

Uusyritysneuvonta - rohkaisun  
ja realiteettien vuoropuhelua?  
Uuden liiketoiminnan suunnittelu  
ja suunnittelun valmentaminen  
yritysneuvojan työssä

Pro gradu -tutkielma  
Jyväskylän yliopiston  
kauppakorkeakoulu  
2013  
Anu-Maria Laitinen

## TIIVISTELMÄ

### JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Laitinen, Anu-Maria	
Työn nimi Uusyritysneuvonta - rohkaisun ja realiteettien vuoropuhelua? Uuden liiketoiminnan suunnittelu ja suunnittelun valmentaminen yritysneuvojan työssä	
Oppiaine yrittäjyys	Työn laji pro gradu
Aika 2.7.2013	Sivumäärä 56
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Uusyrityskeskuksissa yritysneuvojat auttavat yrittäjäksi aikovia asiakkaitaan liiketoimintamahdollisuuksien hahmottamisessa, liiketoiminnan suunnittelussa sekä liiketoimintasuunnitelman tekemisessä. Yritysneuvojan työ on vaativaa asiakaspalvelutyötä, joka edellyttää laajaa liiketoimintaosaamista sekä näkemystä yrittäjyydestä, liiketoiminnasta ja markkinoista. Tämän lisäksi yritysneuvojan tulee hallita liiketoiminnan suunnittelun liittyvät laskelmat, pystyä kommentoimaan asiakkaan suunnitelmia ja osata ohjata asiakas oikealle asiantuntijalle verkostossaan. Tässä tutkimuksessa tutkitaan yritysneuvojan työnkuvan lisäksi yritysneuvojan ja asiakkaan kohtaamista ja vuorovaikutusta sekä todetaan, että yritysneuvojan työ sisältää myös valmennuksellisia piirteitä, kuten voimavaralähtöisyyttä, ratkaisukeskeisyyttä, tavoitteellista prosessiajattelua sekä positiivista ajattelua, luottamuksellista dialogia ja innostumista yrittäjyydestä.</p>	
Asiasanat yritysneuvonta, yritysneuvoja, pienyritykset, coaching, liiketoimintasuunnitelma	
Säilytyspaikka      Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

## Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	4
1.1 Tausta.....	4
1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma .....	7
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	7
2. Uuden liiketoiminnan suunnittelu.....	8
2.1 Liikkeenjohdollinen ja strateginen yrittäjäyys .....	8
2.2 Strateginen johtaminen .....	9
2.3 Liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuus .....	12
2.4 Liiketoimintasuunnitelma ja sen sisältö.....	13
2.5 Liikeidea, ansaintalogiikka ja markkinointi .....	15
2.6 Resurssit .....	17
2.7 Riskit ja riskienhallinta.....	18
2.8 Yrityksen kannattavuus ja kasvu .....	18
3. Mitä on valmentava työ ja coaching?.....	22
3.1 Mikä on yritysneuvoja?.....	25
3.2 Yrittäjäyys ja epäonnistuminen .....	27
4. Sovellusympäristö .....	28
5. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto .....	30
5.1 Tutkimusote .....	30
5.2 Tutkimusaineiston hankinta ja luotettavuus.....	32
6. Tulokset .....	35
6.1 Liiketoimintamahdollisuuksien hahmottaminen .....	35
6.2 Liiketoimintasuunnitelman hiomista vai mennäänkö suoraan asiaan? ....	36
6.3 Kaksiosainen tehtävä – rohkaisu ja realiteetit.....	38
6.4 Yritysneuvojan osaaminen ja osaamisen kehittäminen .....	39
7. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	42
7.1 Liiketoimintamahdollisuuksien hahmottaminen .....	42
7.2 Liiketoiminnan suunnittelu .....	43
7.3 Moniosaajan verkostomainen ja vaativa asiakaspalvelutyö .....	45
7.4 Valmentava työote yritysneuvojan työssä.....	46
7.5 Yrittäjämäisten ominaisuuksien arviointi .....	47
7.6 Aiheita jatkotutkimukselle.....	48
8. LÄHTEET .....	50
9. Liitteet .....	55

# 1. Johdanto

## 1.1 Tausta

Yrittäjyys on sekä henkilökohtainen valinta että yhteiskunnallinen tehtävä. Yrittäjä eroaa palkansaajasta kantamallaan riskillä (Kanniainen 1999, 12). Kun palkansaaja saa palkkaa, yrittäjän tulo on voitto eli se jäännöserä, joka mikä yrityksen tuloista jää jäljelle, kun kaikki sopimusten mukaiset kulut on maksettu. Voittoon sisältyvää riskiä voidaan myös hallita. Osakeyhtiö merkitsee sitä, että omistus jakautuu useisiin pieniin osiin. Riskin jakaminen tekee sen helpommaksi kantaa (Pekkarinen & Sutela 2005, 23). Yrittäjän persoonaa voidaan tutkia psykologian, sosiologian tai taloustieteen lähtökohdista. Nämä lähestymistavat tuottavat erilaisia tekijöitä (Kanniainen, 12). Yrittäjän ja hänen liiketoimintasuunnitelman odotetaan tuovan maailmaan jotakin uutta. Innovaatioiden ja yrittäjyyden yhteys talouden kasvuun ja kehitykseen havaittiin ensin kansantaloustieteessä 1900-luvun alussa (Pihkala & Vesalainen 1999, 50).

Knightilaisen näkemyksen mukaan yrittäjä on riskinkantaja, schumpeteriläisessä ajattelussa korostuu yrittäjän rooli talouden innovaattorina, muutoksen ja kehityksen käynnistysvoimana. Kansantalouden näkökulmasta voidaan sanoa, että yrittäjä tuo aina kehitystä yhteiskuntaan, koska hän luo itse oman työpaikkansa (Kanniainen, 13). Hisrich, Peters ja Shepherd pitävät yrittäjyyttä yhteiskunnallisesti merkittävänä osana taloudellista kehitystä siksi, että yrittäjyys ei ainoastaan lisää yksilön ja yhteiskunnan tuloja ja panostusta yhteiskuntaan vaan usein aloittaa muutoksen talous- ja yhteiskuntarakenteissa. Muutos tuo mukanaan kasvua ja kasvavaa panostusta, mikä luo lisää varallisuutta jaettavaksi muidenkin ryhmien kesken (Hisrich, Peters & Shepherd 2008, 14).

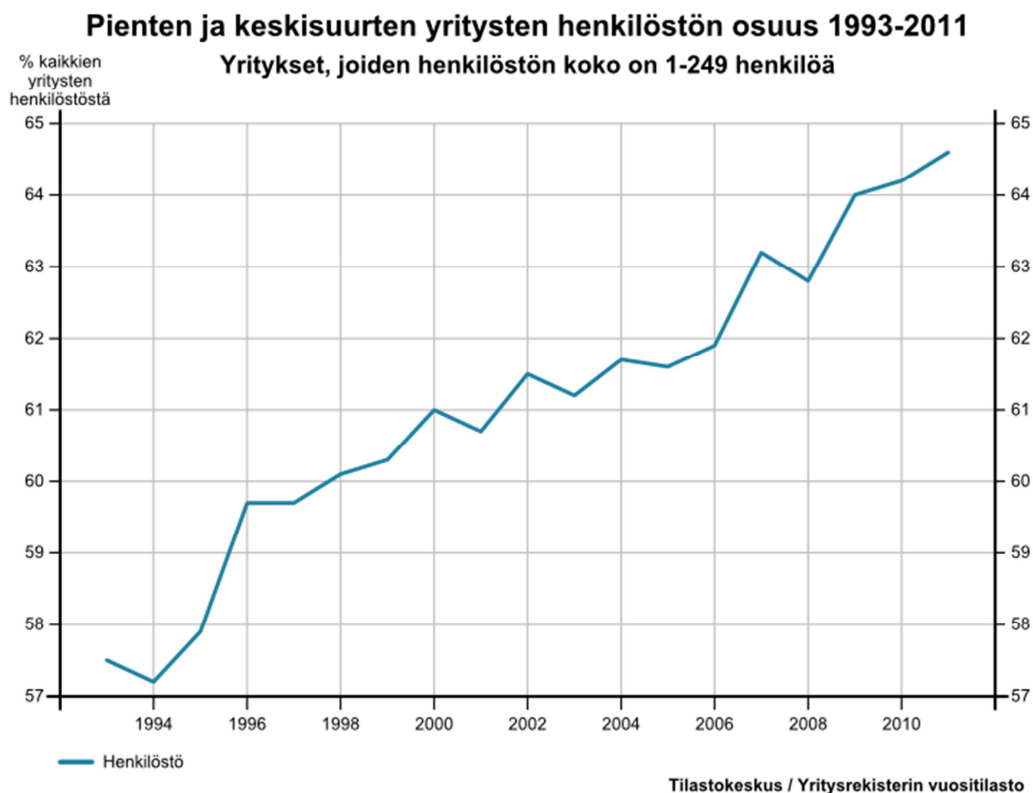
Liiketoimintasuunnitelma on alkavan yrityksen ensimmäinen ja tärkein strategia-asiakirja, jossa ilmaistaan ansaintalogiikka ja muodostetaan yritykselle tahtotila. Siksi liiketoimintasuunnitelmat kuuluvat strategisen johtamisen alueeseen. Yrityksen menestymiseen vaikuttavat sekä yrityksen ulkoiset että sisäiset tekijät. Siksi liiketoimintasuunnitelman on vuoropuhelua, reagointia ja proaktiivisuutta yrityksen ulkoisen ja sisäisen toiminnan välillä. Strategiassa liikutaan ilmiöiden parissa metatasolla, analysoidaan, fokusoidaan ja poissuljetaan vaihtoehtoja, pohditaan tulevaisuutta, sen skenaarioita ja liiketoimintamahdollisuuksia. Vaikka strategiatyö yleensä liikkuu metatasolla, pienen yrityksen liiketoimintasuunnitelman täytyy viedä strategia myös käytännön toimintasuunnitelmaksi ja määritellä mitä, missä, miten ja milloin tehdään, ja ennen kaikkea kenelle tehdään ja kuka maksaa yritykselle rahaa sen tuotteista tai palveluista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia liiketoimintamahdollisuuksien havainnointia, liiketoiminnan suunnittelua, suunnittelun valmennusta julkisen palvelun uusyritysneuvonnassa ja yrityskehittäjän työtä uusyritysneuvonnassa Pirkanmaalla ja Jyväskylässä. Yritysneuvoja on uusyritysneuvonnan moniosaavana asiakaspalvelijana tärkeä tekijä ja toimija. Tavoitteena on tehdä perustettavista yrityksistä mahdollisimman kilpailukykyisiä ja kasvukelpoisia tulevaisuuden työnantajia. Liiketoiminnan suunnittelu on monipuolinen aihe ja sisältää sekä mikro- ja makrotalouteen, myyntiin ja markkinointiin, henkilöstö-, verkosto-, talous-, prosessi- ja tuotannonjohtamiseen liittyvien asioiden pohtimista yrittäjän kanssa. Tässä työssä pohditaan sitä, onko yritysneuvojan työssä liiketoiminnan realiteettien tarkastelijan lisäksi asiakaspalvelullisesti valmennus- ja coaching -teorioiden mukaisia piirteitä. Samalla pohditaan yritysneuvojan työn vaatimaa osaamista.

Suomessa on tehty muutamia tutkimuksia yritysneuvonnasta vuosien varrella, lähinnä entisen Kauppa- ja teollisuusministeriön sekä Työministeriön ja sittemmin Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta. Yritysneuvontaa koskevia tutkimuksia ja kuvauksia ovat tehneet usein valtiolliset tai organisaatioiden sisäiset tahot. Organisaatioiden ulkopuolisten tekemiä kuvauksia ja tutkimuksia on Suomessa tehty vähän. Yritysneuvoja-keskeistä lähestymistapaa on vaikea löytää alan kirjallisuudesta. Yritysneuvojan tehtävää liiketoiminnan suunnittelun valmentajana ei ole aikaisemmin Suomessa tutkittu, eikä yritysneuvojan osaamista ole tutkittu empiirisesti kysymällä yritysneuvojilta itseltään työn vaatimuksista ja annista työntekijälle. Yritysneuvojen rooli uusyrityspalveluissa on kuitenkin keskeinen. Parhaiten yritysneuvojan osaamista kuvaa v. 2010 Opetushallituksen Yritysneuvojan erikoisammattitutkinnon perusteet -julkaisu, johon tehtävää tässä työssä peilataan. Tämä tutkimus voi toimia työvälineenä yritysneuvontapalveluiden osaamis pohjaisessa kehittämisessä sekä tuoda lisää tietoa yritysneuvojen työtehtävän haasteista ja kehittämismahdollisuuksista. Tarkoituksena on siis osallistua julkisten yrityspalveluiden laatutyöhön ja tuoda siihen uusia näkökulmia.

Miksi uuden yrittäjyyden edistäminen ja yritysneuvojan tehtävän tutkiminen on tärkeää? Yritysneuvojat ovat keskeisessä osassa uuden liiketoiminnan synnyssä tavatessaan uusia yrittäjiä ja auttaessaan heitä uuden liiketoiminnan suunnittelussa. Pienten ja keskisuurten yritysten rooli Suomen yrityskannassa on merkittävä sekä lukumääräisesti että kaikkien yritysten kokonaisliikevaihdon kannalta. EU-määritelmään (2006) mukaan mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten kanta koostuu alle 250 henkilöä työllistävästä yrityksistä, joiden liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa, eikä taseen loppusumma 43 miljoonaa euroa (Euroopan komissio, 2006). Tilastokeskuksen (2012) mukaan pieniä ja keskisuuria, alle 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli 99,8 prosenttia kaikista Suomen yrityksistä. Pk-yritysten henkilöstö muodosti v. 2012 65 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä ja yhteen laskettu liikevaihto 51 prosenttia suomalaisten yritysten

kokonaisliikevaihdosta. Osuuksissa ei ole tapahtunut viime vuosina merkittäviä muutoksia. (Tilastokeskus, 2012) Tilastokeskuksen tiedoista käy ilmi, että pk-yritykset ovat kasvattaneet osuuttaan kaikista yrityssektorin työpaikoista vuodesta 1993 lähtien. Vertailun vuoksi mainittakoon, että suuria, yli 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli 0,2 prosenttia kaikista yrityksistä ja ne työllistivät 35 prosenttia koko henkilöstöstä ja tuottivat 49 prosenttia liikevaihdosta. (Tilastokeskus, 2012) Kuitenkin vuonna 2012 samanaikaisesti, kun suuryritykset siirsivät toimintojaan ulkomaille, Suomen Uusyrityskeskukset ry:n mukaan uusien yritysten perustamisen into Suomessa hiipui. Uusyrityskeskusten asiakaskäynnit laskivat 5 % edellisvuoteen (2011) verrattuna. Starttiraha- ja jatkostarttirahalausuntoja annettiin 27 % vähemmän kuin vuonna 2011. (Suomen Uusyrityskeskukset ry, 2013a.).



TAULUKKO 1. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstön osuus 1993-2011. (Tilastokeskus 2012)

Yrittäjyyttä on edistettävä yhteiskunnassamme eri tavoin. Uusyritysneuvonta on konkreettinen yrittäjyyden edistämisen tapa, johon yhteiskunnan sijoittama panos tuottaa hyvää tulosta. Jukka Huillan tuoreen pro gradu -työn mukaan yritysneuvonnan kokonaistuottavuus julkisille rahoittajille oli 69-kertainen. (Huilla 2013, 3). Yhteiskunnallisesti tuottavan uusyritysneuvontaorganisaation keskiössä on yritysneuvoja, jonka työtä liiketoimintamahdollisuuksien hahmottajana, liiketoiminnan suunnittelun sparraajana, joustavana moniosaajana ja asiakaspalvelijana tämä työ kuvaa. Yritysneuvoja on tietojen ja

taitojen siirtäjä, välittäjä ja kouluttaja, mutta myös uuden yrittäjän luotettu kuuntelija ja valmentaja. Yritysneuvojan työ on rohkaisun ja realiteettien dialogia ja dialogisuutta asiakkaan kanssa.

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämä työ sijoittuu yrittäjyyden oppiaineessa uuden liiketoiminnan synnyn alueelle. Työn tavoitteena on kuvata alkavan yrityksen liiketoiminnan suunnittelua uusyritysneuvonnassa sekä yritysneuvojen ja asiakkaan vuorovaikutusta suunnitteluprosessissa. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia sitä, miten yritysneuvojat vaikuttavat yrittäjäksi aikovien liiketoiminnan suunnitteluun, minkälaiset toimintatavat ja käsitykset yritysneuvojilla on uuden liiketoiminnan synnystä ja suunnittelusta sekä sen konkreettisesta ohjaamisesta ja avustamisesta. Tarkoituksena on tutkia, sisältääkö yritysneuvojan työnkuva ja työkäytänne valmennuksellisia elementtejä, kuten kuuntelua, dialogia ja tavoitteellista prosessinjohtamista. Tavoitteena on pohtia yritysneuvojan työnkuvaa ja työssä tarvittavaa osaamista valmennusnäkökulmalla.

Työtä varten haastateltiin yritysneuvoja liiketoimintamahdollisuuksien hahmottamisesta, liiketoiminnan suunnittelusta ja asiakkaan kohtaamisesta, yritystoiminnassa tapahtuvaan epäonnistumisen kohtaamiseen valmistautumisesta sekä yritysneuvojan osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä aseteta tutkimuksellisia hypoteeseja, tälle raportille antoivat pohjaa kaksi työkokemuksen perusteella muodostettua työhypoteesia:

1. Yrittäjä ajattelee liiketoiminnan mahdollisuuksista asioista eritavalla kuin muut, ehkä eri tavalla kuin yritysneuvojakin. Asiakaspalvelun näkökulman täytyy siis olla monimuotoinen ja erilaisuutta suvaitseva.
2. Yrittäjän optimismisuus pitää sälliä: se on yksi yrittäjämäisistä ominaisuuksista, joka vie suunnitelmia eteenpäin. Pessimismiä pitää vaatia laskemissa. Realismin ja optimismin, vakavan puheen ja innostamisen vuoropuhelu on haastavaa.

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa kuvataan ensin liikkeenjohdollista näkemystä yrittäjyydestä, uuden yrityksen liiketoiminnan suunnittelua, liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja sitten valmennuksellista työtä. Sen jälkeen kuvataan tutkimuksen sovellusympäristö, tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta. Sitten kuvataan

tulokset ja diskussio-osuudessa keskustellaan tutkimuksen tuloksista suhteessa aluksi esiteltyyn teoriaosioon. Sen jälkeen esitetään ideoita jatkotutkimukselle.

## 2. Uuden liiketoiminnan suunnittelu

### 2.1 Liikkeenjohdollinen ja strateginen yrittäjyys

Tämä työ edustaa liikkeenjohdollista yrittäjyysnäkemystä (*The Management School of Entrepreneurship*). Cunninghamin ja Licheronin mukaan yrittäjyys on kytköksissä johtamistieteen teorioihin. Tämä yhteys on looginen, sillä yrittäjät tekevät paljonkin samoja töitä ja tehtäviä kuin esimiehet (*managers*) eli suunnittelevat, organisoivat, rekrytoivat, budjetoivat, koordinoivat ja kontrolloivat rahavaroja. Liikkeenjohdon koulukunta määrittelee yrittäjäksi sellaisen henkilön, joka organisoii ja johtaa liikeyritystä ottaen siten tietoisesti riskin tehdäkseen voittoa. (Cunningham & Licheron, 1991, 51) Yritys perustetaan strategiaa toteuttavaksi yksiköksi liiketoiminnan suunnittelun ja liiketoimintasuunnitelman kautta. Yritys on olemassa tiettyä tarkoitusta varten. Koska yrittäjän vastuu perustettavan yrityksen strategiasta on suuri, hän saattaa tarvita rinnalleen sparraajaa tai valmentajaa, esimerkiksi juuri yritysneuvojaa, joka tämän työn keskiössä.

Cunningham & Licheron mainitsevat lisäksi johtajuus- (*leadership*) -koulukunnan, joka on lähellä tämän työn näkökulmaa. Yrittäjä on ihmisten johtaja, joka auttaa muita ihmisiä toteuttamaan tarkoitustaan ja saavuttamaan tavoitteitaan. Johtajalla on suuri merkitys ihmisten johtamisessa, motivoinnissa ja suunnan näyttämisessä. (Cunningham & Licheron, 52) Tässä näkökulmassa korostuu yrittäjän vuorovaikutus työntekijöidensä, alihankkijoihinsa ja muiden sidosryhmien kanssa. Yrittäjän tehtävänä on luoda visio, kommunikoida se kumppaneilleen ja tietysti myös asiakkailleen, sekä kontrolloida, että visio toteutuu yrityksen toiminnan kautta.



Teoria	Yrittäjyyden lähde	Oletukset	Käyttäytymisen ja kyvyt	Tilanne	Määritelmä	Mittarit	Kysymykset
Great Person	intuitiivista, synnynnäistä	intuitio välttämätön	energisyys itsensä arvostus	aloitus	erinomainen suoriutuja	henkilökohtaiset periaatteet	periaatteet suositukset
Psykologinen	ainutlaatuiset ominaisuudet	tarpeiden tyydytys	riskit suoriutumisen	aloitus	perustaja tuotannon kontrolloija	kontrolli-premissit suoriutumisen	arvot?
Klassinen schumpeteriläinen	innovatiivisuus	tekeminen on itse prosessi	luovuus etsiminen	aloitus ja aikainen kasvu	riskin kantaja	mahdollisuudet	mahdollisuudet? visiot? vastaukset?
Liikkeenjohto	organisaattori	tekniset funktiot	suunnittelu organisointi budjetointi pääoman haku	aikainen kasvu ja kypsyy	tilaisuuden käyttäjä	asiantuntijuus tekniikan taso	suunnitelmat? kyvyt? todistees?
Johtaja-yrittäjä	johtamiskyvyt	riippuvuus toisista	motivointi johtaminen	aikainen kasvu ja kypsyy	sosiaalinen arkkitehtuuri	asenteet tyyli ihmisten johtaminen	johtamisen menetelmät?

Taulukko 2 - Yrittäjyyden määrittelyn tavat, mittarit ja kysymykset, mukaellen lähteitä Juutilainen (2005) ja Cunningham & Licheron (1991)

Kolmas koulukunta on Great Person -koulukunta, jossa korostetaan yrittäjämäisiä ominaisuuksia, ja uskotaan niiden olevan synnynnäisiä tai intuitiivisia. Myös yrittäjyyden psykologinen koulukunta korostaa yrittäjällä olevia yrittäjämäisiä piirteitä. Klassinen koulukunta korostaa liiketoimintamahdollisuuksien havainnoimista ja uuden luomista. Tässä schumpeteriläisessä koulukunnassa yrittäjä on vastuun kantaja. (Cunningham & Lischeron, 1991, 46)

Tämän työn liiketoimintasuunnitelma-asiakaskeskeinen. Markkinoilla ei voida toimia ilman, että asiakas tunnetaan ja tiedetään, miten hän tekee ostopäätöksiä ja miten häneen saadaan yhteys. Yrittäjyys nähdään työssä yhteiskunnallisena toimintana, yrittäjän itsensä ja muiden työllistämisen keinona. Nykypäivän pk-yrittäjyys on yhteiskunnallista ja se tapahtuu vahvassa vuorovaikutuksesta erilaisten yrittäjäverkostojen kanssa. Verkostoja voivat olla vertaisverkostot, kuten yrittäjäjärjestöt, palveluntuottajaverkostot, jotka tekevät yhteisprojekteja asiakkaille tai eräänlaiset matriisiverkostot, joissa kumppanuudet ja asiakkuudet vaihtelevat tilanteen mukaan. Vaikka tämän työn yrittäjyys on liikkeenjohdollista, näkemys ei rajoitu yrityksen sisälle, vaan se ulottuu eri puolilla liiketoimintaympäristöä ja eri sidosryhmiin. Liiketoiminnan suunnittelun valmennuksen näkökulma on schumpeteriläinen, innovatiivinen, uusia tuotteita, palveluita tai toimintatapoja yrittäjiltä odottava.

## 2.2 Strateginen johtaminen

Erkki Uusi-Rauvan (2009) mukaan liikeyritys tarvitsee kahta asiaa menestyäkseen: strategista kyvykkyyttä ja operatiivista tehokkuutta. Strateginen kyvykkyys tarkoittaa kykyä tehdä oikeita asioita. Operatiivinen

tehokkuus merkitsee puolestaan kykyä tehdä strategian määräämät asiat mahdollisimman tehokkaasti. Yritys tarvitsee sekä kilpailuetua että kilpailukykyä. Riippumatta suhdannevaihteluista yritys tarvitsee strategista kyvykkyyttä ja operatiivista tehokkuutta tarvitaan kaikkina aikoina. (Uusi-Rauva, 2009, 41). Tässä työssä strategista kyvykkyyttä käsitellään tässä alaluvussa ja operatiivista tehokkuutta liiketoimintasuunnitelmaa koskevassa osiossa.

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen ensimmäinen strategia-asiakirja ja strategisen johtamisen apuväline. Mika Kamensky (2008) listaa strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät, joita voidaan peilata suhteessa alkavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan (pääkohdat Kamenskyn, sovellus yrittäjyyteen ja liiketoimintasuunnitelmaan kirjoittajan):

#### **1. Yhteinen strategia- ja bisneskieli**

Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä viestinnän väline. Sen kieli tulee olla ymmärrettävää yleisesti, rahoittajille, verkostokumppaneille, työntekijöille ja yrittäjälle itselleen. Kuvainnollisesti yrityshankkeeseen osallistuvien tulee ”puhua samaa kieltä” eli muodostaa yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä ja mitä tavoitellaan.

#### **2. Kyky, halu ja rohkeus uusiutua**

Yrityksen perustaminen on aina uuden oppimista. Liiketoiminnan tulokseen vaikuttaa lukuisa määrä tekijöitä, eikä kukaan ei voi taata parhaidenkaan suunnitelmien toimimista ja tavoitteiden toteutumista.

#### **3. Tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen**

Liiketoimintasuunnitelmaan kerätään paljon tietoa markkinoista, potentiaalisista asiakkaista ja toimialan kehitymisestä. Siitä tulisi pystyä poimimaan perustettavan yrityksen kannalta olennainen tieto.

#### **4. Joukkuepelin sisäistäminen**

Yksinyrittäjäkään ei voi aina onnistua yksin. Tarvitaan asiakkaita, liikkeenjohdon asiantuntijoita, alihankkijoita, työntekijöitä jne.

#### **5. Kyky keskittyä olennaiseen**

Yritys on perustettu tiettyä tehtävää ja tarkoitusta varten. Sen tarkoituksen toteuttaminen on olennaista. Suunnitelmat saattavat olla myös joitain toimintoja poissulkevia. Yrityksen tehtävään ja tarkoitukseen nojaavat mm. kirjanpito, tilintarkastus ja organisaation kehittämisen suunnitelmat.

#### **6. Pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa**

Ensimmäisien vuosien aikana yrittäjä saattaa ajoittain jäädä ilman lomaa tai palkkaa. Kilpailluilla aloilla saatetaan pyrkiä nopeaan voiton

tavoitteluun, mutta yleensä tavoitteiden eteen on tehtävä työtä pitkäjänteisesti. Pitkäjänteinen kehitys on myös kestävää kehitystä.

#### **7. Riittävä liiketoimintaosaaminen**

Tiedoilla ja taidoilla on merkitystä menestymisen kannalta. Liiketoimintaosaamista voi kehittää yrittäjäkursseilla, yrittäjätutkintoihin valmentavassa koulutuksessa tai kauppakamarien ja kunnallisten kehittämissyhtiöiden järjestämissä koulutuksissa tarpeen mukaan.

#### **8. Toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön**

Yrittäjällä on oltava toimialalla toimimiseen riittävät tiedot ja taidot sekä ymmärrys siitä, miten yritys sijoittuu markkinoilla ja yhteiskunnassa.

#### **9. Kokonaisnäkemys johtamisesta**

Yrittäjänä toimiminen vaatii laajaa yleisjohtamisen taitoa, mm. talousjohtamista, tuotanto- ja prosessijohtamista, henkilöstöjohtamista ja asiakkaiden johtamista. Vaikka perustettavan yrityksen johtamisesta vastaa usein yrittäjä-toimitusjohtaja, yrityksen kasvaessa tavoitteena on jakaa näitä tehtäviä osaavalle henkilöstölle.

#### **10. Verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot**

Yrittäminen on verkostoitumista ja vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa.

(Kamensky, 31)

Strategisen johtamisen tutkimus, kuten yrittäjyystutkimuskin on tutkimusalana verrattain nuori. Yritysstrategia tarkastelee yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä tavoitteenaan tuottaa normatiivisia ohjeita toimivien yritysten johdon avuksi. Yritysstrategiassa tutkimusyksikkönä on siten yritys, mutta osin myös sen tilanne kilpailijoihin nähden ja sen toimintaympäristö. (Autio, 104–105) Liiketoiminnan strategia rakentuu kahteen peruslähtökohtaan: missä ollaan nyt ja mihin halutaan päästä. Strategia ilman tavoitteita on merkityksetön, mutta samoin on strategia joka jättää huomioimatta lähtötilanteen. Mikään yritys ei selviydy pitkään ilman jonkinlaista kilpailuetua. Liiketoimintasuunnitelman ytimessä on kestävä kilpailuedun luominen, suojaaminen ja kehittäminen. (Legge & Hindle, 133)

Leggen ja Hindlen mukaan on tehtävä myös painopisteen valinta r-strategiakäyttämisen, eli myyntikasvuun perustuvan strategian sekä K-strategian, eli laadun ja tehokkuuden strategian välillä. Osaaminen on yrityksen sisäistä pääomaa ja kilpailuetu on sen ulkoinen manifestaatio. Yritykset ovat kaikki uniikkeja. Uuden yrityksen pitää olla enemmän kuin erilainen, sillä jos se kopio edeltäjiään, se on tuomittu matalaan kasvuun ja ennen pitkään epäonnistumiseen. Franchising toimii vanhalla idealla uudella markkinapaikalla. Toisena ääripäänä radikaalit innovaatiot voivat edellyttää

prosesseja, organisaatiomalleja ja jakelumetodeita, joita ei ole koskaan aikaisemmin käytetty. (Legge & Hindle, 137–138). Tämä tekee yrityksen liiketoiminnan suunnittelusta erityisen vaativan prosessin, koska ennalta määritellyjä raameja ei voida välttämättä toteuttaa täydellisesti, vaan on edettävä aihe- ja asiakeskeisesti.

Kasvuyrityksen perustajan on ymmärrettävä, että yrittäjyys sitoo hänen henkilökohtaiset strategiansa ja perustettavan yrityksen strategian läheisesti toisiinsa. Yrityksen ydintoiminnot ovat niitä, joita ei pysty ulkoistamaan. Strategian ydin tulisi olla määritelty niin, että yrittäjä pääsee tekemään asioita, joiden tekemisestä hän nauttii. Silloin yrityksen menestyksestä ei tule heidän omien ambitoidensa epäonnistumista. (Legge & Hindle, 142)

Pienissä yrityksissä visio on usein omistaja-yrittäjän yksityisajattelua. Suurissakaan yrityksissä näkemys ei voi vaikuttaa tehokkaasti, elleivät kaikki sen toteuttamisessa mukana olevat pidä sitä yhteisenä. Strateginen johto voi näin vaikuttaa kolmella eri tavalla: 1. miettimällä ja kehittämällä visioita, näkemyksiä, 2. kertomalla toisille näistä näkemyksistä ja motivoimalla heitä ja 3. saamalla yrityksen toteuttamaan näitä näkemyksiä. (Ansoff, 158). Legitimoiva johtaminen tarkoittaa tarkoituksen ja menestyksen kriteerien ja mahdollisuuksien luomista. Päätösten johtaminen liittyy strategisten valintojen tekemiseen ja siihen sisältyy realististen tavoitetasojen luominen, sopivien strategisten suuntien valitseminen sekä spesifisten strategioiden ja tuotteiden/markkinoiden alueella tapahtuvien liikkeiden valitseminen. Toiminnan johtamisessa on kysymys siitä, miten organisaatio saadaan toimimaan valitun strategisen käyttäytymistavan mukaisesti. On kyse sellaisen ilmaston ja valmiuksien luomisesta organisaatioon, että ne tukevat strategista toimintaa, johtajien mobilisoimisesta strategisten päätösten johtamiseen, työntekijöiden saamisesta toteuttamaan päätöksiä sekä toimeenpanon koordinoimisesta ja ohjaamisesta. (Ansoff, 159) Johto on siis strategian mahdollistaja ja vastaa strategian toteutumisesta viime kädessä kaikilla tasoilla.

### 2.3 Liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuus

Liiketoiminnan suunnittelua voidaan tehdä monella eri tavalla. Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän kirjoittama kirjallinen dokumentti, joka kuvaa oleellisia ulkoisia ja sisäisiä elementtejä uuden yrityksen perustamisessa. Se on usein kokoelma käytännöllisiä suunnitelmia sisältäen markkinointia, rahoitusta, valmistusta ja joskus heti alusta lähtien henkilöstöjohtamista. Liiketoimintasuunnitelmaa vastaa kysymyksiin: Missä olen nyt? Mihin olen menossa? Miten pääsen sinne? Potentiaaliset rahoittajat, tavarantoimittajat ja jopa asiakkaatkin saattavat haluta nähdä liiketoimintasuunnitelman. (Hisrich, Peters & Shepherd, 199) Liiketoimintasuunnitelma on arvokas dokumentti yrittäjälle itselleen, potentiaalisille sijoittajille, uudelle henkilökunnalle ja

kaikille, jotka yrittävät tutustua liiketoimintaan, sen tavoitteisiin ja päämääriin. Liiketoimintasuunnitelma auttaa määrittelemään hankkeen toteuttamiskelpoisuuden tietyillä markkinoilla. Se auttaa yrittäjää organisoimaan toimintansa. Se on tärkeä väline rahoituksen hakemisessa. (Hisrich, Peters & Shepherd, 201)

Legge & Hindle (2004) kirjoittavat yrittäjämäisestä liiketoimintasuunnitelmasta (*entrepreneurial business plan*). Heidän näkemyksensä on, että liiketoimintasuunnitelmasta ei tule hyvä, jos se sidotaan tiettyihin kaavoihin tai edellytetään tiettyjä osioita jokaiselta suunnitelmalta. Suunnitelman tulisi olla järkevä ja sen tulisi perustua sitä varten tutkitulle tiedolle, eikä siinä tulisi tehdä helppoja ratkaisuja kopioimalla teoreettisia malleja (Legge & Hindle, 164). Liiketoimintasuunnitelman yrittäjämäisyyttä Legge & Hindle mittaavat seuraavien piirteiden mukaisesti: 1. yrittäjä on henkilö, joka huomaa liiketoimintamahdollisuuden ja luo organisaation toteuttaakseen mahdollisuuden, 2. yrittäjämäinen tapahtuma (*entrepreneurial event*) tapahtuu perustettaessa uusi organisaatio ja tai uusi projekti olemassa olevaan organisaatioon liiketoimintamahdollisuuden toteuttamisen takia ja 3. yrittäjämäinen prosessi sisältää kaikki funktiot, toimet ja tapahtumat, joita tarvitaan liiketoimintamahdollisuuden huomaamiseen ja toteuttamiseen uuden organisaation kautta (Legge & Hindle, 169).

Delmar & Shane (2003) pohtivat artikkelissaan sitä, tarvitaanko liiketoiminnan suunnittelua ylipäätään. Tutkijat Carter, Gartner & Reynolds (1996) sekä Allinson, Chell & Hayes (2000) ovat tutkimuksissaan tukeneet alkavan yrittäjän fokuoimista toimintaan enemmän kuin suunnitteluun. Matthews & Scott (1995) sen sijaan puolustavat tarkkaa liiketoiminnan suunnittelua ennen yrityksen perustamista. Tutkittuaan 223 uutta v. 1998 Ruotsissa aloittanutta yritystä Delmar & Shane osoittavat, että liiketoiminnan suunnittelu auttaa yrittäjää tekemään päätöksiä, mitoittamaan resurssit kysynnän ja tarjonnan mukaan sekä tekemään abstrakteista päämääristä operationaalisia askeleita. Liiketoiminnan suunnittelu vähentää todennäköisyyttä liiketoiminnan lopettamiseen, kiihdyttää tuotekehitystä sekä parantaa liiketoimintahankkeen organisointia. Lisäksi valmis liiketoimintasuunnitelma helpottaa suunnitelmien kommunikointia muille (Delmar & Shane, 2003, 1165–66), mm. liikekumppaneille, verkostokumppaneille sekä rahoittajille. Koska Brinckmann & al. (2010) päätyvät meta-analyysissään kannattamaan suunnittelua, ovat Chwolka ja Raith (2012) myös liiketoiminnan suunnittelun kannalla. Tämäkin työ ottaa liiketoiminnan suunnitteluun myönteisen kannan.

## 2.4 Liiketoimintasuunnitelma ja sen sisältö

Mikä on liiketoimintasuunnitelma? Viitalan ja Jylhän mukaan se on ennen kaikkea henkinen matka, jonka aikana yrittäjälle selviää ja varmistuu, kannattaako ryhtyä yrittäjäksi ja jos niin miten se kannattaa tehdä.

Liiketoimintasuunnitelma on dokumentaatio tästä henkisestä prosessista. Joskus edellytykset liiketoiminnan onnistumiselle osoittautuvat riittämättömiksi kesken suunnitteluprosessin ja ideasta luovutaan. Valmis suunnitelma syntyy, jos kaikki elementit näyttävät tukevan liiketoiminnan toteuttamista. (Viitala & Jylhä, 61) Viitalan ja Jylhän mukaan liiketoimintasuunnitelman pääotsikot ovat: yhteenveto, markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät, yrityksen päämäärät ja tavoitteet, strategia, markkinointisuunnitelma, tuotekehityssuunnitelma, tuotantosuunnitelma, yrityksen organisaatio ja henkilöstö, riskien arviointi ja hallintakeinot, taloussuunnitelma ja rahoitusesitys. (Viitala & Jylhä, 62)

Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan kirjallista suunnitelmaa liiketoiminnasta. Sillä kuvataan sitä, miten liikeidea lähdetään toteuttamaan käytännössä: minkälainen on yrityksen toimintaympäristö, mitkä ovat yrityksen toimintatavat ja tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma on kattava, yksityiskohtainen ja ajallisesti rajattu esitys, jossa ovat mukana pidemmän ajanjakson päämäärät ja määrälliset tavoitteet tulosbudjettien sekä rahoitus- ja kassavirtalaskelmien muodossa. Suunnitelmassa käydään läpi tuotteen, tuotteiden tai palveluiden ominaisuudet, asiakasryhmät, markkinoiden kilpailutilanne, yrittäjän tai yrittäjien koulutus ja osaaminen sekä miten yritys aikoo markkinoida itseään. Liiketoimintasuunnitelmassa arvioidaan laskelmien avulla yrityksen kannattavuus sekä rahamäärä, joka tarvitaan yritystoiminnan aloittamiseen (investointitarve). Hyvässä suunnitelmassa tuodaan esille myös riskitekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle, 2013, 11)

Mistä liiketoiminnan suunnittelu saa alkunsa? Liiketoimintamahdollisuudet ovat objektiivinen, kaikkien ulottuvilla oleva ilmiö, mutta tahto niiden hyödyntäminen on subjektiivinen eli henkilöstä riippuva ilmiö. (Shane & Venkatamaran, 2000, 220) Ihmisillä on erilaisia uskomuksia koskien liiketoimintamahdollisuuksia ja niiden suhteellista arvoa. Koska ihmisillä on erilaisia uskomuksia, heillä on myös erilaisia odotuksia ja näkemyksiä tulevastakin. Jos kaikilla olisi sama näkemys resurssien arvosta, kaikki tietenkin pyrkisivät hyödyntämään resursseja kaupallisesti nostamalla hintaansa niin, että yrittäjän voitto minimoituisi (Shane & Venkatamaran, 2000). Yrittäjyyden kannalta on siis tarpeellista, että mahdollisuuksien hyödyntämisen näkemykset eroavat, jotta niiden hyödyntämisestä ei tule kilpailua.

Bhide (1999) listaa yrittäjän isot kysymykset seuraavasti: Ovatko tavoitteeni tarkkaan määriteltyjä? Onko minulla oikea strategia? Pystynkö toteuttamaan strategiaa? (Bhide, 5) Yrittäjän ja yrityksen tavoitteita ovat usein samansuuntaiset. Yrittäjän täytyy ensin selvittää itselleen omat tavoitteensa, jotta niistä voidaan muodostaa yrityksen tavoitteita. Tavoitteet ja tahtotila täytyy ajoittain päivittää. Monet yrittäjät sanovat perustaneensa yrityksen, jotta he tulisivat itsenäisiksi ja ottaisivat kohtalonsa omiin käsiinsä. Tämän kaltaiset

tavoitteet ovat kuitenkin liian ympäröityjä. (Bhide, 6) Tavoitteiden tulisi olla konkreettisia ja mieluiten mitattavissa olevia. Järkevien tavoitteiden asettaminen on vuoropuhelua halutun tilanteen ja sen vaatimien riskien ottamisen kanssa (Bhide, 8). Pystyykö yritys tuottamaan riittävän hyvän tuloksen ja kasvun mahdollisuudet? (Bhide, 12) Bhide kuvaa myös yrittäjätyyppiä, joka ei edellytä erillistä markkinatietoisuutta ja -analyysiä, vaan ainoastaan ahkeraa työntekoa. Näillä yrityksillä on usein vaikeuksia tulla niin suuriksi, että ne loisivat infrastruktuuria tai palkkaisivat työntekijöitä (Bhide, 13). Tämä kasvua tavoittelematon yrittäjätyyppi on Suomessa sangen yleinen. Elinkeinonharjoittajamaisuus lienee syynä suomalaisyritysten heikkoon kasvuhaluun.

Bhiden (1999) mielestä strategian on oltava kestävä (*sustainable*) ja kasvuhaluukkuuden on oltava realistisen toiveikas, mutta ei liian aggressiivinen (Bhide, 16). On myös tärkeää, että yrityksellä on riittävät henkiset, aineelliset ja suhdepääomaan liittyvät resurssit strategian toteuttamiseen. Jos yrityksen halutaan kasvavan, on yritystä johdettava ammattimaisesti. Yrittäjän on otettava johtajan rooli tai palkattava yritykselle johtaja.

Sahlman (1999) neuvoo liiketoimintasuunnitelman teossa seuraavasti: Jokaisen uuden yrityksen menestykseen liittyvät ihmiset, mahdollisuus, konteksti ja mahdollisuus sekä tappioon ja palkintoon. Ovatko tuotteen tai palvelun markkinat suuret vai kasvavat? Onko toimiala rakenteellisesti kutsuva? (Sahlman, 29) Sahlman on realistinen ja skeptinen liiketoimintasuunnitelman rakenteen suhteen: mitä prameampi liiketoimintasuunnitelma, sitä varmemmin yritys mene mönkään. Hänen mukaansa taloudelliset arviot eivät saa olla liian tarkasti esitettyjä, koska ne eivät kuitenkaan pidä paikkaansa. Numeroita on hyvä esittää osana liiketoimintamallia enemmän kuin tuottoennusteina. Tärkeää on myös ilmaista voiton tuottamisen alkupiste (*break even*) eli millä myynnin tasolla yritys alkaa tuottaa voittoa ja milloin kassavirta kääntyy positiiviseksi (Sahlman, 31). Useimmat liiketoimintasuunnitelmamallit pyrkivät saamaan tämän selville.

## 2.5 Liikeidea, ansaintalogiikka ja markkinointi

Markkinoinnin suomalaisen uranuurtajan Timo Ropen (1995) mukaan markkinoinnin suunnittelu lähtee liikkeelle strategiasta ja erityisesti toimivasta liikeideasta. Markkinoinnin suunnittelua ei siis voida tehdä ilman liikeideaa ja toimivaa strategiaa. Rope listaa strategisen suunnittelun vaiheet markkinoinnin näkökulmasta seuraavasti:

0.	Liikeidea
1.	Analyysit
2.	Näkymät
3.	Tahtotila
4.	Strategiat
5.	Tavoitteet
6.	Toimintasuunnitelma
7.	Toteutus

Nollatasolla on liiketoimintasuunnitelman pohjalla oleva liikeidea. Kohdat 1-3 ovat se tulevaisuus, minkä mukaan liiketoiminnan odotetaan kehittyvän. Näiden pohjalta yrityksen johto tekee tahdonilmaisun siitä millaiseksi liiketoiminta halutaan rakentaa. Tämä tahtotila asettaa puitteet strategiaratkaisuille. Strategiat määrittelevät ne yrityksen keskeiset menestystekijät, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan markkinoinnillisen kilpailuedun markkinoilla. Näiden jälkeen määritellään ne konkreettiset tavoitteet, joihin yritys pyrkii. Tavoitteisiin pyritään toimintasuunnitelman mm. markkinointitoimenpiteiden suunnittelun kautta. (Rope 1995, 172-3) Tulevaisuussuuntainen strategisen suunnittelun prosessi korostaa yrityksen johdon omaa tahtoa ja vaikutusmahdollisuutta liiketoiminnalliseen menestykseen. Tämä vastaa sekä strategisen tutkimuksen että toimialatutkimuksen kirjallisuudessa vallitsevaa käsitystä. (Rope 1995)

Liikeidea muodostuu kolmesta osasta (Normann 1976, 47): 1. Kohderyhmistä eli segmenteistä, 2. Tuotteista ja/tai palveluista ja 3. Tavasta toimia. Liikeidea siis vastaa kysymyksiin: Kenelle? Mitä? Miten? Liikeidean on oltava riittävän toimiva ja konkreettinen. Sen on oltava ainutlaatuinen ja asiakkaiden kannalta ylivoimainen. (Rope, 179-180) Miten ainutkertainen ja innovatiivinen liiketoiminta saa alkunsa? Tarvitaan varmasti keksintö, oivallus, visio, osaamista, riskinottoa, pääomaa, pitkäjänteistä tutkimus- ja kehitystyötä, mutta ennen kaikkea tarvitaan liiketoiminnan näkemis- ja hyödyntämiskykyä. (Pihkala & Vesalainen, 54)

Keskeisen tutkimuskohteen markkinoinnissa muodostaa kuluttajan käyttäytyminen (Uusitalo 1995, 10). Markkinoinnin päänäkökulmia on kolme. Ensinnäkin yhteiskunnan näkökulmasta, ns. makroekonomisesta näkökulmasta (Pekkarinen - Sutela, 2005, 9), markkinointi nähdään kysynnän ja tarjonnan vuoropuheluna. Toiseksi organisaation, eli yrityksen näkökulmasta markkinoinnilla viitataan siihen, miten yrityksen johto johtaa toimintoja niin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja yrityksen toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan (Ylikoski 1995, 15). Markkinoinnissa ollaan liiketoiminnan ytimessä, sillä mainittu vaihdantaprosessi on markkinatalouden perusta (Pekkarinen & Sutela, 22). Kolmanneksi kuluttajan, eli mikrotaloudellisesta (Pekkarinen & Sutela, 9) näkökulmasta tarkastellaan sitä, miten niukat resurssit käytetään mahdollisimman hyvin hyödyksi (Ylikoski, 15).



## 2.6 Resurssit

Taloussuunnittelu on oleellinen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Vaikka liiketoimintasuunnitelman tulisi olla kokonaisuudessaan jokseenkin optimistinen, tulee talouslaskelmien olla pessimistisiä, jottei tuloja yliarvioida ja kuluja aliarvioida. Talouslaskelmia kannattaa tehdä useampaa skenaariota varten niin, etteivät muuttuvat tilanteet pääse yllättämään. Mannermaa määrittelee skenaarion Viitalan ja Jylhän kirjassa Liiketoimintaosaaminen seuraavasti: ”Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksen on näyttää, miten mahdollinen, todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta.” (Viitala & Jylhä, 2008, 370) Skenaariot ovat osa tulevaisuuden ennakkointia eli tulevaisuuteen varautumista.

Nikolain (2006) mukaan amerikkalaisen liiketalouden oppilaitoksen opiskelijoiden liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu markkinointi- ja toimintasuunnitelman lisäksi neliosainen taloussuunnitelma:

1. Päätulo- ja menoarvio (Master budget)
2. Tuloslaskelman ennuste (Projected income statement)
3. Kassavirta-analyysi(ennuste) (CVP - cost volume profit analysis and graph, break even marked and target profit point marked)
4. Tase-ennuste (Projected balance sheet) (Nikolai, 2006)

Nämä ovat tyypillisimmät liiketoimintasuunnitelman sisältämät laskelmat. Tulo- ja menoarvio tehdään yleensä noin vuodeksi eteenpäin. Kassavirtaennuste on oleellinen käyttöpääoman määrittelyn kannalta, koska käytettävissä olevien varojen mukaan lasketaan rahoitussuunnitelma. Alkavan yrityksen alkuvaiheen rahoitusta voidaan hakea yrittäjälainana riskirahoittajilta, kuten Finnveralta tai turvautua pankkilainaan.

Tärkeä taloudellinen tekijä uuden yrityksen taloudessa on varovainen rahankäyttö eli *bootstrapping*. Siinä yrityksen alkuvaihe rahoitetaan omalla työllä ja rahalla, käyttämällä mahdollisimman vähän rahaa ja pitämällä kassavirta positiivisena ja etupainotteisena. Sosiaalisen pääoman merkitystä uusille yrityksille ja sen tuomaa rahan säästöä *bootstrapping* -strategioissa ovat tutkineet Grichnik, Brinckmann, Singh ja Manigart (2013). *Bootstrapping* voi olla kannattava vaihtoehto yrittäjälle kuin pääomasijoittajien mukaan ottaminen. Omarahoitteisella taktiikalla määräysvalta ja tavoiteasetanta yrityksessä jäävät sen perustajalle, eivätkä siirry businessenkeleille tai pääomasijoittajille, jotka vaativat sijoituksilleen tiettyä tuottoa tietyssä ajassa. Ilman lainanottoa riskinhallinta paranee huomattavasti. Toisaalta taas henkilökohtainen lainanotto tai toiminnan rahoittaminen henkilökohtaisin varoin saattaa tulla kalliiksi. Amerikkalaiset valmentajat puhuvat *bootstrappingista*, mutta Suomessa sille ei ole vielä vakiintunutta suomennosta.

## 2.7 Riskit ja riskienhallinta

Yrittäjyyteen liittyy aina riskejä, joita liiketoimintasuunnitelman tulisi kuvata realistisesti ja esittää metodeja kuvattujen riskien hallintaan. Luomalla rinnakkaisia skenaarioita tulevaisuudesta yritystä pystytään johtamaan joustavasti ja ongelmiin varautuen, jolloin riskit pienenevät, ongelmiin reagointi nopeutuu ja mahdolliset tappiot pystytään hallitsemaan paremmin.

Liiketoimintasuunnitelman riskit tuo esiin perinteinen SWOT -analyysi. Sen rinnalla voi käyttää laajempaa PESTE(L) analyysiä. SWOT kartoittaa suunnitelman *strenghts* (vahvuudet), *weaknesses* (heikkoudet), *opportunities* (mahdollisuudet) ja *threats* (uhat), kun taas PESTEL tulee sanoista *political* = poliittiset, *ekological* = ekologiset, *social* = yhteiskunnalliset, *technological* = teknologiset, *environmental* = ympäristölliset ja *legal* = juridiset tekijät. PESTEL-analyysi havainnoi ja ennakoi yrityksen sijaintiympäristön riskejä sekä teoreettisesti että konkreettisesti. PESTEL kuvaa hyvin sen, millaiset odotukset ympäristöllä on yritystä kohtaan, esim. luvanvaraisuus, yrityksen yhteiskunnallinen merkitys ja merkitys kestävän kehityksen kannalta. Teknologinen pohdinta auttaa yrittäjää ymmärtämään, onko hänen liikeideansa osaaminen ajan tasalla, vanhaa osaamista vai tulevaisuuden trendeihin sidottua osaamista. Analyysien käyttöjärjestys lienee tilanteenmukainen ja vapaa. Kirjoittajan mielestä SWOT-analyysi sopii hyvin PESTELin jälkeen toteutettavaksi riskihallinnan alkuanalyysiksi.

## 2.8 Yrityksen kannattavuus ja kasvu

Shane (2009) kirjoittaa artikkelissaan *Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy*, että aloittavien yritysten lukumäärän sijaan tulisi pyrkiä saamaan yhteiskuntaan uusia hyvin toimivia ja kasvuhaluista yrityksiä. Hänen mukaansa pelkkä ihmisten rohkaiseminen yrittäjäksi ryhtymiseen ei luo taloudellista kasvua, eikä edesauta kehitystä. Päinvastoin ihmisten yrittäjyyden edistäminen ilman laatuvaatimuksia on Shanen mukaan huonoa yhteiskuntapolitiikkaa (Shane, 2009, 141). Suomessa uusyrityskeskuksia vertaillaan uusien asiakkaiden, asiakaskäyntien lukumäärän (sekä uusyrityskeskuksen että ulkopuolisten verkostoon kuuluvien asiantuntijoiden luona) sekä perustettujen uusien yritysten lukumäärän kautta. Suomen Uusyrityskeskukset ry kerää nämä tiedot ja julkaisee niistä tiedotteen joka vuosi (Suomen Uusyrityskeskukset ry, 2013b.). Suomeen tulisi saada vertailuluvuiksi Shanen periaatteen mukaan myös yritysten kasvua määritteleviä ja syntyneen uuden liiketoiminnan laatua käsitteleviä mittareita.

Suomen Uusyrityskeskukset ry:n historiikista käyvät ilmi uusyrityskeskusten laatutavoitteet, jotka ovat yritysten elinkelpoisuus (tavoitetasona 90 %

toiminnassa 2 v:n kohdalla ja 80 % 5 v:n kohdalla), asiakastyytyväisyys (keskiarvo 2009 8.4/10), verkostoyhteistyö (asiantuntijaverkosto, asiantuntijoille ohjaus ja jäsenyritykset), yritys-elämän mukanaolo (tavoiteosuus rahoituksesta 30 %), kustannustehokkuus (syntyneen yrityksen tai työpaikan neuvonnan hinta), neuvontapalvelun kattavuus ja saatavuus (toimialatuntemus, palvelupisteiden määrä ja sijainti, jonotusaika neuvontaan), luottamuksellisuus ja yhteisen brändin käyttö. (Rohkeutta ja realismia, 2009) Yritysten elinkelpoisuuden seuranta on uuden liiketoiminnan laatua käsittelevä mittari Shanen (2009) esittämään uusyritysten laadun tutkimustarpeeseen. Suomen Uusyrityskeskukset ry:n mukaan yritysten elinkelpoisuuden tavoitetaso on saavutettiin vuonna 2012 (eli 90 % yrityksistä toiminnassa 2 v:n kuluttua perustamisesta ja 80 % yrityksistä toiminnassa 5 v:n kuluttua perustamisesta) (Suomen Uusyrityskeskukset ry, 2013a.). Tämä työn valmennusotteen tutkimuksen kannalta ovat laadullisista mittareista oleellisia asiakastyytyväisyys (asiakkaan palvelukokemus), verkostoyhteistyön sujuvuus ja luottamuksellisuus. Jatkotutkimuksissa olisi hyödyllistä hyödyntää uusyrityskeskusten laatutavoitteita ja niiden toteutumisesta tehtyjä tutkimuksia.

Hyvä yritys on siis kannattava ja kasvava. Aloittavan yrityksen kannattavuuden, toimeentulon ja mahdollisen kasvun tärkein jokapäiväinen mittari on kassavirta. Yleisesti puhutaan kriittisen pisteen myynnistä tai englanniksi termillä *break even*, kuvaamaan sitä kohtaa, milloin kokonaistulot ylittävät kokonaismenot ja yritys tekee ensimmäisen kerran voittoa. Ansoff (1980) puhuu kriittisestä massasta tarkoittaen sillä bujettitasoa, joka juuri ja juuri antaa YPO:lle (ympäristöä palvelevalle organisaatiolle) mahdollisuuden kustannukset peittävään vaihdantaan kaupallisen ympäristön kanssa. Ansoffin mukaan kriittisen massan määrittävät kaksi osatekijää. Uusilla aloilla on erityisen tärkeää lähtöinvestointi tuotteiden ja markkinoiden kehittämiseen, varastoihin ja henkilöstön koulutukseen, joka tarvitaan jalansijan saavuttamiseksi toimialalla (kriittinen lähtömassa). Yrityksissä jalansijan suuruutta mitataan kriittisellä markkinaosuudella. Toinen osatekijä on vuotuinen budjetti, jonka organisaatio tarvitsee pystyäkseen säilyttämään kriittisen markkinaosuutensa (kriittinen ylläpitomassa). (Ansoff, 56) Kriittinen lähtömassa kuuluu kokonaisuudessaan yrittäjätoiminnan kustannuksiin ja on siten osa strategista liiketoimintasuunnitelman budjettia.

Kriittinen ylläpitomassa koostuu kolmesta tekijästä: 1. kriittinen yrittäjämassa, joka käsittää ne minimikustannukset, jotka tarvitaan tuotettavien tuotteiden pitämiseen ajan tasalla. Kriittisen yrittäjämassan koko riippuu ympäristön innovaatiopaineesta. 2. Kriittinen markkinointimassa riippuu ympäristövastuksesta ja on tuotannon myynnin varmistava ja kannattavuusrajaan (*break even*) riittävän toiminnan edellyttämä minimibudjetti. 3. Kriittinen operatiivinen massa tarvitaan pitämään tuotantokustannuksen niin alhaisina, että tuotanto on myytävissä kriittisen

pisteen edellyttämässä laajuudessa. Kriittinen operatiivinen massa on suuri massatuotantoaloilla, joilla myös investoinnin tuotantoteknologiaan ovat korkeat. Alhainen se on sellaisilla toimialoilla, joilla tuotanto on työvoimavaltaista eikä kovin teknologiavaltaista. Näin ollen YPO:n kriittinen kokonaisuudessa muodostuu kriittisen yrittäjämässän, kriittisen markkinointimässän ja kriittisen operatiivisen massan summasta:

$$m_{cr} = mc_{cr}^e + mc_{cr}^m + mc_{cr}^o$$

(Ansoff, 57)

Kriittisen massan alueella organisaation kykenee juuri ja juuri saavuttamaan kannattavuusrajan. Budjetin kasvaessa yli kriittisen massan alkaa organisaatio saavuttaa toimialalla asemaa ja vaikutusvaltaa. Se kykenee tarjoamaan ajan tasalla olevia tuotteita ja saamaan koosta johtuvaa hyötyä markkinoinnissaan ja operatiivisessa toiminnassaan. Näin taloudellinen tehokkuus paranee. Tietyn vaiheen jälkeen tehokkuuden marginaalilisäys alkaa laskea. Suuremmalla markkinaosuudella saavutettua hyötyä aletaan menettää koon, monimutkaisuuden ja vähenevän joustavuuden takia. (Ansoff, 57) Tästä muodostuu yrityksen kasvu.

Ansoffin kriittisen massan hypoteesi kuuluu seuraavasti: Pysyäkseen elinkelpoisena jollakin voittoa tavoittelevalla toimialalla täytyy organisaation laatia tietyt minimibudjetit yrittäjätoimintaansa, markkinointiaan sekä operatiivista toimintaansa varten. Ansoffin kriittisen koon hypoteesi kuuluu seuraavasti: Jos kriittinen massa toimialalla on suurempi kuin organisaation käytettävissä oleva kokonaisbudjetti, on organisaatio liian pieni olemaan kannattavasti mukana toimialalla. (Ansoff, 58) Tällä hypoteesilla ja tämän mukaan tehdyillä laskelmilla on suuri merkitys liiketoimintasuunnitelman käytäntöön panossa. Yritystä ei kannata perustaa, elleivät laskelmat tue suunnitelman onnistumista ja ellei ole olemassa vakaa usko yrityksen kannattavuuteen kyseisellä toimialalla. Perustettavien yritysten laadun ja kasvumahdollisuuksien kannalta nämä Ansoffin hypoteesit ovat hyvin oleellisia.

Leggen ja Hindlen mukaan kasvun lähtökohtana on usein uuden teknologian kehittymisen ja oppimisen kehityskaaren tulos. Globalisaatio ja laskeneet kuljetus- ja viestintäkustannukset edistävät globaalia hankintaa ja luoda kasvua. (Legge & Hindle, 143) Heidän mukaansa kasvun tapoja ovat vertikaalinen integraatio (144), horisontaalinen extensio (145) ja laadun kautta kasvaminen (146).

Osterwalderin ja Pigneurin 470:n liiketoimintakonsultin kanssa 45:ssä maassa kokoama kirja Business Model Generation esittelee *business model canvas* - liiketoimintamallin ja määrittelee liiketoimintamallin seuraavasti: Liiketoimintamalli kuvaa logiikan siitä, miten organisaatio luo, luovuttaa ja

ottaa haltuun arvoa (Osterwalder & Pigneur, 210, 14). *Business model canvas*, kuvaa ydinkumppanuudet (KP *key partners*), ydinaktiviteetit (KA *key activities*), ydinresurssit (KR *key resources*), kustannusrakenteen (CS *cost structure*), arvotarjouksen (VP *value proposition*), asiakassuhteet (CR *customer relationships*), asiakassegmentin (CS *customer segments*), jakelukanavat (CH *channels*) sekä kassavirran (RS *revenue streams*). (Osterwalder & Pigneur, 18-19)

Perinteisestä liiketoimintasuunnitelmasta (kuten esim. Yritys-Suomen pohja) *business canvas* eroaa hyvin vähän. Hyöty *business model canvasista* on lähinnä hahmotuksellinen ja visuaalinen, koska sen avulla voi helposti kokeilla liikeidean kantavuutta liiketoiminnan suunnittelun eri osa-alueilla. Yhdelle sivulle mahtuvasta liiketoimintasuunnitelman tiivistelmästä eli *business canvasista* voi yhdellä silmäyksellä nähdä liiketoiminnan pääasiat.

Kokeilin *business model canvasia* opiskelijaryhmän kanssa työvoimakoulutuksessa Jyväskylässä 12.6.2013. Luennoin ensin perinteisestä liiketoimintasuunnitelmasta Yritys-Suomen pohjan mukaisesti. Sen jälkeen kävimme läpi *business model canvasin* kentät. Opiskelijat saivat 20 minuuttia aikaa viedä jonkin kuvitteellisen liikeidean liiketoimintamallin läpi. *Business canvasin* kysymykset eivät eronneet kovin paljoa perinteisestä liiketoimintasuunnitelmasta. Arvon luominen liikeidean yhteydessä ja jakelukanavat olivat ainoat uudet termit. *Business canvas* on verrattain helpokäyttöinen ja nopea työväline. Kolmen hengen opiskelijaryhmät saivat 20 minuutissa kokoon jonkinlaisen liiketoimintasuunnitelman, jonka logiikan esittely *canvas-pohjalla* oli helppoa. Jotkut saivat jopa esiin ansaintalogiikan ja kassavirran tulo- ja menupuolen mittasuhteet. *Business model canvasista* voi siis pitää käytännöllisenä työvälineenä liiketoiminnan suunnittelussa ja eräänlaisena liikeidean laajenuksena ja liiketoimintasuunnitelman tiivistyksenä.

Leggen ja Hindlen liiketoimintamalli (148) hakee menestystekijöitä seuraavilla kysymyksillä: Mikä on yrityksen kilpailuetuna yrityksen aloittaessa ja mikä se tulee olemaan kolmen ja kymmenen vuoden kuluttua aloituksesta? Miten nämä kilpailuedut suojataan kilpailijoiden kopioinneilta ja jos ne häviävät, miten ne korvataan uusilla kilpailueduilla? Miten kilpailuedun muodostama arvo kerätään heti hankkeen alettua ja kolmen vuoden kuluttua? Mitkä ovat hankkeen kriittiset menestystekijät heti aloituksen jälkeen ja kolmen vuoden kuluttua? Legge ja Hindle keskittyvät paljon tuotesuojaukseen, sillä heidän mukaansa tuote ei ole markkinoilla koskaan yksin kauempaa kuin 15 kk. Kasvuyrittäjien tulisi aloittaa ensimmäisen tuotteensa seuraajan kehittäminen, tai merkittävän parannuksen luominen alkuperäiseen tuotteeseen jo ennen ensimmäisen tuotteen lanseerausta. (Legge & Hindle, 149)

### 3. Mitä on valmentava työ ja coaching?

Tässä työssä on tarkoitus tutkia sitä, sisältääkö yritysneuvojan työnkuva valmennuksellisia tai business coachingiin liittyviä elementtejä. Valmennus määritellään tässä työssä osaksi coaching -käsitteen ja sen edeltäjän urheilijoiden henkisen valmennuksen kautta. Coachingin olemusta valotetaan lähinnä valmentavan esimiestyön kirjallisuudessa. Harmajan ja Hellbomin mukaan coachingin teoreettinen viitekehys on lähtöisin monelta eri suunnalta, joista merkittävimpiä ovat humanistinen psykologia, aikuiskasvatustieteet, kognitiivinen terapia ja psykoanalyttinen teoria. Coachingin ihmiskäsitys kuvaa tavoitteellisen ja vastuullisen oman elämänsä asiantuntijan. Coachingiin ovat tarjonneet vaikutteita poikkitieteellisesti mm. positiivinen psykologia, systeeminen tutkimusote, tavoiteorientaatio, erilaiset oppimis- ja muutosteorit, urheilupsykologia ja psyykinen valmennus sekä organisaation kehittäminen. (Harmaja & Hellbom, 2007, 215-16) Business Coachingin lisäksi määrittelemme valmennuksen ja sparrauksen tässä työssä läheisiksi synonyymeiksi. Business Coachingin ja sparrauksen sisältönä ovat yrittäjän henkisen tukemisen lisäksi myös liiketaloudelliset tavoitteet. (Hellbom 2005, 91) ”Sparrauksen tavoitteena on aina yrittäjän kannattava liiketoiminta. Silloin puhutaan rahasta.” (Hanna Kosonen teoksessa Sparraajan käsikirja, 56)

Positiivisuus on tärkeä lähtökohta valmennukselle. Urheilijoiden psyykkisestä valmennuksesta kirjoittanut Närhen ja Frantsin mukaan positiivisessa ajattelussa ei ole kysymys siitä, että kaikki kääntyisi aina hyvin päin. Kyse ei ole siitä, että tosiasioita voisi muuttaa kääntämää ikäville asioille selkensä ja ajattelemalla myönteisesti. Positiivisessa ajattelussa on kyse ajattelutavasta ja asenteesta, joka ohjaa valintojamme, ajatteluamme ja toimintaamme. Tosiasiat eivät muutu positiivisen ajattelu avulla, mutta kokonaisuus muuttuu, koska asenteemme sitä kohtaan muuttuvat (Närhi & Frantsi, 80). Amerikkalainen businessvalmentaja Jack Canfield on pukeutunut positiivisen ajattelun kaavaksi:  $E$  (event) +  $R$  (response) =  $O$  (outcome) eli tapahtuma ja oma reaktiomme tapahtumaan muodostavat yhdessä lopputuleman (Canfield 2005, 6). Kysymys ei siis ole siitä, mitä vaikeuksia elämässämme kohtaamme, vaan siitä miten omalla suhtautumisellamme vaikutamme lopputulokseen. Valmennuskirjallisuudessa on monenlaisia esimerkkejä siitä, miten ihmiset ovat taistelleet vaikeuksia vastaan ja omalla asenteellaan selvinneet ja menestyneet.

Hellbomin mukaan Coaching perustuu kolmeen ajattelutyyliin: *voimavara-ajatteluun* eli siihen lähtökohtaan, että ihmisellä on itsellään tarvittavat voimavarat oman tilanteensa selvittämiseen, *ratkaisukeskeiseen ajatteluun*, jossa asiakasta johdatellaan ratkaisun suuntaan sekä *tavoitteelliseen ajatteluun*, jolla fasilitoidaan (eli ohjataan ikään kuin ulkopuolisina) asiakkaan prosessia eteenpäin. Asiakasta voidaan pyytää kertomaan tavoitteistaan tulevaisuuden suhteen. (Hellbom, 2005, 93)

Ratkaisukeskeinen eteenpäin katsominen on tärkeä osa yritysvalmentajan työtä. Romana (2007) selittää ratkaisukeskeisyyttä coachingissa niin, että ongelmat käännetään tavoitteiksi, joita aletaan työstää. Coaching on sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden saavuttamisen esteiden poistamista, ihmisen omien voimavarojen tunnistamista ja käyttöönottoa. Ohjattava, eli tässä työssä yrittäjäksi ryhtyvä, on oman tilanteensa paras asiantuntija. Coach on tukihenkilö, rinnalla kulkija, uudenlaisen ajattelun ja toiminnan haastaja. Coachingissa on kyse itseohjautuvasta oppimisesta ja käyttäytymisen muutoksesta, jota coach tukee. Tapaaminen ja keskustelu ovat osa prosessia, mutta se on vielä tärkeämpää, mitä tapaamisten välillä tapahtuu ja mitä ohjattava tekee tavoitteiden suhteen. (Romana, 118) Tämä korostaa coachingin prosessimaisuutta ja tavoitteellista ajattelua.

Mitä coaching on käytännössä? Hellbomin mukaan Coaching-taitopohja (skillset) rakentuu kolmen ydintaidon ympärille: *kuuntelemisen, kyselemisen ja prosessin johtamisen*. Coachin pitää olla vuorovaikutustaitoinen, mutta se ei vielä riitä, vaan pitää olla myös prosessin johtamisen taitoa. Kuuntelemisen taito on tärkeä siksi, että kuuntelemalla saa tietoa siitä, miten toinen asiansa hahmottaa. Kun asiakas kokee, että coach kuuntelee, muodostuu luottamus. Hyvä kuuntelija viestittää kunnioitusta ja arvostusta. Kuunteleminen on coaching-suhteen tärkein rakennusosa. (Hellbom, 94)

Coaching-keskustelu etenee kuuntelun ja kyselyn vuorotteluna, jossa hyvien kysymysten tekeminen on toinen coachingin ydintoiminto. Business coachingissa kysymykset auttavat asiakasta kohti hänen omaa ratkaisuaan. Coachin pitää varoa kysymyksiä, jotka vievät kohti coachin ratkaisua, kun tavoitteena on valmennettavan oma ratkaisu. Kysymysten tulisi saada valmennettava puhumaan ja kuvailemaan asioitaan. Itse puhumisen prosessi on auttava ja avaava. Miksi -kysymys voi aiheuttaa selittelyn tarvetta ja vastustusta, jolloin sitä kannattaa välttää. (Hellbom, 95) Toki liiketoimintasuunnitelmassa miksi -kysymys on hyvinkin oleellinen, eikä sitä voida sivuuttaa.

Prosessin johtamisessa coach keskittyy siihen, että hän auttaa valmennettavaa hänen ongelmassaan kohti hänen ratkaisuaan. Valmennettava puolestaan keskittyy prosessissaan siihen, miten hän löytää tien omasta ongelmastaan omaan ratkaisuunsa. Kuunteleminen ja kyseleminen ovat välttämättömiä tapahtumia sille, että hyvä vuorovaikutus voisi muodostua. Hyvät keskustelut jäävät muutoin ilmaan, ellei niitä viedä eteenpäin suunnitelman muotoon. (Hellbom, 95-96)

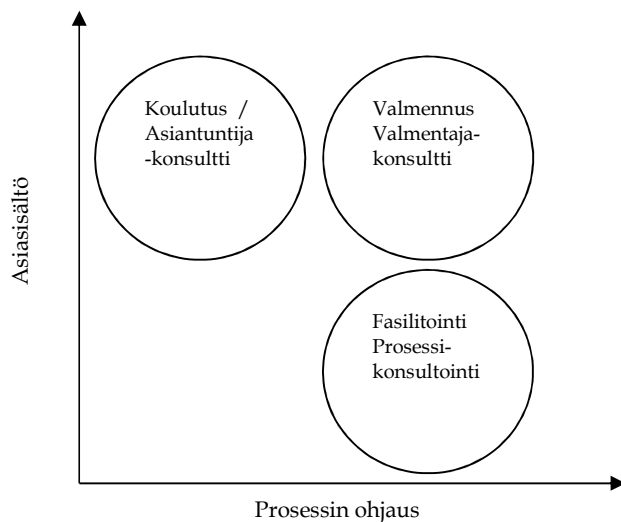
Keskustelun korkeampi muoto on dialogi, jota kehittävä keskustelija tavoittelee myös valmennustilanteessa. Dialogia paljon tutkinut ja opettanut Helena Aarnio neuvoo ohjaustilanteeseen seuraavaa: Minä-keskeisyydestä pitää luopua

ja tärkeily jättää pois. Oma sisäinen puhe pitää vaientaa toisen kerrontaa vastaanottaessa. Erilaisia kuvitelmia, luuloja ja etukäteisolettamuksia pitää välttää. (Aarnio & Enqvist, dia 28) Dialogia voidaan oppia ja harjoitella. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu on tuottanut videopohjaisen dialogitietokannan osoitteeseen [www.hamk.fi/dialogi](http://www.hamk.fi/dialogi). Intensiivinen dialogi ja minä-keskeisyydestä luopumisen tila muistuttaa siten Csíkszentmihályin kuvamaan flow-tilaa. Ainoastaan minän painolastista luopumalla pystyy paneutumaan todelliseen vuorovaikutukseen ja kehittävään dialogiin.

Heini Winkin mukaan avoimessa dialogissa ihmiset kohtaavat, osoittavat arvostusta toisiaan kohtaan. Heidän välillään vallitsee luottamuksellinen suhde. Tällaisessa suhteessa hyväksytään erilaisuus ja pyritään ymmärtämään toista. Erilaisia näkökulmia pidetään rikkautena ja mahdollisuutena laajentaa omaa perspektiiviä asioista. Vuoropuhelut, joissa ihmiset kohtaavat toisensa synnyttävät dialogin, jossa ajatellaan yhdessä ja löydetään yhteisiä tulkintoja. (Wink, 2009, 106)

Kun puhutaan aloittavien yrittäjien neuvonnasta, yritysneuvojalla tai oikeammin neuvontakonseptin johdolla on edessään valinta koskien neuvojan aktiivisuutta asiakkaan prosessissa. Hellbom (2005) muistuttaa, että jos valmentaja on asiantuntija käsiteltävässä aiheessa, keskustelu voi muodostua ongelmalähtöiseksi ja substanssikysymyksiin pureutuvaksi. Tällöin ei puhuta enää coachingista. Coachin ammattitaitoon liittyy keskeisenä kyky pitää erillään kaksi tasoa: A. substanssitaso eli aihe, mistä puhutaan ja B. prosessitaso eli se tapa, miten coachattava itse käsittelee ja työstää asiaa. (Hellbom, 91). Valmentajan rooli sijoittuu prosessin fasilitaattorin sekä koulutuksen/asiantuntijakonsultoinnin väliin. Tämän on kuvannut mm. oppimisen ja yhteistyön prosessien fasilitointia kouluttava yritys Grape People (Grape People, 7).





KUVA 1. Asiantuntijan työote ja rooli asiakastyössä. Mukailten Grape People (2010, 7)

Yritysneuvontapalveluita tuottaessa johdon tulisi määrittää se, minkä näistä rooleista yritysneuvoja omaksuu. Roolit saattavat vaihdella tilanteen mukaan. Koulutus ja asiantuntija-konsultointi ovat valmista asiantietoa, valmennus on asiakkaan tukemista tavoitteidensa saavuttamisessa ja fasilitointi on puolueetonta prosessin johtamista ulkoa käsin. Vaihtelevatko roolit tilanteen mukaan? Yrityspalvelun tuottajalla on siis iso vastuu yritysneuvojan ja yrittäjäksi ryhtyvän suhteen määrittelyssä. Toisaalta roolimääritykset ja niiden pohtiminen saattavat auttaa yritysneuvoja työnsä hahmottamisessa, lisätä voimaantumista ja innostumista.

### 3.1 Mikä on yritysneuvoja?

Suomessa uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelman tekoa ohjaavat yritysneuvojat alueellisissa uusyrityskeskuksissa, joita ylläpitää Suomen uusyrityskeskukset ry. Ohjaus on asiakkaalle ilmainen palvelu. Ensimmäinen uusyrityskeskus perustettiin Raumalle 30.11.1988 suurteollisuudesta vapautuvan työvoiman työllistämiseksi. Talouslaman kourissa uusyrittäjän neuvontapiste -toiminta levisi nopeasti koko Suomeen. Reilun 20 toimintavuotensa aikana uusyrityskeskukset ovat tehneet merkittävän työn yrittäjyyden edistämiseksi ja vakiinnuttaneet asemansa suomalaisessa liikkeenjohdon konsultoinnissa.

Yrittäjyysneuvontaa on rahoitettu EU-rakennerahastojen osarahoittamana, jolloin vuoden 2013 loppuun päättyvä rakennerahastokausi saattaa tuoda muutoksia uusyrittäjyysneuvonnan saatavuuteen tulevaisuudessa. Onneksi yrittäjyyttä tukevat palvelut ja toimintatavat on mainittu Työ- ja elinkeinoministeriön alueosaston julkaisemassa rakennerahasto-ohjelman painopistealueita koskevassa muistiossa ja ovat näin mukana tulevaisuudenkin palveluissa. Painopiste 5 eli työllisyyden ja työvoiman liikkuvuuden parantaminen kuuluu uudella ohjelmakaudella Euroopan sosiaalirahaston alaan, kuten se on tähänkin saakka kuulunut. (Työ- ja elinkeinoministeriö)

Mitä työnimikkeitä käytetään yritysten kanssa työskentelevistä ja yrityksiä kehittävästä henkilöstä? Yrityskehittäjä on joko yksityinen tai julkisella rahalla toimiva yrityksen keskustelukumppani. Julkisella sektorilla käytetään usein nimitystä yritysneuvoja, johon tarpeeseen on tehty myös tutkinto: Yritysneuvojan Erikoisammattitutkinto. Julkisen ja yksityisen kehittämisen tulisi toimia saumattomassa yhteistyössä yrityksen parhaaksi. Julkiset hankkeet tai palvelut voivat työllistää yksityisiä yrityskehittäjiä toimeksiantoina yritysten tarpeiden mukaisesti, kun hankkeen yritysneuvojalla on usein palveluita koordinoiva rooli. Ammatilliset kriteerit yritysneuvojalle on julkaissut Opetushallitus Yritysneuvojan Erikoisammattitutkinnossa (2010). Yritysneuvojan tutkinnossa mitataan osaamista liittyen mm. yritystoimintaa koskevan lainsäädännön noudattamiseen, tiedonhakuun, asiakashallintajärjestelmään, verkostojen hallintaan, hyödyntämiseen ja kehittämiseen, yrityspalveluiden laatuun ja toimivuuteen sekä yrityspalveluiden kehittämiseen. (Opetushallitus, 2010)

Jos yritysneuvoja -nimikettä tarkastellaan semanttisesti eli etsien kielellisiä merkityksiä, yritysneuvoja -nimike antaa kuvan, että yritykselle annetaan neuvoja, ikään kuin oikea vastaus ja neuvo olisi aina tiedossa. Tietokäsitys on viime vuosina liukunut formaalisesta tiedosta epäformaalimpaan tietoon, jolloin ratkaisuja on enemmän kuin yksi. Tällöin neuvontatyö sotii jonkin verran asiakasta oivalluttavaa kehittäjää ja valmentajaa vastaan. Yrityskehittäjän tehtävänä onkin esitellä erilaisia toimintamalleja asiakkaalle. Jotta vältettäisiin liian dominoiva sävy, puhutaan yksityisellä sektorilla nykyään enemmän valmennuksesta kuin neuvonnasta. Yritysvalmentajia on monenlaisista lähtökohdista ja monenlaisella koulutuksella. Palveluiden käyttäjien kannattaa selvittää, onko yritysvalmentaja saanut coaching-toimintaan pätevöittävän koulutuksen, vai onko hän pätevöitynyt työhön muulla tavalla. Vaikka yhteistyössä asiakkaan kanssa käsitellään usein inhimillisiä voimavaroja, psykologista valmennusta saa kuitenkin antaa vain siihen koulutettu psykologi.

Laitinen ja Nevanpää-Muilu (2007) ovat kuvanneet julkisen yrityspalvelun ja kehittämisyrityksen roolia seuraavasti: Kehittämisyrityksen palveluiden tulisi olla kaikkien kuntalaisten yrittäjien saatavilla ja helposti lähestyttävissä.

Kuntapalveluiden roolin verkostojen luojana, tiedon kerääjänä ja välittäjänä tulisi olla tasapuolinen, neuvova ja valmentava. Neuvontasuhteen kehittämissyhtiön kanssa tulee olla ehdottoman luottamuksellinen, mikä on viestittävä yritykselle selkeästi ja toimittava muutoinkin luottamusta herättävällä tavalla. (Laitinen & Nevanpää-Muilu, 2007, 57) Kiljunen ja Selin toteavat, että avoimuus ja luottamuksen syntyminen yritysten ja kuntatoimijoiden välille on edellytys sille, että myös kunnallinen kehittämistoimi on paremmin selvillä yritysten tulevaisuudensuunnitelmista. Julkisten yrityspalveluiden käyttäminen on Suomessa suhteellisen vähäistä. Yksi vaihtoehto sekä julkisten että yksityisten neuvontapalveluiden lisäämiselle voisi olla alueellisten kehittämissyhtiöiden aktiivisempi rooli palveluiden koordinoijana. (Kiljunen & Selin, 2007)

### 3.2 Yrittäjäys ja epäonnistuminen

Hyvätkään suunnitelmat eivät aina takaa yrityksen menestymistä. Ekonomisteillekin uusien yritysten menestymisen ennustaminen on vaikeaa. (Cooper, 1993, 250.) Tilastokeskuksen mukaan Suomessa haettiin konkurssiin vuonna 2012 3 265 yritystä, joka oli vain 8 enemmän kuin vuonna 2011 (Tilastokeskus 2013). Vaikka yritys jäisi henkiin, on yritystoiminta täynnä pienempiä epäonnistumisia. Amerikkalaisessa yrittäjäys-kirjallisuudessa epäonnistumisesta kirjoitetaan paljon, toisin kuin suomalaisessa vastaavassa kirjallisuudessa. Leggen ja Hidlen mukaan uuden yrityksen epäonnistumisen syy jää tuntemattomaksi, mutta liian usein epäonnistuminen voidaan jäljittää siihen, että yrittäjä jättää ottamatta huomioon jonkin johtamisen, rahoituksen, kirjanpidon tai markkinoinnin perussäännön tai opin (Legge & Hindle, 23). Yleisin yrityshankkeen epäonnistumisen syy on kokemuksen puute. Kokeneet yrittäjät toimivat tehokkaammin menestymisen kannalta oleellisissa rooleissaan ja tehtävissään. Kokemuksen ei tarvitse olla peräisin onnistuneista yrityshankkeista, vaan näyttää siltä, että epäonnistuminen opettaa enemmän kuin onnistuminen (Sitkin, 1992).

McGrath (1999) väittää, että koska yrittäjät yleensä tähtäävät onnistumiseen ja pyrkivät välttämään epäonnistumista, jolloin syntyy virheitä, jotka eivät ainoastaan estä oppimista ja siihen liittyvää tulkintaprosessia, vaan myös johtavat useammin epäonnistumiseen tai suurempaan rahalliseen menetykseen, kuin olisi ollut tarpeen. McGrathin mukaan riskialttiiden yrityshankkeiden toteuttaminen on oppimisen kannalta kannattavaa, vaikka se myös lisää epäonnistumisen riskiä. Nämä yritystoiminnat riskialttiit kokeilut luovat usein parannuksia teknologioihin. (McGrath, 1999) Vaikka McGrath keskittyy epäonnistumiseen yrityksen ulkopuolella, on selvää, että yrittäjän epäonnistumisella voi olla laajempakin positiivista yhteiskunnallista merkitystä, mikäli toiset yrittäjät oppivat epäonnistuneen yrittäjän virheistä (Hisrich, Peters & Shepherd, 38).

Tarkasteltaessa lähemmin yrittäjää, tilanne on monimutkaisempi. Johtamassaan yrityksessä yrittäjä ei ainoastaan tähtää voiton tavoitteluun, vaan on myös uskollinen tuotteelle, toimialalle ja asiakkaille ja motivoituu itsensä kehittämistä ja henkistä kasvustaan (Bruno, McQuarrie and Torgrimson, 1992). Tällöin epäonnistuminen tuo mukaan valtavan joukon negatiivisia tunteita. Turtumus, epäusko ja viha talousjärjestelmää, kilpailijoita ja velkojia kohtaan voivat nousta pintaan. Myös suuttumus, syyllisyys ja itesyytökset ovat tavallisia. Tilanne voi aiheuttaa ahdistusta ja pelkoa. On tyypillistä, että yrittäjät kokevat yritystoiminnan epäonnistumisen jälkeen surua, joka voi aiheuttaa käyttäytymiseen liittyviä, psykologisia ja fysiologisia oireita (Hisrich, Peters & Shepherd, 39)

Takaiskuilta, virheiltä ja epäonnistumisilta voi tuskin välttyä. Siksi kannattaa keskittyä epäonnistumaan "oikein". Hisrich, Peters & Shepherd esittävät yrittäjän selviytymistarinaa kaksiosaisesta suruprosessista, jossa heilahdellaan kahden orientaation välimaastossa: menetys-suuntautumisen, jossa keskitytään käymään läpi menetyksiä ja jättämään se taakse, sekä jälleenrakennus-suuntautumista, jossa vältellään ajattelemasta menetyksiä ja keskitytään sekundäärisiin stressinaiheisiin. Joskus uusi yritys voi viedä ajatukset pois vanhasta yrityksestä ja toimia siten jälleenrakentajana. Nopea toipuminen on oleellista, koska se vähentää emotionaalista häirintää uuden oppimista kohtaan. Suuntautumisprosessit toimivat eri tavoin. Kaksiosaisen suruprosessin läpikäymisellä on useita käytännöllisiä vaikutuksia. Ensinnäkin, tieto siitä, että yrittäjän tunteet ja reaktiot ovat normaaleita menetyksen tilanteessa, saattaa vähentää häpeän ja hämmennyksen tunteita. Surun tuntemusten artikulointi saattaa nopeuttaa toipumisprosessia. Toiseksi, menetyksen aiheuttamalla surulla on psykologisia ja fysiologisia vaikutuksia. Tämän tosiasian tunnustaminen saattaa vähentää toissijaista stressiä ja voi auttaa oireiden lääkinnässä. Kolmanneksi, on olemassa suruprosessi, joka tarjoaa yrittäjille lohtua siitä, että heidän menetyksen, surun ja avuttomuuden tunteensa ovat ennen pitkää katoavia. Neljänneksi, menetyksestä toipuminen ja oppimisprosessi voivat aiheuttaa jonkin verran huojuntaa menetys- ja jälleenrakennus-suuntautumisen välillä. Viimeiseksi, toipuminen menetyksestä voi tarjota mahdollisuuden lisätä yrittäjäosaamista. Tämä on hyödyllistä sekä yksilölle että yhteisölle. (Hisrich, Peters & Shepherd, 39-41).

#### 4. Sovellusympäristö

Tämän työn empiirinen eli kokeellinen osuus tehtiin haastatteleamalla puhelimitse Tampereella ja eripuolilla Pirkanmaan maakuntaa sekä Jyväskylässä työskenteleviä yritysneuvojia. Puolistrukturoidun haastattelun aiheina olivat uuden liiketoiminnan hahmottaminen, liiketoiminnan suunnittelu, yrittäjän suhtautuminen epäonnistumiseen sekä yritysneuvojan

työn vaatima osaaminen ja sen kehittäminen erityisesti liiketoiminnan suunnittelun suhteen.

Haastatteluun kutsuttiin eri puolelta Pirkanmaata uusyrittäjäneuvojia, joiden työnantaja oli Pirkanmaan Ensimetri ja/tai YritysSuomi -yrityspalvelu Tampereella, Orivedellä, Kangasalla, Pirkkalassa, Lempäälässä, Valkeakoskella, Nokiolla, Ikaalisissa, Hämeenkyrössä ja Sastamalan Yrityspalvelussa, alueelliset yrityspalvelupisteet Mänttä-Vilppulassa, Parkanossa ja Pälkäneellä sekä Yrityspalvelukeskus Luotsissa Jyväskylässä. Kutsuja lähetettiin yhteensä 22 kappaletta sähköpostitse. Haastattelukutsuun vastasi 8 yritysneuvojaa, joka oli 36 prosenttia kutsutuista. Ottaen huomioon lyhyt ajanvarausaika haastatteluun (n. 1 vk), vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisena. Kahta yhteydenottoa lukuun ottamatta yritysneuvojat varasivat haastatteluaikinsa 16 tunnin kuluessa haastattelukutsusta. Tästä voidaan päätellä, että yritysneuvojat käyttävät sähköpostiaan säännöllisesti ja ovat halukkaita puhumaan omasta työstään ja kehittämään sitä. He myös tekevät päätöksen tutkimukseen osallistumisesta nopeasti.

Tutkimuksessa tutkittiin kahdeksan suomalaisen yritysneuvojan käsityksiä liiketoimintamahdollisuuksien hahmottamisesta, asiakastyöotteesta, asiakkaan kanssa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja yritysneuvojien työnkuvasta. Työn näkökulma on siis yritysneuvoja- eli tässä tapauksessa palveluntuottajakeskeinen. Sen tähden tutkimuksessa haastatellaan nimenomaan yritysneuvojia, koska he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Tulokset kuvataan tässä työssä niin, miten yritysneuvoja ne kokee. Tähän työhön olisi voinut triangulisaation näkökulmasta tuoda mukaan mm. asiakasnäkökulman, jolloin vuorovaikutusta olisi katsottu myös asiakkaan kokemuksen näkökulmasta.

Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry:n lehdistötiedotteen mukaan Pirkanmaa on uusyrittäjätoiminnassa Suomen toiseksi vilkkain alue. Tampereen Ensimetrin yhteydessä perustettujen yritysten lukumäärä ohitti vuonna 2012 Helsingin vastaavan luvun ollen sinä vuonna valtakunnan ykkönen. Helsingissä yrityksiä perustettiin 871 ja Tampereella 884. (lähde: Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry) Tampereen Ensimetri on onnistunut saavuttamaan korkeat luvut toimimalla maantieteellisesti lähellä asiakkaitaan ympäri maakuntaa, kymmenessä toimipisteessä (www.ensimetri.fi). Jyväskylässä vuonna 1994 perustettu Tuhansien Järvien Uusyrittäjäkeskus ry toimii kunnallisen kehittämissyhtiön yhteydessä. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n Jyväskylän Yrityspalvelukeskus Luotsi on edistänyt yrittäjyyttä ahkerasti. Jyväskylä on valtakunnallisissa tilastoissa sijalla 5. (Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry 2013b.), kun se on valtakunnallisessa väkilukutilastossa 7. (Väestörekisterikeskus). Jyväskylä on siis menestynyt uusyrittäjäkentällä kokoonsa nähden hyvin. Näillä perusteluilla valittiin tutkimuskohteeksi Pirkanmaan ja Jyväskylän yritysneuvojat.

Tutkimus tehtiin tilanteessa, jossa uusien yritysten perustaminen oli kääntynyt laskuun. Suomen Uusyrityskeskukset ry:n mukaan vuonna 2012 perustettiin 5 % vähemmän uusia yrityksiä kuin vuonna 2011. Eurobarometri 2012 – tutkimuksen mukaan yrittäjyydestä kiinnostuneiden EU-kansalaisten osuus on pudonnut 45 prosentista 37 prosenttiin. Asiakaskäyntejä oli uusyrityskeskuksissa ja uusyrityskeskusten asiantuntijoiden luona 50 784 kertaa. Uusien asiakkaiden määrä oli 18 334. Uusyrityskeskuksissa asiakaskäynnit laskivat 5 % edellisvuoteen verrattuna. Starttiraha- ja jatkostarttirahalausuntoja annettiin ainoastaan 5316 kappaletta, joka on 27 % vähemmän kuin vuonna 2011. Finnveran rahoituslausuntoja asiakkaiden ideoista annettiin yhteensä 1360 kappaletta. Eniten uusia yrityksiä perustettiin palvelualalle. Alkavien yrittäjien määrä nousi kuitenkin alle 25-vuotiaiden ikäryhmässä sekä naisten ja yliopistotason koulutuksen saaneiden ryhmässä. Uusyrityskeskusten asiakkaista 23 prosentilla on yliopistotason koulutus. Yrittäjäksi ryhtyvistä suurin osa kuuluu ikäryhmään 25–39 vuotta. Nuoria alle 25-vuotiaita asiakkaita oli 12 %. Naisten osuus asiakkaista oli 48 %. (Suomen Uusyrityskeskukset ry, 2013a.)

## 5. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

### 5.1 Tutkimusote

Mitä on laadullinen tutkimus? Laadullista tutkimusta leimaa elämismaailman tutkiminen ja merkitysten pohdinta. Yleensä induktio eli aineistolähtöisyys yhdistetään laadulliseen tutkimukseen ja deduktio eli teorialähtöisyys määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen, vaikka tämä ei ole yksiselitteinen jako, joka pitäisi aina paikkansa. (Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka, 2006)

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä tarkoitus kuvata tapahtumia ja luoda ymmärrystä kuvatusta toiminnasta. Laadullinen tutkimus on usein aineistolähtöistä ja hypoteesitonta, eli tutkija ei alussa esitä tutkimushypoteesia, jota aineiston hankinnalla ja tulkinnalla todistetaan oikeaksi. Kuitenkin työhypoteesit ovat mahdollisia ja jopa suotavia. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään ei-numeerista aineistonkeräystä. Aineiston käsittelyssä käsiteltyjen ilmiöiden luokittelu on tärkeää. Tutkimustapa antaa paljon tilaa tulkinnalle ja hyväksyy minä-muotoisen kerronnan. Laadullista tutkimusta tyypittelee laadullinen aineisto ja aineiston laadullinen analyysi. Tutkimusraportissa kuvataan kohteena olevien valinta ja tiedonhankinnan prosessi. Keskustelua käydään myös tiedonhankinnan säsällöstä, teemoista sekä itse haastattelu/havainnointitilanteesta ja

mahdollisesti siihen johtaneesta prosessista, kuten haastattelun teknisistä järjestelyistä (Niittykangas, 2005).

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, kuvaileva ja havainnoiva tapaustutkimus, joka toteutetaan sisällönanalyysin kautta. Kuten tapaustutkimuksissa yleensä, työn tarkoituksena ei ole käydä läpi suurta aineistoa tilastollisen analyysin kautta, vaan paneutua kahdeksan haastateltavan kuvaukseen aiheesta, kuvailla tutkittavaa ilmiötä ja tehdä uusia havaintoja siitä. Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva ja havainnoiva, koska siinä pyritään tutkimaan ja kuvailemaan yritysneuvojan työtä ulkopuolisen silmin, sekä kehittävää, koska siinä pyritään rikastamaan ja kehittämään yritysneuvojan työtehtävää. Tämä tutkimus sivuaa myös kehittävää työntutkimusta, jossa sovelletaan usein työyhteisöjen kehittämiseen.

Työn tutkimusmetodiksi valittiin haastattelu. Haastattelu on ennalta suunniteltu vuorovaikutteinen keskustelutilanne, jonka avulla voidaan kerätä tietoja esim. haastatellun asenteista ja kokemuksista (Vuorela 2005, 37). Haastattelussa saatu tieto on yhteisesti rakennettua. Haastattelu on aina kahden tai useamman ihmisen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijä yrittää tarttua niihin sisältöihin, jotka haastateltavat haluavat hänelle tarjota. Ennakkokäsityksenä on, että avoimet kysymykset kannustavat keskusteluun ja pohdintaan (Kultalahti, 46). Haastattelijan positio tässä tutkimuksessa on ulkopuolisen tarkkailijan rooli. Haastattelijä pyrkii välttämään kysymysten ulkopuolisia keskustelunavauksia, ellei se ole haastattelun eteenpäin viemiseksi erityisesti tarpeen. Tällöinkin haastattelijä pyrkii puolueettomaan dialogiin.

Kyseessä olevassa tutkimuksessa haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus vaikuttaa tutkimuksen rakentumiseen ja puhua vapaasti annetuista aihepiireistä. Siksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jota tulkittiin teematasolla. Mikäli olisi tehty puhtaasti teemahaastattelu esim. yrityskehittäjän työstä, olisi varmasti saatu kokoon joitain samoja elementtejä, mutta ei spesifisti niihin kysymyksiin, joita teoria-osuuden keskustelun pohjalta haluttiin valottaa. Empiirisanalyttiset täysin strukturoidut, valmiit vastausvaihtoehdot olisivat luultavasti kahlinneet vastauksia ja ehkä poistaneet täysin vastakkaiset vastaukset. Lisäksi puhelinhaastattelussa haastateltavan on vaikea muistaa kaikkia valmiita vastausvaihtoehtoja, jolloin niitä ei voi olla kovin montaa, jos haastateltavalla ei ole lomaketta edessään.

Tutkimusmetodina on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa kaikki yritysneuvojat vastasivat samoihin kysymyksiin ja kertoivat kysymysten puitteissa vapaasti ja omin sanoin työstään, sen prosesseista, liiketoiminnan suunnittelusta, yhteistyöstä asiakkaiden kanssa, työssä vaaditusta osaamisesta sekä liiketoiminnassa vaadittavan osaamisensa kehittämisestä. Vuorelan mukaan teemahaastattelu etenee ennakkoon mietittyjen teemojen varassa, mutta haastattelutilanteissa on myös liikkumavaraa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu jää avoimen haastattelun (ei tarkkoja kysymyksiä vaan

avointa keskustelua) ja lomakehaastattelun (tarkat kysymykset ja vaihtoehdot vastauksille) välimaastoon. (Vuorela, 38) Teemahaastattelu valittiin, koska täysin strukturoitu lomakehaastattelu suljettuine kysymyksineen antaa vain vähän tilaa vastaajan ennakoitusta poikkeaville vastauksille. Laadullisen havainnointitutkimuksen näkökulmasta lomakehaastattelu ei täytä sille esitettyä tarpeita toteuttaa vastaajan luovuutta. Lisäksi haastattelijan aikaisemmat kokemukset työelämästä puhuvat sen puolesta, että kohderyhmä eli yritysneuvojat haluaisivat mieluiten puhua puhelimesta kuin täyttää lomakkeita. Puhelimesta puhuminen koetaan helpommaksi. Strukturoimaton ja avoin haastattelu taas ei olisi tuonut riittävästi tietoa halutuista teemoista. Teemahaastattelussa kysyttiin kuitenkin kaikilta haastateltavilta lähestulkoon samat kysymykset.

Aineiston keräämisen luonne on laadullisessa tutkimuksessa erilainen kuin se on empiirisanalyttisessä tutkimuksessa. Kun tutkija empiirisanalyttisessä tutkimuksessa kirjoittaa kysymyslomakkeelle valmiita vastausvaihtoehtoja, hän tekee ennalta tulkintoja tutkittavan ilmiön luonteesta. Tämä luo vaikutelman siitä, että tutkija on neutraali ja objektiivinen tutkittavan aineiston suhteen. Tästä poiketen laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asennoituu niin, että tilanne ei ole kaikilta osin hänen hallussaan. Haastattelutilanteet eivät ole ennalta rajattuja koeasetelmia. (Kultalahti et al., 2005, 45) Tässä tutkimuksessa kysymykset luotiin teoreettisen keskustelun pohjalta aiheeseen johdatteleviksi, mahdollistaen silti vastaajien oman tulkinnan aiheesta. Haastateltavia kannustettiin puhumaan vapaasti ja luottamuksellisesti, sillä maantieteellisen otoksen ollessa laaja-alainen, on vastausten alkuperää tarkoituksellisesti vaikea jäljittää haastateltuihin henkilöihin. Haastatteluiden vastaukset analysoitiin kysymyksittäin ja teemoittain.

## 5.2 Tutkimusaineiston hankinta ja luotettavuus

Haastateltaviksi valittiin kaikki pirkanmaalaiset uusyritysneuvojat sekä muutamia Jyväskylän seudun yritysneuvoja. Yritysneuvojille lähetettiin kutsu sähköpostitse n. viikkoa ennen varattuja haastattelupäiviä. Haastatteluajankohdaksi valikoituivat erilaiset kellonajat eri viikonpäivinä, yksi aamupäivä ja kaksi iltapäivää, joiden sisällä haastateltavat saivat valita heille sopivan puolen tunnin ajan. Haastateltaville tarjottiin myös mahdollisuutta esittää heille paremmin sopivaa aikaa annettujen aikojen ulkopuolella, myös ilta-aikaan töiden jälkeen. Haastattelija oli valmis joustamaan omista aikatauluistaan, koska tutkimuksen kohderyhmän eli yritysneuvojen työ on usein kiireistä ja työaika varattu täyteen asiakastapaamisia (Tampereen Ensimetrissä jokainen työntekijä tapaa vähintään 300 asiakasta vuodessa, suullinen lähde: Ensimetrin kehittämisspäällikö Kaj Heiniö 22.1.2013). Yritysneuvoja haastateltaessa viikko on lyhyt aika ajanvarauksen tekemiseen ja



haastatteluita tehdessä haastattelu-aika kannattaa varata pitemmän ajan päähän kuin vain viikon päähän etukäteen.

Vuorelan mukaan yksilöhaastattelu voidaan tehdä myös puhelinhaastatteluna. Kehon kieltä ei voi havaita puhelimitse, mutta siitä huolimatta sillä on paljon yhteistä kasvokkain toteutetun haastattelun kanssa. Haastattelija ja haastateltava ovat kielellisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja pystyvät tarvittaessa tekemään täydentäviä kommentteja (Vuorela, 40). Vuorela kuitenkin muistuttaa, että puhelinhaastattelua käytetään yleensä silloin kun fyysinen haastattelutilanne ei ole mahdollinen ja että puhelinhaastattelu on yleensä melko strukturoitu haastattelu (Vuorela, 40). Kyseessä olevassa tutkimuksessa arveltiin, että puhelinhaastattelu veisi lyhyemmän ajanvarauksen kiireisten yritysneuvojien päiväohjelmasta nopealla aikavälillä toteutetussa haastattelututkimuksessa.

Tutkimusaineiston hankkimismenetelmänä puhelinhaastattelu vaatii haastattelijalta selkeää puhetapaa ja hyvää kuuntelutaitoa. Yksikanavaisena viestintäkanavana puhelin voi olla vuorovaikutteisesti haastava, jos toinen osapuoli ei anna riittävästi prosessia eteenpäin vieviä hyväksyviä kommentteja haastattelijalta. Lisäksi haastattelijan nopeatahtinen kirjoittaminen voi häiritä sanallisen viestinnän toteutusta, joka voi haitata vuorovaikutusta haastattelussa. Haastattelijan täytyy osata tulkita, milloin haastateltava on sanonut asiansa ja milloin siirrytään seuraavaan kysymykseen. Teknisenä toteutuksena puhelin on helppo ja edullinen väline, jos haastateltavilla on pitkä maantieteellinen etäisyys.

Puhelimessa puhuminen on kustannustehokasta ja ekologista, sillä silloin vältetään haastateltavien luo matkustaminen, mutta toisaalta tekninen äänen laatu voi olla epäselvä ja joitain sanoja voi jäädä kuulematta ja väärin kuulemisen riski on olemassa. Jotkut ihmiset saattavat olla puhelimessa ujompi ja heitä voi olla vaikeampi haastatella puhelimitse. Puhelin on hyvin yksikanavainen media, joka estää kaiken oheisviestinnän. Jotkut haastateltavat saattoivat hieman hermostua, kun eivät saaneet vastauksia ylös kirjoittavalta haastattelijalta riittävästi keskustelullista vastinetta. Haastatteluita tehdessä tulee ottaa huomioon, että toiset ihmiset tarvitsevat puhelinkeskustelussa hyväksyvän palautteen. Toisilta haastatelluilta yksinpuhelu kysymyksen aiheesta taas sujui hyvin. Ideaalihaastattelun toteutus voisi olla tapaaminen ja nauhoitettu haastattelu. Puhelinhaastattelun dokumentointi käsin kirjoittaen on haastavaa ja vaatii haastattelijalta keskittymistä ja nopeutta. Kuitenkin ilman puhelimen kuulokkeita ja mikrofonia on miltei mahdotonta kirjoittaa tietokoneella kymmensormijärjestelmällä, joka olisi nopein tapa dokumentoida keskustelua. Haastattelija teki tässä tapauksessa muistiinpanot käsin haastattelutilanteessa ja kirjoitti ne heti haastattelun jälkeen puhtaaksi tietokoneella.

Yritysneuvojat eivät saaneet kysymyksiä tietoonsa etukäteen. Kysymysten katsottiin olevan jokapäiväiseen työhön liittyviä niin, että niihin on mahdollista vastata ilman ennakovalmistautumista. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Kutsussa mainittiin kuitenkin neljä pääteemaa, joita haastattelun kysymykset koskevat. Yritysneuvojille kerrottiin, että tutkimus ei vaadi etukäteisvalmisteluita ja vie noin 10–15 minuuttia. Käytännössä haastattelulle varattiin kuitenkin aikaa n. puoli tuntia, sillä jotkut ihmiset saattavat mielellään puhua pitempään. Haastattelija pyrki pitäytymään haastattelussa ennalta sovitussa ja kirjatuissa kysymyksissä, jotka olivat samat kaikille vastaajille. Haastattelut kestivät täsmälleen samoin kysymyksin 14 minuutista 45 minuuttiin.

### *Kysymysten asettaminen*

Puhelinhaastattelussa kysyttävien kysymysten taustalla on aiheeseen liittyvässä tieteellisessä keskustelussa esiintyviä teemoja ja ongelmia, joihin haluttiin lisävalaistusta Suomen tilanteesta. Kysymykset ovat avoimia ja johdattelevat vastaajia laajoihin vastauksiin. Ensimmäiset kaksi kysymystä koskivat uuden liiketoiminnan hahmottamista ja sitä, miten yritysneuvoja voi auttaa yrittäjää hahmottamisen prosessissa. Ensimmäisen kysymyksen tavoitteena oli johdattaa yritysneuvojat tilanteeseen, jossa uusia liiketoimintamahdollisuuksia hahmotetaan ilman yrittäjäksi aikovan valmista ideaa.

1. Voiko yritysneuvojaa tulla tapaamaan ilman valmista liikeideaa? Miten silloin toimitaan?
2. Miten yritysneuvoja voi auttaa tulevaa yrittäjää liiketoimintamahdollisuuksien hahmottamisessa?

Kuten tämän työn toisella luvussa käy ilmi, yrittäjyyden teorioissa on edelleen paljon keskustelua koskien liiketoiminnan suunnittelun tarpeellisuutta. Koska Suomessa starttirahaa ja yritystukia haettaessa tarvitaan liiketoimintasuunnitelma, tämän tutkimuksen ennako-oletuksena on, että suomalaiset yritysneuvojat kokevat kirjallisen liiketoimintasuunnitelman välttämättömäksi tottumuksen ja yleisen käytänteen vuoksi. Tällä haastattelulla pyritään selvittämään sitä, miten tulevaa yrittäjää tuetaan liiketoimintasuunnitelman tekemisessä. Lisäksi pyritään saamaan selville, mitä yritysneuvojat painottavat liiketoimintasuunnitelmassa pyytämällä heitä mainitsemaan kolme tärkeintä asiaa, mitkä liiketoimintasuunnitelmassa vähintäänkin on oltava.

3. Tarvitaanko yrityksen perustamiseen liiketoimintasuunnitelmaa ja jos tarvitaan niin miksi?
4. Miten yrittäjää autetaan, ohjataan tai valmennetaan liiketoimintasuunnitelman tekemisessä?
5. Mitä liiketoimintasuunnitelmassa on vähintäänkin oltava? (mainitse väh. 3 tärkeintä asiaa)

Varsinkin amerikkalaisessa kirjallisuudessa tunnustetaan yritystoiminnan ja siitä vastuun kantamisen vaativuus. Suhtautumista epäonnistumiseen on pohdittu myös merkityksellisenä tekijänä yrittäjän menestymiseen. Tässä tutkimuksessa kysytään suomalaisilta yritysneuvojilta voidaanko tulevaa yrittäjää valmistaa epäonnistumisen kohtaamiseen.

6. Liiketoiminnasta vastaaminen on täynnä vaikeuksia. Voidaanko alkavaa yrittäjää valmistaa epäonnistumisen kohtaamiseen?

Viimeiset kysymykset koskivat yritysneuvojan osaamista ja tulevan yrittäjän kohtaamista ihmisenä sekä yritysneuvojan osaamisen kehittämistä liiketoiminnan suunnittelun näkökulmasta.

7. Minkälaista osaamista yritysneuvoja tarvitsee joka päivä työssään?
8. Miten yritysneuvoja valmistautuu ihmisten kohtaamiseen?
9. Minkälaista koulutusta tai valmennusta yritysneuvojan osaamisen kehittämiseksi mahdollisesti tarvittaisiin, jotta yritysneuvoja voisi paremmin valmentaa yrittäjää liiketoiminnan suunnitteluun?

Haastattelija kirjasi vastaukset käsin lomakkeelle ja kirjoitti ne sitten puhtaaksi tietokoneella. Haastattelija pyrki pitäytymään mahdollisimman tarkasti haastateltavan omissa sanoissa. Tosin lauseen kirjattiin ylös kokonaisina ymmärrettävyyden vuoksi. Haastattelun kirjaamisessa ei kirjattu vastauksia sanatarkasti tai murteellisesti, kuten diskurssianalyttisissä transkriptioissa. Sanatason sijaan keskityttiin temaattiseen tarkasteluun. Joitain kielellisiä keinoja kuitenkin käsiteltiin analyysissa, kuten vertauskuvia ja tarinankerrontaa. Haastatteluista saaduista vastauksista tehtiin kooste, joka jäsenneltiin kysymyksittäin.

## 6. Tulokset

Haastattelututkimuksen tulokset on analysoitu teematasolla. Haastateltujen vastauksia ei lainata sanatarkasti kovin montaa kertaa, koska haastatteluista ei nauhoitettu, vaan ne kirjattiin ylös paperille puhelun aikana.

Haastateltavina oli kahdeksan (n=8) yritysneuvojaa, viisi naista ja kolme miestä. Haastattelukutsuja lähetettiin sähköpostitse 22, joten vastausprosentti oli 36. Haastateltujen keski-ikä oli 52 vuotta. Kaikilla haastatelluilla oli korkeakoulututkinto. Yleisin tutkinto oli ekonomi/KTM. Haastateltujen ns. virkaikää ei kysytty, mutta se olisi tulosten valossa ollut hyödyllinen tilastokysymys.

### 6.1 Liiketoimintamahdollisuuksien hahmottaminen

Ensimmäiseen kysymykseen ”Voiko yritysneuvojaa tulla tapaamaan ilman valmista liikeideaa? Miten silloin toimitaan?” saatiin kaikilta haastatelluilta melkein sama vastaus. Kaikki kahdeksan haastateltua yritysneuvojaa olivat sitä mieltä, että uusyritysneuvontaan voi tulla ilman liikeideaakin, mikäli yrittäjäksi ryhtyminen kiinnostaa ja yrittäjämäisiä ominaisuuksia ja valmiuksia toimia yrittäjänä henkilöstä löytyy. Melkein kaikki haastateltavat mainitsivat halun ryhtyä yrittäjäksi olevan tärkeä tekijä. Kolme yritysneuvojaa kahdeksasta oli

sitä mieltä, että yrittäjäksi ryhtyvällä on oltava jokin ajatus liiketoiminnasta tai toimialasta. Useat haastateltavat muistuttivat, että yritysoston tai franchising -konseptiin liittymisen kautta ei yrittäjällä tarvitse olla omaa liikeideaa ollenkaan. Suomalaisessa uusyritysneuvonnassa vierailu ilman liikeideaa on harvinaista, minkä kaikki yritysneuvojat totesivat. Yleensä ihmisillä on uusyritysneuvontaan tullessaan jonkinlainen liikeidea tai tieto perustettavan yrityksen toimialasta. Jotkut yritysneuvojat olivat sitä mieltä, että on parempi, ettei liikeidea yritysneuvontaan tullessa ole vielä kovin valmis, jotta sitä voidaan helposti yhdessä jalostaa.

Toinen kysymys kuului, miten yritysneuvoja voi auttaa tulevaa yrittäjää liiketoimintamahdollisuuksien hahmottamisessa. Yritysneuvojat ovat valmiita hahmottamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia asiakkaan kanssa. Tämän yritysneuvojat kokevat yhdeksi päätehtävistään. Liiketoimintamahdollisuuksia voidaan hahmottaa ainakin kahdesta suunnasta: yksilölähtöisesti tai liiketoimintaympäristölähtöisesti. Yksilölähtöisessä hahmotuksessa käydään läpi yrittäjäksi ryhtyvän osaaminen, harrastukset ja mieltymykset, koulutustausta, työkokemus ja kiinnostuksen aiheet. Myös yrittäjäksi ryhtyvän taustasta, koulutuksesta, entisistä työtehtävistä, opiskelukuvioista, verkostoista ja kontakteista voi löytyä ideoita liiketoimintamahdollisuuksille. Yleisesti yritysneuvojat olivat hyvin optimistisia tässä tilanteessa siitä, että yritysideoita kyllä yrittäjäksi haluavalle löytyy, vaikka yksi neuvoja sanoikin: ”Me ei olla mitään ideapankkeja.” Vaikka yritysneuvoja olisi kuullut saman idean moneen kertaan, hänen tulee kuunnella jokaista ihmistä tarkkaan, koska jokaisella alkavalla yrittäjällä voi olla jotain uutta vanhaan ideaan tai hyvinkin kilpailtuun toimialaan. Kaikista yritysideoista pitää olla kiinnostunut, sillä vaikka ala kuulostaisi kilpailulta, saattaa yrittäjällä olla uusia näkökulmia tai innovaatioita vanhan tarjonnan täydentämiseen.

Haastateltavien mukaan toimintaympäristölähtöinen hahmottaminen lähtee siitä, minkälaisia yrityksiä seutukunnalta puuttuu ja minkälaiselle yritystoiminnalle seudulla olisi kysyntää. Yritysneuvojat tuntevat usein seutukunnan yritys rakenteet hyvin ja tietävät yleensä mitä yrityksiä on myynnissä tai mahdollisesti tulossa myyntiin, tai ainakin heti tietävät keneltä asiaa voi tiedustella paikkakunnalla. Yritysneuvojat pitivät tärkeimpänä valttina tässä tilanteessa paikallistuntemusta, paikallisten yritysten ja paikallisten markkinoiden tuntemusta eli tietoa siitä, minkälainen kilpailutilanne eri toimialoilla on ja minkälainen yritystoiminta paikkakunnalla voisi menestyä ja millä liiketoiminnalla on huonommat mahdollisuudet menestyä.

## 6.2 Liiketoimintasuunnitelman hiomista vai mennäänkö suoraan asiaan?

Kysymykseen siitä, tarvitaanko yrityksen perustamiseen liiketoimintasuunnitelmaa ja jos tarvitaan niin miksi, yritysneuvojat vastasivat seuraavasti: Ehdottomasti (2 vastaajaa), LTS on hyvä olla (4 vastaajaa) ja Ei välttämättä (3 vastaajaa). Miksi kysymykseen vastattiin seuraavasti: Liiketoimintasuunnitelma tulee tehdä itseä varten (5 vastaajaa) ja rahoittajaa varten (4 vastaajaa). Tässä kysymyksessä oli mahdollista vastata useampaan kohtaan, jolloin vastausten määrä ylittää vastaajien määrän (n=8).

Useimmat vastasivat, että liiketoimintasuunnitelma on hyvä olla olemassa yrittäjää itseään varten, jotta yrittäjä on kirjannut ylös omat tavoitteensa, voi palata niihin tarvittaessa ja kokee, että tavoitteet ovat tällä tavoin helpommin pidettävissä mielessä ja saavutettavissa. Toisaalta liiketoimintasuunnitelma on välttämätön viestintäväline yritysneuvojen, rahoittajien ja muiden sidosryhmien suuntaan. Muutama haastateltava muistutti, että yrityksen rekisteröintiin ei edellytetä liiketoimintasuunnitelmaa.

Kolme haastateltua oli sitä mieltä, että liiallinen suunnittelu yksin työpöydän ääressä ei ole välttämättä hyvä asia liiketoiminnalle. Mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tulisi mennä potentiaalisten asiakkaiden luo ja ottaa heidät mukaan liiketoiminnan suunnitteluprosessiin. Silloin liiketoimintasuunnitelmaa voisi täydentää asiakkailta saadun palautteen mukaisesti. Mitä enemmän liiketoimintasuunnitelmaa on kokeiltu kentällä, sitä paremman vastaanoton se saa uusyritysneuvonnassa ja rahoittajilla, ja tietysti sitä paremmin se toimii käytännössä.

Kysymykseen siitä miten yrittäjää autetaan, ohjataan tai valmennetaan liiketoimintasuunnitelman tekemisessä kaikki haastatellut (8) vastasivat, että järjestetään yrittäjäksi aikovan ja yritysneuvojan välisiä tapaamisia, joissa annetaan opastusta ja valmennusta, käydään läpi liiketoimintasuunnitelmaa yhdessä ja muutetaan suunnitelman tekstiä laskelmiksi, jos yrittäjäksi ryhtyvä ei ole niitä vielä tehnyt. Yritysneuvojat mainitsivat kysymysten kysymisen olevan oleellinen työtapaa tässä vaiheessa. Haastateltavat mainitsivat myös, että ohjauksen tarve riippuu paljon yrittäjäksi ryhtyvän liikeidean vaiheesta ja omista valmiuksista kirjoittaa ja koota asioita suunnitelmaksi. Haastateltujen neuvojen kertomuksista löytyi tarina, jossa myös kirjoitustaidon yrittäjäksi ryhtyvä sai yrityksen perustettua.

Kolme yritysneuvojaa mainitsi tietokoneavusteisen työskentelyn liiketoimintasuunnitelman valmistelussa. Verkkosivut liiketoimintasuunnitelma.com ja Yritys-Suomen liiketoimintasuunnitelma ovat avoimesti kaikkien käytettävissä. Etelä-Pirkanmaalla kehitysyhtiö Vaskella on oma tietokanta nimeltään Yrityspolku, joka antaa yritysneuvojalle riittävät ensitiedot alkavan yrittäjän tapaamista varten ja linkittää liiketoimintaosion tietokantaan liiketoimintasuunnitelma.com sekä muihin yrittäjäksi ryhtyvälle tärkeisiin linkkeihin. Yrityspolku tiivistää yrittäjälle muistilistan niistä

yrittäjien kysymyksistä, joita yritys antamiensa ensitietojen mukaan voisi hakea ELY-keskukselta ja työvoimaviranomaisilta. Lisäksi tietokanta antaa lisätietoja yrittäjien sisällöstä ja niiden hakemisesta.

Kolme yritysneuvojaa korosti, että tässä vaiheessa korostuu yrittäjän kotona itsenäisesti tekemä työ, koska liiketoimintasuunnitelmaa ei ehditä tekemään kokonaan yritysneuvojan vastaanotolla. Yleensä yritysneuvojat toki pystyvät varaamaan samalla asiakkaalle useamman ajan, mikäli yrittäväksi aikova tekee hänelle annetut kotitehtävät.

Kysymykseen siitä, mitä liiketoimintasuunnitelmassa on vähintäänkin oltava (mainitse 3 asiaa), kaikki kahdeksan yritysneuvojaa vastasivat, että liikeidea, tarjottava tuote tai palvelu sekä asiakkaat on kuvattava. Toiseksi tärkeimpänä (5 yritysneuvojaa) mainittiin perustettavan yrityksen tulo- ja menoarvio sekä arviot kannattavuuteen tarvittavasta myynnistä. Neljä yritysneuvojaa (eli puolet vastaajista) mainitsi perustettavan yrityksen markkinointi- ja viestintäsuunnitelman. Kolmelle yritysneuvojalle oli tärkeää kuvata yrittäjän tausta ja motiivit yrittäjäksi ryhtymiselle sekä kilpailuetu eli se, miksi asiakas ostaisi tuotteen juuri alkavalta yrittäjältä. Kaksi yritysneuvojaa mainitsi myös yrityksen organisoimisen kuvattavien asioiden joukkoon. Lisäksi mainittiin kerran perustettavan yrityksen imago, yrittäjän eläke- ja sosiaaliturva-asiat sekä luvanvaraisen yritystoiminnan luvat.

### 6.3 Kaksiosainen tehtävä – rohkaisu ja realiteetit

Haastatellut yritysneuvojat kokivat, että he ovat tärkeässä asemassa uuden yritystoiminnan synnyn suhteen, ja että heidän tehtävänä on edistää yrittäjyyttä, kannustaa ja rohkaista ihmisiä ryhtymään yrittäjäksi. Haastatteluista kävi ilmi, että yritysneuvojat kokevat vahvasti olevansa yrittäjän kanssa samalla puolella. Yritysneuvojien mukaan yrittäjäksi ryhtyminen on yrittäjälle ainutlaatuinen ja tärkeä prosessi. Yritysneuvojat haluavat toimia sen vaatimalla vakavuudella, luottamuksella, uteliaisuudella ja innostuksella. Tässä tilanteessa korostuu yritysneuvojan tehtävässä vaadittava yrittäjähenkisyys. Yritysneuvojana toimivan on uskottava aidosti yritystoiminnan yhteiskunnalliseen merkitykseen sekä talouden mikro- että makrotasolla ja oltava hyvin perillä yrittäjän elämän hyvistä ja huonoista puolista. Yrittäjän liikeideaa kohtaan on näytettävä kiinnostusta ja siitä on innostuttava asiakkaan mukana.

Toinen puoli yritysneuvojan tehtävästä on innostamista ja innostumista, mutta toinen puoli taas on realiteettien tarkistaminen. Tässä tehtävässä liiketoimintasuunnitelma ja siihen liitetyt kannattavuuslaskelmat ovat tärkeitä. Vastuullinen yritysneuvoja uskaltaa kysyä vaikeitakin kysymyksiä. Jos laskelmat eivät osoita kannattavuutta, eikä asiakkaita ja positiivista kassavirtaa

ole tiedossa, nämä ikävät asiat on lausuttava ääneen. Yritysneuvojat kokevat kuitenkin, että ikävät asiat on tuotava esiin kohteliaasti ja kannustavalla tavalla. Asiakas on saatava itse oivaltamaan riskit ja kannattamattomuus. Uusyrittäjäneuvonta on erityisen haastava työtehtävä mainitun rohkaisun ja realiteettien vuoropuhelun takia.

Kysymys 6. kuului: ”Liiketoiminnasta vastaaminen on täynnä vaikeuksia. Voidaanko alkavaa yrittäjää valmistaa epäonnistumisen kohtaamiseen?” Seitsemän yritysneuvojaa vastasi, että riskianalyysi ja riskienhallintasuunnitelma ovat oleellisia keinoja valmistautua epäonnistumisiin. Haastatteluissa pohdittiin myös sitä miten erilaisia asioita yrittäjyydessä voi epäonnistua ja miten eri tavoin ihmiset suhtautuvat vaikeuksiin. Kuusi yritysneuvojaa vastasi, että alkavalle yrittäjälle kerrotaan neuvonnassa mahdollisista eteen tulevista hankaluuksista ja siitä, mihin sitoudun, kun ryhdyn yrittäjäksi. Kaksi neuvojaa kertoi tekevänsä tässä kohdassa yrittäjän kanssa arvioita myös liiketoimintaa laajemmin yrittäjäksi alkavan henkilökohtaisista resursseista, oman talouden kestokyvystä, yrittäjän ajankäytöstä ja perhetilanteesta. Kaksi kertaa mainittiin myös etukäteen tehtyjen liiketoimintasuunnitelmaan liitettyjen kannattavuuslaskelmien merkitys. Lisäksi mainittiin kerran kirjallisten sopimusten tekeminen ja yritystoiminnan vakuutukset osana riskinhallintaa sekä varasuunnitelman teko yritystoiminnan lopettamisesta. Vaikka varsinaista henkistä valmennusta epäonnistumisen kohtaamiseen ei ollut saatavilla, yritysneuvojat painottivat yleisesti aiheesta keskustelemisen merkitystä. Myös toimivien yrittäjien eli ns. yrittäjän vertaisverkoston tuki alkaville yrittäjille mainittiin. Eräs yritysneuvoja kertoi yritysneuvonnan olevan olemassa juuri siksi, että epäonnistumisia ei tulisi.

Vastaajat kokivat epäonnistumiseen varautumisen ja siitä puhumisen asiakkaan kanssa hieman vaikeana ja ehkä kannustamis- ja yrittäjyyden edistämistehtävään nähden ristiriitaisena, mutta kuitenkin välttämättömänä osana yritysneuvojan työtä. Yritysneuvojan tehtävänä on innostaa asiakasta yrittäjyyteen ja innostua asiakkaan liikeideasta. Samalla on kuitenkin tuotava esiin riskit, tehtävä riskianalyysi ja riskienhallintasuunnitelma. Yritysneuvojat kokivat, että riskeistä puhumisesta auttaa, jos yritysneuvoja on itse toiminut yrittäjänä tai hänellä on pitkä kokemus liike-elämästä. Tässäkin kohdassa voidaan kommunikaatiota auttaa esimerkein, vertauksin ja tarinoin.

#### 6.4 Yritysneuvojan osaaminen ja osaamisen kehittäminen

”On niin monenlaisia hyviä yritysneuvoja”, totesi eräs yritysneuvoja kysymykseen Minkälaista osaamista yritysneuvoja tarvitsee joka päivä työssään. Seitsemän yritysneuvojaa kahdeksasta vastasi, että yritysneuvojan on tunnettava liiketoimintaa laaja-alaisesti. Yritysneuvojan osaamiskartta on hyvin monimuotoinen. Viisi yritysneuvojaa kahdeksasta vastasi

vuorovaikutusosaamisen olevan oleellinen osa joka päivä tarvittavaa osaamista. Jotkut vastaajat pitivät vuorovaikutusosaamista jopa yritysneuvojan tärkeimpänä osaamisena. Haastatelluista kahdeksasta henkilöstä (3 miestä ja 5 naista) miehet pitivät vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä kuin naiset.

Laskentatoimen osaamisen tärkeyden mainitsi viisi yritysneuvojaa. Kaksi kertaa mainittiin hyvä verkosto-osaaminen (kyky lähettää asiakas oikealle asiantuntijalle), oleellisen tiedon löytäminen isosta määrästä informaatiota sekä eri toimialojen tuntemus. Kerran mainittiin mm. psykologinen silmä, markkinoiden kilpailutilanteen tuntemus, eri yritysmuotojen perustamisprosessien osaaminen, byrokratian ja lupien tuntemus, asiakaskeskeisyys liiketoimintasuunnitelmassa, talonpoikaisjärki, elämäkokemus, avoin mieli ja tarinoiden kautta puhuminen.

Miten yritysneuvoja valmistautuu ihmisten kohtaamiseen? Neljä yritysneuvojaa mainitsi ennakkovalmistautumisen ja papereiden lukemisen olevan tarpeen, jos liikeidea tai liiketoimintasuunnitelma on lähetetty yritysneuvojalle etukäteen. Useimmiten alkavista yrittäjistä ei kuitenkaan tiedetä kuin nimi ja puhelinnumero. Ennakkotiedot perustettavasti yrityksestä voidaan myös pyytää sähköisesti etukäteen, kuten Etelä-Pirkanmaalla tehdään. Neljä yritysneuvojaa painotti ihmisten kohtaamisen kohdalla, että jokainen tapaus on ainutlaatuinen ja jokaista yrittäjäksi aikovaa on kuunneltava. Kolme yritysneuvojaa mainitsi avoimen mielen olevan oleellinen työväline ihmisten kohtaamisessa. Yritysneuvojat mainitsivat myös hyvät käytöstavat, yleisen asiakkaan kunnioittamisen ja vastavuoroisuuden sekä hienotunteisuuden ihmisten kohtaamisen lähtökohdaksi. Kaksi yritysneuvojaa mainitsi kuuntelemisen taidon.

Yritysneuvojan on oltava luonteeltaan kaikenlaisten ihmisten kanssa toimeen tuleva (kaksi mainintaa). Yritysneuvonnassa on tärkeää luottamuksellisuus ja uskoutumisen mahdollisuus. Asiakkaan ideaa ei saa teillata, vaan häntä täytyy auttaa ymmärtämään idean mahdollisuudet itse (kaksi mainintaa). Kerran mainittiin seuraavat seikat: Yritysneuvojan täytyy olla uteliaan kiinnostunut ja uskalltaa kysyä yrittäjäksi ryhtyvältä tarvittavat kysymykset. Yritysneuvojan on oltava positiivinen, rauhallinen ja ennakkoluuloton. Hänen täytyy innostua ja heittäytyä mukaan ideoihin. Yritysneuvojan täytyy myös itse olla innostava persoona.

Yritysneuvonta toimii ajanvarauksella. Asiakasta varten tarkoitetut materiaalit tulee olla neuvontatilassa helposti saatavilla. On tärkeää muistaa toimia aina asiakkaan parhaaksi. Täytyy myös muistaa pitää silmällä löytyykö asiakkaasta yrittäjämäisiä ominaisuuksia.

Minkälaista koulutusta tai valmennusta yritysneuvojan osaamisen kehittämiseksi mahdollisesti tarvittaisiin, jotta yritysneuvoja voisi paremmin



valmentaa yrittäjää liiketoiminnan suunnitteluun? Yksittäisen neuvojan on vaikeaa vastata tähän kysymykseen, koska osaamisen kehittämisen tarpeet vaihtelevat suuresti neuvojen välillä. Yritysneuvojan osaamiskartta on myös hyvin monimuotoinen. Kolme kertaa yritysneuvojat mainitsivat jokaisen neuvontaprosessin erilaisuuden ja ainutkertaisuuden. Kolme pirkanmaalaista yritysneuvojaa oli sitä mieltä, että koulutusta on tällä hetkellä riittävästi tarjolla Ensimetrin ja Pirkanmaan Yrittäjien tuottamana.

Osaamisen kehittämisen kohdassa kolme mainintaa sai verkosto-osaaminen, sillä yritysneuvojat toimivat Suomessa 1500 hengen uusyritysneuvoja-verkostossa, josta 300 on uusyrityskeskusten palkkaamia yritysneuvoja ja 1200 eri alojen erityisasiantuntijaa yksityiseltä sektorilta (Huilla, suullinen lähde 11.6.2013). Kaikkia asiantuntijoita tarvitaan yrittäjän parhaaksi. Kaksi kertaa mainittiin vertaus siitä, että yritysneuvoja on kuin yleislääkäri, jolla on riittävän laajat valmiudet tehdä ensimmäinen diagnoosi perustettavasta yrityksestä ja tarvittaessa lähettää alkava yrittäjä erityisasiantuntijan luo. Tällaisina asioina mainittiin mm. juridiset kysymykset sekä sellaiset toimialat, jotka muuttuvat nopeasti tai jonka hallitseminen vaatii erityisasiantuntemusta (mm. peliala ja bioteknologia). Koska tulevaisuuden liiketoiminta ja alkavien yrittäjien liiketoimintaympäristö toimivat verkostomaisesti, on yritysneuvojen hyvä sisäistää tämä toimintatapa itsekin. Kolme mainintaa sai myös jatkuva talousasioiden ja yhteiskunnan kehityksen seuraaminen. Koska yritysneuvojan työ on itsenäistä ja työaika täyttyy helposti alkavien yrittäjien tapaamisesta, on osaamisen kehittämisestä osa yritysneuvojan oman harkinnan ja ajankäytön varassa.

Mainituksi tulivat osaamisen kehittämisen kohteina myös yrittäjyyteen liittyvien faktatietojen hallinta (1), ajanhallinta (1) ja hyvä asiakkaan kohtaaminen (2). Lisäksi mainittiin yritysneuvojan sosiaaliset taidot ja vuorovaikutusosaaminen (2). Kannustamisen osaaminen ja negatiivisten asioiden kertominen mainittiin myös kerran. Nopea reagointikyky neuvontatilanteessa on tärkeää. Toimialaosaaaminen on erityinen lisäarvo, jota syntyy pitkän ajan kuluessa työn tekemisen ohessa. Neuvojan oma innostus yrittäjyydestä auttaa jaksamaan työssä. Yritysneuvoja on moniosaaja ja kuuntelija, jolle oman työn sisällön ja osaamistarpeiden miettiminen silloin tällöin on tarpeen (2 mainintaa).

Ajanhallinta korostuu yritysneuvojan työssä, sillä haastattelutiedon mukaan yritysneuvoja saattaa tavata 300–500 asiakasta vuodessa. Kiireisessä työssä asiakashallintajärjestelmän käyttö on välttämättömyys. Jotkut yritysneuvojat kertoivat kokevansa asiakkaasta toiseen siirtymisen monta kertaa päivässä vaativaksi. Jotkut pyrkivät rajoittamaan asiakastapaamisten päivittäisen lukumäärän esim. 4 asiakkaaseen, mikäli mahdollista.

Yritysneuvojan erikoisammattitutkinto ja aikuisopiskeluna suoritettu KTM-tutkinto mainittiin myös hyvänä lisänä yritysneuvojan ammattitaitoon.

Tutkinto ja sen tuomat opit eivät kuitenkaan saa monimutkaistaa asiakaspalvelua, vaan asiakkaalle on pystyttävä viestimään asioista selkeästi ja yksinkertaisesti. Haastattelussa useat yritysneuvojat elävöittivät puhettaan vertauksin (esimerkiksi ”Yrittäjäksi lähteminen ilman liiketoimintasuunnitelmaa on kuin pimeään metsään lähteminen ilman kompassia” tai ”Riskianalyyssissä merkataan yritystoiminnan mahdolliset karikot. Ei vesillekään lähdetä ilman merikorttia”). Vertauskuvien lisäksi tarinat elävästä elämästä havainnollistavat abstraktiakin asiaa alkavalle yrittäjälle. Tavoitteena on tehdä asiat selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi.

## 7. Yhteenveto ja johtopäätökset

### 7.1 Liiketoimintamahdollisuuksien hahmottaminen

Haastatettujen yritysneuvojien käsitys yrittäjyydestä oli hyvin monimuotoinen. Vastauksissa löytyi piirteitä kaikista yrittäjyys-koulukunnista. Piirreteoreettisten, eli psykologisen koulukunnan ja Great Person -koulukunnan kannattajat (Cunningham & Lischeron, 46) hakivat asiakkaistaan yrittäjämäisiä ominaisuuksia ja uskoivat niiden auttavan yrittäjää menestymisessä. Kirjoittajan on kuitenkin vaikea uskoa, että jokin yrittäjän ominaisuus voisi kokonaan estää yrittäjän onnistumisen, jos muuta asiat ovat kunnossa. Eräs haastateltava sanoikin, että hyvä liiketoimintasuunnitelma kompensoi tilannetta, jos yrittäjä on ujo ja sulkeutunut persoona. Yrittäjän persoonallisuuteen palataan vielä myöhemmin tässä pääluvussa.

Klassisen koulukunnan yrittäjyys eli uuden tuotteen, palvelun tai työtavan keksimistä ja hyödyntäminen (Cunningham & Lischeron, 46) leimasi melkein kaikkien yritysneuvojien yrittäjyys-käsitystä. Vastauksissa korostui jokaisen asiakkaan ainutlaatuisuus ja yritysneuvojan usko siihen, että kuka tahansa asiakkaista voi olla keksinyt jotain uutta ja mullistavaa, ellei tuotetta, niin uuden tuotantotavan tai käyttötavan tai muun hyödyllisen uuden idean. Myös scheiniläisyys mainittiin haastattelussa, jossa viitataan Edgar H. Scheiniin ja hänen 50 vuotta kestäneeseen uraansa liittyen organisaatiokulttuurin teoriaan ja käytänteisiin (Lambrechts, Bouwen, Griedften, Huybrechts, Schein 2011, 131). Yrittäjä siis perustaa organisaation, jota hän johtaa sekä asioiden (*management*) että ihmisten (*leadership*) kautta, kuten liikkeenjohdollisen koulukunnan ja leadership-koulukunnan mukaan yrittäjyys määritellään (Cunningham & Lischeron, 46).

Tässä tutkimuksessa haastatellut yritysneuvojat olivat valmiita hahmottamaan liiketoimintamahdollisuuksia yrittäjäksi ryhtymistä harkitsevien asiakkaidensa kanssa. Yritysneuvojat pitivät liiketoimintamahdollisuuksien hahmottamista yhtenä päätehtävänä. Yritysneuvojien asenne uutta liiketoimintaa kohtaan oli

poikkeuksetta hyvin myönteinen ja optimistinen. Haastattelussa kysyttiin yritysneuvonnan sisältöä, jos asiakkaalla ei ole valmista liikeidea. Keinotekoisien ja harvinaisten kysymysten esittämisen tarkoituksena oli houkutella yritysneuvojat kertomaan liiketoimintamahdollisuuksien hahmottamisesta ns. puhtaalta pöydältä. Yritysneuvojat hahmottavat liiketoimintamahdollisuuksia pääosin paikallismarkkinalähtöisesti ja yksilölähtöisesti. Myös myynnissä olevien yritysten huomioiminen ja franchising-yrityksen perustamismahdollisuus mainittiin. Yleensä kuitenkin prosessi lähtee liikkeelle yrittäjän ideoista, tahtotilasta, taustasta ja työkokemuksesta. Sitten käydään läpi erilaiset vaihtoehdot siitä, minkälaisesta yrittäjyydestä paikkakunnalla on tarvetta.

Useat yritysneuvojat mainitsivat tärkeänä työvälteenään paikallistuntemuksen, joka on tärkeä tekijä paikallistasolla ja kilpaillulla alalla toimivan yrityksen tilanteessa. Kritiikkinä tähän voitaisiin kysyä, voidaanko globaalissa taloudessa yritysneuvonnassa reagoida riittävän nopeasti markkinoiden muutoksiin? Yhä useammat uudet yritykset syntyvät kansallisia tai kansainvälisiä markkinoita varten erityisasiantuntemusta vaativilla liikeideoilla. Tällöin yritysneuvonnan ratkaisuna on yritysneuvonnan asiantuntijaverkosto, josta löytyy yksityisen sektorin asiantuntija lähes kaikkiin erityiskysymyksiin. Melkein kaikki haastatellut yritysneuvojat mainitsivat verkoston tärkeyden.

## 7.2 Liiketoiminnan suunnittelu

Tutkimuksen ennako-odotuksissa ajateltiin, että kaikki yritysneuvojat pitävät liiketoimintasuunnitelman tekemistä välttämättömänä, koska suomalaiset rahoittajat edellyttävät sitä ja ulkopuolelta katsottuna näyttää siltä, että yritysneuvonta on rakennettu sen varaan. Käytännössä vastaukset kysymykseen siitä, tarvitaanko liiketoimintasuunnitelmaa, olivat samankaltaisesti kahtiajakautuneita kuin tutkitussa kirjallisuudessaakin. Haastateltujen joukossa oli niitä, jotka ovat sitä mieltä, että liiketoimintasuunnitelma on välttämätön ja sitten oli niitä, jotka pitävät suunnitelman olemassaoloa hyvänä, mutta näkevät liiallisen suunnittelun vievän yrittäjää poispäin asiakkaasta ja todellisesta tilanteesta. Haastattelussa eräs yritysneuvoja suositteli puolivalmiin suunnitelman viemistä potentiaalisten asiakkaiden kommentoitavaksi ja tämä lienee hyvä idea. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että liiketoimintasuunnitelma on oiva väline yrittäjän oman työn johtamisen näkökulmasta ja sillä on selkeä merkitys yrittäjänä menestymiseen, kuten Delmar & Shane (2003) ovat näyttäneet.

Kuten Viitala ja Jylhä muistuttavat, joskus edellytykset liiketoiminnan onnistumiselle osoittautuvat riittämättömiksi kesken suunnitteluprosessin ja ideasta luovutaan (Viitala & Jylhä, 60). Erään yritysneuvojan mukaan tämäkin

on hyvä päätös prosessille ja yksi saavutus uusyritysneuvonnalle, kun yritystä ei tullut perustettua toimimattomaksi tai otettua liian suurta riskiä. Yritysneuvonnan tulokortissa toki lasketaan vain asiakastapaamisten ja niiden perusteella perustettujen yritysten lukumäärä.

Liiketoiminnan suunnittelun osa-alueista nousi tärkeimmäksi odotetusti liikeidea. Se on kaikkien liiketoimintasuunnitelmien ydin. Vastaajat toivat esiin sen, että liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma kehittyvät iteratiivisesti vuorovaikutuksessa ympäristön, asiakkaiden ja yritysneuvojan kanssa. Yritysneuvojen liiketoimintasuunnitelmäkäsitystä ohjaa perustellusti asiakaskeskeisyys. Useissa vastauksissa tuotiin esiin liiketoiminnan suunnittelun tietokoneavusteisuus. Tähän asiaan ei juurikaan viitattu tätä työtä varten käsitellyssä kirjallisuudessa, joten suomalaisesta tietoteknisavusteisesta liiketoiminnan suunnittelusta pitäisi kirjoittaa tutkimusartikkeli.

Useat yritysneuvojat käyttivät haastatteluvastauksissaan tarinoita ja vertauskuvia. Tämän he kuvasivat tulleen työtavaksi asiakkaiden kanssa. Yritysneuvojat toivat esiin sen, että asiakastyössä asiat on pidettävä mahdollisimman yksinkertaisina. Tarinat elävöittävät yritysneuvojan puhetta ja tuovat käsiteltävät asiat lähellä asiakkaan arkimaailmaa. Vertauskuvilla (mm. liiketoimintasuunnitelmasta kartta -vertaus, asiantuntijaverkostosta ”Kilautetaan kaverille”, yritysneuvoja on yleislääkäri ja erityisasiantuntija erikoislääkäri -vertaus) ja analogioilla vaikealta kuulostavat asiat saadaan vaikuttamaan yksinkertaisilta. Kuvailemalla asioita enemmän kuin yhdellä sanalla ja tavalla, saadaan eri tavoin oppivat ihmiset ymmärtämään mistä on kysymys.

Timo Spangar on kirjoittanut metaforisista eli vertauskuvallisista asiakastyön menetelmistä ja erityisesti ammatinvalinnan ohjauksessa käyttämistään visualisointi- ja piirtämismenetelmistä, joissa asiakas ilmaisee itseään piirroksin (Spangar, 198). Ihmiset ilmaisevat itseään eri tavoin ja joskus kuva tai tarina voi avata tai selkiyttää ideoita ja käsitteitä. Yritysneuvojan tulisi ottaa työmenetelmiä käyttöön oman kokemuksensa ja näkemyksensä perusteella kuten myös asiakkaan tarpeet huomioon ottaen. Työmenetelmän pitää tuntua yritysneuvojasta luontevalta ja prosessia eteenpäin vievältä, vaikka asiakkaan ehdoilla elettäisiinkin. Haastatellut yritysneuvojat käyttivät kielikuvia ja tarinoita, mutta liiketoiminnan suunnittelussa voisi myös käyttää kuvia, kuten esim. *business model canvas*. Suomenkielinen käänös mainitusta mallista voisi toimia liiketoimintasuunnitelman välimallina, havainnollistajana tai tiivistelmänä. Vaihtoehtoisten työmenetelmien käyttöön ottaminen lupaa hyviä tuloksia asiakkaan suunnalla, mutta se vaatii paljon aikaa. Yritysneuvonnan tulokortti mittaa tällä hetkellä kuitenkin käyntien lukumääriä.

Narratiiveilla eli tarinoilla voi olla toinenkin syvälinen merkitys yritysneuvonnassa. Informaali eli epämuodollinen puhe, joka tarinoissa

esiintyy, saattaa parantaa yritysneuvojan omaa jaksamista. Vertauskuvat ja elävöitetty puhe auttavat yritysneuvojaa kertomaan samoja asioita uudelleen ja uudelleen. Yritysneuvojat toivat esiin sen, että heidän tulee kohdata asiakas ja asiakkaan liikeidea joka kerta kuin ensimmäistä kertaa, vaikka asiakas olisi kuinka mones sinä päivänä. Kuvatussa tilanteessa luova ilmaisu antaa yritysneuvojalle itselleen uusia näkökulmia moneen kertaan aikaisemmin toistamaansa asiaan. Tarinallisuus tekee tiedon mielekkäämmäksi toistaa.

### 7.3 Moniosaajan verkostomainen ja vaativa asiakaspalvelutyö

Yritysneuvojan työ vaatii tekijältään moniosaamista sekä voimakasta panostusta asiakaspalvelutyöhön. Yritysneuvojat toivat selkeästi esiin sen, että yritysneuvojan tehtävässä on oltava perusluonteeltaan sellainen, että tulee toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa, eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien eri ammattikuntia edustavien ihmisten kanssa. Monet toivat esille sen, että yritysneuvojan tärkein taito on asiakkaan kuuntelemien, kuullun tulkitseminen ja nopea reagointi kuultuun. Oikeiden kysymysten rohkea kysyminen on yksi tärkeimpiä asioita yritysneuvojan työssä. Avoimuus ja luottamuksellisuus tuotiin esiin tärkeinä asioina. Myös hyvät tavat pelastavat monta tilannetta. Kyky osata tehdä ja tarkastella liiketoimintaan liittyviä laskelmia koettiin tärkeäksi. Yhtä tärkeänä nousi kuitenkin ihmisten kohtaamisen ja kuuntelun taito. Koulutus ja kokemus luovat edellytyksiä liiketoiminnan realiteettien ymmärtämiseen, mutta ihmisten kohtaamiseen kouluttaa työ itsessään. Vaikka liikeideoita voi olla samanlaisia, on idean esittely yrittäjäksi ryhtyvälle ainutlaatuinen kokemus ja yritysneuvojan on sitä tilannetta kunnioitettava, vaikka hän olisi kuullut ikään kuin saman tarinan useampaan kertaan.

Haastateltujen yritysneuvojien keski-ikä oli 52 vuotta, joka on jokseenkin korkea. Tästä voidaan vetää se johtopäätös, että joko iäkkäämmät yrityskehittäjät ovat valmiimpia vastaamaan kyselyihin kuin nuoremmat kollegansa, tai sitten yritysneuvojien keski-ikä on kokonaisuudessaan korkeahko. Haastatellut olivat sitä mieltä, että yritysneuvojan moniosaamista vaativaan tehtävään ei voi pätevyityä suoraan tutkinnon kautta, vaan elämäkokemuksesta on apua tehtävässä toimimisessa. Tämä viittaa siihen, että yritysneuvojan työ ei suosi kovin nuoria.

Yritysneuvojat uskovat verkostoitumiseen ja verkostomaiseen työtapaan asiantuntijoiden kesken. Monet toivat haastattelussa esiin, että kukaan ei voi tietää kaikkea kaikesta, vaan täytyy osata ohjata asiakkaita eteenpäin asiantuntijoille. Myös julkisen palvelun roolista oltiin huolestuneita siinä suhteessa, miten EU-rahoituksen 2013 loppuun päättyvä ohjelmakausi vaikuttaa yritysneuvonnan jatkuvuuteen. Yritysneuvonnalla koettiin olevan selkeä merkitys yrittäjyyden edistämässä ja talouskasvun elvyttämisessä. Yritysneuvojat olivat yleisneuvonnan kannalla ja erikoistuminen katsottiin

kuuluvan yksityisille toimijoille, joille yritykset maksavat palveluista ilmaisen perustamisneuvonnan jälkeen. Julkisen palvelun tulisi olla riittävän laaja-alaista yleispalvelua, josta osataan ohjata asiakas erityisosaajan luo.

#### 7.4 Valmentava työote yritysneuvojan työssä

Yritysneuvojan erikoisammattitutkinnon perusteissa (Opetushallitus 2010, 10) on lueteltu paljon verkosto-osaamiseen, monimuotoiseen asiakastyöhön ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Tutkinnon perusteissa asiakassuhteen hoitamis-kohdassa tutkinnon suorittajalta vaaditaan juuri sellaista viestintää, vuorovaikutusta ja esiintymistä, mitä yritysneuvojat toivat esiin avoimuuden, ennakkoluulottomuuden, asiakkaan arvostamisen ja kannustamisen korostamisena haastatteluissa. Monimuotoisuus asiakaskunnassa voi olla haaste, mutta se voi olla myös työn suola ja ilon aihe. Tässä tutkimuksessa haastatelluista yritysneuvojista huokui syvä arvostus ja kunnioitus asiakasta kohtaan sekä vilpitön halu kannustaa ja valmentaa yrittäjäksi ryhtyvää kohti hyvää tulosta tekevää liiketoimintaa.

Yritysneuvojan työ ei ole pelkästään tietojen ja taitojen tarpeen kommunikointia asiakkaalle tai tiedonsiirtoa asiakkaalle, vaan kannustavaa ja valmentavaa toimintaa. Valmentavan työotteen omaavalle on ominaista ajattelutyyli, joka on voimavaralähtöinen, ratkaisukeskeinen, sisältää tavoitteellista ajattelua ja on asiakasta arvostavaa. (Hellbom 2005, 93) Valmentajan taitopohja perustuu kuuntelemiselle, kysymysten tekemiselle ja prosessin johtamiselle (Hellbom 2005, 94).

Positiivinen vuorovaikutus ja valmentava kysymysten kysyminen sekä dialogisuus tulivat hyvin esille yrityskehittäjien haastatteluissa. Vuorovaikutuksen asiakastyössä mainitsi yritysneuvojan tärkeimmäksi osaamisalueeksi puolet haastatelluista. Saman verran piti keskeisimpänä osaamisena yrittäjyystietoutta ja laskutaitoa. Kolme vastaaja mainitsi kuuntelun ja kaksi kyselyn tärkeänä osaamisena. Voimavaralähtöisyyteen viittasivat asiakkaan arvostaminen (5 mainintaa) ja jokaisen asiakkaan ainutlaatuisuus (2 mainintaa) sekä asiakkaan tunteiden aistiminen ("joitain jännittää tai pelottaa yrittäjyys"). Ratkaisukeskeisyyteen viittasi yksi haastateltava kertoen, miten helppoa olisi mennä mukaan asiakkaan ongelmaan, mutta mieluiten siihen löytäisi eteenpäin menevän ratkaisun. Neuvonnan pitkäkestoisuudesta ja prosessimaisesta luonteesta oli kolme mainintaa. Kaksi yritysneuvojaa kertoi hienovaraisesta oivalluttamisesta silloin, kun asiakkaan suunnitelmat eivät välttämättä ole riittävän realistisia. Nämä vaativat vuorovaikutustaidot viittaavat siihen, että yritysneuvojilla on valmentava työote. Voidaan siis todeta, että yritysneuvojan työssä on sekä työn vaatimusten (yritysneuvojan erikoisammattitutkinnon) ja työtä tekevien oman käsityksen mukaan valmennusmaisia piirteitä.

## 7.5 Yrittäjämäisten ominaisuuksien arviointi

Sekä haastatteluista, että Jukka Huillan kirjoittamasta yritysneuvonnan prosessikuvauksesta (Huilla, 2013) käy ilmi, että uusyrittysneuvojat arvioivat yrittäjäksi ryhtyvän henkilön yrittäjämäisiä ominaisuuksia ja valmiuksia toimia yrittäjänä. Useissa tämän tutkimuksen haastatteluissa viitataan tähän samaan asiaan. Yritysneuvoja tekee arviota yrittäjäksi ryhtyvän pärjäämisestä yrittäjänä hakemalla hänestä yrittäjämäisiä piirteitä. Haastatteluissa tai prosessikuvauksessa ei kuitenkaan käynyt yksiselitteisesti ilmi sitä, mitä nämä haetut yrittäjämäiset ominaisuudet ovat ja mitkä piirteet henkilössä puoltavat yrittäjänä menestymistä. Tätä ei haastattelija osannut asettaa kysymykseksi etukäteen. Yhdessä haastattelussa kuitenkin todettiin, että yrittäjän menestystä ennakoivia ominaisuuksia ovat mm. sosiaalinen, verkostoituva, vuorovaikutustaitoinen, muutoksensietokykyinen, sinnikäs, määrätietoinen ja riskinotto kykyinen.

Joillain tutkimillamme yritysneuvojilla on siis vahva usko yrittäjyyden piirreteoreettiseen yrittäjyysnäkökulmaan, jossa korostetaan yrittäjämäisten piirteiden merkitystä (Cunningham & Licheron 1991, 46). Gartner (1988) väittää empiiristen tutkimusten perusteella, että yrittäjiä ei voida ominaisuuksiensa perusteella erottaa esimiehistä tai normaalipopulaatiosta (Gartner, 1988, 22). Kun tutkimme valmentavan työtteen voimavaralähtöisyyttä ja asiakaspalvelun monimuotoisuutta, piirreteoreettinen tulkinta tulee ongelmalliseksi, sillä se on ristiriidassa valmennustyön voimavaralähtöisyyden ja todellisen monimuotoisen ihmiskäsityksen kanssa. Voimavaralähtöisyydessä uskotaan asiakkaassa piilevään voimaan ilman ehtoja. Samoin monimuotoisessa asiakastyössä asiakkaan arvostus tulee automaattisesti hänen luonteenpiirteistään huolimatta.

Johtamistieteestä tiedämme, että henkilöarviointi työelämässä on yleensä pyritty jättämään psykologin tai sertifioidun henkilöarvioitsijan työksi. Rekrytointitilanteessa laki yksityisyyden suojasta työelämässä edellyttää, että työnantajan asettamat henkilöarvioinnin tekijät ovat asiantuntevia (Suomen Psykologiliitto ry 2001, 77, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 14 §). Luultavimmin yritysneuvojien tekemä arviointi tehdään kuitenkin positiivisessa hengessä ja kannustavasti, eikä sitä käytetä apuna sellaisessa päätöksenteossa, jossa yrittäjäksi ryhtyvä voisi ominaisuuksiensa vuoksi tai niiden puuttuessa jäädä vaille tukea tai tukirahoja. Henkilöarviointia koskevasta lainsäädännöstä kannattaa kuitenkin olla tietoinen, kun asiakkaiden psykologisia ominaisuuksia pohditaan.

## 7.6 Aiheita jatkotutkimukselle

Tutkimukseen osallistui yhteensä 8 yrityskehittäjää, 5 naista ja 3 miestä. Oletuksena oli, että eri sukupuolten vastaukset ovat samansuuntaisia. Kysymyksen 7 kohdalla (Minkälaista osaamista yritysneuvoja tarvitsee joka päivä työssään) ryhmä jakaantui kahteen ryhmään. Ryhmän A 4 haastateltavaa (3 miestä ja 1 nainen) vastasi yritysneuvojan tarvitsevan ensisijaisesti henkisiä ominaisuuksia, joita mainittiin mm. vuorovaikutusosaaminen, avoin mieli, kyky kuunnella ja tulkita sekä kyky kysyä ja kohdata eri tilanteissa olevia ihmisiä. Kaikki kolme mieshaastateltavaa ja yksi naishaastateltava lukeutuivat tähän ryhmään. Toinen puoli haastateltavista eli ryhmän B 4 henkilöä (kaikki naisia) toivat samaan kysymykseen vastatessaan esille yrittäjyystedon ja laskentataidon merkityksen. Ryhmän B henkilöt saattoivat viitata vuorovaikutteisuuden muissa vastauksissa, mutta ryhmän A jäsenet painottivat vuorovaikutusta kysymyksessä 7. Tämän tutkimuksen pieni otos ja tehdyt kysymykset eivät riitä tarkemmin kertomaan siitä, hahmottavatko miehet ja naiset liiketoiminnan suunnittelun valmennustyön eri tavalla. Näiden tietojen perusteella voidaan kuitenkin kysyä, olisiko tällainen sukupuolten välinen ero olemassa.

Ryhmä A (75 % miehiä ja 25 % naisia, vertailuna mainitaan, että miehiä oli 37 % kaikista vastaajista) näyttää vastaavan enemmän tässä työssä käsiteltyä valmentamisotteen näkökulmaa ja ryhmä B (100 % naisia, koko tutkimuksessa naisia 63 % vastaajista) näkee yritysneuvojan työn enemmänkin tietojen tai taitojen siirron asiakaspalvelutyönä. Mielestäni tämä olisi hyvä aihe jatkotutkimukselle.

Yritysneuvojat (3 henkilöä) toivat haastatteluissa esiin mielenkiintoisen eron uusyrittäjäneuvonnan ja toimivien yritysten konsultoinnin välillä. Uusyrittäjät katsovat aina tulevaisuuteen ja koska yritys on vasta syntymässä, heidän on lähtökohtaisesti oltava oppimishaluisia ja organisaation kehittämiseen suuntautuneita menestyäkseen. Toimivien yritysten kehittämisessä johto on tottunut vallitseviin olosuhteisiin ja aikaisemmin opittuihin työtapoihin. Varsinkin laskusuhdanteen tai yksittäistä yritystä kohdanneiden talousvaikeuksien jälkeen kehittämismyönteisyys ei ole itsestään selvä asia. Yritysneuvojalla on usein mahdollisuus erikoistua johonkin yrityksen toimintavaiheeseen, vaikka jotkut tekevätkin koko työuransa sekä uusyrittäjäneuvontaa että toimivien yritysten neuvontaa. Valintatilanteessa uusyrittäjäneuvontaa puoltavat ne lähtökohdat, että johto on aina kehittämishaluista, eteenpäin katsovaa ja strategisen johtamisen periaatteiden mukaisesti toimivaa. Mainittujen yritysneuvojien mielestä nämä seikat tuovat mielekkyyttä yritysneuvojan työhön.

Olisi mielenkiintoista tutkia ja seurata, miten liiketoiminnan alussa oleellinen strategisuus säilyy yrityksen vanhetessa ja miten strategia kehittyy pk-yrityksen toiminnan aikana. Uusyrittäjäkeskukset ovat toimineet jo 20 vuotta. Voisi myös



tutkia pitkittäistutkimuksena sitä, ovatko uusyrityskeskusten asiakkaiden perustamat yritykset menestyneet paremmin kuin muut yritykset. Suomen Uusyrityskeskukset ry:n mukaan uusyrityskeskusten kautta syntyneet yritykset ovat keskimääräisesti selvästi elinvoimaisempia kuin muut (Suomen Uusyrityskeskukset, 2013a.).

## 8. LÄHTEET

- Aarnio, Helena ja Jouni Enqvist. Dialogiset toimintatavat. Luentomoniste. Hämeen ammattikorkeakoulu/Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Verkkomateriaali  
[http://aspal.innofocus.fi/aspal\\_ops/Dialogisettoimintatavat.pdf](http://aspal.innofocus.fi/aspal_ops/Dialogisettoimintatavat.pdf) (Viitattu 17.6.2013)
- Allinson Ch.W., Chell, E. & Hayes, J. 2000. Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (1): 31-43.
- Ansoff, H. Igor. 1980. Strateginen johtaminen. Weilin + Göös. Suomentanut Pirkko Rajala. Alkuperäisen englanninkielisen teoksen *Strategic Management* on kustantanut The Macmillan Press Englannissa 1979.
- Autio, Erkki. 1999. Nopeasti kasvavien teknologiayritysten menestysstrategiat. Teoksessa Pekka Lehtonen (toim.) *Strateginen yrittäjäyys*. Helsinki: Kauppakaari Oyj. 100-119
- Bhide, A. 1999. The Questions Every Entrepreneur must answer. In *Harvard Business Review on Entrepreneurship*. Harvard Business School Press.
- Bowman, Edward H. and Helfat, Constance E. 2001. Does Corporate strategy Matter? *Strategic Management Journal* 22: 1-23
- Brinckmann, J., Grichnik, D. & Kapsa, D. 2010. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing* 25: 24-40.
- Bruno, A.V, McQuarrie, E.F & Torgrimson, C.G. 1992. The Evolution of New Technology Ventures over 20 years: Patterns of Failure, Merger, and Survival. *Journal of Business Venturing* 7, pp. 291-302
- Carter, N.M, Gartner, W.B. & Reynolds, P.D. 1996. Exploring star-up event sequences. *Journal of Business Venturing* 11 (3): 151-166.
- Canfield, J. with Switzer, J. 2005. *The Success Principles. How to Get from Where You Are to Where You Want to Be*. New York: Harper Collins Publishers
- Chwolka, A. & Raith, M.G. 2012. The Value of Business Planning before Start-up - A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing* 27 pp. 385-399
- Cooper, A.C. 1993. Challenges in Predicting New Firm Performance. *Journal of Business Venturing* 8(3): 241-253
- Cunningham, J.B & Lishceron, J. 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29: 45-61.
- Delmar, F. and Shane, S. 2003: Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 12, pp. 1165-1185
- Euroopan komissio. 2006. Pk-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. Yritys- ja teollisuustoiminnan julkaisu.

- [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf) (Viitattu 23.6.2013)
- Gartner, W.B. 1989. "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice* 13(4):47-68
- Grape People. Fasilitaattorin käsikirja ja työkalut. Työmoniste fasilitoinnin kursseille. (Tulostettu 10.3.2010)
- Grichnik, D., Brinckmann, J., Singh L. & Manigart, S. 2013. Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities. *Journal of Business Venturing*. In press.
- Hellbom, Kaj. 2005. Business Coaching - tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yritys-elämässä. Teoksessa *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä*. (toim. Keskinen, S., Leimala L. ja Romana A.) Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Painosalama Oy.
- Hisrich, R.D, Peters, M.P & Shepherd, D.A. 2008. *Entrepreneurship*, 7<sup>th</sup> Edition. International Edition. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Harmaja, Tiina & Kaj Hellbom. 2007. Coaching-Toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. (toim. Mikko Räsänen). Edita Publishing Oy.
- Huilla, J. 2013. Etelä-Pirkanmaan Ensimetri-toiminnan rooli uusien yritysten käynnistymisessä 2005-2009. Maksuttoman uusyrittäjäneuvonnan tuottavuustarkastelu julkisten rahoittajien näkökulmasta Etelä-Pirkanmaan seutukunnassa. Pro gradu -työ. Jyväskylän yliopisto
- Juutilainen, A. 2005. Pienen matkailuyrityksen yrittäjän taival. Oppiminen yrittäjyysprosessissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 232.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Kanniainen, V. 1999. Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta. Teoksessa *Strateginen yrittäjyys* (toim. Pekka Lehtonen). Helsinki: Multiprint.
- Kiljunen, Risto ja Jaakko Selin. 2007. Neuvontapalveluiden ja mentoroinnin merkitys yrittäjäpolven vaihdoksessa. Teoksessa *Liiketoiminnan jatkuvuus tarkastelun kohteena - Esimerkkinä Keuruun seutukunta*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja n:o 165/2007 (toim. Sofia Kauko-Valli ja Hannu Niittykangas)
- Kultalahti, Leena, Terhi Jokelainen, Marianne Tensing ja Hannu Soini. 2005. Osallistumisen ja vetäytymisen dynamiikka - tutkijan vaihtelevat roolit laadullisessa tutkimuksessa. *Kasvatus* 36 (1), 44-51.
- Laitinen, Anu-Maria. ja Sari Nevanpää-Muilu. 2007. Muutos edessä - Miten liikkeelle. Teoksessa *Liiketoiminnan jatkuvuus tarkastelun kohteena - Esimerkkinä Keuruun seutukunta*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja n:o 165/2007 (toim. Sofia Kauko-Valli ja Hannu Niittykangas)
- Lambrechts, F.J, Bouwen, R, Grieffen, S., Huybrechts, J.P & Schein, E.H. 2011. Learning to help through humble inquiry and implications for

- Management Research, Practice and Education: An Interview with Edgar H. Schein. *Academy of Management Learning & Education*. N:o 1. 131-147.
- Legge, J. & Hindle, K. 2004. Entrepreneurship – Context, vision and planning. New York: Palgrave Macmillan
- Matthews, Ch. H. & Scott, S. G. 1995. Uncertainty and Planning in small and entrepreneurial firms. *Journal of Small Business Management* 33 (4): 34-52
- McGrath, R. 1999. Failing forward: Real options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review* 24, p. 13-30
- Nefke, F. and Henning, M. 2013. Skill relatedness and firm diversification. *Strategic Management Journal*, 34: 297–316 (2013)
- Nikolai, L. A. 2006. How to integrate a business plan into your introductory accounting course. *Journal of Accounting Education*. 24. 72-84
- Niittykangas, H. 2007. Tutkimusote- ja menetelmät – ajatuksia pro gradu – tutkielman tiimoilta. Teoksessa Yrittäjyyden tutkimusperinne ja käytännön tutkimustyö. Laudatusseminaari 2007-08. Toim. Hannu Niittykangas ja Sofia Kauko-Valli.
- Normann, R. 1976. Luova yritysjohto. Espoo: Weilin & Göös.
- Närhi, Ani & Frantsi, Päivi. 1998. Psykykinen valmennus – järkeä ja sydäntä. Keuruu: Otava.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation - A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley
- Pekkarinen, J. ja Sutela, P. 2005. Avain kansantaloustieteeseen. Helsinki: WSOY
- Pihkala, T. ja Vesalainen, J. 1999. Mahdollisuus, visio ja innovaatio uuden liiketoiminnan taustalla. Teoksessa Strateginen yrittäjyys (toim. Pekka Lehtonen). Helsinki: Multiprint.
- Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. 2013. Suomen uusyrittäjäkeskukset ry. (Pdf-versio osoitteessa [www.perustamisopas.fi](http://www.perustamisopas.fi)) (Viitattu 18.6.2013)
- Rohkeutta ja realismia – 20 vuotta liiketoiminnan arviointia asiantuntijoiden voimin. 2009. Uusyrittäjäkeskukset Suomi –historiikki. Suomen uusyrittäjäkeskukset ry. [http://www.uusyrittäjäkeskus.fi/sites/uusyrittäjäkeskus.fi/files/SUK\\_historia.pdf](http://www.uusyrittäjäkeskus.fi/sites/uusyrittäjäkeskus.fi/files/SUK_historia.pdf) (Viitattu 18.6.2013)
- Romana, Anneli. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. (toim. Mikko Räsänen). Edita Publishing Oy.
- Rope, Timo. 1995. Strateginen suunnittelu markkinoinnissa. Teoksessa Markkinointi – Johdatus perusteisiin (toim. Liisa Uusitalo). Keuruu: Otava.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 28.5.2012. ja 23.6.2013)

- Sahlman, William A. 1999. How to write a Great Business Plan. In *Harvard Business Review on Entrepreneurship*. Harvard Business School Press.
- Shane, S. & S. Venkatamaran. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. Vol. 25. No. 1. 217-226.
- Shane, S. 2009. Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics* 33, March 2009, 141-149.
- 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, 65-94.
- Sitkin, S.B. 1992. Learning through Failure: The Strategy of Small Losses. *Research in Organizational Behavior* 14 (1992) pp 231-66
- Spangar, Timo. 2004. Metaforien ja seremonioiden käyttö ohjauksessa. Teoksessa Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Ohjaustyön välineet. Juva: PS-kustannus
- Sparraajan käsikirja. Askelmerkkejä luovien alojen liiketoiminnan kehittämiseen. Toim. Jussi Förbom. Luovan Suomen julkaisuja 7. Luova Suomi / Diges ry 2012
- Suomen Psykologiliitto ry. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Honkanen & Nyman (toim.) Helsinki: Psykologien Kustannus Oy
- Suomen Uusyrityskeskukset ry. 2013. a. Lehdistöiedote 29.1.2013
- Suomen Uusyrityskeskukset ry. 2013. b. Uusyrityskeskusvertailu I-IV nelj. 2012. Tilastokeskus 2012. Yritysrekisterin vuositilasto. <http://www.findikaattori.fi/fi/86> (Viitattu 23.6.2013)
- Tilastokeskus 2013. Konkurssit. <http://www.stat.fi/til/konk/> (Viitattu 23.6.2013.)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. EU-rakennerahastokauden 2014–2020 kansallinen valmistelu. Rakennerahasto-ohjelman painopisteet. Muistio 27.9.2012. Lähde: [http://www.tem.fi/files/33533/Muistio\\_RR-painopisteet\\_2014-2020\\_lopullinen.pdf](http://www.tem.fi/files/33533/Muistio_RR-painopisteet_2014-2020_lopullinen.pdf) Viitattu 4.6.2013.
- Uusi-Rauva, E. 2009. Dynaamisessa ympäristössä toimiminen: erityishaasteena sopeutuminen suhdannevaihteluun. Teoksessa Yllätyksellinen maailma – Miten toimit ja löydät mahdollisuudet? Tampere: JTO-Palvelut Oy.
- Uusitalo, L. 1995. Johdanto. Teoksessa Markkinointi – Johdatus perusteisiin (toim. Liisa Uusitalo). Keuruu: Otava.
- Ylikoski, T. 1995. Markkinointiajattelu yrityksissä. Teoksessa Markkinointi – Johdatus perusteisiin (toim. Liisa Uusitalo). Keuruu: Otava.
- Yritysneuvojan erikoisammattitutkinnon perusteet. 2010. Opetushallitus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Business Edita
- Vuorela, S. 2005. Haastattelumenetelmät. Teoksessa Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyystutkimuksen menetelmät, 37-52. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.
- Väestörekisterikeskus. Suomen asukasluvut kuukausittain - kunnittain 31.1.2013. Väestörekisterikeskus. (Verkkolähteeseen viitattu 4.6.2013.)

Wink, H. 2009. Avoin dialogi yllätyksellisessä ympäristössä. Teoksessa Yllätyksellinen maailma - Miten toimit ja löydät mahdollisuudet? Tampere: JTO-Palvelut Oy.

## 9. Liitteet

1. Kutsu puhelinhaastatteluun
2. Haastattelukysymykset

### LIITE 1.

Kutsu puhelinhaastatteluun:

(sähköposti)

KUTSU

Hyvä Yritysneuvoja,  
Yrittäjyydessä ja yrittäjissä on Suomen tulevaisuus. Yritysneuvonta on oleellinen tulevaisuuden tekijä. Teen pro gradu-työtä liiketoiminnan suunnittelusta ja yritysneuvojan työstä Jyväskylän kauppakorkeakoulussa yrittäjyyden oppiaineessa.

Pyytäisin saada haastatella Sinua puhelimesa n. 10-15 minuutin ajan koskien liiketoimintamahdollisuuksien hahmottamista, liiketoiminnan suunnittelua ja yritysneuvojan työtä. Haastattelu ei vaadi etukäteisvalmisteluita.

Haastattelumateriaalia käytetään pro gradu -työssä nimettömänä, eikä siitä pysty tunnistamaan henkilöitä. Työn tavoitteena on yritysneuvojan työn rikastaminen ja kehittäminen. Kaikki haastattelemanani pääsevät lukemaan tarkastetun työhöni elokuussa 2013.

Ole hyvä ja valitse seuraavista aika, jolloin voin soittaa Sinulle tai ehdota muuta päivää:

ti 4.6. klo 8-12 välillä Sinulle sopivaan aikaan, joka on  
tai ke 5.6. klo 14-17 välillä Sinulle sopivaan aikaan, joka on  
tai to 6.6. klo 12-16 välillä Sinulle sopivaan aikaan, joka on  
Paremmiin sopiva aika olisi (10.6. mennessä):

Vastaan mielelläni kysymyksiinne ja kerron tarvittaessa lisätietoja.

Kiitokset etukäteen!

Ystävällisin terveisin  
Anu-Maria Laitinen  
FM, kauppatiet. yo  
**0458095549**

## LIITE 2.

## HAASTATTELULOMAKE

Yritysneuvojen haastattelulomake puhelinhaastattelua varten

ENNAKKOTIEDOT HAASTATELTAVALLE:

Haastattelumateriaalia käytetään pro gradu -työssä nimettömänä. Työn tavoitteena on yritysneuvojan työn rikastaminen ja kehittäminen. Pro gradu -työstäni ei käy ilmi osallistuvien henkilöllisyys. Haastattelu tapahtuu puhelimesta ja kestää n. 10–15 min. Aihepiirit: liiketoimintamahdollisuuksien hahmottaminen, liiketoiminnan suunnittelu ja yritysneuvojan työ.

## KYSYMYKSET

Sukupuoli: nainen/mies

Ikä:

Viimeisin tutkinto/oppiarvo:

1. Voiko yritysneuvojaa tulla tapaamaan ilman valmista liikeideaa? Miten silloin toimitaan?
2. Miten yritysneuvoja voi auttaa tulevaa yrittäjää liiketoimintamahdollisuuksien hahmottamisessa?
3. Tarvitaanko yrityksen perustamiseen liiketoimintasuunnitelmaa ja jos tarvitaan niin miksi?
4. Miten yrittäjää autetaan, ohjataan tai valmennetaan liiketoimintasuunnitelman tekemisessä?
5. Mitä liiketoimintasuunnitelmassa on vähintäänkin oltava? (mainitse väh. 3 tärkeintä asiaa)
6. Liiketoiminnasta vastaaminen on täynnä vaikeuksia. Voidaanko alkavaa yrittäjää valmistaa epäonnistumisen kohtaamiseen?
7. Minkälaista osaamista yritysneuvoja tarvitsee joka päivä työssään?
8. Miten yritysneuvoja valmistautuu ihmisten kohtaamiseen?
9. Minkälaista koulutusta tai valmennusta yritysneuvojan osaamisen kehittämiseksi mahdollisesti tarvittaisiin, jotta yritysneuvoja voisi paremmin valmentaa yrittäjää liiketoiminnan suunnitteluun?