small Business Economics*, 15, 79-103.
- Uusitalo, Eero 1988. Kunta ja elinkeinot. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 1/1988, 52-62.
- Uusitalo, Eero 1994. Maaseutupolitiikan keinot: Elinkeinojen edistäminen maaseudun kehittäjäyhteisöissä. Helsinki : Kunnallisalan kehittämissäätiö.

- Valtioneuvoston kanslia 2000. Alueellinen kehitys ja aluepolitiikka Suomessa. Helsinki: Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2000/6.
- Varamäki, Elina 2001. Essays on multilateral Cooperation between SME:s. The Prerequisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation. Vaasa: Vaasan Yliopisto Acta Wasaensia no 92. Business Administration 36. Management and Organization.
- Varmola, Risto 1987. Maaseutualueiden tyypittelystä. Helsinki: Pellervo-Seuran Markkinatutkimuslaitos, Raportteja ja artikkeleita 20.
- Van de Ven, Andrew H. & Marshall Scott Poole 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vartiainen Perttu 1998. Suomalaisen aluepolitiikan kehitysvaiheita. Helsinki: Sisäministeriö, aluekehitysosaston julkaisu 6.
- Venkataraman, Sankaran 1997. The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. Teoksessa Jerome A. Katz (toim.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, s. 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.
- Verheul, Ingrid, Sander Wennekers, David Audretsch & Roy Thurik. 2001. An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture. EIM Research Report 0012/E, Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Vesalainen, Jukka 1996. Yritysyhteistyön malleja. Käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. [www-dokumentti] <<http://www.tritonia.fi/vanha/ov/ktm/index.html>> (Luettu 29.10.2009).
- Vesper, Karl H. 1980. *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vihanto, Martti 2010. Evoluutioprosessien piirteitä ja vaikutuksia taloudessa. *Tieteessä tapahtuu*, 28(2), 3-8.
- Virtaharju, Markku & Mikael Åkerblom 1993. Technology intensity of Finnish manufacturing industries. Helsinki: Tilastokeskus, Tiede ja teknologia 1993:3.
- Voutilainen, Päivi 2001. Uusien yritysten taustat ja syntyprosessit. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18.
- Vuorinen, Pentti 1991. Yritystoiminnan uudistuminen 1990-luvulla. Julkaisussa *Alueet aallokossa - näkökulmia Suomen tulevaisuuteen*, s. 51-66. Helsinki: Sisäasiainministeriö, kunta- ja aluekehitysosasto. VAPK-kustannus.
- VVM 1998. Suomi taloudellisena toimintaympäristönä. Arvio Suomen kilpailukykyyn vahvuuksista ja heikkouksista. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- VVM 2001a. Suomen kilpailukyky ja sen kehittämistarve. Helsinki: Valtiovarainministeriö, Edita Oyj.
- VVM 2001b. Talouspolitiikan lähivuosien haasteista. Helsinki: Valtiovarainministeriö, Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 3/2001.
- VVM 2004. 2000-luvun kasvupolitiikan haasteet. Miten Suomi selviää ikääntymisestä ja kansainvälisen kilpailun kiristymisestä? Helsinki: Valtiovarainministeriö, kansantalousosasto, Edita Prima Oy.
- VVM 2007. Talouspolitiikan strategia 2007. Helsinki: Valtiovarainministeriö, Julkaisuja 6/2007.

- VVM 2009. SADe-hankkeen loppuraportti: Julkisen hallinnon ja julkisten palvelujen sähköisen asioinnin kehittämislinjausten ja käyttöönottosuunnitelman 2009 – 2012. Helsinki: Edita.
- Vyakarnam, Shailendra, Robin Jacobs & Jari Handelberg 1998. Exploring the formation of entrepreneurial teams: The key to rapid growth business? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(2), 153 – 165.
- Wang, Catherine L. 2008. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wang, Clement K., Poh Kam Wong & Quing Lu 2002. Tertiary education and entrepreneurial intentions. Teoksessa Philip Phan (toim.) *Technological Entrepreneurship*, s. 55-82. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Warren, Lorraine 2004. A Systemic Approach to Entrepreneurial Learning: An Exploration Using Storytelling. *Systems Research and Behavioral Science*, 21(3), 3-16.
- Weber, Paull & Michael Schaper 2004. Understanding the grey entrepreneur. *Journal of Enterprising Culture*, 12(2), 147-164.
- Weckerle, Joelle R. & Kenneth S. Shultz 1999. Influences on the bridge employment decision among older USA workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 317-329.
- Westhead, Paul & Mike Wright 1998. Novice, portfolio and serial founders in rural and urban areas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), 63-100.
- Westhead, Paul, Deniz Ucbasaran, Mike Wright & Martin Binks 2005. Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Behaviour Contributions. *Small Business Economics*, 25, 109-132.
- Westhead, Paul, Deniz Ucbasaran & Mike Wright 2005. Decisions, Actions and Performance: Do novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs Differ? *Journal of Small Business Management*, 43(4), 393-417.
- Westhead, Paul 2003. Comparing the performance of male and female-controlled businesses. *Journal of Small Business and Enterprises Development*, 10(2), 217-224.
- Westhead, Paul & Sue Birley 1995. Employment growth in new independent owner-managed businesses in Great Britain. *International Small Business Journal*, 13(3), 11-33.
- Westlund, Hans & Roger Bolton 2003. Local Social Capital and Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21, 77-113.
- Wiklund, Johan 1998. *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Academic Dissertation, Jönköping: Jönköping International Business School.
- Wiklund, Johan 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.
- Wiklund, Johan & Dean Shepherd 2003a. Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919-1941.

- Wiklund, Johan & Dean Shepherd 2003b. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Wiklund, Johan & Dean A. Shepherd 2008. Portfolio Entrepreneurship: Habitual and Novice Founders, New Entry, and Mode of Organizing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 701-725.
- Woolcock, Michael 2000. Sosiaalinen pääoma: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Teoksessa Jouko Kajanoja & Jussi Simpura (toim.) Sosiaalinen pääoma: globaaleja ja paikallisia näkökulmia, s. 22-56. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES, Raportteja 252.
- Wright, Mike, Ken Robbie & Christine Ennew 1997. Serial entrepreneurs. *British Journal of Management*, 8, 251-268.
- Wright, Mike, Paul Westhead & Jeff Sohl 1998. Editors' Introduction: Habitual Entrepreneurs and Angel Investors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), 5-21.
- Wuori, Olli & Kauko Mikkonen 2007. Suomen aluerakenne vuonna 2040. Vaasa: Vaasan yliopisto, Levon Instituutti. Palvelututkimus No 1.
- Yli-Renko, Helena, Erkkö Autio & Vesa Tontti 2002. Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11, 279-304.
- Yli-Viikari, Anja, Taina Lilja, Katariina Heikkilä, Anja Kirveennummi, Tapani Kivinen, Ulla Partanen, Leena Rantamäki-Lahtinen & Katriina Soini 2009. *Green Care – terveyttä ja hyvinvointia maatilalta*. MTT:n julkaisuja 141.
- Ylä-Anttila, Pekka 2010. Teollisuus uuden edessä. *Chydenius*, 2010(3), 23-25.
- Young, Peyton. H. 1998. *Individual Strategy and Social Structure. An Evolutionary Theory of Institutions*. Princeton: Princeton University Press.
- Yrittäjyyskatsaus 2006. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö, Julkaisuja 28.
- Yrittäjyyskatsaus 2008. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työ ja yrittäjyys 25.
- Yrittäjyyskatsaus 2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työ ja yrittäjyys 54.
- Yrittäjyystutkimus 2006. Helsinki: Suomen Uusyrityskeskukset ry.
- Zahra, Shaker A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, Shaker A. 1996. Technology strategy and new venture performance: a study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures. *Journal of Business Venturing*, 11, 289-321.
- Zahra, Shaker A. & Jeffrey G. Covin 1995. Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zahra, Shaker A., Brett P. Matherne & Julie M. Carleton 2003. Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), 163-186.

- Ziegler, Rafael 2009 (toim.). *An Introduction to Social Entrepreneurship. Voices, Proconditions, Contexts*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Zimmerbauer, Kaj 2008. Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti, Julkaisuja 15.
- Åberg, Leif 1989. *Viestintä – tuloksen tekijä*. Mänttä: Mäntän Kirjapaino Oy.
- Åström, Sven-Erik 1980. Sahateknologia ja -ekologia. Teoksessa Eino Jutikkala, Yrjö Kaukiainen & Sven-Erik Åström (toim.) *Suomen taloushistoria 1*, s. 252-254. Helsinki: Tammi.

- Argyris, Chris & Donald A. Schön 1996. Organizational learning II: Theory, method, and practice. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Autio, Erkki, Harry Sapienza & James Almeida 2000. Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Baumol William J. 1968. Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review*, 58(2), 64-71.
- Bell, Jim, Rod McNaughton & Stephen Young 2001. 'Born-again global' firms. An extension to the 'born-global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7, 173-189.
- Camagni, Roberto 1992. Development Scenarios and Policy Guidelines for the Lagging Regions in the 1990s. *Regional Studies*, 26, 361-374.
- Chell, Elizabeth, Jean Haworth & Sally Brearley 1991. *The entrepreneurial personality: concepts, cases and categories*. London, New York: Routledge.
- Eriksson, Seppo & Esko Toiviainen 1978. Teollisuuden ulkoisiin sijaintitekijöihin perustuva sijoittumismalli. Oulu: Oulun yliopisto, kansantaloustieteen laitoksen tutkimuksia no. 15.
- Gartner, William B. 1989. Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 27-37.
- Ilmakunnas, Pekka 1994. Yritystuki taloustieteen näkökulmasta. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 90(4), 469-479.
- Kazanjian, Robert K. 1984. Operationalizing stage of growth: An empirical assessment of dominant problems. *Frontiers in Entrepreneurship Research*. Babson, MA: Babson College.
- Koiranen, Matti 2000. *Juuret ja siivet – perheyrityksen sukupolvenvaihdos*. Helsinki: Edita.
- Kuhmonen, Tuomas, Katri Kronström & Hannu Niittykangas 2007. Paikallinen dynamiikka ja elinkeinopolitiikka maaseutukunnissa – arvioita Keski-Suomesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 168.
- Luostarinen, Reijo & Mika Gabrielsson 2004 Finnish perspectives of international entrepreneurship. Teoksessa Leo-Paul Dana (toim.) *Handbook of research on international entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Luostarinen, Reijo & Mika Gabrielsson 2002. Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. A paper presented at the Annual Conference of the European International Business Academy 8-10 December, Athens.
- McDougall, Patricia, Shane, Scott & Benjamin M. Oviatt 1994. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Mennola, Erkki 1999. Idea maakunnasta. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö, Polemia-sarja nro 33.

- Polverari, Laura, Nina C. Quiogue, Frederike Gross & Vit Novotný 2005. Territorial Cohesion and Structural Funds Programmes: Urban Development & Territorial Cooperation. IQ-Net Thematic Paper No. 16(2). [www-dokumentti] <[http:// www.eprc. strath. ac. uk/ iqnet/ downloads/IQ-Net\\_Reports\(Public\)/16.2Urban.pdf](http://www.eprc.strath.ac.uk/iqnet/downloads/IQ-Net_Reports(Public)/16.2Urban.pdf)> (Luettu 20.11.2009).
- Porter, Michael & Scott Stern 1999. The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index. Council on Competitiveness. Washington, D.C.
- Portin, Petter 2009. Evoluutioteorian kehitys Darwinista nykypäivään. *Tieteessä tapahtuu*, 27(8), 3-13.
- Rerup, Claus 2005. Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 451-472.
- Saxenian, AnnaLee 1996a. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Saxenian, AnnaLee 1996b. *Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs*. San Francisco: Public Policy Institute of California.
- Saxenian, AnnaLee 2002. *Local and Global Networks of Immigrant Professionals in Silicon Valley*. San Francisco: Public Policy Institute of California.
- Westhead, Paul 2003. Comparing the performance of male and female-controlled businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(2), 217-224.