

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**  
**Kauppakorkeakoulu**

**REITTEJÄ PIENEN YRITYKSEN KASVUUN**

Yrittäjäyys, Pro gradu -tutkielma  
Marraskuu 2010  
Laatija: Risto Kovala  
Ohjaajat: Professori Hannu Niittykangas  
Yliassistentti Sofia Kauko-Valli

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Risto Kovala	
Työn nimi Reittejä pienen yrityksen kasvuun	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu
Aika Marraskuu 2010	Sivumäärä 100
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä tutkimuksessa kuvattiin tyypillisen nuoren yrityksen alkuvaiheen kehittymisprosessia yrityksen perustamisesta varhaisen vaiheen kasvuun. Kiinnostuksen kohteena oli ennen kaikkea selvittää, mitkä tekijät selittävät toisaalta yrityksen perustamista sekä toisaalta yrityksen kasvua. Teoreettinen viitekehys muodostui yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavista tekijöistä sekä yrityksen perustamisprosessista (mm. Shane 2003, Timmons &amp; Spinelli 2009 ja Sarasvathy 2008). Lisäksi viitekehukseen kuuluivat yrityksen kasvua selittävät tekijät (mm. Penrose 1959/2009) sekä erilaiset yrityksen kasvua kuvaavat mallit (Greiner 1972 ja Scott &amp; Bruce 1987). Yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämistä lähestyttiin erityisesti Laukkasen (2006) käynnistävän kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena teemahaastattelun keinoin. Tarkoitusta varten haastateltiin seitsemää yrittäjää, jotka olivat onnistuneet kasvattamaan yritystään ja työllistämään yritykseensä useita työntekijöitä sen varhaisesta vaiheesta lähtien. Yrityksen perustaminen nähtiin mahdollisuutena itsenäiseen työskentelyyn, keinona toteuttaa itseään sekä vaihtoehtona omaan työllistymiseen. Yrityksen kasvu ei lähtökohtaisesti ollut vielä perustamisvaiheen motiivina. Yrityksen kasvua selittivät tässä kohdejoukossa parhaiten erikoistuminen ja laatuun panostaminen. Yrityksen kasvu oli lähes poikkeuksetta orgaanista kasvua. Suurimpana yrityksen kasvun esteenä ja hidasteena nähtiin ensimmäisen työntekijän palkkaaminen sekä muutoinkin rekrytointiin liittyvät haasteet. Yrityksen kasvun aiheuttama yrittäjän tilanteen muuttuminen koettiin useimmiten positiivisena asiana, yrittäjän rooli muuttui suorittavan tason toiminnasta enemmän kohti johtamista ja toiminnan kehittämistä. Julkisen yrityspalvelujärjestelmän tuki yrityksen kasvuvaiheessa koettiin yrityksen perustamisvaiheeseen verrattuna puutteellisenä. Yhtenä tärkeänä kehittämiskohteena mainittiin tiiviimpi yhteydenpito yrittäjään yrityksen perustamisen jälkeen. Kasvun tukemiseksi tärkeimpiä tekijöitä olivat yrittäjän oma panostaminen sekä onnistumiset ja toteutunut kasvu. Tärkeitä toimijoita yrittäjän rinnalla olivat yrittäjän lähipiiri, puoliso ja yhtiökumppanit, muista sidosryhmistä merkittäviä olivat tilitoimisto, tilintarkastaja sekä tavarantoimittajat.</p>	
Asiasanat yrittäjyys, yrityksen perustaminen, kasvuyritys, yrittäjyyden edistäminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Kauppakorkeakoulu	

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ, SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS

Author Risto Kovala	
Name of the work Routes to the growth of a small business	
Subject Entrepreneurship	Type of the work Master's Thesis
Time November 2010	Number of pages 100
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this research was to illustrate the development process of a typical young enterprise from establishing a company to early stages of company growth. The main interest was to find out on the one hand the factors explaining establishing a company and on the other hand the factors behind company growth. The theoretical context was comprised of the factors of becoming an entrepreneur and the process of establishing a company (e.g. Shane 2003, Timmons &amp; Spinelli 2009 and Sarasvathy 2008). In addition the theoretical context of this study included reasons explaining company growth (e.g. Penrose 1959/2009) and different models describing business growth (Greiner 1972 and Scott &amp; Bruce 1987). Laukkanen's (2006) model of actuating development was exerted as a viewpoint to entrepreneurship and small business development. This study was carried out as a qualitative case study. Thematic interview was used to gather the data. The data consists of the interviews of seven entrepreneurs who had been able to grow their business and to employ several employees from the early beginning. Establishing a business was considered a possibility to work more independently, a means fulfilling personal goals and an alternative way of employment. Company growth was not a principal motive of starting an enterprise. In this study main reasons for company growth were specialization and focusing on quality. Growth was all but invariably carried out as organic growth. The employment of the company's first employee and other challenges considering recruitment were the biggest obstacles of company growth. A changed and liked role of an entrepreneur caused by business growth meant in practice focusing more on leadership and business development. The support of the public sector during the growth phase was considered inadequate compared to the starting phase of the company. A closer communication with the entrepreneur after a start-up phase was suggested. The main factors supporting the growth were entrepreneur's own motivation and successful growth itself. Important persons alongside an entrepreneur were entrepreneur's spouse and business partners. Accounting firms, auditors and suppliers were also noteworthy stakeholders supporting company growth.</p>	
<p>Keywords</p> <p>entrepreneurship, establishing a business, business growth, entrepreneurship development</p>	
<p>Location</p> <p>University of Jyväskylä, School of Business and Economics</p>	

## KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen rakenne
KUVIO 2	Piirreteoreettisen ajattelun hahmotusta
KUVIO 3	Yrittäjän ydinominaisuudet ja tavoiteltavat ominaisuudet
KUVIO 4	Yrityksen perustaminen vaihemallina
KUVIO 5	Liiketoimintamahdollisuuteen kiinnittyvä malli
KUVIO 6	Yrittäjyyden tasapainomalli
KUVIO 7	Pienen yrityksen kasvu
KUVIO 8	Kasvun viisi vaihetta
KUVIO 9	Pienen yrityksen viisi kasvuvaihetta
KUVIO 10	Kehittämisen kolmiomalli
KUVIO 11	Mainostoimisto Aava & Bang Oy:n kasvun reitti
KUVIO 12	GTI Car Center Oy:n kasvun reitti
KUVIO 13	Asistentan kasvun reitti
KUVIO 14	TPA Andersson Oy:n kasvun reitti
KUVIO 15	Studio AK:n kasvun reitti
KUVIO 16	Ravintola Shakerin kasvun reitti
KUVIO 17	Kotisairaanhoidon ja kotipalvelun Harmonia Oy:n kasvun reitti

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Seitsemän kasvumallin yhteenveto

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	MINUSTAKO YRITTÄJÄ?.....	12
2.1	Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavia tekijöitä.....	12
2.1.1	Persoonallisuuden piirteet.....	13
2.1.2	Yrittäjän piirteistä yrittäjän ydinominaisuuksiin.....	16
2.1.3	Yrittäjyys ennen muuta suuri mahdollisuus.....	19
2.1.4	Vastentahtoinen yrittäjyys.....	20
2.2	Yrittäjyys ja yrityksen perustaminen prosessina.....	21
2.2.1	Yrityksen perustaminen vaihemallina.....	21
2.2.2	Liiketoimintamahdollisuuteen kiinnittyvä malli.....	24
2.2.3	Yrittäjyyden tasapainomalli.....	32
2.3	Uuden yrityksen tunnuspiirteitä ja kasvun lähtökohtia.....	35
3	MINUSTAKO KASVUYRITTÄJÄ?.....	38
3.1	Kasvun motiivit.....	38
3.2	Yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä.....	41
3.2.1	Yrittäjä.....	41
3.2.2	Yritys.....	43
3.2.3	Strategia.....	45
3.2.4	Toimintaympäristö.....	47
3.3	Kasvun mekanismit.....	49
3.4	Kasvun mittaaminen.....	50
3.5	Kasvu prosessina.....	51
4	EDISTÄMISEN SOVELLUSYMPÄRISTÖ.....	58
4.1	Yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisestä.....	58
4.2	Liiketoiminnan edistäminen Suomessa.....	60
4.3	Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy.....	61

5	TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄ .....	64
5.1	Tutkimusote.....	64
5.2	Tutkimusmenetelmä .....	64
5.3	Tutkimusaineiston hankinta .....	65
5.4	Reliaabelius ja validius.....	66
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	67
6.1	Seitsemän reittiä pienen yrityksen kasvuun.....	67
6.1.1	Mikko Kalliola - Mainostoimisto Aava & Bang Oy .....	67
6.2.2	Pasi Kontio - GTI Car Center Oy .....	70
6.2.3	Tiina Rinne-Lampinen - Asistenta.....	72
6.2.4	Tarja Andersson - TPA Andersson Oy .....	74
6.2.5	Aki Korpinen - Studio AK .....	77
6.2.6	Kalle Lojander - Ravintola Shaker.....	80
6.2.7	Merja Jalkanen - Kotisairaanhoido ja kotipalvelu Harmonia Oy.....	82
6.2	Tutkimustulokset tutkimusteemoittain.....	85
6.2.1	Yrityksen perustaminen.....	85
6.2.2	Yrityksen kasvu.....	86
6.2.3	Yrittäjän ja yrityksen tilanteen muuttuminen.....	88
6.2.4	Kasvun tukeminen.....	89
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	91
7.1	Johtopäätöksiä tutkimustuloksista .....	91
7.2	Kritiikkiä ja pohdintaa .....	92
	LÄHTEET .....	95
	LIITTEET.....	100

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Viime vuosina yrittäjyyden suosio ja yritysten lukumäärä Suomessa on ollut selvässä kasvussa. Yrittäjyysilmapiiri on entistä suotuisampi, lisäksi viime vuosien useat lainsäädännölliset uudistukset, kuten starttirahasäännösten muuttuminen sekä uusi osakeyhtiölaki ovat olleet omiaan lisäämään yrittäjyyden suosiota maassamme. Yrittäjyyden kasvanut suosio ja merkitys on näkynyt käytännössä vilkkaana uusien yritysten perustamisena, vuoden 2008 lopussa Suomessa toimi yli 260 000 yritystä ja viime vuosien aikana uusia yrityksiä on perustettu yli 30 000 vuosittain (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 9-12).

Perinteisesti suomalaista yrittäjyyskeskustelua ja näkyvyyttä mediassa on hallinnut uskomus ja melko yksinkertaistavakin näkemys siitä, että maassamme on liian vähän yrityksiä. Johtava ajatus on pitkään ollut se, että yritysten lukumäärä itsessään on tärkeää ja olennaista. Muihin EU-maihin verrattuna Suomen yritystiheys on kuitenkin keskitasoa, noin 49 yritystä/1000 henkilöä. Näin ollen yritysten määrä on maassamme pikemminkin normaali kuin liian vähäinen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 10).

Yritysten määrää arvioitaessa tulisi ehkä pikemminkin kysyä, onko yritysten lukumäärä sinänsä tärkeä ja mihin verrattuna yritysten lukumäärä koetaan liian vähäiseksi? Yritystiheydellä mitattuna yrittäjyyden mallimaita EU:ssa ovat Välimeren maat, joissa on paljon pieniä vähittäiskaupan ja palvelualan perheyriksiä. Näissä maissa yrityskannan rakennetta selittää mm. matkailun merkittävä rooli kansantaloudessa (Laukkanen 2006, 36-37). Tämän vuoksi esimerkiksi Kreikan, Espanjan ja Portugalin vertaaminen Suomen yritystiheyteen ja yrittäjyysaktiivisuuteen ei liene täysin paikallaan. Ylipäätään kehittyneissä markkinatalousmaissa yrittäjyysasteen ja talouskasvun välillä ei näytä olevan yksiselitteistä riippuvuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei yritysten määrän lisääminen toimi suoraviivaisena talouspolitiikan avaimena työtömyyden ratkaisemiseksi (Kiander 2004, 12-15).

Sittemmin 2000-luvulle tultaessa yrittäjyyspolitiikkakeskustelun suuntaa on ohjannut yritysten määrän tarkastelun rinnalla yritysten laatu ja niiden

mahdollisuus kasvaa. Kasvuyritysten tärkeyden nostaminen on ollut myös si-  
doksissa aikaansa; epävarmoina aikoina ja työttömyyden kasvaessa uusien ja  
vakaiden työpaikkojen tarve on entistä suurempi. Useat tutkimukset (mm.  
Birch 1989) ovatkin osoittaneet, että valtaosan uusien työpaikkojen lisääntymi-  
sestä saa aikaan pieni kasvuyritysten joukko. Eri maista kerätyt havainnot ker-  
toivat, että 3 - 5 % uusista yrityksistä synnyttää peräti 50 - 80 % yrityskantaan  
syntyneistä uusista työpaikoista (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004, 16-17).

Kasvuyrittäjyystutkimus ja kasvuyrityksistä puhuminen on hyvin moni-  
säikeinen asia, jolloin aiheetta tulisi käsitellä riittävän kattavasti. Kuitenkin mer-  
kittävä osa kasvuyrittäjyyteen liittyvästä kirjallisuudesta sopii parhaiten vain  
keskisuurille ja sitä suuremmille yrityksille. Kasvukeskustelussa ja  
-tutkimuksessa nostetaan usein esille ns. gaselli- ja born global -yritysten tärke-  
ys ja samalla myös tällaisten yritysten niukkuus maassamme. Lisäksi merkittä-  
vä osa kasvututkimuksesta on kohdentunut osaamisintensiivisten ja korkean  
teknologian yritysten kasvun tutkimiseen, jolloin ns. perinteisten alojen pk-  
yritysten kasvu on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Kasvu ymmärretään usein pelkästään määrällisenä kasvuna, jolloin mitta-  
rina käytetään mm. henkilöstön, liikevaihdon tai kannattavuuden kasvua. Yri-  
tyksen kasvu voi kuitenkin olla myös laadullista kasvua tai kasvu voidaan saa-  
vuttaa toimimalla useiden yritysten verkostoissa, jolloin yksittäisen yrityksen  
kasvu em. mittareilla voi jäädä hyvinkin pieneksi. Lisäksi kasvu voi toteutua  
saman portfolioyrittäjän omistamana ja johtamana useiden yritysten ryhmänä  
(Huovinen 2007, 192-193). Ylipäätään yrityksen kasvulla voidaan tarkoittaa hy-  
vin erilaisia asioita ja se voidaan määritellä jopa yli 30 tavalla (Pukkinen, Sten-  
holm & Malinen 2005b, 40). Kasvu on luonteeltaan hyvin dynaaminen ilmiö,  
joka myös osaltaan tekee kasvun mittaamisen ja tutkimisen ongelmalliseksi.  
Yrityksen kasvuprosessi on yksilöllinen asia, johon vaikuttavat yrittäjän moti-  
vaation, kasvun esteiden ja valitun kasvustrategian lisäksi toimintaympäristö ja  
sen tarjoamat mahdollisuudet yrityksen kasvuun (Heinonen 2005, 14).

Toisaalta on myös täysin perusteltua kysyä, miksi yrityksen pitäisi kasvaa.  
Suomen yrityskannan rakenne on voimakkaasti mikroyritysvaaltaista. Noin 93 %  
kaikista yrityksistä maassamme työllistää enintään yhdeksän henkilöä (Työ- ja  
elinkeinoministeriö 2008, 26). Kasvu nähdään julkisessa keskustelussa usein  
pelkästään positiivisena asiana, kuitenkin maamme pk-yrityksistä arviolta vain  
alle 10 prosenttia pitää itseään voimakkaasti kasvuhakuisena (Suomen Yrittäjät  
& Finnvera 2009). Eli jos asiaa kysytäänkin yrittäjiltä, niin yrityksen kasvu ja  
kasvattaminen ei olekaan niin positiivinen ja tavoiteltava asia? Kansantalouden  
näkökulmasta yrityksen kasvun merkitykselle voidaan löytää objektiiviset pe-  
rusteet, mutta yrityksen ja yrittäjän näkökulmasta kasvu on aina subjektiivinen  
asia. Tällöin yrittäjän osaaminen, henkilökohtaiset motiivit, persoonallisuuden  
piirteet ja elämäntilanne määrittävät hyvin pitkälle yrityksen kasvun todennä-  
köisyyttä.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi myös yrityksen liikeidea ja toimin-  
taympäristö vaikuttavat merkittävästi yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Vaik-  
ka yrittäjä olisikin kasvuhaluinen ja myös kasvukykyinen, niin yrityksen lii-



keidea ja sen perusteella ainakin osittain määräytyvä toimintaympäristö vaikuttavat pitkälti yrityksen kasvumahdollisuuksiin käytännössä. Tyypillinen uusi yritys on pieni palvelualan yritys, jonka asiakkaat löytyvät pääosin oman seudun tai oman maakunnan alueelta. Tällaisen yrityksen perustamiskynnys on matala, investointi- ja rahoitustarpeet ovat suhteellisen vähäisiä eikä yrityksen liikeidea ole erityisen innovatiivinen tai perustu korkeaan teknologiaan ja erityisosaamiseen. Nämä uudelle yritykselle tunnusomaiset piirteet johtavat käytännössä siihen, että toistensa kaltaisia yrityksiä syntyy paljon ja näin ollen kilpailuedun löytäminen ja siten yrityksen (merkittävän) kasvun saavuttaminen on jokseenkin harvinaista.

Uuden yrityksen alkutaival on usein kivikkoinen. Yritystoiminnan vakiinnuttaminen vie oman aikansa, yrittäjä oppii vasta ajan myötä tunnistamaan ja tuntemaan paremmin yrityksen toimintaympäristön: asiakkaansa, kilpailijansa ja muut tärkeimmät sidosryhmät. Lisäksi liikeidea voi toiminnan alkuvaiheessa muotoutua uudestaan tai vaihtua kokonaan. Käytännössä yritystoiminnan ensimmäiset ovat myös yrityksen olemassaolon ja selviytymisen kannalta kriittisiä; ensimmäisen viiden vuoden kuluessa lähes puolet uusista yrityksistä lopettaa toimintansa. Mikäli yritys selviää tästä ”kuolemanlaakson” vaiheesta, niin se on pystynyt käytännössä vakiinnuttamaan toimintansa ainakin tietylle tasolle ja voi myös lähteä kasvu-uralle.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen taustalla on ajattelu, jonka mukaan pieni, jokseenkin tyypillinen uusi yritys voi kasvaa ainakin omalla seudullaan merkittäväksi toimijaksi ja työllistäjäksi. Ajattelun valtavirran mukainen yritysten kasvuun liittyvä keskustelu ei juuri lainkaan kohtaa tämäntyyppisiä yrityksiä, mutta paikallisten yritysten ja seudun muiden elinkeinoelämän toimijoiden näkökulmasta myös mikro- ja pienyritysten kasvun dynamiikkaan liittyvät kysymykset ovat merkityksellisiä. Ajattelun taustalla on myös tämän tutkimuksen tekijän oma työ yritysneuvonnan ja -kehittämisen parissa.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää:

- Millainen on tyypillisen, pienen ja nuoren yrityksen kehittyminen ja kasvupolku yrityksen perustamiseen liittyvistä vaiheista yrityksen varhaisen vaiheen kasvuun?

Tutkimuksen päätavoite voidaan jakaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttivat yrityksen perustamiseen?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yrityksen kasvuun ja mitkä tekijät ovat hidastaneet tai estäneet yrityksen kasvua?

- Miten yrittäjän ja yrityksen tilanne on muuttunut yrityksen kasvun myötä?
- Miten yrityksen kasvua voitaisiin parhaiten tukea?

Tutkimukseen valittiin seitsemän nuorta yritystä, jotka kuvaavat mahdollisimman hyvin tyypillisen aloittavan yrityksen tilannetta toimialan ja yrittäjäksi ryhtymisen motiivien kannalta. Tutkimusotetta ja -menetelmää sekä tutkimusaineiston hankintaa käsitellään tarkemmin luvussa viisi.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on rakenteeltaan suhteellisen perinteinen. Aluksi käydään läpi aiempia tutkimuksia ja keskustelua aihepiiriin liittyen, jonka jälkeen siirrytään tutkimusotteen ja -menetelmien käsittelyyn. Tutkimuksen tulokset esitetään ensin yksittäisten yritysten ja yrittäjien näkökulmasta kuvaamaan kunkin yksilöllistä kasvuprosessia. Lopuksi kootaan tulokset tutkimuskysymysten mukaisesti teemoittain ja esitetään niiden pohjalta johtopäätökset (Kuvio 1).

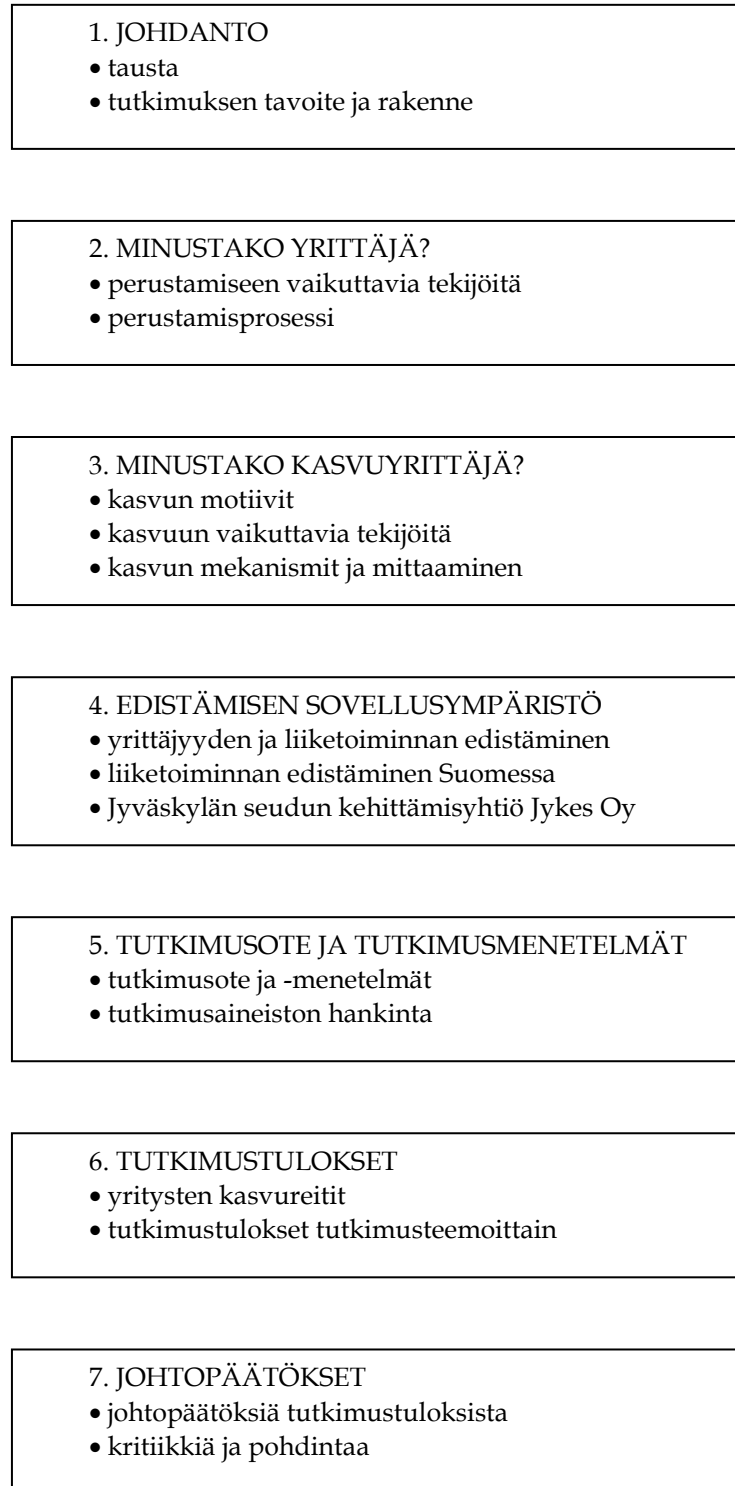
Tässä tutkimuksessa yrittäjyyden käsite on liiketoimintalähtöinen; yrittäjyys on liiketoimintaa, yritysten perustamista ja johtamista (Laukkanen 2007). Yrittäjyys on prosessi, jossa löydetään, arvioidaan ja hyödynnetään mahdollisuuksia tulevaisuuden tuotteiksi ja palveluiksi (Shane & Venkataraman 2000, 218). Tutkimuksessa keskitytään ennen kaikkea yrittäjyyden alkuvaiheen prosessiin ja liiketoiminnan kehittymiseen mikro/pienyrittäjien näkökulmasta.

Aiempia tutkimuksia ja yrittäjyyskeskustelua lähestytään ennen kaikkea yrityksen perustamisen ja yrityksen kasvun näkökulmista. Yrityksen perustamisen teemaan liittyen mielenkiinnon kohteena ovat yrityksen perustamisen motiivit, tilanne- ja taustatekijöiden merkitys yrityksen suunnittelu- ja perustamisvaiheessa, yrityksen perustamisprosessi ylipäätään, tyypillisen uuden yrityksen tunnuspiirteet sekä toiminnan vakiinnuttaminen yritystoiminnan alkuvaiheessa. Yrityksen kasvututkimuksen osalta tutustutaan yrityksen kasvun motiiveihin, kasvun mekanismeihin, kasvuyritysten tunnusmerkistöön sekä yrityksen kasvuun prosessina.

Lisäksi perehdytään myös yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisen käsitteisiin ja sovellusympäristöön. Yleisellä tasolla keskitytään ajatteluun ja keskusteluun liiketoimintamahdollisuuksista, kykyyn hyödyntää mahdollisuuksia sekä henkilöiden mielikuviin yrittäjyydestä. Paikallisella tasolla mielenkiinnon kohteena on selvittää seudullisen kehittämissyhtiön keinoja edistää yrittäjyyttä ja kehittää yritysten liiketoimintaa.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Suhteellisen suppean aineiston johdosta kyseessä on ennemminkin siivu kuin otos tutkittavasta ilmiöstä. Perehtymällä sekä yrityksen perustamisvaiheeseen että myöhempään kasvupro-

sessiin pyritään muodostamaan yrittäjien kertomuksista realistinen kuva erilaisista mikroyrityksen kasvureiteistä.



KUVIO 1 Tutkimuksen rakenne

## 2 MINUSTAKO YRITTÄJÄ?

### 2.1 Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavia tekijöitä

Perinteisesti yrittäjyystutkimuksessa yrittäjäksi ryhtymistä on perusteltu henkilön näkökulmasta, hänen psykologisten ominaisuuksiensa ja persoonallisuuden piirteittensä tuloksena. Piirretutkimuksen keinoin on pyritty selittämään sitä, millaiset henkilöt ryhtyvät yrittäjiksi. Muutamia persoonallisuuden piirteitä ja henkilön ominaisuudet nousevatkin esiin ainakin jossakin määrin yrittäjyyttä selittävinä tekijöinä. Yleisimpiä tällaisia piirteitä ovat korkea suoriutumisen tarve, itsenäisyyden ja autonomian tarve, riskinotto- ja elämän hallinta.

Toisaalta yritystoiminnan motiivit voidaan jakaa nk. pull- ja push-tekijöihin eli yrittäjäksi vetäviin ja työntäviin seikkoihin. Vetävät tekijät kannustavat yrittäjyyttä harkitsevaa yksilöä ja lisäävät oman yrityksen perustamisen houkuttelevuutta. Työntävillä tekijöillä tarkoitetaan puolestaan niitä negatiivisia lähtökohtia, jotka ohjaavat henkilöä valitsemaan vaihtoehdon, joka ei ole hänen ensisijainen toiveensa. (Kantola & Kautonen 2007, 31–32). Vetävien ja työntävien tekijöiden rinnalla viitataan lähes analogisena käsitteenä niin kutsuttuun mahdollisuus- tai pakkoyrittäjyyteen, jolloin yrittäjyyden taustalla on yrittäjäksi aikovan kokema houkutteleva liiketoimintamahdollisuus tai muiden työllistymisvaihtoehtojen vähäisyys.

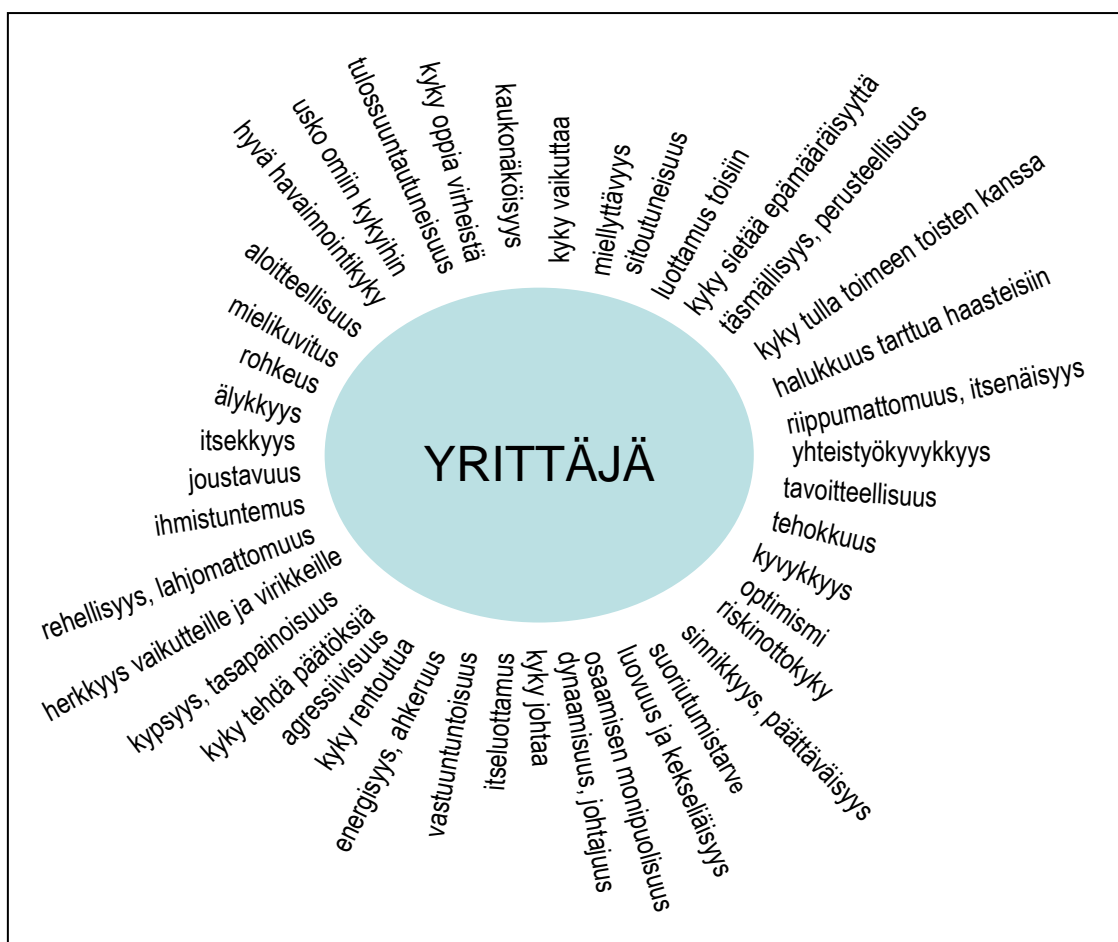
Yrittäjyyden pull-tekijöihin liitetään lähtökohtaisesti henkilön positiivisiksi kokemia mielikuvia yrittäjyydestä. Oman yrityksen perustaminen nähdään keinona toteuttaa itseään ja toimia itsenäisesti sekä joustavasti. Useimmiten tärkein yrittäjäksi ryhtymisen lähtökohta onkin juuri henkilön oma tahto ja halu perustaa oma yritys. Tällöin yrityksen perustaminen nähdään positiivisena asiana ja ennen kaikkea mahdollisuutena, jolloin uuden yrityksen tuotteille ja palveluille koetaan olevan kysyntää ja uusi yrittäjä on luottavainen omiin mahdollisuuksiinsa menestyä yrittäjänä (Ritsilä & Tervo 2002, 31).

Yrityksen perustamisen lähtökohta voi henkilön ja uuden yrittäjän näkökulmasta olla myös negatiivinen; yrittäjäksi ryhdytään muiden vaihtoehtojen puuttuessa ja ainakin osin vastentahtoisesti. Yleisin vaihtoehtojen puuttumista

kuvaava tilanne on henkilön työttömyyden uhka tai työttömyys, joka varsinkin pitkittyessään lisää yrityksen perustamisen todennäköisyyttä (Evans & Leighton 1990, 321). Henkilö valitsee usein yrittäjyyden myös siksi, ettei hän yksinkertaisesti viihdy tai sopeudu työskentelemään jonkin toisen palveluksessa (Shane 2008, 43).

### 2.1.1 Persoonallisuuden piirteet

Hornaday (1982, 26–27) on listannut kaikkiaan 42 piirrettä, jotka ovat sellaisia määreitä ja ominaisuuksia, mitä eri tutkimuksissa on liitetty yrittäjiin (Kuvio 2). Nämä piirteet omalta osaltaan konkretisoivat piirreteoreettista ajattelua sekä samalla tuovat esille siihen liittyviä haasteita. Yli 40 piirteen joukossa on muun muassa piirteitä, jotka ovat hyvin lähellä toisiaan. Joukosta löytyvät toki keskeisimmät yrittäjyyteen liittyvät piirteet kuten suoriutumisen tarve, innovatiivisuus ja luovuus sekä riskinotto-kyky. Mukana on kuitenkin myös yrittäjyyden näkökulmasta ehkä hieman oudompia ja tuntemattomampia piirteitä kuten aggressiivisuus, kyky rentoutua tai itsekkyyks. Seuraavassa käydään läpi hieman tarkemmin yleisimmin yrittäjyyteen liitettyjä piirteitä.



KUVIO 2 Piirreteoreettisen ajattelun hahmotusta (Hornaday 1982, 26-27)

## Suoriutumisen tarve

Henkilö, jolla on korkea suoriutumisen tarve, ”on itsevarma, nauttii laskelmoitujen riskien ottamisesta, tutkii ympäristöään huolellisesti ja on erittäin kiinnostunut siitä, kuinka hän suoriutuu konkreettisilla mittareilla mitattuna” (McClelland 1965). Konkreettinen mittari tässä tapauksessa on yleensä raha tai tuotto, mutta raha ei itsessään ole tärkeä vaan toimii nimenomaan mittarina hyvästä suorituksesta.

Suoriutumisen tarve ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan se opitaan yleensä lapsuuden aikana. McClellandin (1965) mukaan suoriutumisen tarve voi tosin kehittyä myös aikuisiällä. Vaikka suoriutumisen tarvetta on pidetty yhtenä tärkeimmistä yrittäjyyttä selittävistä piirteistä, sen vaikutus yrittäjyyteen ei ole lainkaan yksiselitteinen. Tarve suoriutua erottaa selvästi yrittäjät ylipäättään muista ihmisistä ja koko väestöstä, mutta korkea suoriutumisen tarve on löydettävissä myös muun muassa palkkajohtajilla sekä yliopiston professoreilla (Cromie 2000, 17).

Shanen (2003, 99–100) mukaan suoriutumisen tarve on kuitenkin useasta syystä todennäköinen ja osin myös välttämätön ominaisuus nimenomaan juuri yrittäjille. Liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii usein uusien ja vaikeiden ongelmien ratkaisemista. Halu ja kyky ratkaista esiin tulleita ongelmia edellyttää yrittäjältä valmiutta haasteiden kohtaamiseen, joka on tyypillistä henkilöille, joilla on korkea tarve suoriutua. Suoriutumisen tarve ilmenee myös kykynä asettaa tavoitteita, laatia suunnitelmia ja koota tietoa. Myös nämä ominaisuudet ovat keskeisiä, kun henkilö lähtee rakentamaan liiketoimintamahdollisuuksista yrittäjyyttä.

Suoriutumisen tarve ei siis välttämättä täydy näkyä uuden yrityksen perustamisena, vaan tätä tarvetta henkilö voi tyydyttää myös toimimalla toisen palveluksessa. Kuitenkin moni aloittava yrittäjä kokee, ettei pysty täysipainoisesti hyödyntämään omaa osaamistaan työntekijänä palkkatyössä. Halu tehdä asiat paremmin sekä myös vapaammin ja itsenäisemmin käytännössä johtaa usein lopulta oman yrityksen perustamiseen.

## Itsenäisyyden ja autonomian tarve

”Haluan tehdä asiat omalla tavallani” on hyvin usein kuultu lausahdus yrittäjien suusta. Itsenäisyyden ja autonomian tarve nouseekin monien yrittäjien motiiviksi perustaa oman yritys (esim. Stenholm 2007, 30). Henkilöt, joilla on korkea itsenäisyyden tarve hyödyntävät muita todennäköisemmin liiketoimintamahdollisuuksia. Yrittäjyys vaatii nimenomaan oman tien kulkemista eikä yrittäjä voi viime kädessä uskoa ja luottaa muiden henkiöiden arviointikykyyn. Yrittäjä ottaa itse vastuun muun muassa selvittäessään erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia, joita ei vielä ole välttämättä edes olemassa. Lisäksi yrittäjä on lopulta myös itse vastuussa toiminnan tuloksista riippumatta siitä, realisoituko jokin liiketoimintamahdollisuus vai ei (Shane, Locke & Collins 2003, 268). Itsenäisyyden ja autonomian tarve sekä kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä voidaan siis nähdä myös välttämättömänä ominaisuutena yrittäjälle.

Itsenäisyyden ja autonomian tarve voi ilmetä työpaikalla työntekijän sopeutumattomuutena sääntöihin ja yhdessä tekemiseen. Voimakas itsenäisyyden tarve voi ääritapauksissa näkyä henkilön turhautumisena ja tällöin henkilö voi saada häirikönkin leiman itseensä työpaikalla. Yrittäjänä toimiessaan henkilön itsenäisyyden tarve voi aiheuttaa myös negatiivisia piirteitä; voimakkaasti itsenäinen ja autonominen yrittäjä ei helposti kuuntele muiden henkilöiden tai asiantuntijoiden neuvoja silloinkaan, kun niistä olisi selvästi apua yrityksen toiminnalle. Tällainen yrittäjä ei myöskään luontaisesti verkostoidu asiakkaiden, tavarantoimittajien, työntekijöiden tai muiden sidosryhmien edustajien kanssa. Voimakkaasti itsenäiset ja korostuneen riippumattomat yrittäjät menestyvätkin yrittäjinä keskimääräistä heikommin todennäköisesti juuri em. seikoista johtuen (Shane 2003, 108).

Vaikka yrittäjäyys yhä useammin nähdään yhtenä jaksena henkilön työhistoriassa palkkatyön rinnalla, niin monille henkilöille yrittäjäyys voi olla käytännössä ainoa vaihtoehto juuri toiminnan itsenäisen luonteen takia. Ryhdyttyään yrittäjäksi henkilö ei voi enää kuvitella työskentelevänsä toisen palveluksessa (Burns 2007, 33). Näin ollen juuri itsenäisyyden tarve lienee myös monien sarja- ja portfolioyrittäjien taustalla merkittävänä yrittäjäyden motiivina.

## **Riskinottokyky**

Riskien ottaminen kuuluu olennaisena osana yrittäjäyteen. Yritystoimintaan liittyy aina riski, jonka suuruus tosin vaihtelee merkittävästi yritystoiminnan luonteesta ja yrityksen elinkaaren vaiheesta riippuen. Esimerkiksi ennen kuin tuote tai palvelu lanseerataan markkinoille, yrittäjä ei voi olla varma oman tuotteen kilpailukyvyistä ja sopivuudesta, tuotteen valmistuskustannuksista, hinnasta ja tuotosta tai ylipäättään siitä, toimiiko oman yrityksen tuote tai palvelu asiakkailla. Tietyntyyppiset yritystoimintaan liittyvät riskit tulevat mukaan myös yrityksen kasvun myötä, jolloin epävarmuutta aiheuttavat muun muassa rahoituksen riittävyys ja yrityksen kasvun hallitseminen. Osaan yritystoimintaan liittyvistä riskeistä voidaan varautua esimerkiksi vakuutusten avulla, mutta merkittävän osan riskeistä joutuu yrittäjä ja yritys kantamaan itse.

Yrittäjiin liitetään melko usein käsitys ja mielikuva pelureista, jotka liiketoiminnassaan ottavat suuria ja osin hallitsemattomiakin riskejä. Joskus toki näin todellisuudessa onkin, mutta tyypillisempää yrittäjälle on ottaa hallittuja riskejä. Riskinottohalukkuuden liittäminen yrittäjälle tyypilliseksi ominaisuudeksi ei ole yrittäjäyystutkimuksessakaan kuitenkaan aivan yksiselitteinen asia. Lukuisat tutkimukset osoittavat tosin yrittäjien eroavan selvästi muusta väestöstä juuri riskinottokyvyn perusteella. Monissa näissä tutkimuksissa on verrattu yrittäjiä ja yritysten palkkajohtajia toisiinsa ja juuri korkeampi riskinottokyky ja -halukkuus on erottanut yrittäjät palkkajohtajista. Myös ammatinharjoittajilla on todettu olevan korkeampi riskinotto- ja sietokyky työntekijöihin verrattuna (Shane 2003, 103–105).

Toisaalta esimerkiksi Cromie (2000, 19–20) viittaa useisiin eri tutkimuksiin, joissa yrittäjien on todettu arvioivan ja ottavan riskejä varovaisesti ja laskelemoidusti ollen täten lähempänä keskivertoväestöä riskinottokyvyn suhteen.

Ristiriitaisia tutkimustuloksia voitaneen selittää ensinnäkin sillä, että riski tai riskialtis käyttäytyminen ei ole ulkopuolisen henkilön ja yrittäjän näkökulmasta yhdenmukaisesti määriteltävissä. Siinä missä ulkopuolinen henkilö näkee riskejä ja riskialtista käyttäytymistä, voi yrittäjä perustella liiketoimintaansa huolellisella etukäteistutkimuksella, liiketoiminnan suunnittelulla ja vaihtoehtoisilla toimintamalleilla vähentäen merkittävästi toiminnan riskejä ja pitäen toimintaansa vähemmän riskialttiina. Toisaalta riskinottohalukkuus lienee korkeimmillaan yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa. Yrityksen kasvaessa, vakiintuessa ja kypsyessä yrittäjä muuttuu usein turvallisuushakuisemmaksi, jolloin riskinottohalukkuus vähenee. Tätä ominaisuutta tukevat myös suuremman ja pidempään toimineen yrityksen vakiintuneet tavat ja johtamiskäytännöt, jotka eivät niin voimakkaasti kannusta yritystä ottamaan uusia ja merkittäviä riskejä.

### **Sisäinen kontrollikäsitys (internal locus of control)**

Sisäisellä kontrollikäsityksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä ominaisuutta, jonka mukaan henkilö on ”oman onnensa seppä” eli hän uskoo itse vaikuttavansa ympäristöönsä ja sitä kautta omaan elämäänsä. Englanninkielinen termi ”locus of control” kuvaa ominaisuutta hieman paremmin. Henkilöt, joilla on voimakas sisäinen kontrollikäsitys (internal locus of control), ovat yrittäjyystutkimuksen mukaan todennäköisempiä yrittäjiä ja oman yrityksen perustajia kuin henkilöt, jotka kokevat ympäristön kontrolloivan enemmän omaa elämäänsä (external locus of control). Tosin tämä ominaisuus (internal locus of control) on havaittu olevan myös monilla suurempien yritysten johtajilla (Burns 2007, 34).

Henkilöt, jotka kokevat itse hallitsevansa elämäänsä, uskovat muita henkilöitä paremmin hyödyntävänsä ympäristössä olevia liiketoimintamahdollisuuksia, hankkivansa tarvittavia resursseja ja organisoivansa yrityksensä toimintaa ja strategioita. Koska henkilön omalla uskolla on myös käytännössä vaikutuksensa toiminnan tuloksiin, niin tällaisten henkilöiden johtamat yritykset myös menestyvät keskimäärin muita yrityksiä paremmin (Shane 2003, 110).

Yrittäjän voimakas oman elämän hallinnan tunne voi johtaa myös kielteiseen käyttäytymiseen. Hallinnan tunne voi heijastua yrityksen jokaiselle osaluokalle, jolloin ko. ominaisuus näyttää esimerkiksi luottamuksen puutteena ja heikkona kykynä delegoida asioita yrityksen työntekijöille. Se voi näkyä myös yksityiskohtien korostamisena, ylitöinä ja stressinä yrittäjän työssä.

#### **2.1.2 Yrittäjän piirteistä yrittäjän ydinominaisuuksiin**

Yrittäjyyttä ja oman yrityksen perustamista on käytännössä mahdotonta määrittää pelkästään henkilön persoonallisuuden yksittäisen piirteen tai piirteiden kautta. Tästä huolimatta piirretutkimus on ollut hyvin suosittu keino lähestyä yrittäjyyttä ja sitä kautta pyrkiä selvittämään yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavia tekijöitä ja yrittäjyyden motiiveita. Kuitenkin tutkimustulokset eri piirteiden vaikutuksesta yrittäjyyteen ovat hyvin ristiriitaisia ja käytännössä eivät koskaan yksiselitteisiä.



Luonteenpiirteet ja henkilön synnynnäiset ominaisuudet vaikuttavat luonnollisesti henkilön käyttäytymiseen, mutta useimmilla yrittäjillä ei ole läheskään kaikkia edellä mainittuja yrittäjyyteen liitettyjä piirteitä ja silti he harjoittavat menestyksekkästä yritystoimintaa (Bridge, O'Neill & Cromie 2003, 70). Toisaalta esimerkiksi suoriutumisen tarve ja elämän hallinta ovat ominaisuuksia, joita on tavattu yrittäjien lisäksi myös yritysjohtajilla.

Osa yrittäjyyteen liitetystä piirteistä ja ominaisuuksista on synnynnäisiä tai ne kehittyvät varhaislapsuuden aikana. Hieman yksinkertaistaen voitaisiin sanoa, että piirretutkimuksen mukaan yrittäjäksi synnyttään, ei kasveta. Kuitenkin merkittävä osa yrittäjänä toimimisen edellytyksistä voidaan hankkia ja oppia esimerkiksi työkokemuksen tai koulutuksen kautta. Näin ollen yrittäjäksi ryhtyminen pitäisikin nähdä ennemmin yhden oppimisprosessin päätepisteenä (yrityksen perustamisprosessi) ja toisen oppimisprosessin alkuna (yrittäjänä toimiminen). Mikäli mahdollisuus tai todennäköisyys toimia yrittäjänä määräytyisi henkilön syntymässä niin tällöin esimerkiksi valtion ja kuntien yrittäjyyden edistämiseksi tekemä työ, eri oppilaitosten yrittäjyyskasvatus sekä muiden eri organisaatioiden yritysneuvontatoiminta olisi kutakuinkin tarpeetonta.

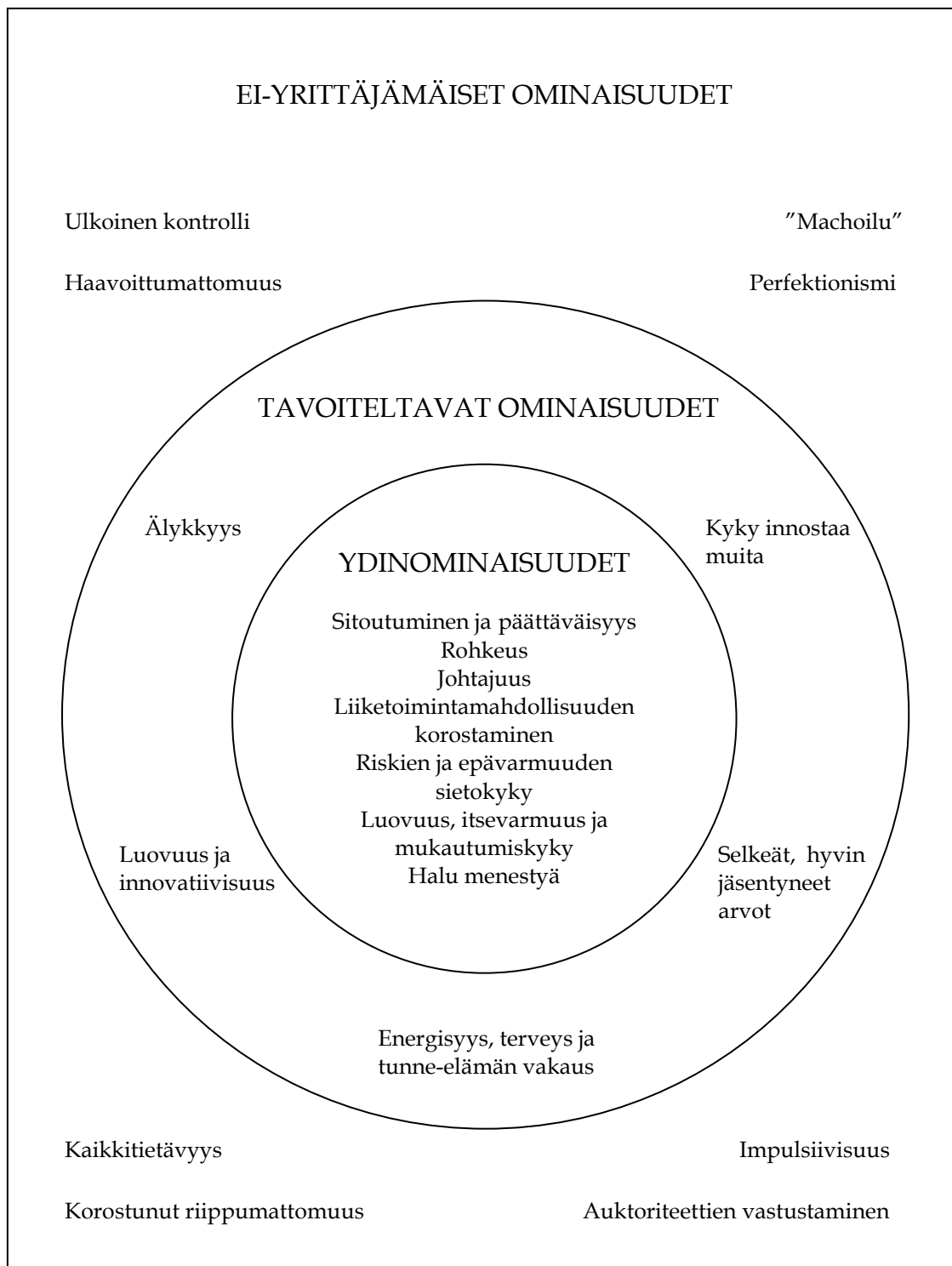
Piirretutkimus ei myöskään ota riittävästi huomioon ympäristötekijöitä, jotka voivat olla käytännössä tärkeämpiä yrityksen perustamiseen vaikuttavia tekijöitä kuin henkilön persoonallisuus (Deakins & Freel 2003, 15). Henkilön luonteenpiirteisiin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin keskittyminen voi jättää varjoonsa myös muita yrittäjyyteen liitettyjä merkittäviä seikkoja joita ovat esimerkiksi henkilön koulutus, ikä ja yrittäjäksi valmentautuminen (Burns 2007, 51).

Myös William B. Gartner (1988) haastaa piirretutkimuksen mukaisen lähestymistavan yrittäjyyteen. Tärkeää ei ole se, mitä yrittäjä on, vaan se, mitä yrittäjä tekee. Gartnerin mukaan yrittäjyys on ennen kaikkea uusien organisaatioiden luomista, jolloin yrittäjyys liittyy erityisesti yrittäjän käyttäytymiseen. Tällöin tarkastelun kohteena eivät olekaan yrittäjän henkilökohtaiset piirteet ja ominaisuudet vaan organisaation luomiseen ja rakentamiseen liittyvät taidot (Gartner 1988, 27). Robert Ronstadt puolestaan tuo henkilökeskeisen (people) näkökulman rinnalle myös liiketoimintahankkeen (venture) ja toimintaympäristön (environment) näkökulmat (Ronstadt 1984, 39–41).

Timmons & Spinelli (2009) laajentavat piirreteoreettista tarkastelua yrittäjän ominaisuuksiin, jotka he jakavat kolmeen ryhmään:

1. ydinominaisuuksiin
2. tavoiteltaviin ominaisuuksiin
3. ei-yrittäjämäisiin ominaisuuksiin

Jaottelu on huomattavasti piirreteoreettista tarkastelua monisyisempi ja ottaa huomioon myös sellaisia ominaisuuksia, joita yrittäjä voi hankkia ja kehittää elämänsä ja työuransa aikana. Yrittäjän ydinominaisuudet, tavoiteltavat ominaisuudet sekä ei-yrittäjämäiset ominaisuudet voidaan koota yhteen seuraavasti (Kuvio 3).



KUVIO 3 Yrittäjän ydinominaisuudet ja tavoiteltavat ominaisuudet (Timmons & Spinelli 2009, 48)

Yrittäjän ydinominaisuudet ovat ominaisuuksia, joita menestyvillä yrittäjillä on eri tutkimusten mukaan todettu olevan. Yrittäjän käyttäytyminen ja menestyminen on nostanut esille seitsemän pääteemaa, joista tärkeimpänä Timmons &

Spinelli pitävät sitoutumista ja päättäväisyyttä. Näillä ominaisuuksilla yrittäjä voi paikata heikkouksiaan ja selviytyä voittamattomilta tuntuvista haasteista. Rohkeus sisältää yrittäjän moraalisen vahvuuden ja periaatteet, uskalluksen erilaisiin kokeiluihin sekä rohkeuden myös kohdata epäonnistuneet kokeilut. Menestyvät yrittäjät ovat pitkäjänteisiä ja kärsivällisiä johtajia, jotka asettavat konkreettisia visioita ja tavoitteita. Yrittäjyyteen kuuluu myös kyky sietää riskiä ja epävarmuutta. Yrittäjät ovat mahdollisuusorientoituneita jopa pakkomielleeksi asti, liiketoimintamahdollisuuksien toteuttamiseksi he tarvitsevat lisäksi luovuutta, itsevarmuutta ja mukautumiskykyä. Halu ja motivaatio menestyä erottaa hyvin usein yrittäjän palkansaajista, menestymisen halu liittyy myös ennen kaikkea itsensä voittamiseen ja omien tavoitteiden saavuttamiseen (Timmons & Spinelli 2009, 46–54).

### 2.1.3 Yrittäjyys ennen muuta suuri mahdollisuus

Yrittäjyys nähdään yrityksen perustajien näkökulmasta pääsääntöisesti uutena mahdollisuutena, jolloin ennen kaikkea yrittäjyyden vetotekijät (pull) ovat selittävinä tilannetekijöinä uusilla yrittäjillä. Yrittäjyyteen liitetään usein itsensä toteuttamisen ja itsenäisyyden kaltaisia positiivisia motivaatiotekijöitä, joita käsiteltiin edellä piirretutkimuksen yhteydessä.

Vetotekijöihin kuuluu olennaisena osana yrittäjäksi aikovan havaitsema liiketoimintamahdollisuus. Näin luonnollisesti toki täytyy ollakin silloin, kun puhutaan yrittäjyydestä nimenomaan liiketoimintana. Esimerkiksi ekonomi- ja diplomi-insinööriyrittäjien yrityksen perustamisen motiiveista yleisin yksittäinen yritystoiminnan aloittamisen taustalla ollut seikka oli juuri houkutteleva liiketoimintamahdollisuus, jonka nimesi yli 40 % vastaajista. Yrittäjäksi ryhtymistä helpotti usein myös henkilön pitkäaikainen haave ja tavoite yrittäjyydestä. Yrittäjyys nähtiin myös luontevana osana urakehitystä, mikä myös on nähtävissä positiiviseksi, yrittäjyyteen vetäväksi tekijäksi (Heinonen, Kovalainen, Paasio, Pukkinen & Österberg 2006, 117).

Yrittäjyyden vetotekijät korostuvat erityisesti niiden aloittavien yrittäjien keskuudessa, jotka ryhtyvät yrittäjiksi palkkatyöstä (esim. Storey 1991, 171 ja Ritsilä & Tervo 2002, 31). Merkittävä osa palkkatyöstä yrittäjäksi siirtyneistä henkilöistä arvosti yrittäjyydessä itsenäisyyttä ja omaa päätäntävaltaa työssään (Stenholm 2007, 29). Yrittäjyys voi täten olla nähtävissä tervetulleena vaihtoehtona pakkotahtiseksi muuttuneelle palkkatyölle ja ratkaisuna mahdollisesti hii-puneen työmotivaation palauttamiseksi.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) -tutkimus kartoittaa yli 40 maan yrittäjyysaktiivisuutta. GEM-tutkimuksen tekeminen aloitettiin vuonna 1999 ja Suomi on ollut mukana tutkimuksessa sen alusta lähtien. Vuonna 2007 tutkimukseen osallistui 42 maata. Tutkimuksen tavoitteena on mitata eroavaisuuksia eri maiden yrittäjyysaktiivisuudessa, selvittää aktiivisuuden taustalla vaikuttavia seikkoja ja yksilöidä menettelytapoja, jotka voisivat lisätä yrittäjyysaktiivisuutta (Stenholm ym. 2007, 15).

GEM-tutkimuksessa on selvitetty myös yrittäjiksi aikovien motiiveita. Tutkimus käyttää käsitteparia mahdollisuus- ja pakkoyrittäjyys (oppor-

tunity/necessity motive), joka voitaneen rinnastaa yrittäjyyden veto- ja työntötekijöihin. Suomessa yrittäjyys nähdään tutkimuksen perusteella ennen kaikkea mahdollisuutena. Mahdollisuusyrittäjyyden osuus maassamme oli yli 70 %, kun koko tutkimuksen keskiarvo oli vain hieman yli puolet (55 %) vastanneista (Stenholm ym. 2007, 34–35).

Merkille pantavaa GEM-tutkimuksen tuloksissa on myös se, että ne henkilöt, jotka kokivat yrittäjyyden mahdollisuutena, painottivat erityisesti yrittäjyyden tuomaa mahdollisuutta itsenäiseen toimintaan. Yritystoiminnan mahdollisesti mukanaan tuomaa ansiotason nousua ei koettu niin voimakkaasti yrittäjyyden motiivina (Stenholm ym. 2007, 34–35). Samansuuntaisiin tutkimustuloksiin viittaa muun muassa Davidsson (1995, 7). Erityisesti Pohjoismaille näyttää olevan tyypillistä se, ettei parempi ansiotaso tai rikastumisen mahdollisuus juurikaan korostu yrittäjäksi ryhtyvien henkilöiden motiivina.

### 2.1.4 Vastentahtoinen yrittäjyys

Vaikka yrittäjäksi ryhtyminen pääsääntöisesti nähdäänkin uutena mahdollisuutena, voi yrittäjyys olla myös henkilölle ainakin osittain vastentahtoista. Yrittäjyyteen vaikuttavat työntekijät saavat suuremman roolin varsinkin silloin, kun henkilö on yrityksen perustamista edeltävänä aikana ollut työttömänä. Käytännössä henkilön työttömyys lisää uuden yrityksen perustamisen todennäköisyyttä. Työttömillä henkilöillä yrityksen perustaminen on jopa kaksi kertaa todennäköisempää kuin työssäkäyvillä (Evans & Leighton 1990, 321). Myös työttömyyden kestolla on havaittu olevan vaikutuksia yrittäjäksi ryhtymisen todennäköisyyteen. Yrityksen perustamisen todennäköisyys on suurimmillaan työttömyysjakson alkuvaiheilla, kun taas pitkäaikaistyöttömyys vähentää huomattavasti henkilön kiinnostusta yrittäjyyteen (Ristilä & Tervo 2002, 39).

Yrittäjyyteen työntävät ja vetävät tekijät erottuvat selvästi muun muassa starttirahaa saaneiden alkavien yrittäjien keskuudessa. Halu luoda itselle työpaikka korostui työttöminä starttirahaa saaneiden tai sitä hakeneiden motiivina yrittäjäksi ryhtymiseen. Lähes puolet nimesi työpaikan luomisen tärkeimmäksi syyksi yritystoiminnan aloittamiselle. Ei-työttömien kohdalla yrittäjyyden vetotekijät nousevat puolestaan enemmän esille. He mainitsivat itsenäisyyden, vapauden ja itsensä toteuttamisen halun selvästi työttömiä useammin merkittävimmiksi syiksi oman yrityksen perustamiselle. Palkkatyöstä yrittäjäksi siirtyneillä korostui myös työttömiä useammin liiketoimintamahdollisuuksien haaitseminen (Stenholm 2007, 29).

Vaikka yrityksen perustamisen taustalla voi olla muiden vaihtoehtojen puuttuminen ja näin ollen ainakin jossakin määrin kyseessä on pakko tai vastentahtoisuus, voi yrittäjyys näistä suhteellisen haasteellisista lähtökohdista huolimatta osoittautua henkilön kannalta hyväksi ratkaisuksi. Kantolan & Kautosen tutkimuksessa (2007, 87–88) palkkatyön puutteen tai työttömyyden uhkan vaikuttamana yrittäjäksi ryhtyneillä tyytyväisyys yrittäjänä toimimiseen koettiin pääsääntöisesti oikein hyväksi. Tyytyväisiä oltiin erityisesti työn psyykkisiin tekijöihin kuten itsenäisyyteen ja työn arvostukseen.

## 2.2 Yrittäjyys ja yrityksen perustaminen prosessina

Henkilön päätös perustaa yritys ei ole itsestään selvä lopputulos ja seuraus yksilön henkilökohtaisesta tilanteesta tai hänen persoonallisuuden piirteistään. Yrittäjäksi ryhtyminen ja oman yrityksen perustaminen on syytä nähdä ennen kaikkea prosessina, jolloin oman yrityksen perustamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös erilaiset toimintaympäristöön ja henkilön taustatekijöihin liittyvät asiat (esim. Huuskonen 1994, 147). Erilaisten tekijöiden yhdistelmät voivat synnyttää henkilössä myönteistä ajattelua yrittäjyyttä kohtaan ja näin ollen lisätä yrityksen perustamisen todennäköisyyttä.

Jokainen yrityksenperustamisprosessi on yksilöllinen ja voi kestää huomattavan pitkäänkin. Yrityksen perustamiseen vaikuttavat olosuhteet ovat kussakin tapauksessa omanlaisensa, joten se, mikä onnistuu yhdellä uudella yrittäjällä, voi olla toisen potentiaalisen yrittäjän saavuttamattomissa. Yrityksen perustamisprosessia voidaan mallintaa lukuisilla eri tavoilla ja seuraavassa käydään läpi muutamia hieman eri näkökulmista yrittäjyyden alkua ja yrittäjyyttä lähestyviä toimintamalleja.

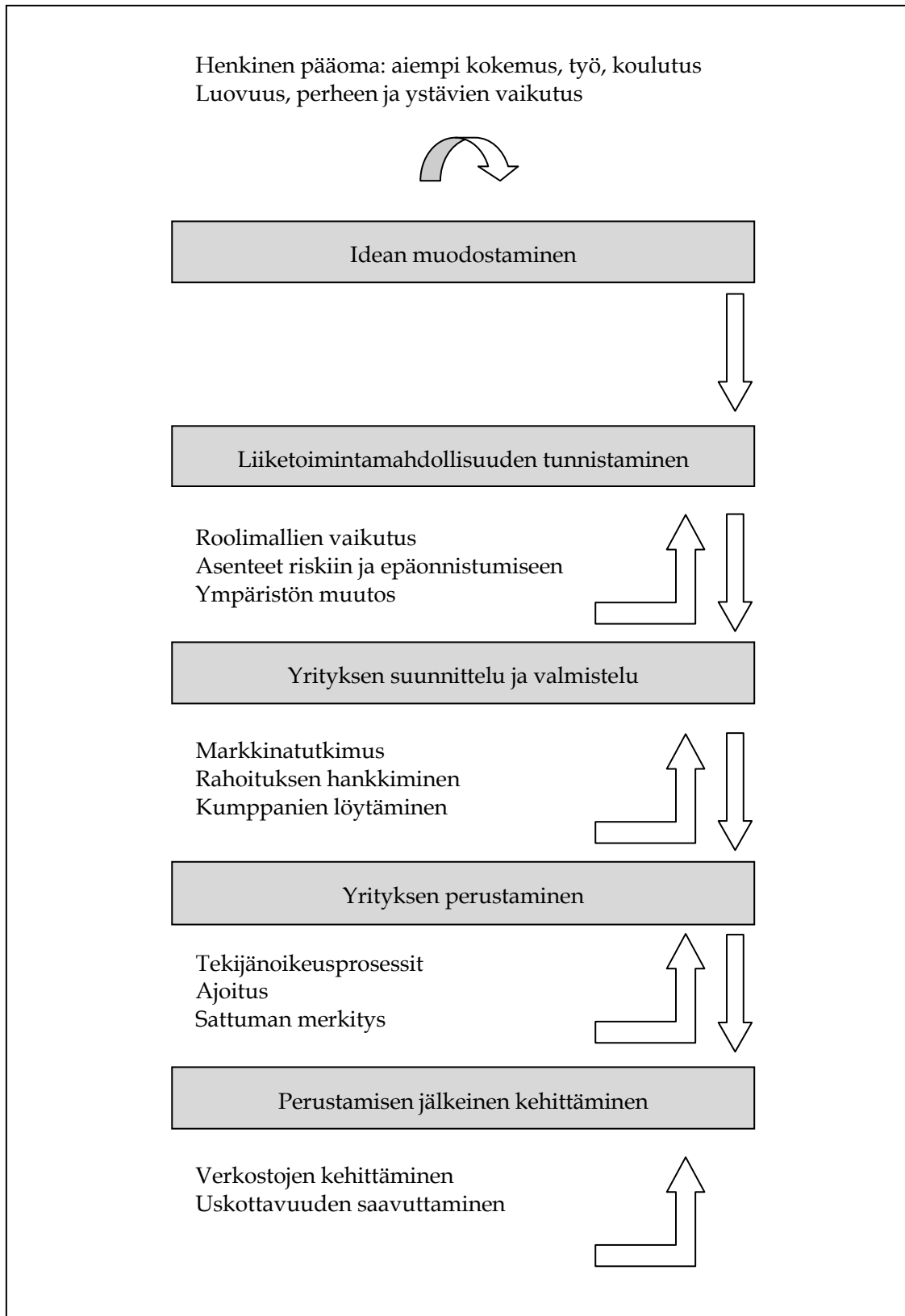
### 2.2.1 Yrityksen perustaminen vaihemallina (Deakins & Freel)

Deakins & Freel (2003) jakavat yrityksen perustamisprosessin viiteen eri vaiheeseen: idean muodostamiseen, liiketoimintamahdollisuuden tunnistamiseen, yrityksen suunnitteluun ja valmisteluun, yrityksen perustamiseen sekä perustamisen jälkeiseen kehittämiseen (Kuvio 4). Jokaisen eri vaiheeseen vaikuttaa lukuisia joukko erilaisia tekijöitä, jotka voivat joko rohkaista henkilöä prosessin edistymisessä tai niillä voi olla myös negatiivinen vaikutus, joka voi viime kädessä myös lopettaa yrityksen perustamisen suunnittelun (Deakins & Freel 2003, 56). Yrityksen perustaminen ei ole siis läheskään aina järjestyksessä etenevä lineaarinen ja kronologinen prosessi.

#### Idean muodostaminen

Deakinsin & Freelin (2003, 56–57) mukaan (liike)idean muodostamiseen vaikuttaa ennen kaikkea henkilön aikaisempi kokemus, kouluttautuminen ja taitojen kehittyminen. Tällä potentiaalisen yrittäjän henkisellä pääomalla on suuri merkitys muun muassa rahoituksen järjestymiseen; rahoittajien edustajat painottavat erityisesti yrittäjän aiempaa kokemusta heidän arvioidessaan eri liiketoimintahankkeiden rahoituskelpoisuutta.

Luovuus on myös tärkeässä roolissa idean muodostamisvaiheessa. Luova ajattelu on välttämätöntä idean muodostamiseksi. Luovuuden lisäksi tarvitaan toki myös muita osatekijöitä perustamisprosessin edistämiseksi. Tarvitaan keskustelua muiden kanssa, asioiden tutkimista, tiedon keräämistä ja palautetta.



KUVIO 4 Yrityksen perustaminen vaihemallina (Deakins & Freel 2003, 57)

Luovuus on yksi osa prosessia ja useimmissa tapauksissa idean muodostuminen kaikkine siihen vaikuttavine seikkoineen vie huomattavasti aikaa (Deakins & Freel 2003, 58–59).

### **Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen**

Idean muuttaminen liiketoimintamahdollisuudeksi on yrityksen perustamisprosessin ydinasioita. Merkittävä seikka liiketoimintamahdollisuuksien taustalla on muutos. Muutos voi olla muun muassa poliittista, taloudellista, sosiaalista, demografista tai teknologista. Varsinkin parin viime vuosikymmenen aikana tapahtunut teknologinen muutos on mahdollistanut esimerkiksi informaatio-tekniikan, Internetin ja biotekniikan kehittymisen myötä kokonaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien synnyn.

Muutoksen rinnalla myös roolimallien olemassaolo voidaan nähdä merkityksellisenä asiana liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä. Roolimallit voivat rohkaista uutta yrittäjää viemään omaa ideaansa eteenpäin. Omalla toiminnallaan menestyneet yrittäjät helpottavat potentiaalista yrittäjää samaisumaan menestykseen ja tunnistamaan oikeita liiketoimintamahdollisuuksia (Deakins & Freel 2003, 60–61).

### **Yrityksen suunnittelu ja valmistelu**

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen lisäksi tarvitaan muita vaiheita yrityksen perustamiseksi. Yrityksen suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa tärkeitä asioita ovat muun muassa erilaisten tutkimusten tekeminen markkina- ja kilpailutilanteen selvittämiseksi, rahoituksen järjestäminen sekä sopivien kumppaneiden löytäminen. Yrityksen suunnitteluvaiheen pituus on yleensä suoraan verrannollinen liiketoimintamahdollisuuden haasteellisuuteen. Kunnianhimoisemmat hankkeet, jotka mahdollisesti edellyttävät pääomasijoitusten hankkimista yrityksen osakkaiden ulkopuolelta, voivat hyvinkin viedä useita kuukausia tai jopa yli vuoden. Toisaalta tyypilliset yritysneuvonnan asiakkaat käyttävät liiketoimintansa suunnitteluun viikkoja tai ainoastaan päiviä ennen yrityksen perustamista.

Tyypillinen uusi yritys perustetaan yksin, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että yritys on hyvin haavoittuvainen muun muassa henkilöriskien osalta. Lisäksi tällaisen yrityksen osaaminen on lähes pelkästään yrittäjänsä varassa. Yrityksen suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa olisikin syytä käyttää enemmän aikaa sopivien kumppaneiden löytymiseen. Näin uusi yritys ei olisi pelkästään yhden yrittäjän osaamisen varassa ja myös henkilöriskit olisi helpommat hallita ja jakaa. Deakins & Freel painottavat yrittäjätiimin merkitystä ennen kaikkea osaamisen näkökulmasta, tiimillä olisi hyvä olla toisiaan tukevaa osaamista yrityksen liikeidean kannalta tarkasteltuna. Sopivalla yrittäjätiimillä on myös ratkaiseva vaikutus yrityksen suoriutumiskykyyn ja tulevaisuuden kasvumahdollisuuksiin (Deakins & Freel 2003, 62–63).

## Yrityksen perustaminen

Yrityksen perustaminen tuo mukanaan aivan uudenlaisia haasteita. Ennen yrityksen olemassaoloa pääpaino on ollut tulevaisuuden suunnittelussa, yrityksen synnyttyä haasteet liittyvät liiketoiminnan pyörittämiseen ja sen vakiinnuttamiseen. Varsinkin teknologiaperustaisissa yrityksissä usein laiminlyöty osa-alue on markkinointi. Lisäksi yhä useammin liiketoiminta perustuu erilaisiin tekijänoikeuksiin, jotka voi olla syytä suojata kilpailijoiden toimenpiteiltä patentein ja tuotemerkein.

Ajoituksen merkitystä ei ole syytä vähätellä yrityksen perustamisen yhteydessä. Varsinkin innovaatioihin ja uuteen teknologiaan perustuvat yritykset joutuvat tarkoin miettimään sopivaa ajoitusta yrityksen perustamiselle ja liiketoiminnan aloittamiselle. Uranuurtajayrityksillä on tiettyä etua olla ensimmäisinä markkinoilla. Liian aikaiseen liikkeellelähtöön liittyy myös riskejä, mikäli markkinat eivät ole vielä valmiita omaksumaan uusia tuotteita tai uutta teknologiaa. Myös sattumalla ja onnella voi olla oma roolinsa yrityksen perustamisen ja etenkin sen ajoittamisen suhteen (Deakins & Freel 2003, 64).

## Perustamisen jälkeinen kehittäminen

Yrityksen perustamisen jälkeinen kehittäminen on elintärkeää uudelle yritykselle ja yrittäjälle. Aloittelevan yrittäjän on opittava ymmärtämään asiakkaita, tavarantoimittajia, rahoittajia sekä muita yrityksen sidosryhmien edustajia. Uuden yrityksen on pystyttävä löytämään oma paikkansa markkinoilla ja yksi suurimmista tavoitteista uudelle yritykselle sen toiminnan alkuvaiheessa on uskottavuuden saavuttaminen. Varsinkin kilpailluilla markkinoilla asiakkaiden vakuuttaminen oman palvelun laadukkuudesta on aloittavalle yritykselle merkittävä haaste. Samoin uuden yrittäjän pitää pystyä uskottavasti asioimaan sekä rahoittajien että tavarantoimittajien kanssa.

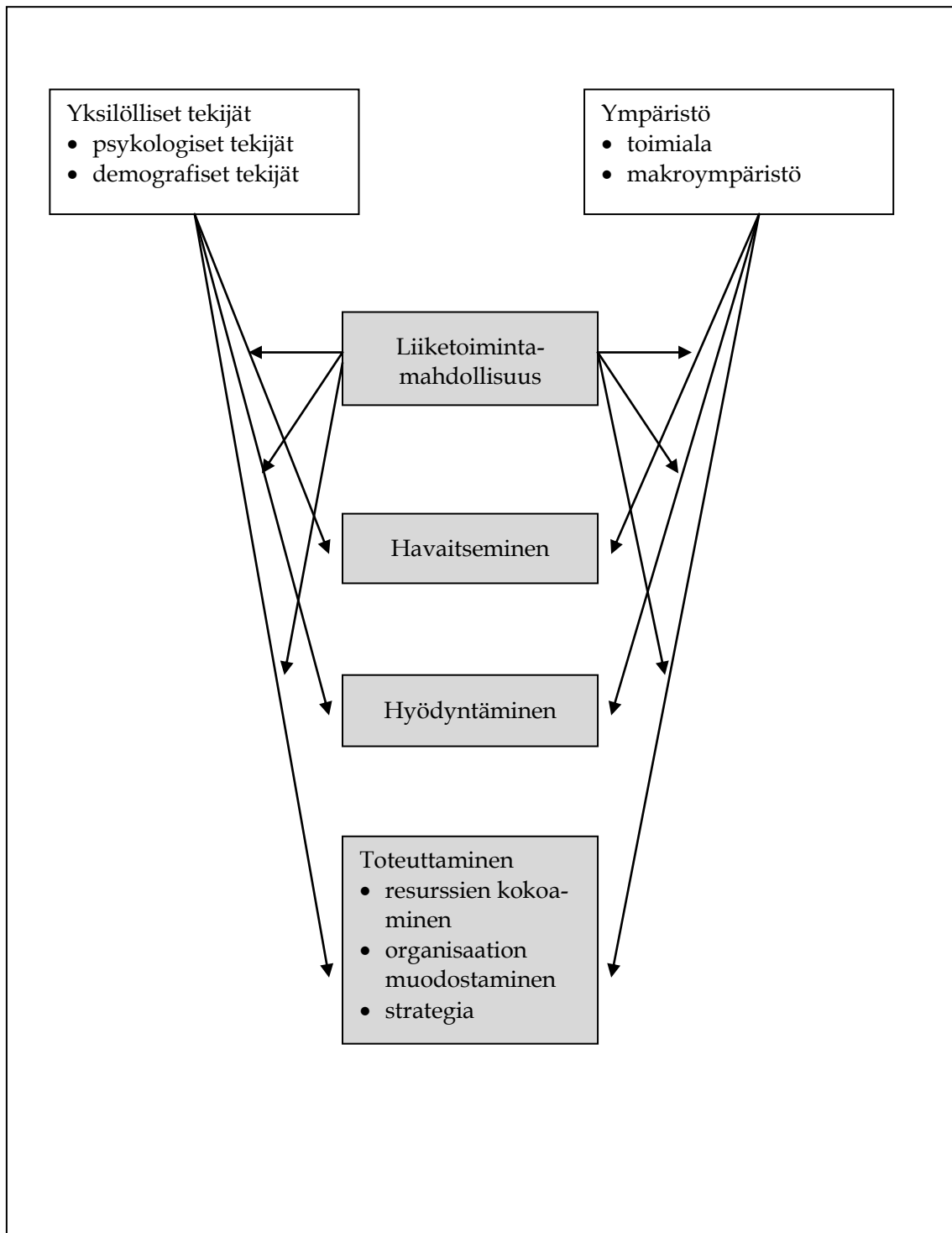
Yksi keino uskottavuuden saavuttamiseksi voi olla kokeneen yrittäjän/johtajan palkkaaminen osa-aikaiseksi palkkajohtajaksi yrityksen ensivaiheen ajaksi. Kokenut yrittäjä voi näin ollen toimia uusien yrittäjien mentorina tuoden tarvittavaa osaamista ja uskottavuutta toimimisessa muun muassa tärkeimpien asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Kokeneen yrittäjän tai liikkeenjohtajan palkkaaminen uuteen yritykseen voi olla perusteltua myös verkostojen hyödyntämisen näkökulmasta. Verkostojen kautta solmituista kontakteista voi olla merkittävää hyötyä uuden yrityksen pyrkiessä tuotteillaan uusille markkinoille (Deakins & Freel 2003, 64–65).

### 2.2.2 Liiketoimintamahdollisuuden kiinnittyvä malli (Shane)

Shane (2003) nostaa omassa mallissaan (Kuvio 5) yrittäjyyden keskiöön liiketoimintamahdollisuuden ja korostaa ennen kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoimintamahdollisuuden havaitsemiseen, mahdollisuuden hyödyntämiseen ja lopulta toimenpiteisiin mahdollisuuden toteuttamiseksi. Shanen näkemyksen mukaan liiketoimintamahdollisuudet ovat olemassa yksilön toi-



minnasta riippumatta, ympäristössä tapahtuvat muutokset itsessään luovat jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Mahdollisuus yksinään ei kuitenkaan muutu liiketoiminnaksi, vaan vaatii toteutuakseen yksilön aktiivisuuden ja tiettyjä perusedellytyksiä.



KUVIO 5 Liiketoimintamahdollisuuteen kiinnittyvä malli (Shane 2003, 11)

## Yrittäjyyden perusedellytykset

Shane painottaa viittä keskeistä ehtoa, joita yritystoiminta ylipäättään edellyttää toteutuakseen. Ensinnäkin, yrittäjyys vaatii mahdollisuuksien olemassaoloa; tilanteita, joissa yksilöt kokevat voivansa saada aikaan tuottoa. Toiseksi, kaikista henkilöistä ei ole yrittäjiksi, joten yrittäjyys edellyttää myös ihmisten välisiä eroja. Henkilöiden väliset erot näkyvät erityisesti mahdollisuuksien havaitsemisessa ja niiden hyödyntämisessä.

Kolmas yrittäjyyden perusedellytys on riskinkantokyky. Mahdollisuuden hyödyntäminen sisältää aina epävarmuutta, jota yrittäjän on pystyttävä sietämään ja ottamaan tarvittavia riskejä. Neljäs välttämätön osatekijä on toiminnan organisoiminen. Yrittäjyyden ja liiketoimintamahdollisuuden toteuttaminen ei välttämättä vaadi aina uuden yrityksen perustamista, mutta edellyttää joka tapauksessa aiemman toiminnan ja resurssien uudelleenorganisointia. Lopulta, yrittäjyys edellyttää Shanen mukaan (2003, 6-8) myös jonkinasteisen innovaation läsnäoloa. Innovaation aste vaihtelee käytännössä paljonkin, mutta ainoastaan muiden toiminnan kopiointi ei voi täyttää yrittäjyyden määritelmää.

## Liiketoimintamahdollisuus

Shane nostaa esille yrittäjyystutkimuksen tunnistamat kaksi erilaista liiketoimintamahdollisuuden tyyppiä. Schumpeter määritteli liiketoimintamahdollisuuden tekijöitä jo 1930-luvulla. Hänen mukaansa mahdollisuuden hyödyntäminen johtaa aina kansantalouden tasapainon jonkinasteiseen järkkymiseen, "luovaan tuhoon". Schumpeter painotti myös uuden tiedon luomista ja tunnistamista sekä liiketoimintamahdollisuuden korkeaa innovatiivisuuden astetta. Näin ollen Schumpeterin määritelmän mukaiset liiketoimintamahdollisuudet ovat myös erittäin harvinaisia.

Kirznerin määrittelemä liiketoimintamahdollisuus on käytännössä Schumpeterin näkemyksen peilikuva. Kirznerin mukaan liiketoimintamahdollisuuksilla on kansantaloutta tasapainottava vaikutus, eikä niiden hyödyntäminen ei edellytä uutta tietoa vaan nykyisen tiedon soveltamista. Kirznerin näkemyksen mukaiset liiketoimintamahdollisuudet ovatkin tästä johtuen verraten yleisiä (Shane 2003, 19-22).

Aivan kuten Deakins & Freel (2003), myös Shane tuo esille muutoksen liiketoimintamahdollisuuksien taustalla. Muutokset voivat olla luonteeltaan niin merkittäviä, että ne mahdollistavat Schumpeterin kuvaaman kansantalouden tasapainon järkkymisen. Tällaiset muutokset liittyvät ennen kaikkea teknologian kehittymiseen, mutta myös poliittiset ja demografiset muutokset voivat synnyttää aivan uusia ja todella merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia (Shane 2003, 23). Edelleen Schumpeter on tunnistanut liiketoimintamahdollisuudelle viisi erilaista muotoa: uudet tuotteet ja/tai palvelut, uudet maantieteelliset markkinat, uudet raaka-aineet, uudet tuotantomenetelmät ja uudet organisoinnin keinot (Shane 2003, 33-34).

## Liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen

Liiketoimintamahdollisuus ei koskaan konkretisoidu yritystoiminnaksi, ellei mahdollisuus tule havaituksi. Ihmiset eroavat toisistaan siinä, kuinka hyvin he pystyvät havaitsemaan liiketoimintamahdollisuuksia. Kykyyn havaita liiketoimintamahdollisuuksia vaikuttaa Shanen mukaan kaksi seikkaa: tiedonsaanti ja kyky tunnistaa saadun tiedon perusteella liiketoimintamahdollisuuksia.

Yksi Shanen mainitsemista yrittäjyyden perusedellytyksistä liittyy juuri ihmisten välisiin eroavaisuuksiin. Tämä tulee hyvin esille tiedonsaannin kohdalla. Elämäkokemus, tiedon etsintäprosessit ja sosiaaliset verkostot ovat kullakin potentiaalisella yrittäjällä erilaiset ja nämä ominaisuudet vaikuttavat henkilöiden kykyyn havaita erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia.

Elämäkokemuksen kohdalla erityisesti henkilön työtehtävän luonteella ja toimialalla on suora merkitys liiketoimintamahdollisuuden laatuun ja sisältöön. Shane viittaa tutkimukseen, jonka mukaan uuden tiedon lähteillä olevat insinöörit ja tiedemiehet ovat hyödyntäneet työnsä näköalapaikkaa lukuisten patenttien muodossa. Lisäksi muun muassa kemistien ja fyysikkojen työn luonteella on selvä vaikutus ennen kaikkea teknologiaperustaisten yritysten syntyyn. Markkinointiin liittyvät työtehtävät puolestaan tarjoavat mahdollisuuden saada ensikäden tietoa markkinoista ja asiakkaiden mieltymyksistä, mikä voi synnyttää uusia, markkina- ja asiakaslähtöisiä liiketoimintamahdollisuuksia (Shane 2003, 46–47).

Henkilön elämän- ja työkokemukseen liittyy yhä useammin paljon erilaisia työtehtäviä eri työnantajien palveluksessa. Työelämän monipuolisuudella on myös eri tutkimuksen perusteella positiivinen vaikutus yrittäjyyteen ja yritysten perustamiseen. Lisäksi myös henkilön maantieteellinen liikkuvuus työn ja työtehtävien johdattamana on havaittu lisäävän yrityksen perustamisen todennäköisyyttä (Shane 2003, 48).

Määrätietoinen tiedon etsintä lisää luonnollisesti todennäköisyyttä löytää erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Erityisesti menestyneet, käytännössä jo hieman pidempään yrittäjänä toimineet henkilöt erottuvat muista henkilöistä ja myös muista yrittäjistä kyvystään löytää liiketoimintamahdollisuuksia sellaisista tietolähteistä, joita muut eivät löydä tai tajua etsiä. Tietolähteen laadulla on myös merkitystä; ei-julkiset tietolähteet sisältävät todennäköisemmin aiemmin tunnistamattomia mahdollisuuksia uuteen liiketoimintaan kuin täysin julkiset tietolähteet.

Ei-julkisen ja yksityisen tiedon hyödyntämiseen liittyvät myös henkilön erilaiset sosiaaliset suhteet ja verkostot. Shane (2003, 49) viittaa eri tutkimuksiin, joiden mukaan henkilön sosiaalisen verkoston rakenteella on vaikutusta erilaisen, merkityksellisen tiedon saantiin ja sitä kautta myös liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemiseen. Erityisesti monimuotoiset ja eri elämäntilanteiden ihmisistä koostuvat verkostot lisäävät liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemista, koska tällöin henkilöt kohtaavat oman arkikokemuksensa näkökulmasta uutta tietoa.

Tiedon saanti ei sinällään vielä ratkaise uuden liiketoimintamahdollisuuden syntymistä ja havaituksi tulemistä. Potentiaalisella yrittäjällä on oltava

myös kyky poimia tietovirrasta juuri uuden liiketoiminnan kannalta merkittävä informaatio ja näin tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Liiketoimintamahdollisuuden tunnistamiseen vaikuttaa Shanen mukaan henkilön tiedonvastaanottokyky erityisesti markkinoiden tuntemuksen näkökulmasta sekä henkilön tiedonkäsittelyyn liittyvät kognitiiviset ominaisuudet (Shane 2003, 51–54).

Lukuisten tutkimusten mukaan (Shane 2003, 52–53) juuri markkinoiden tuntemus helpottaa liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemista. Markkinatuntemuksen avulla uusi tieto voidaan tulkita ja yhdistää juuri tietyn markkinan kannalta tärkeisiin seikkoihin. Aiempi tieto markkinoista myös auttaa löytämään ratkaisuja liiketoiminnan mukanaan tuomiin uusiin ongelmiin ja haasteisiin. Yleisen markkinatuntemuksen rinnalla myös tarkempi tieto siitä, miten markkinoita voidaan palvella lisää todennäköisyyttä liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemiseksi. Tällöin uuden liiketoiminnan mahdollisuus voidaan yhdistää konkreettisemmin asiakkaiden tarpeisiin, uusiin tuotteisiin sekä tuotteiden ja palveluiden tuotantopoihin.

Liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisen kannalta henkilön kognitiiviset ominaisuudet ovat merkityksellisiä ennen kaikkea tiedonkäsittelykyvyn näkökulmasta. Tällöin korostuvat esimerkiksi potentiaalisen yrittäjän kyvykyys nähdä syy-seuraus-suhteita, tunnistaa erityisesti liiketoiminnan kannalta hyödyllistä tietoa ja ymmärtää erilaisten kokonaisprosessien toimintaa. Ylipäänsä kognitiivisiin ominaisuuksiin vaikuttavat henkilön älykkyys, tarkkanäköisyys, luovuus ja kyky nähdä riskit mahdollisuuksina (Shane 2003, 54–58).

### **Liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen**

Myös mahdollisuuden hyödyntämisen suhteen voidaan nähdä merkittäviä eroavaisuuksia henkilöiden välillä. Shane nostaa esille lukuisia henkilön psykologisia ominaisuuksia sekä demografisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kykyyn hyödyntää mahdollisuuksia uudeksi liiketoiminnaksi. Yrittäjyyden prosessimallissa henkilön ominaisuuksien lisäksi myös toimintaympäristön eri tekijöillä on oma merkityksensä uuden liiketoiminnan hyödyntämiseksi.

Psykologisissa tekijöissä on nähtävissä selkeä yhteys yrittäjyyden piirre-teoreettiseen lähestymistapaan. Shane mainitsee tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, jotka ohjaavat henkilöä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisessä. Henkilön ulospäinsuuntautuneisuudella, suoriutumisen halulla, riskinottokyvylle sekä itsenäisyyden tarpeella on kaikilla positiivinen vaikutus liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseen.

Niin ikään jo aiemmin esille tullut sisäinen kontrollikäsitys (internal locus of control) vaikuttaa myönteisesti liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseen. Muita positiivisesti mahdollisuuden hyödyntämiseen vaikuttavia henkilön psykologisia/kognitiivisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi liiallinen itsetuottamus sekä intuitiivinen käytös. Sen sijaan persoonan sovinnaisuus vähentää mahdollisuuden hyödyntämisen todennäköisyyttä (Shane 2003, 116–117).

Shane (2003, 63–91) viittaa lukuisiin tutkimuksiin, joiden mukaan myös henkilön tulotaso, työttömyys, ikä, siviilisääty, koulutus sekä työkokemus

omalta osaltaan vaikuttavat todennäköisyyteen hyödyntää erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Korkeamman tulotason omaavilla henkilöillä todennäköisyys hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia on suhteellisen matala, kun taas työttömyys tutkitusti lisää selvästi yrityksen perustamisen ja mahdollisuuden hyödyntämisen todennäköisyyttä.

Henkilön iällä ei ole suoraa, lineaarista vaikutusta liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseen. Iän ja sen mukana kokemuksen lisääntyessä myös todennäköisyys yrityksen perustamiselle ja liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämislle nousee. Kuitenkin eläkeiän lähestyessä ihmisten turvallisuushakuisuus vähitellen lisääntyy, joka puolestaan laskee mahdollisuuden hyödyntämisen todennäköisyyttä. Shane viittaa muun muassa Yhdysvalloissa toteutettuun tutkimukseen, jonka mukaan yrityksen perustaminen on aktiivisimmillaan ikäryhmässä 25 – 44 vuotta (Shane 2003, 90).

Myös siviilisäädyltä on todettu olevan vaikutusta liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä. Riskien ottaminen ja epävarmuuden sietäminen liittyy olennaisena osana varsinkin uuden liiketoiminnan alkuvaiheeseen. Työssä oleva puoliso pienentää näitä riskejä ja näin ollen mahdollistaa paremmin uuden liiketoiminnan aloittamisen.

Henkilö voi koulutuksen kautta hankkia sellaisia tietoja ja taitoja, joita voidaan hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksien toteuttamiseksi. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi johtaminen, suunnittelu, ongelmien ratkaisu, viestintä ja neuvottelutaito. Lukuisten eri tutkimusten perusteella (Shane 2003, 69–75) henkilön koulutuksen lisääntyminen johtaa suurempaan todennäköisyyteen hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia. Koulutuksella on myös todettu olevan positiivinen vaikutus perustetun yrityksen menestykseen ennen kaikkea yrityksen eloonjäämisen näkökulmasta

Potentiaalisen yrittäjän työkokemuksella on todettu olevan merkittävä vaikutus jo mahdollisuuksien havaitsemisen vaiheessa ja kokemuksen merkitys korostuu entisestään uuden liiketoiminnan aloittamisen kynnyksellä. Yleinen liiketoiminnan ja erityisesti tietyn toimialan tuntemus, kokemus markkinoinnin, tuotekehityksen ja johtamisen työtehtävistä sekä aiempi yrittäjäkokemus lisäävät kaikki uuden yritystoiminnan kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja. Myös omakohtainen kokemus perheyrittäjyydestä lisää tutkitusti todennäköisyyttä liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Henkilön ominaisuuksien rinnalla myös toimintaympäristöllä on huomattava vaikutus liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen. Shane (2003) nostaa esille sekä toimialan että yleisen liiketoimintaympäristön merkityksen uuden liiketoiminnan hyödyntämisen yhteydessä.

Toimialan tietointensiivisyyden merkitys korostuu erityisesti uusien innovaatioiden hyödyntämisprosessissa. Tällöin esimerkiksi toimialan tuotekehityspanostuksella on selvä yhteys uusien yritysten syntyyn. Toisaalta uusien, pienten yritysten on pystyttävä omassa innovaatioprosessissaan hyödyntämään julkisen sektorin, kuten yliopistojen ja tutkimuslaitosten tuottamaa uutta tietoa. Pienillä yrityksillä ei yleensä ole riittävästi resursseja panostaakseen pelkästään omin voimin uuden tiedon tuottamiseen. Pääsääntöisesti kuitenkin juuri pienet

yritykset ovat riittävän joustavia ja ketteriä hyödyntämään uusia innovaatioita luodakseen uutta liiketoimintaa (Shane 2003, 121–123).

Kysyntätilanteella, joka kullakin toimialalla vallitsee, on myös luontainen vaikutus yritysten kykyyn hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia. Ylipäättään kysynnän lisääntyminen tuo mukanaan myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi toimialan kysyntäolosuhteisiin liittyvät markkinoiden suurempi koko sekä kasvavat ja segmentoituneet markkinat lisäävät mahdollisuuksia uuden liiketoiminnan syntymiselle (Shane 2003, 124–129).

Toimialan elinkaaren vaihe ja rakenne määrittävät myös osaltaan liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämistä. Uusia yrityksiä perustetaan enemmän nuorille toimialoille. Toimialan siirtyessä kypsempään vaiheeseen mahdollisuudet hyödyntää uutta liiketoimintaa vähenevät. Puolestaan toimialalla vallitseva yritystiheys vaikuttaa toimialan elinkaaren vaiheissa eri tavoin liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen. Alussa, toimialan vasta hakiessa vakiintuneempia muotoja, yritysten perustaminen ruokkii edelleen myös uusien yritysten perustamista. Myöhemmin yritystiheyden selvästi lisääntyessä kasvanut yrityskanta vähentää uusien tulokkaiden kiinnostusta ja mahdollisuuksia toimialaa kohtaan (Shane 2003, 129–133).

Eri toimialat poikkeavat toisistaan myös niiden rakenteen perusteella. Liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen näkökulmasta uusien yritysten perustamista tukevat esimerkiksi toimialan taloudellinen kannattavuus ja suhteellisen matala investointitarve. Uusien yritysten pääsy vaikeutuu puolestaan sellaisilla toimialoilla, joilla vallitseva yrityskoko on suhteellisen suuri.

Toimialan lisäksi ylipäättään toimintaympäristö vaikuttaa liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseen. Shane (2003, 147) jakaa toimintaympäristön vaikutukset kolmeen eri osa-alueeseen: talouteen liittyvä ympäristö, poliittinen ympäristö ja sosio-kulttuurinen ympäristö.

Talouteen liittyvän ympäristön tekijöistä taloudellinen kasvu ja kansantalouden hyvinvointi tukevat liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämistä, lisäksi myös matala inflaatiotaso ja kansantalouden vakaus omalta osaltaan lisäävät uusien yritysten perustamista ja uuden liiketoiminnan syntymistä. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi pääoman saatavuus rohkaisee mahdollisuuksien hyödyntämiseen, kun taas puolestaan korkeampi verotus vähentää henkilöiden halukkuutta itsensä työllistämiseen (Shane 2003, 146–154).

Poliittinen vapaus, yrittäjyyttä tukeva lainsäädäntö sekä siihen liittyvä vahva tekijänoikeussuoja tukevat liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen prosessia. Sen sijaan niin ikään poliittisen toimintaympäristön tekijöihin liittyvä keskitetty hallinto, joka on ollut tyypillistä kommunististen maiden suunnitelmatalouksissa, vähentää merkittävästi henkilöiden halukkuutta ja mahdollisuuksia uuden liiketoiminnan synnyttämiseen (Shane 2003, 156–157).

Yhteiskunnassa vallitseva sosiaalinen ja kulttuurinen toimintaympäristö vaikuttaa myös liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen. Yrittäjyyden edistämiseen liittyvien eri toimenpitein voidaan vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka haluttavana vaihtoehtona yrittäjyys yhteiskunnassa koetaan. Esimerkiksi yhteiskunnan kussakin sosio-kulttuurisessa ympäristössä, eri alueilla ja seu-

duilla, voidaan nostaa esille henkilöitä, jotka toimivat yrittäjyyttä tukevin roolimalleina (Shane 2003, 157–159).

### **Liiketoimintamahdollisuuden toteuttaminen**

Liiketoimintamahdollisuuden toteuttaminen vaatii Shanen yrittäjyyden prosessimallin mukaisesti rahoituksen järjestämistä, strategian luomista ja organisaation muodostamista. Rahoituksen suhteen lähtökohtatilanne on se, että yrityksen on hankittava rahoitusta toiminnan aloittamiseksi ennen kuin yritykseen tuleva liikevaihto ja tulos voivat myöhemmin mahdollistaa yrityksen toiminnan ilman ulkopuolista rahoitusta. Riittävä alkuvaiheen rahoitus tukee yrityksen eloonjäämistä, kasvua ja tuottavuutta (Shane 2003, 162).

Tiedon epäsymmetrisyys ja epävarmuus ovat tekijöitä, jotka ovat liiketoimintamahdollisuuksien syntymisen ja havaitsemisen taustalla. Shanen mukaan (2003, 191) nämä samat tekijät myös vaikeuttavat yrittäjän mahdollisuuksia hankkia rahoitusta ja muita resursseja uuden liiketoiminnan toteuttamiseksi.

Yrittäjällä on usein hallussaan sellaista tietoa, joka ylipäättään mahdollistaa uuden liiketoiminnan synnyn. Hän pyrkii myös pitämään tämän tiedon itsellään eikä luovuttamaan kaikkea tietoa esimerkiksi rahoittajien käyttöön. Näin ollen rahoittaja (pankki, pääomasijoittaja) joutuu tekemään rahoituspäätöksen rajallisen tiedon perusteella eikä yrityksen tarvitsema ulkopuolinen rahoitus välttämättä aina täten toteudu. Liiketoimintamahdollisuuteen liittyvä epävarmuus voi myös estää rahoituksen saamisen.

Yrittäjä voi hankkia rahoitusta edellä mainituista seikoista huolimatta. Shane viittaa lukuisiin eri tutkimuksiin, joiden mukaan yleisin rahoituksen lähde yritystoiminnan alkuvaiheessa on yrittäjän omarahoitus. Omarahoitusosuu- den rinnalla vaihtoehtoisia rahoitusmuotoja ovat myös muiden osakkaiden sijoitukset, lisäksi rahoituksen saatavuutta voi helpottaa erilaisin rahoittajien kanssa tehtävin sopimuksin (Shane 2003, 167–174).

Liiketoimintamahdollisuuden toteuttaminen edellyttää myös tilanteeseen sopivan strategian luomista. Strategian laatimisessa täytyy Shanen mukaan ottaa huomioon kaksi seikkaa: kuinka estää kilpailijoita hyödyntämästä samaa liiketoimintamahdollisuutta ja kuinka pystyä hallitsemaan yrittäjyyteen olennaisena osana liittyvää epävarmuutta ja tiedon epäsymmetrisyyttä.

Kilpailijoiden toimiin liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisen estämiseksi yrittäjällä on kaksi tapaa. Ensiksi, uusi liiketoiminta perustuu usein tietoon, joka on harvojen saavutettavissa. Yrittäjän tuleekin estää kilpailijoita saavuttamasta sitä tietoa, jonka varassa uuden liiketoiminnan harjoittaminen on. Toiseksi, mikäli kilpailija on jo hankkinut liiketoimintamahdollisuuden taustalla olevan tiedon, yrittäjä voi pyrkiä turvaamaan oman asemansa erilaisilla turvaamistoimenpiteillä. Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa patentit, skaa- laedut sekä jatkuva innovointi.

Epävarmuuden ja tiedon epäsymmetrisyyden hallitsemiseksi yrittäjän on syytä välttää suoraa kilpailua pidempään toimineiden yritysten kanssa. Yksi tapa välttää suoraa kilpailua on solmia kumppanuuksia jo toimivien ja yleensä

hieman suurempien yritysten kanssa. Lisäksi oma yritys kannattaa pitää mahdollisimman joustavana ja sopeutumiskykyisenä (Shane 2003, 217–218).

Liiketoiminnan aloittaminen ja liiketoimintamahdollisuuden toteuttaminen vaatii myös toiminnan organisointia. Organisointi edellyttää joka tapauksessa suunnittelua. Yrittäjän on suunniteltava toiminnan organisointi, joko kirjallisesti tai edes omassa päässään. Suunnittelun avulla voidaan paremmin todentaa liiketoimintamahdollisuuden kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä, selvittää tarvittavia resursseja, lisätä uuden tiedon oppimista sekä selvittää yrityksen tavoitteita.

Organisointi ei välttämättä tarkoita aina uuden yrityksen perustamista, vaan liiketoimintamahdollisuus voidaan toteuttaa myös muilla keinoin. Liiketoimintamahdollisuus voidaan hyödyntää ja toteuttaa käyttämällä jo olemassa olevia markkinamekanismeja kuten lisensointia tai franchising-toimintaa. Uuden yrityksen perustaminen ei ole tarpeen myöskään silloin, jos yritys haluaa säilyttää uuden liiketoimintamahdollisuuden osana nykyisen yrityksen toimintaa. Tällöin uuden liiketoiminnan toteuttaminen tapahtuu olemassa olevan yrityksen sisällä toimintojen uudelleenorganisoinnin kautta.

Mikäli päädytään yrityksen perustamiseen, se voidaan tehdä yksittäisen henkilön/henkilöiden toimesta kokonaan täysin uutena yrityksenä. Uutta liiketoimintaa voidaan lähteä organisoimaan myös ns. spin off -yrityksenä varsinkin silloin, kun liiketoimintamahdollisuus on havaittu jo olemassa olevan yrityksen toiminnan tuloksena.

Toiminnan organisointiin liittyy myös päätöksenteko muun muassa yritysmuodon suhteen sekä palkattavien henkilön lukumäärästä päättäminen. Henkilömäärästä päättämisen lisäksi yrityksen tulee ennen kaikkea pitää huolta siitä, että henkilöstöllä olla myös riittävän monipuolista osaamista. Lisäksi yrityksen pitäisi löytää sopiva tasapaino vakituisten ja tilapäisten työntekijöiden välillä.

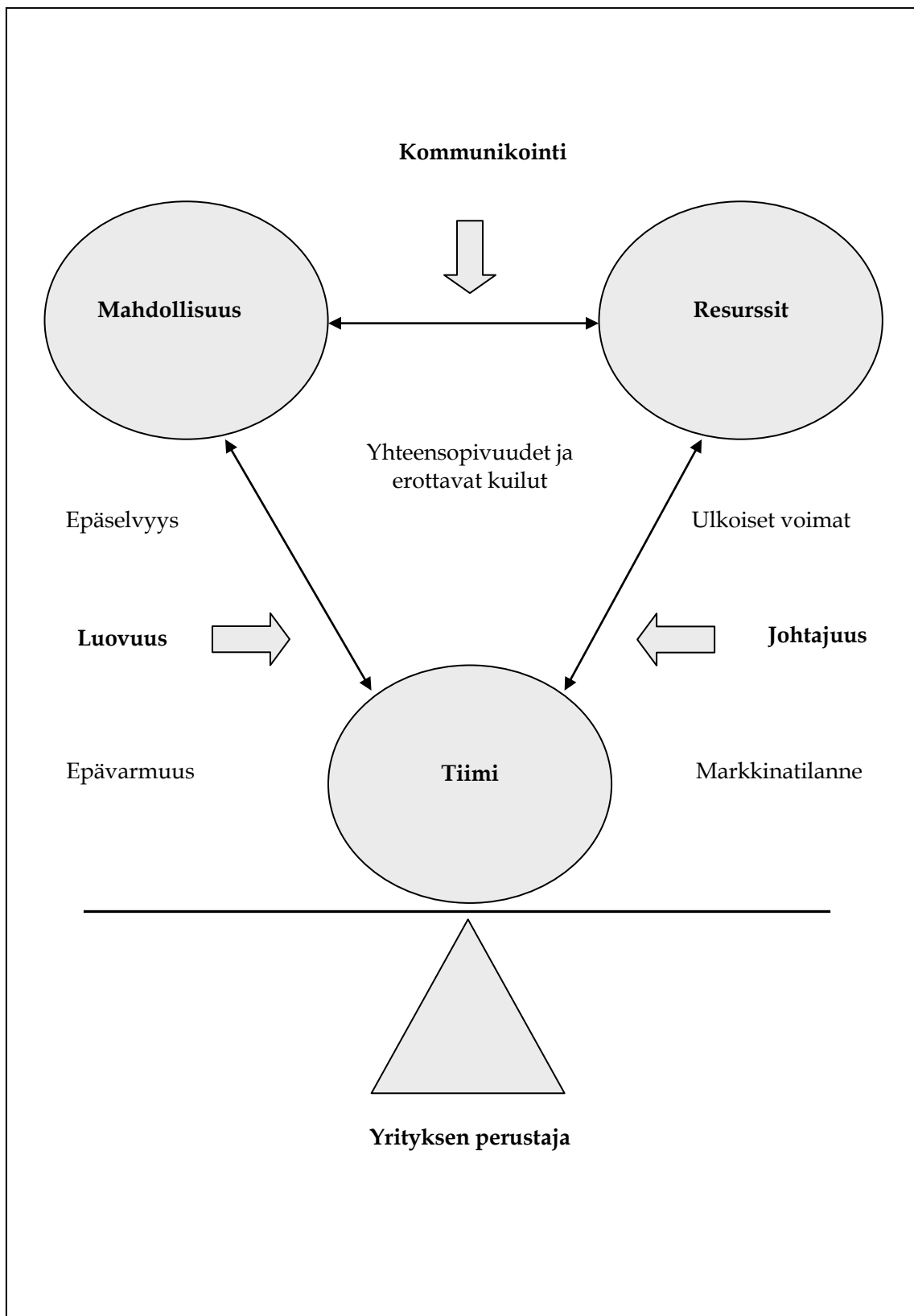
### **2.2.3 Yrittäjyyden tasapainomalli (Timmons)**

Timmonsin yrittäjyyden tasapainomalli kuvaa yrittämistä mahdollisuuksien, resurssien ja yrittäjän rakentaman tiimin välisenä tasapainoiluna (Kuvio 6).

Epätasapaino ja siihen liittyvät muutokset kuuluvat olennaisena osana yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin, mutta korostuvat erityisesti yritystoiminnan alkuvaiheessa. Tasapainoa järkyttävät muun muassa markkinatilanne sekä muut ulkoiset voimat. Yrittäjyyteen kuuluvat myös jatkuva epävarmuus ja epäselvyys tulevaisuudesta.

Yrittäjän tehtävänä on yhdistää liiketoiminnan perustana olevia liiketoimintamahdollisuuksia, käytettävissä olevia resursseja sekä tiimin vahvuuksia ja mahdollisuuksia keskenään yritystoiminnan menestyksen ja tasapainon saavuttamiseksi. Johtajuus, luovuus ja kyky kommunikoida eri sidosryhmien kanssa ovat niitä keinoja, joilla yrittäjä tiimeineen pyrkii hallitsemaan tilannetta. (Timmons & Spinelli 2009, 110–114).





KUVIO 6 Yrittäjyyden tasapainomalli (Timmons & Spinelli 2009, 110)

## **Mahdollisuus**

Vaikka tasapainomallissa on kyse holistisesta ja dynaamisesta kokonaisuudesta, jossa jokaisella osatekijällä on oma tärkeä roolinsa, niin Timmons nostaa aivan kuten Shanekin liiketoimintamahdollisuuden yrittäjyyden tärkeimmäksi elementiksi. Timmonsin mukaan hyvä idea ei ole läheskään aina hyvä mahdollisuus. Vain hyvin harva idea osoittautuu sellaiseksi liiketoimintamahdollisuudeksi, joka herättää esimerkiksi pääomasijoittajien kiinnostuksen.

Hyvän liiketoimintamahdollisuuden ominaisuuksia ovat muun muassa riittävän voimakas markkinakysyntä, markkinoiden riittävä koko ja kasvu sekä mahdollisuus merkittävään voittomarginaaliin. Liiketoimintamahdollisuuden merkittävyttä lisäävät markkinoiden epäkypsyys ja voimakas kasvu sekä markkinoilla vallitseva muutos (Timmons & Spinelli 2009, 111–112).

## **Resurssit**

Timmonsin mukaan yleinen harhaluulo yrittäjyyteen liittyen on se, että menestyksellinen liiketoiminta edellyttäisi kaikkien tarvittavien ja kuviteltavissa olevien resurssien hankkimista jo heti yritystoiminnan alkuvaiheessa. Monet rahoittajat ja menestyneet yrittäjät korostavat sitä, että pahinta, mitä yrittäjälle voisi tapahtua, on saada liikaa rahaa liian varhain. Itse asiassa niukat resurssit pakottavat yrittäjän tulemaan toimeen vähemmällä ja panostamaan luovuuteen ja kekseliäisyyteen. Yrittäjän yksi suurista virheistä yritystoiminnan alussa on ajatella yritystoimintaa pelkästään taloudellisten resurssien näkökulmasta. Taloudellisten resurssien lisäksi ja rinnalla yrittäjän pitää pystyä ymmärtämään ja kontrolloimaan myös henkilöresursseja, yritykseen kertynyttä omaisuutta ja yrityksen liiketoimintaa kokonaisuutena (Timmons & Spinelli 2009, 112).

## **Tiimi**

Menestyvien ja erityisen potentiaalisten yrityshankkeiden taustalta löytyy lähes poikkeuksetta useamman henkilön muodostama yrittäjätiimi. Timmons viittaa useisiin pääomasijoittajiin, jotka omalta osaltaan korostavat oikean tiimin merkitystä rahoittamisessa yrityksissä. Pääomasijoittajien mukaan maailmassa on kylliksi teknologisia ratkaisuja, riittävästi yrittäjiä, kylliksi rahaa ja pääomasijoittajia, ainoastaan ensiluokkaisista tiimeistä on pulaa. Korkeatasoinen yrittäjätiimi voi saada keskinkertaisenkin liikeidean menestymään, mutta keskinkertainen tiimi ei välttämättä kykene täysipainoisesti hyödyntämään erinomaista liiketoimintamahdollisuutta. Parhailakin tiimeillä tulee olla pääyrittäjä, tiiminjohtaja, jonka täytyy pystyä houkuttelemaan joukkoonsa muita avainhenkilöitä. Tiiminjohtaja, joka usein on yrityksen perustaja, rakentaa yrittäjyyden kulttuuria sekä luo yritykseen organisaation. Laadukkaalla tiimillä puolestaan täytyy olla riittävä kokemus ja näyttöä osaamisestaan, korkea halu suoriutua, luovuutta sekä kykyä sietää riskejä, epävarmuutta ja epäselvältä vaikuttavaa tulevaisuutta (Timmons & Spinelli 2009, 112–113).

## 2.3 Uuden yrityksen tunnuspiirteitä ja kasvun lähtökohtia

Vaikka edellä esitettiin erilaisia systemaattisia ja loogisia malleja yrityksen synty- ja kehitymisprosesseista, niin uuden yrityksen perustamisprosessissa on lopulta suhteellisen harvoin kaikkia niitä piirteitä ja ominaisuuksia, joita esimerkiksi Shane omassa mallissaan esittää. Uusien yrittäjien tapa perustaa yritys on usein hyvin mutkaton; halutaan ennen kaikkea luoda itselle työpaikka yrittäjyyden keinoin ja näin hyödyntää hankittua ammattitaitoa ja koulutusta. Yritystoiminnan suunnitteluun ei uhrata kovinkaan paljon aikaa ja monilla uusilla yrityksillä ei ole lainkaan minkäänlaista liiketoimintasuunnitelmaa (Richbell, Watts & Wardle 2006, 509). Liiketoimintasuunnitelma nähdäänkin yrittäjien keskuudessa hyvin usein pikemminkin yritystoiminnan aloittamisen esteeksi kuin hyödylliseksi työkaluksi, jota olisi hyvä käyttää suunnittelun apuna (Bridge ym. 2003, 234–235).

Uudet yritykset perustetaan pääsääntöisesti sellaisille toimialoille, joilla alalle tulon kynnyks on suhteellisen matala eikä yrityksen perustaminen edellytä korkeaa osaamista tai suuria investointeja (Shane 2008, 37–38). Toimialoitain tarkasteltuna suomalaisten yritysten lukumäärä on viime vuosina kasvanut muun muassa rakentamisessa sekä palvelualoilla. Palvelualoista korostuvat erityisesti sosiaali- ja terveysala, liike-elämän palvelut sekä kotitalouspalvelut (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 13).

Sosiaalipalvelujen suosiota selittää muun muassa väestön ikääntyminen ja täten palvelujen tarpeen lisääntyminen sekä kuntien ostopalvelujen kasvaminen. Kotitalouspalvelujen laajentumisen taustalla on puolestaan verotuksen kotitalousvähennysjärjestelmä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 13–15). Kotiin tuotavissa palveluissa nähdään myös tulevaisuudessa kasvupotentiaalia. Kotisiivous- ja remonttipalveluiden lisäksi kotitaloudet ovat kiinnostuneita muun muassa erilaisista henkilökohtaisista hyvinvointipalveluista kuten hieronnasta ja kampaajan palveluista (Varjonen, Aalto & Leskinen 2005, 83–85).

Tyypillisen uuden yrityksen liikeidea ei kovinkaan usein sisällä erityistä kilpailuetua, joten perustettavien yritysten verrattain suuri joukko koostuu lähinnä toistensa kaltaisista mikroyrityksistä. Tällaisten yritysten asiakaskunta löytyy pääsääntöisesti oman seudun tai oman maakunnan alueelta. Schumpeterin yrittäjyyteen liittämä innovatiivisuus ja sen aikaansaama luova tuho tuntuu olevan kovin kaukana tämänkaltaisten yritysten toiminnasta. Uudet yritykset ovatkin enemmän Kirznerin kuvailemia nykyisen tiedon soveltajia, talouden tasapainoa ylläpitäviä ja siten hyvin tavanomaisia kansantalouden toimijoita (Shane 2003, 21).

Alkava yritys on syntyessään pieni ja kasvaa vain hyvin harvoin mikroyrityksen (enintään yhdeksän työntekijää) kokoluokkaa suuremmaksi. Suomalainen yrittäjyys on ennen kaikkea yksinyrittäjyyttä, sillä noin 2/3 kaikista yrittäjistä toimii yksin. Uusista yrityksistä noin 60 prosenttia ei missään elinkaarensa vaiheessa tule koskaan työllistämään enempää kuin yhden henkilön, yrittäjä mukaan lukien. Mikäli yritys kuitenkin päättää palkata ensimmäisen ulkopuo-

lisen työntekijän tai työntekijöitä, se tapahtuu todennäköisimmin yritystoiminnan ensimmäisinä vuosina (Aaltonen, Heinonen & Kovalainen 2009, 24 ja 106). Käytännössä yrittäjyyden suosion lisääntyminen Suomessa onkin näkynyt ennen kaikkea voimakkaana yritysten lukumäärän kasvuna, kun taas työnantajyritysten määrä on koko 2000-luvun pysynyt noin sadantuhannen yrityksen tuntumassa ja on itse asiassa aivan viime vuosina jopa pienentynyt (Tilastokeskus 2009).

Vaikka tyypillisen uuden yrityksen kasvu onkin suhteellisen harvinaista, se ei kuitenkaan ole mahdotonta tai tavatonta. Yksi tärkeimmistä kasvun mahdollistavista tekijöistä on itse asiassa yrityksen perustaminen itsessään. Kaikkia menestyviä yrityksiä yhdistää se, että on uskallettu lähteä liikkeelle ehkä vajavaisinkin tiedoin ja yritys on ylipäättään päätetty perustaa (Pasanen 2007, 137). Uusi yrittäjä lähtee usein liikkeelle ilman täydellisiä suunnitelmia ja hyväksyy sen, että monet asiat selviävät vasta käytännön kanssakäymisessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Yrityksen perustaminen on alku yrittäjän oppimiselle ja oppiminen voi mahdollistaa myös yrityksen kasvun.

Yrittämiseen ja yrittäjän oppimiseen liittyy mahdollisuus havaita sellaisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joita ei olisi mahdollista kohdata tai oivaltaa, ellei yritystoimintaa olisi lainkaan käynnistetty. Robert Ronstadt nimeää tämän perusmekanismin ns. käytäväperiaatteeksi. Uusi yritys on kuin käytävä, jonka varrella avautuu uusia mahdollisuuksia kannattavaan liiketoimintaan (Ronstadt 2007, 71–73).

Yrittäjä ei voi varsinkaan yritystoiminnan alkuvaiheessa tietää ja ennakoida kaikkea, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tämän vuoksi uusi yritys on useimmiten syytä aloittaa varovasti. Käytäväperiaate tarkoittaa uusille yrittäjille erityisesti sitä, että tuloksen maksimoinnin sijaan tärkeämpi tavoite toiminnan alkuvaiheessa on oppia, selviytyä eteenpäin ja pysyä hengissä. Yrittäjän oppimiseen liittyvät olennaisena osana myös virheet ja epäonnistumiset. Yrityksen käynnistymisen jälkeen ja yrittäjän osaamisen lisääntyessä vastaan tulee todennäköisesti myös hyviä tilaisuuksia ja mahdollisuuksia, jotka voivat johtaa yrityksen ja yrittäjän menestymiseen hieman myöhemmin. Uusi liiketoimintamahdollisuus voi myös johtaa kokonaan uuden yrityksen perustamiseen (Ronstadt 2007, 71–81).

Toisen viitekehyksen ja näkökulman uusien yritysten kasvuun ja kehittymiselle Ronstadtin käytäväperiaatteen rinnalla tarjoaa Saras Sarasvathyn kehittävän käynnistämisen malli. Se haastaa perinteisen suunnittelumallin (causal model) kehittävän käynnistämisen (effectual model) mukaisella toiminnalla. Kehittävä käynnistäminen painottaa tavoitteiden asettamisen ja tuottojen maksimoinnin sijaan yrittäjän käytettävissä olevia keinoja sekä eri sidosryhmien ja henkilöiden välistä yhteistyötä (Sarasvathy 2008, 73, 101).

Sarasvathy havainnollistaa ajatteluaan kolmella kysymyksellä, jotka yrittäjän on kysyttävä itseltään: Kuka minä olen? Mitä minä osaan? Kenet minä tunnen? Toimintaympäristön nopea muuttuminen on joka tapauksessa niin haasteellista, ettei yrittäjä voi mitenkään ennustaa tulevaisuutta. Tulevaisuuden ennustamisen tarve vähenee, mikäli yrittäjä keskittyy kehittävän käynnistämisen

näkökulmasta juuri niihin asioihin, joihin hän itse voi vaikuttaa ja joita hän voi myös hallita (Sarasvathy 2008, 78–81, 91).

Kehittävä käynnistäminen sisältää paljon samaa ajattelua käytäväperiaatteen kanssa. Molempien periaatteiden mukaisesti uudelle yrittäjälle on tärkeää lähteä liikkeelle, luopua täydellisyyden tavoittelusta, keskittyä oleellisiin, käytävissä oleviin keinoihin ja olla valppaana silloin, kun mahdollisuus yrityksen kasvuun aukeaa. Tällainen ajattelu voi olla siemen myös pienen, tyypillisen yrityksen kasvulle.

## 3 MINUSTAKO KASVUYRITTÄJÄ?

### 3.1 Kasvun motiivit

Yritysten laatuun on viime vuosikymmeninä alettu kiinnittää sekä tutkijoiden että julkisten viranomaisten toimesta yhä enemmän huomiota. Muun muassa Matti Vanhasen II hallituksen Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelman keskeisimpiä teemoja on kasvuyrittäjyyden edistäminen ja ennen kaikkea yritysten kasvuhalukkuuden parantaminen (Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma 2007, 6). Kasvuyrityksillä nähdään olevan keskeinen merkitys alueelliselle kehitykselle sekä kansantaloudelle ja yhteiskunnalle ylipäätään.

Erityisesti työllisyyden hoitamisessa kasvuyritysten tärkeys korostuu. Hyvin usein yrittäjyyskeskustelussa painotettu korkea yrittäjyysaktiivisuus ja suuri yritysten määrä ei ole ratkaisu työllisyyden hoitoon. Itse asiassa EU-maissa työttömyys on suurempaa siellä, missä on työvoimaan nähden eniten yrityksiä ja alhaisinta niissä maissa, joissa yrityksiä on suhteellisen vähän. Yritysten määrä ratkaisee siis varsin vähän työllisyyden näkökulmasta: yritysten laatu ja erityisesti yrityksen kasvuun liittyvät tekijät koetaan entistä tärkeämmiksi. Eri tutkimusten perusteella kaikista uusien yritysten luomista työpaikoista jopa 80 prosenttia syntyy kasvuyrityksissä (Sorama & Saarakkala 2009, 1).

Myös kasvuyrittäjyyden neuvonantotyöryhmä nostaa kasvuyrittäjyyden keskeiseksi tekijäksi kansantalouden kasvun ja kilpailukyvyn näkökulmasta. Talouden ja erityisesti työllisyyden kasvun on katsottu riippuvan merkittävästi yritys-kannan kasvusta ja uusiutumisesta. Neuvonantotyöryhmä korostaa erityisesti innovatiivisten yritysten mahdollisuuksia nykyisessä globaalissa ja nopean teknologisen muutoksen sävyttämässä toimintaympäristössä (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004, 15).

Laukkanen (2007, 19) korostaa kasvuyrittäjyyden merkitystä koko kansantaloutemme uudistumis- ja mukautumiskyvyn kannalta. Uusien työpaikkojen syntyminen on seurausta kansainvälisesti kilpailukykyisten tuotteiden ja palvelujen sekä hyvin johdettujen yritysten riittävän suuresta määrästä. Maassamme

tarvitaan enemmän kansainväliseen liiketoimintaan suuntautuvia ja kykeneviä vankkoja pk-yrityksiä.

Eri tutkimusten perusteella kasvuyrittäjyys näyttäytyy suhteellisen harvinaisena ilmiönä. Paljon on kuitenkin kiinni siitä, miten kasvuyrittäjyys tai yritysten kasvuhaluus määritellään. Esimerkiksi Mäki-Fräntin (2006, 18) pk-yritysten kasvua ja kasvuhaluutta selvittävässä tutkimuksessa voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä oli vain 15 %. Kuitenkin lähes puolet (48 %) tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä ilmoitti pyrkivänsä kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Näin ollen asemansa säilyttämiseen pyrkivien ja kasvuhaluttomien yritysten osuus oli selvästi alle puolet yrityksistä. Vaikka kasvu ei olekaan yritykselle itsetarkoitus, niin kasvun mahdollisuutta ei kuitenkaan suljeta pois, mikäli yritykselle tarjoutuu tilaisuus yritys-koon kasvattamiselle.

Yleisin syy suomalaisten yritysten kasvuhaluttomuuteen tuntuu olevan yrityksen nykyisen koon sopivuus. Muiksi kasvuhaluttomuuden syiksi yritykset nostavat työvoimakustannukset, kireän kilpailutilanteen sekä kasvun aiheuttamat riskit yritykselle (Suomen Yrittäjät & Finnvera 2009, 24 ja Mäki-Fränti 2006, 27).

Miksi sitten yrityksen olisi syytä kasvaa? Laukkanen (2007) tuo esiin tärkeitä yrityksen kasvuun liittyviä etuja ja hyötyjä. Suomalainen yrittäjyys on korostetusti yksinyrittäjyyttä ja tällainen yritys on myös korostetun haavoittuva. Näissä niin sanotuissa työpaikkayrityksissä yrittäjä tekee usein pitkää päivää, työtä ilman lomaa, vuodesta toiseen. Tästä syystä yrittäjän jaksaminen joutuu kovalle koetukselle. Kasvattamalla edes hieman yrityksen henkilömäärää yrittäjän työtaakkaa voidaan keventää ja näin ollen pienentää yrittäjän henkilöön liittyvää riskiä.

Monet yrittäjät kuvittelevat, että edes hieman suuremman yrityksen johtaminen on merkittävästi vaikeampaa kuin aivan pienen mikroyrityksen johtaminen. Yrityksen johtamiseen liittyy olennaisena osana myös yrityksen kehittäminen ja liiketoiminnan varmistaminen. Pk-yritys, jossa on riittävän suuri johtoryhmä ja riittävät tietojärjestelmät, on myös helpommin johdettavissa.

Suurempi yritys on uskottavampi ja luotettavampi eri sidosryhmien näkökulmasta. Mikäli yrityksen suurempaan kokoon liittyy myös markkinoille vakiintuminen sekä hyvät toimintatavat, ovat tällaisen yrityksen ominaisuudet tärkeä tunnusmerkki esimerkiksi sopimusvalmistajayritysten asiakkaille. Myös rahoittajat suhtautuvat yleensä vakavammin hieman suurempiin yrityksiin ja näin ollen myös rahoituksen saatavuus voi helpottua.

Yrityksen on pidettävä huolta myös sen uudistumiskyvystä. Hyväkin liiketoimintaperusta voi rapautua nopeastikin toimintaympäristön muuttuessa teknologisen kehityksen ja kilpailijoiden toiminnan vaikutuksesta. Yrityksen uudistumiskyky riippuu merkittävästi yritys-koon suuruudesta. Suuremman yrityksen on mahdollista viedä eteenpäin useampia kehittämishankkeita ja näin pienentää yksittäiseen kehittämishankkeeseen liittyviä riskejä.

Jokainen yrittäjä joutuu jossakin vaiheessa luopumaan yrityksestään. Mikäli yrityskoko on kovin pieni, niin tällaisen yrityksen houkuttelevuus myyntikohteena on kovin alhainen. Ääritapauksissa yhden henkilön yritys on henki-

löitynyt yrittäjänsä, jolloin mitään myytävää ei käytännössä ole. Usein yrityksen ostaja on suurempi yritys, joka etsii jotakin strategisesti tärkeää – lisää liiketoimintaa, markkina-asemaa, aineettomia oikeuksia tai hyvää kehittäjäorganisaatiota. Tällaiset ominaisuudet löytyvät yleensä vasta hieman suuremmista pk-yrityksistä (Laukkanen 2007, 39–40).

Usein eri kasvuyrittäjyyttä kuvaavissa ja selittävässä tutkimuksissa lähdetään siitä lähtökohtaisesti virheellisestä oletuksesta, että yrittäjä haluaa ilman muuta kasvattaa yritystään. Yritysten kasvuhalukkuutta pidetään kutakuinkin itsestäänselvyysnä ja ainoastaan yrityksen ulkoiset tekijät kuten kilpailutilanne, korkeat työvoimakustannukset ja kasvuun liittyvät riskit estävät yrityksen kasvun. Yrittäjän näkökulmasta yrityksen kasvu kuitenkin koetaan usein yrityksen kannalta uhkaavaksi seikaksi. Paljon selittyy sillä, että yrittäjä kokee yrittäjyyden korostetun itsenäiseksi toiminnaksi, jolloin yrityskoon kasvaessa hän voi kokea menettävänsä ainakin jossakin määrin vapauttaan.

Yrityksen kasvuun liittyviä yrittäjän näkökulmasta epämieluisia tekijöitä ovat muun muassa kontrollin menettäminen, riippuvuus toisista ihmisistä, päätöksenteon ja vastuun jakaminen sekä yrityksen kasvuun liittyvät tarpeettomat riskit (Bridge ym. 2003, 277). Wiklund, Davidsson & Delmar (2006) tutkivat puolestaan usean eri yrityksen kasvuun liitetyn tekijän vaikutusta yrittäjien mielikuviin kasvusta. Tekijöinä olivat muun muassa työtaakan ja työtehtävien muuttuminen, työntekijöiden hyvinvointi, itsenäisyys, yrittäjän tulotaso sekä tuotteiden ja palveluiden laatu. Tutkimustuloksena oli tiivistetysti se, että yrittäjät liittävät yrityksen kasvuun ennen kaikkea ei-taloudellisia seurauksia, joista merkittävin oli yrityksen kasvun vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Taloudelliset tekijät, kuten yrittäjän vaurastuminen, eivät tutkimuksen perusteella ohjaa yrittäjien kasvuun liittyviä mielikuvia.

Suomessa pienten, erityisesti alle viisi tai alle kymmenen henkeä työllistävien yritysten kohdalla yrityksen kasvun koetaan kaventavan yrittäjänä toimimisen vapautta ja itsenäisyyttä. Lisäksi enemmistö yrittäjistä ei koe toiminnan kasvattamisesta olevan hyötyä itselle henkilökohtaisesti tai yrityksen kannalta (Heinonen & Pukkinen 2005b, 93). Kasvua motivoivia tekijöitä ovat puolestaan suuremman yrityskoon tuoma vakaus ja kriisinsietokyky sekä mahdollisuus siirtyä työn tekemisestä aiempaa enemmän työn johtamiseen. Yrittäjän kasvumotivaatio voikin olla kaikkein ratkaisevin tekijä yrityksen kasvuille. Esimerkiksi Halttusen (2004) kolmea teollista perheyritystä koskeva tutkimus nostaa yrittäjän kasvuintention keskeisimmäksi kasvutekijäksi, joka korostuu erityisesti yrityksen kehittymisen alkuvaiheessa.

Yrittäjän kasvuaikomuksiin ja motiiveihin vaikuttavat ainakin jollakin tasolla mielikuvat kasvun hyödyistä ja kasvun tuomasta sosiaalisesta arvostuksesta. Yrittäjyyteen liittyvässä keskustelussa olisikin syytä entistä enemmän painottaa yrityksen kasvun hyviä puolia yrittäjän ja yrityksen kannalta eikä pelkästään korostaa yhteiskunnan saamia hyötyjä esimerkiksi uusien työpaikkojen muodossa. Edelleen yrittäjän kasvuaikomuksia tukee käsitys omista ja yrityksen kyvyistä kasvaa sekä toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja puitteet. Kiristyvässä markkinatilanteessa tarvitaan uusia keinoja, joilla voi-



daan edistää yrittäjien kykyä uudistaa kilpailukykyään ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin (Heinonen & Pukkinen 2005b, 96–97).

## 3.2 Yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä

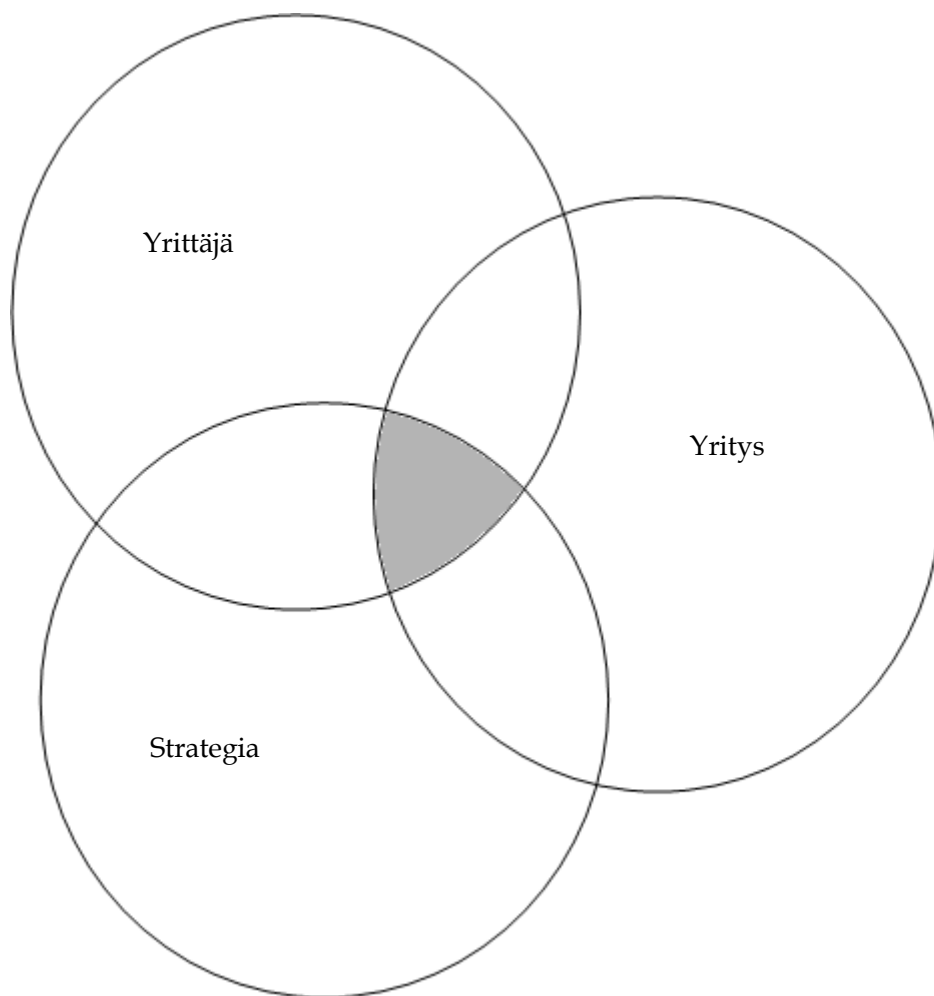
Yrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät on kasvuyrittäjyystutkimuksessa jaettu perinteisesti kahteen pääryhmään: yrityksen sisäisiin ja yrityksen ulkoisiin tekijöihin (esim. Davidsson, Achtenhagen & Naldi 2004). Sorama & Saarakkala (2009, 5) jakaa puolestaan kasvutekijät kolmeen ryhmään: yrittäjään/yksilöön liittyvät, yritykseen liittyvät sekä ympäristöön liittyvät tekijät. David Storeyn (1994, 124) mukaan kasvuun vaikuttavat tekijät liittyvät yrittäjään, yritykseen ja yrityksen strategiaan (Kuvio 7). Seuraavassa käsitellään hieman tarkemmin tämän kolmijaon mukaisesti yritykseen vaikuttavia kasvutekijöitä Storeyn ja muiden tutkijoiden tutkimusten valossa. Koska Storeyn jaottelu keskittyy enemmän yrityksen sisäisiin kasvutekijöihin, on paikallaan myös hieman valottaa toimintaympäristön vaikutusta yrityksen kasvuun.

### 3.2.1 Yrittäjä

Storey (1994, 126–137) viittaa lukuisiin eri tutkimuksiin, joiden mukaan yrittäjään liitettäviä yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä on kaikkiaan viisitoista. Kaikki tekijät eivät ole yhtä merkittäviä, Storey korostaa muun muassa yrityksen perustamiseen liittyvää motivaatiota, yrittäjän koulutustasoa sekä johtamiskokemusta, tiimiyrittäjyyttä ja yrittäjän ikää. Huomionarvoista on myös se, että Storeyn viittaamat eri tutkimukset vertaavat eri tekijöiden vaikutusta ennen kaikkea yritysten nopeaan ja voimakkaaseen kasvuun.

Yrityksen perustamiseen liittyvällä motivaatiolla on vaikutusta yrityksen kasvuprosessissa. Yrityksen kasvu on todennäköisempää silloin, kun yrityksen perustamisen motiivina on ollut liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen tai muut yrittäjyyteen liittyvät vetotekijät (pull). Mikäli taas yrityksen perustamiseen on liittynyt vastentahtoisuutta tai jopa pakko (push) esimerkiksi henkilön työttömyyden vuoksi, ovat lähtökohdat yrityksen kasvulle tästä näkökulmasta eri tutkimusten mukaan haasteellisemmat (Storey 1994, 128). Tätä näkemystä tukee myös Stenholmin (2007) tutkimus starttirahaa saaneista yrittäjistä. Sen mukaan ei-työttöminä yrittäjiksi ryhtyneiden yritysten liikevaihto oli selvästi korkeampi kuin työttöminä yrittäjäksi ryhtyneillä. Myös uskomukset liikevaihdon kasvattamiselle olivat korkeammat niillä yrittäjillä, jotka ryhtyivät yrittäjiksi muusta syystä kuin työpaikan luomiseksi (Stenholm 2007, 45–47).

Yrittäjän koulutustaso vaikuttaa eri tutkimusten perusteella yrityksen kasvun todennäköisyyteen. Hyytinen, Pajarinen & Rouvinen (2005, 439) toteavat omassa tutkimuksessaan, että kasvuyrittäjät ovat todennäköisemmin muita yrittäjiä koulutetumpia. Kasvuyrittäjyydellä ja akateemisella koulutuksella on



KUVIO 7 Pienen yrityksen kasvu (Storey 1994, 124)

positiivinen korrelaatio, esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton ja Ernst & Youngin selvityksessä (2005, 8) kasvuyrittäjäaineiston yrittäjistä peräti 33 % oli suorittanut korkeakoulututkinnon, ammattikoulutusta oli vain 7 %:lla vastaajista. Storeyn mukaan (1994, 129) yrittäjän korkeampi koulutustaso parantaa yrittämisessä vaadittavia ominaisuuksia ja täten lisää myös yrityksen kasvumahdollisuuksia. Korkeasti koulutetuilla henkilöillä on yleensä myös korkeampi odotus ansiotason suhteen, mikä myös omalta osaltaan kannustaa yrittäjiä kasvattamaan yritystään.

Myös yrittäjän aikaisempi johtamiskokemus näyttää vaikuttavan ainakin jossakin määrin kasvuyritystoimintaan positiivisesti. Vaikutus ei ole kuitenkaan kiistaton. Storey (1994, 129–130) painottaa johtamiskokemuksen ja yrityksen kasvun yhteyden olevan melko heikko. Myöskään Wiklundin (1998, 133) tutkimuksessa yrittäjän kokemus tai koulutustausta eivät selittäneet yrityksen kasvua. Kuitenkin suomalaisen tutkimusaineiston mukaan kaikenlainen johtajuuskokemus ja erityisesti kokemus ylemmän johtotason tehtävistä sekä työn-

antajana toimimisesta vaikuttavat positiivisesti yrityksen kasvuun (Rantala 2006, 95).

Mikäli yrityksessä on useampia omistajia, on sillä lähtökohtaisesti parempi todennäköisyys yltää kasvu-uralle kuin yhden omistajan yrityksissä. Tätä näkemystä tukevat useat kasvuyritystutkimukset sekä Suomessa (Pukkinen, Stenholm & Malinen 2005a, 58; Rantala 2006, 109) että muualla (Storey 1994, 130; Ensey, Pearson & Amason 2002, 366). Yrityksen johtaminen vaatii hyvin monipuolista osaamista. Tiimiyrittäjyyden myötä yritys hyötyy yrittäjien erilaisesta toisiaan tukevasta osaamisesta sekä toisaalta myös yrittäjien keskinäisestä yhteenkuuluvuudesta, koheesiosta ja tämä näkyy usein käytännössä yrityksen kasvuna. Toisaalta usean omistajan yritys luo yritykselle myös luontaista kasvupainetta, koska yrityksen on pystyttävä tarjoamaan elanto useammalle omistajalle.

Yrittäjän iällä näyttäisi olevan vaikutusta yrityksen kasvuun, mutta tämäkään näkemys ei ole aivan kiistaton. Sorama & Saarakkala (2009, 6) viittaavat eri tutkimuksiin, joiden mukaan iän tuoma kokemus auttaa yrittäjää kasvattamaan yritystään, mutta yrittäjien kasvumotivaatio heikkenee iän myötä. Parhaimmillaan iän mukanaan tuomat hyödyt ovat keski-ikäisellä yrittäjällä, jolla on riittävästi kokemusta, uskottavuutta, energiaa ja resursseja, jotka lisäävät yrityksen kasvun todennäköisyyttä (Storey 1994, 134).

### 3.2.2 Yritys

Erityisesti pienissä yrityksissä yrityksen kasvuhakuisuuteen vaikuttaa yrittäjän oma kasvuorientaatio. Edellä on käsitelty yrittäjän liittämää positiivisia mielikuvia yrityksen kasvuun, mutta myös niitä käsityksiä yrityksen kasvun vaikutuksista, jotka estävät yrittäjiä määrätietoisesti kasvattamasta yritystään. Yrittäjän omat arvot vaikuttavat todennäköisesti myös yrityksen arvoihin, jotka määrittävät muun muassa sitä, miten yrityksessä suhtaudutaan yrityksen kasvuun.

Yksi merkittävimmistä tekijöistä yrityksen kasvun mahdollistajana on ylipäätään yrityksen uskallus panostaa kasvuun, jonka voidaan katsoa olevan hyvin lähellä koko kasvuhakuisuuden olemusta ja määritelmää. Yli 70 % nopeimmin kasvaneista suomalaisista yrityksistä piti tärkeänä sitä, että vaadittava lisäpanostus yritykseen uskallettiin tehdä. Kasvuhakuisuuden kohdalla juuri lisääntyneiden riskien esiintyminen korostuu ja vaikuttaa sekä nopeasti että hitaammin kasvavien yritysten kasvuun rajoittavana tekijänä. Yli puolet tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli sitä mieltä, että onnistunut riskien eliminointi on tärkeä onnistuneen kasvun edellytys (Mäki-Fränti 2006, 24).

Kasvuorientaatioon läheisesti liittyvä käsite yrittäjyytutkimuksessa on yrittäjämäinen orientaatio (entrepreneurial orientation). Yrittäjämäinen orientaatio koostuu yrityksen suhtautumisesta kolmea osa-aluetta kohtaan. Nämä osa-alueet ovat innovaatiot, riskinotto ja strateginen tahtotila, jotka kaikki ovat keskeisiä yrittäjyyteen liittyviä tekijöitä. Yrityksen yrittäjämäinen orientaatio edellyttää innovaatiokykyä, joka auttaa hyödyntämään markkinoiden mahdollisuuksia, riskinottokykyä uusien ja epävarmojen tuotteiden, palvelujen ja markkinoiden testaamiseksi sekä proaktiivista ja jopa aggressiivista otetta suh-

teessa kilpailijoihin (Sorama & Saarakkala 2009, 9; Wiklund, Patzelt & Shepherd 2009, 353–354).

Yrittäjämäisen orientaation vaikutus yrityksen kasvuun on varsinkin viimeaikaisen tutkimuksen perusteella saanut lisää vahvistusta. Yrittäjämäisen orientaation säilyttäminen tai lisääntyminen yrityksen elinkaaren pitkittyessä vaikuttaa positiivisesti yrityksen kasvuun. Erityisesti pienten yritysten kohdalla on aiemmin korostettu ennen kaikkea ympäristön määräävää vaikutusta yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Kuitenkin yrityksen yrittäjämäinen käyttäytyminen ja orientaatio yhdessä ympäristön vaikutuksen kanssa mahdollistavat yrityksen kasvun (Wiklund ym. 2009, 363; Wiklund & Shepherd 2005, 85).

Kasvuorientaatio eli kasvuhalu ei vielä riitä yrityksen kasvun toteutumiseksi, tarvitaan myös kasvukykyä. Penrose (1959/2009) painottaa ennen kaikkea yrityksen sisäisiä kasvutekijöitä ja korostaa erityisesti yritysjohton ja sen kyvykkyyden ja kunnianhimon merkitystä kasvun mahdollistajana. Vaikka yrityksen kasvu voi saada alkunsa voimakkaasta kysynnästä ja mahdollisesti markkinoiden epätasapainotilasta, niin tällainen kysyntä ei voi jatkua ikuisesti. Kyvykkään yritysjohton ansiota on ylläpitää yrityksen kasvua myös silloin, kun toimialan markkinatilanne lähestyy tasapainotilaa. Kasvu voidaan tällöin saavuttaa kartoittamalla ja hyödyntämällä kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Penrose 1959/2009, 30–31).

Kasvukykyyn vaikuttaa keskeisesti myös yrityksen kyky ylläpitää kannattavuuttaan kasvusta huolimatta; kasvuyritykselle on erityisen tärkeää, että yrityksen talous on kunnossa. Elinkeinoelämän Keskusliiton ja Ernst & Youngin selvityksessä (2005, 18) kannattavuus onkin keskeinen kasvuyrityksiä yhdistävä piirre. Vaikka yritys voi saavuttaa kannattavuuden yrityksen kasvun myötä, niin yrityksen kannattavuus on ennen kaikkea yrityksen merkittävän ja pitkäjänteisen kasvun edellytys. Mikäli yritys saavuttaa jo matalan kasvun vaiheessa suhteellisen hyvän kannattavuuden, on sen mahdollista ja todennäköistä saavuttaa myöhemmin sekä korkea kannattavuus että yrityksen voimakas kasvu (Davidsson, Steffens & Fitzsimmons 2009, 399).

Lukuisten eri tutkimusten perusteella yrityksen toimialan vaikutus yrityksen kasvuun on merkittävä (esimerkiksi Storey 1994, 138; Davidsson, Kirchoff, Hatemi-J & Gustavsson 2002, 347). Heinosen ja Pukkisen (2005a, 67) mukaan Turun seutukunnan yrityksissä nopean kasvun yrityksiä oli eniten teollisuudessa, rakentamisessa ja henkilöpalveluissa. Viime vuosina kasvavina toimialoina maassamme ovat olleet myös sosiaali- ja terveystaloudet sekä osaamistaloudet liike-elämän palvelut (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 82–83). Kasvuyritykset eivät niinkään toimi kuluttajasektorilla vaan ovat ennen kaikkea suuntautuneet yritysten välisille markkinoille (Pajarinen 2006, 24).

Keskeinen havainto yrittäjyystutkimuksessa yrityksen kasvuun vaikuttavista tekijöistä on myös yrityksen ikä. Sorama & Saarakkala (2009, 7) viittaavat moniin eri tutkimuksiin, joiden perusteella yrityksen nuorempi ikä korreloi yrityksen kasvua. Mitä nuorempi yritys on, sitä voimakkaampaa on yrityksen kasvu. Ruotsalaisen aineiston perusteella yrityksen ikä on muihin yrityksen kasvutekijöihin verrattuna jopa kaikkein merkittävin tekijä (Davidsson, Kirchoff

hoff ym. 2002, 344). Turun seutukunnan yritysjoukkoa käsittelevän tutkimuksen perusteella nopeat kasvajat ovat muita yrityksiä nuorempia (Heinonen & Pukkinen 2005a, 72).

Kasvuyritykset ovat todennäköisesti yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä (esimerkiksi Hyytinen, Pajarinen & Rouvinen 2005, 443; Pajarinen ym. 2006, 24; Storey 1994, 140; Davidsson, Kirchhoff ym. 2002, 344). Osakeyhtiön valintaa yhtiömuodoksi perustellaan muun muassa paremmalla uskottavuudella sekä asiakkaiden että rahoittajien silmissä. Osakeyhtiö ei kuitenkaan ole välttämättä se yhtiömuoto, jolla toiminta on aloitettu. Pieniä englantilaisia yrityksiä käsitelleen tutkimuksen mukaan jopa 40 prosenttia osakeyhtiöistä oli aloittanut ammatinharjoittajana tai henkilöyhtiönä ja siirtynyt osakeyhtiöön vasta yrityksen toiminnan kasvettua (Storey 1994, 140). Tällainen käyttäytyminen viittaakin itse asiassa siihen, ettei osakeyhtiö yhtiömuotona selitäkään yrityksen kasvua, vaan on pikemminkin seurausta vasta toteutuneesta kasvusta.

### 3.2.3 Strategia

Yrityksen strategia kiteyttää sen suunnitelmallisen toiminnan, miten yrityksen asettamat merkittävät tavoitteet saavutetaan. Strategia ottaa kantaa muun muassa siihen, miten yritys järjestää resurssinsa kasvun saavuttamiseksi, miten yritys hankkii tarvittavia resursseja sekä kuinka paljon yritys panostaa esimerkiksi t&k-toimintaan, innovointiin tai kansainvälistymiseen.

Strategia tarkoittaa myös yrityksen kykyä katsoa hieman kauemmas. Toiminnan suunnittelun horisontin koetaan vaikuttavan yrityksen kasvuun; jatkuvampaan kasvuun kykenevät yritykset ovat sellaisia, jotka pystyvät uudistamaan ja kehittämään liiketoimintaansa. Ongelmana varsinkin pienemmissä yrityksissä on kuitenkin se, että päivittäinen liiketoiminnan pyörittäminen vie suurimman osan ajasta, jolloin kehittämishankkeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen jää aivan liian vähän aikaa ja resursseja (Sorama & Saarakkala 2009, 18).

Storey määrittelee yrityksen strategian yksinkertaisesti sellaisiksi toimenpiteiksi, joita yrityksen omistaja tekee harjoittaessaan liiketoimintaa. Hän esittelee kaikkiaan neljätoista strategian eri osa-alueita, joiden vaikutusta yrityksen kasvuun on arvioitu lukuisten yrittäjyyteen liittyvien tutkimusten kautta. Storeyn mukaan eniten vaikutusta yrityksen kasvuun on yrityksen ulkopuolisella omistuksella, yrityksen päätöksenteon hajauttamisella palkkajohtajille, yrityksen asemoinnilla markkinoille sekä uusilla tuotelanseerauksilla (Storey 1994, 144–154).

Yrityksen ulkopuolinen omistus vaikuttaa ennen kaikkea nopeasti kasvavien yritysten kasvun todennäköisyyteen (Storey 1994, 146). Tulos on ymmärrettävä esimerkiksi pääomasijoittajien tai bisnesenkeleiden näkökulmasta; tällaiset sijoittajathan etsivät juuri potentiaalisia kasvuyrityksiä. Toisaalta kyse on myös yrittäjän halukkuudesta hyväksyä yritykseensä uusia, ulkopuolisia omistajia ja samalla luovuttaa osaa päätöksenteosta ja omistuksesta muille. Haluttomuutta hyväksyä ulkopuolisia omistajia voidaan näin ollen pitää myös yhteinä kasvun esteenä.

Yrityksen kasvaessa sen rakenteet muuttuvat monimutkaisemmiksi ja edellyttävät yrittäjältä kykyä delegoida yrityksen toimintoja muille. Delegoinnin onnistumiseen vaikuttaa ennen kaikkea yrittäjän kyvykkyys löytää yritykseensä johtajia ja motivoida heitä toimintaan. Käytännössä kun yritys kasvaa yli kymmenen hengen yritykseksi, se alkaa palkata yritykseen ensimmäisiä johtajia tai päälliköitä, jotka eivät ole yrityksen omistajia. Tällaisten palkkajohtajien ja päälliköiden palkkaaminen ja johtamisen delegointi on yhteydessä yrityksen kasvuun. Nopeasti kasvaville yrityksille on tyypillistä palkata johtajia erityisesti yrityksen ulkopuolelta ja itseään suuremmista yrityksistä (Storey 1994, 150).

Oman paikan löytäminen usein voimakkaasti kilpailluilla markkinoilla on varsinkin uusille ja pienille yrityksille merkittävä haaste ja usein myös yrityksen eloonjäämisen ehto. Uusia yrityksiä syntyy varsinkin sellaisille toimialoille, joilla yrityksen perustamiskynnys on suhteellisen matala eikä yrityksen perustaminen edellytä erityisosaamista tai korkean teknologian hyödyntämistä. Tämä johtaa siihen, että toistensa kaltaisia yrityksiä syntyy paljon. Menestyäkseen pienen yrityksen on löydettävä jokin kilpailuetu, jolla se erottuu muista ja onnistuu valtaamaan jalansijaa yrityksensä tuotteille ja palveluille. Penrose (1959/2009) kuvaa varsinkin pienen yrityksen asemointia markkinoille kyvyllä löytää sellaisia rakoja ja katvealueita (interstices), jotka jäävät muilta yrityksiltä huomaamatta tai eivät pienen kokonsa vuoksi kiinnosta suurempia yrityksiä. Tällaisten katvealueiden löytäminen ja niiden hyödyntäminen voi aikaansaada myös pienen yrityksen kasvun (Penrose 1959/2009, 195–196).

Muuan muassa teknologinen kehitys ja yrityksessä tapahtuvat innovaatiot voivat mahdollistaa kokonaan uusien tuotteiden syntymisen. Tuoteinnovaatio ja varsinkin markkinoiden näkökulmasta kokonaan uusi tuote voi olla yksi keskeinen syy yrityksen kasvuun (Lehtoranta & Uusikylä 2005, 2). Uusien tuotteiden avulla yritys hankkii väliaikaisen kilpailuedun markkinoilla. Tämä asema voi syntyä joko patenttijärjestelmän kautta tai sen viiveen myötä, joka syntyy ennen kuin kilpailijat pystyvät tuomaan jäljitelmiä markkinoille (Rilla & Saari- nen 2007, 67).

Poulfelt (2007) on tutkinut tanskalaisia kasvuyrityksiä omassa tutkimuksessaan ja nostaa esille seitsemän strategista piirrettä ja ominaisuutta, jotka tukevat yrityksen kasvua:

1. Keskittyminen omaan erityisalueeseen
2. Toimivat liiketoimintajärjestelmät, arvoketjut ja verkostot
3. Omarahoitus ja orgaaninen kasvu
4. Kansainvälistynyt profiili
5. Organisaation kehittäminen ja onnistuneet rekrytoinnit
6. Päätäväisyys, nopeus, tekemisen meininki
7. Taitava hallitus

Keskittymisellä yritys pystyy kehittämään olemassa olevaa kyvykkyyttään yhä paremmaksi ja tarvittaessa myös valitsemaan asiakkaansa kannattavuuden näkökulmasta. Yhteistä tutkituille kasvuyrityksille oli myös huolehtiminen infra-

struktuurista ja verkostoista. Omarahoitus ja orgaaninen kasvu todennäköisesti johtaa hieman hitaampaan kasvuun, mutta kasvu on näin myös hallitumpaa ja sisältää vähemmän riskejä. Tanskan suhteellisen pienet kotimarkkinat lienevät syynä siihen, että tutkittujen yritysten liiketoiminta oli myös poikkeuksetta kansainvälistä. Yritykset olivat myös tiedostaneet yrityksen kasvun vaikutuksen yrityksen organisaatioon, yksi tärkeimmistä seikoista oli henkilökunnan onnistunut rekrytointi. Rekrytoinnin ohella omistajien ja yritysjohton on kyettävä myös delegoimaan ja jakamaan vastuuta. Kasvuyritysten ominaisuuksiin kuuluvat myös päättäväisyys ja nopeus. Usein yritysten kasvua vauhdittaa ammattimainen hallitus, jossa on myös omistajien ulkopuolisia jäseniä (Poulfelt 2007, 143-153).

Suomalaisten pk-yritysten kasvua ja kasvuhakuisuutta selvittäneessä tutkimuksessa (Mäki-Fränti 2006) liikevaihtoaan kasvattaneiden yritysten kasvustrategia ja kasvukeinot ovat jossain määrin erilaisia Poulfeltin tutkimukseen verrattuna. Toteutunutta kasvua selittävät nykyisten tuotteiden kehittäminen, oman satsauksen sekä markkinoinnin onnistuminen. Lisäksi lähes 70 % yrityksistä perusteli kasvuaan yrityksen ulkopuolisilla tekijöillä, kuten markkinoiden tai kilpailutilanteen suotuisalla kehitymisellä (Mäki-Fränti 2006, 24-25).

Suomalaisten ja tanskalaisten kasvuyritysten erilaisia kasvukeinoja voi selittää suomalaisten yritysten suhteellisen pieni koko; tutkimukseen osallistuneista yrityksistä mikroyrityksiä oli 72 %. Tämä puolestaan voi olla syynä muun muassa kansainvälistymisen suhteelliseen pieneen merkitykseen suomalaisten yritysten kasvustrategiana. Huomionarvoista on myös Poulfeltin tutkimuksen kohdejoukko, joka käsitti ainoastaan kuusi epätavallisen nopeasti kasvanutta yritystä. Erilaiset tutkimustulokset korostavat ennen kaikkea kasvun dynaamista ja moniulotteista luonnetta. Kasvuun vaikuttavat hyvin erilaiset yrityksen rakenteeseen, sen toimialaan ja yrittäjän motiiveihin liittyvät seikat, lisäksi yrityksen kasvukykyyn liittyy olennaisena osana myös yrityksen toimintaympäristö ja sen tarjoamat mahdollisuudet.

### 3.2.4 Toimintaympäristö

Yrityksen kasvu on myös voimakkaasti liiketoimintaympäristöön sidoksissa oleva ilmiö. Vaikka yrityksellä olisi halua ja myös kykyä kasvaa, riittävät resurssit sekä strateginen suunnitteluprosessi, eivät nämä tekijät yksinään johda yrityksen toteutuneeseen kasvuun, ellei ympäristö mahdollista ja tue kasvua (Sorama & Saarakkala 2009, 21).

Yrityksen sijainnilla on yhteyttä yrityksen kasvuun. Yrityksen sijainti on tärkeä tekijä yrityksen kilpaillessa hyvistä työntekijöistä ja merkittävistä asiakkaista. Yrityksen miettiessä sijaintipaikkaansa se valitsee alueen, jonka resurssit tukevat mahdollisimman hyvin yrityksen toimintaa ja näin ollen mahdollistavat myös yrityksen kasvun. Muun muassa Storey (1994, 141) viittaa useisiin tutkimuksiin, joissa todetaan merkittävä korrelaatio paikallisten olosuhteiden ja yrityksen kasvun välillä. Erityisesti sijainnilla on suuri merkitys pienten palveluyritysten kasvuun. Heinosen ja Pukkisen (2005a, 72) mukaan nopean kasvun yritykset sijoittuvat todennäköisimmin kaupunkeihin ja alueellisiin kasvukes-

kuksiin, joissa on riittävästi osaamista yrityksen tarpeisiin. Pelkistettynä voitaneenkin todeta, että osaamisintensiiviset yritykset sijoittuvat sinne, missä osajat ja potentiaaliset asiakkaat ovat. Tuotannollinen toiminta puolestaan sijaitsee siellä, missä kustannukset ovat alhaisemmat.

Yritykselle elintärkeiden resurssien ja potentiaalisten asiakkaiden lisäksi ympäristö tarjoaa myös lukuisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yrityksen liiketoimintaympäristön määräävin piirre on sen jatkuva muutos. Dynaamisuus ja kompleksisuus muuttavat ja uudistavat toimintaympäristöä tarjoten mahdollisuuksia uuteen liiketoimintaan ja yrityksen kasvuun. Ympäristöä muuttaa muun muassa teknologian nopea kehitys, joka vanhentaa nopeasti nykyisiä liiketoimintamalleja. Lisäksi markkinat sirpaloituvat ja asiakkaiden tarpeet tulevat entistä yksilöllisemmiksi. Dynaaminen liiketoimintaympäristö tarkoittaa usein myös vihamielistä ympäristöä, jossa kilpailu on entistä kovempaa ja vaikiintumatonta. Globalisaation myötä talous on jatkuvassa epätasapainotilassa (Puhakka 2007, 58).

Rosenbusch, Bausch & Galander (2007) ovat tutkineet ympäristön eri ominaisuuksien vaikutusta yrityksen kasvuun. Tutkijoiden mukaan dynaaminen ympäristö tarjoaa monia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta mahdollisuuksissa on myös omat riskinsä. Muun muassa juuri teknologiset muutokset mahdollistavat uusien ansaintamallien syntymisen, mutta seuraukset strategisista päätöksistä ovat vaikeasti ennustettavissa. Päätöksenteko dynaamisessa ympäristössä on huomattavasti vaikeampaa kuin vakaassa ympäristössä. Väärien strategisten päätösten seuraukset ovat tällöin myös vakavia ja tuntuja. Tutkijat olettivat dynaamisen ympäristön ja yrityksen kasvun suhteen negatiiviseksi, mutta löysivät positiivisen vaikutuksen pienten yritysten kohdalla (Rosenbusch ym. 2007, 5). Tutkimustulos tukee muun muassa Penrosen (1959/2009) käsitystä, jonka mukaan pienemmillä yrityksillä on kyky löytää suurempien yritysten katvealueilta itselleen soveltuvia liiketoimintamahdollisuuksia.

Dynaamiseen ympäristöön verrattuna selvästi suurempi merkitys yrityksen kasvuun on resurssipitoisella (munificence) ympäristöllä. Resurssien runsas saatavuus lisää yrityksen strategisia vaihtoehtoja ja täten vähentää myös strategiseen päätöksentekoon liittyviä riskejä. Resurssipitoinen ympäristö lisää yrityksen mahdollisuuksia selviytyä ja kasvaa. Vastakohtana resurssipitoiselle ympäristölle on vihamielinen (hostility) ympäristö, jossa yritys joutuu kilpailemaan niukoista resursseista ja mahdollisuuksista. Vihamielisessä ympäristössä on monia strategisia valintoja rajoittavia tekijöitä kuten kova kilpailu sekä vaikeudet rahoituksen ja työvoiman saatavuudessa. Vihamielisen ympäristön ja yrityksen kasvun välinen suhde todettiin tutkimuksessa negatiiviseksi (Rosenbusch ym. 2007, 1-6).



### 3.3 Kasvun mekanismit

Mitä yrityksen kasvu on? Mitä yrityksen kasvulla oikein tarkoitetaan? Kasvututkimuksen uranuurtaja Edith Penrose ottaa kantaa kasvun määrittelyyn. Hänen mukaansa kasvulla voidaan tarkoittaa tavanomaisessa keskustelussa kahta asiaa. Useimmiten kasvu liitetään määrän lisääntymiseen, kuten esimerkiksi yrityksen myynnin tai viennin kasvuun. Toisaalta kasvun perimmäisen määritelmän mukaisesti kasvu tarkoittaa määrän tai laadun lisääntymistä ennen kaikkea prosessin kehittymisen tuloksena (Penrose 1959/2009, 1). Tällöin kyse on erityisesti yrityksen laadullisesta kasvusta, joka usein edeltää yrityksen määrällistä kasvua. Kasvuyrittäjyyttä käsittelevässä keskustelussa ja tutkimuksessa painopiste on pääsääntöisesti yrityksen määrällisessä kasvussa, jota voidaan mitata lukuisilla eri mittareilla ja niiden yhdistelmillä. Kasvu prosessin kehittymisen näkökulmasta tulee kuitenkin esille erilaisissa yrityksen kasvumallien ja - prosessien kuvauksissa.

Yrityksen määrällinen kasvu voi toteutua eri mekanismien avulla. Yrittäjyystutkimus ei kuitenkaan ole kiinnittänyt erityistä huomiota näiden mekanismien erilaisuuteen ja niiden esiintymiseen erityyppisten yritysten kohdalla. Jonkin verran on kuitenkin tutkittu kahden perusmekanismin eli yrityksen orgaanisen ja ei-orgaanisen kasvun eroavaisuuksia. Jo 1950-luvulla Penrose (1959/2009) kiinnitti eri kasvun mekanismeihin huomiota omassa teoksessaan. Hänen mukaansa orgaaninen kasvu on yleisempää nuorilla yrityksillä, talouden noususuhdanteessa sekä kasvavien ja nuorten toimialojen kohdalla. Ei-orgaaninen kasvu (yrityskaupat ja fuusiot) ovat puolestaan tyypillisempää suuremmille yrityksille (Davidsson 2004, 43; Penrose 1959/2009, 213).

Myöhemmin Davidsson ja Delmar ovat tutkineet työntekijämääräänsä kasvattaneita vähintään 20 henkilöä työllistäneitä ruotsalaisia yrityksiä ja niiden kehitystä kymmenen vuoden ajan. Tutkimuksen mukaan erityisesti pienempien ja nuorten yrityksen kasvu oli lähes kokonaan (98 %) orgaanista, eli kasvu oli tapahtunut perustetun yrityksen työntekijämäärää kasvattamalla ilman yritysostoja tai fuusioita. Yrityskoon kasvaessa ja yrityksen iän lisääntyessä orgaanisen kasvun osuus kokonaiskasvusta vähenee merkittävästi (Davidsson & Delmar 2006, 170–171).

Juuri yrityksen orgaaninen kasvu on yrittäjyyden määritelmän ytimessä, varsinkin mikäli yrittäjyys määritellään ennen kaikkea liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisenä ja uuden toiminnan luomisena kansantalouteen (Davidsson, Delmar & Wiklund 2002, 334–337). Yrityksen orgaaninen kasvu luo todennäköisemmin aitoja, uusia työpaikkoja, kun taas yrityskauppojen myötä toteutunut kasvu ainoastaan siirtää olemassa olevia työpaikkoja organisaatiosta toiseen. Orgaaninen kasvu on myös luonteeltaan tasaisempaa ja säännönmukaisempaa kuin ei-orgaaninen kasvu (Delmar, Davidsson & Gartner 2003, 196).

### 3.4 Kasvun mittaaminen

Yrityksen kasvun mittaaminen on yrittäjyystutkimuksen näkökulmasta osoitautunut suhteellisen haasteelliseksi tehtäväksi. Kasvun määrittely vaihtelee merkittävästi eri tutkimuksissa ja asiantuntijoiden keskusteluissa. Yrityksen suoritusta ja kasvua selvittävissä tutkimuksissa on käytetty jopa yli 30 eri mittaria, joten vaihtelevien kasvun määritelmien ja käytettyjen mittarien seurauksena eri tutkimusten tuloksia on vaikea verrata toisiinsa. Ylipäätään kasvututkimuksissa kiinnitetään liian vähän huomiota kasvun määrittelyyn ja käytettyihin mittareihin ja näiden vaikutukseen tutkimusten tuloksiin (Pukkinen ym. 2005b, 25; Delmar ym. 2003, 190-193).

Yleisin yrityksen kasvun mittaamiseen käytetty suure on yrityksen liikevaihto eli käytännössä muutokset yrityksen liikevaihdossa tai myynnissä. Liikevaihdon käyttäminen yrityksen kasvun mittarina perustuu muun muassa tietojen suhteellisen helppoon saatavuuteen sekä niiden hyvään vertailukelpoisuuteen erityyppisten yritysten välillä. Yritysten liikevaihtotiedot eivät myöskään jätä juurikaan sijaa tulkinnalle; ne ovat verraten yksiselitteisiä (Delmar ym. 2003, 194). Liikevaihdon kasvu voidaan nähdä myös edellytyksenä sille, että yritys voi kasvaa myös muilla mittareilla (kannattavuus, henkilöstömäärän kasvu) mitattuna.

Liikevaihdon käyttämiseen yrityksen kasvun mittarina liittyy myös haasteita. Liikevaihto tai myynti on herkkä valuuttakurssimuutoksille ja inflaation vaikutukselle; korkean inflaation aikana yrityksen liikevaihto voi kasvaa ilman reaalista yrityksen volyymin kasvua. Ei ole itsestään selvää, että juuri liikevaihdon kasvu on merkinä yrityksen kasvuprosessista. Esimerkiksi korkean teknologian uusissa yrityksissä investoinnit ja yrityksen työntekijämäärä kasvavat ennen kuin yrityksen myynti ja liikevaihto alkavat kehittyä (Delmar ym. 2003, 194).

Toinen huomattavan yleinen kasvun mittari on yrityksen henkilöstömäärä. Henkilöstömäärän kasvu on selkeä mittari, joka kuvaa yrityksen koon muutosta ja kasvua. Yrityksen työntekijöiden lukumäärä on yrityksen liikevaihdon kaltaisesti objektiivinen mittari, joka on johtanut henkilöstömäärän hyödyntämiseen lukuisissa yrityksen kasvuun liittyvissä tutkimuksissa. Yritysten henkilöstömäärän kehittymisellä on myös luonnollisesti merkittävä rooli tarkasteltaessa pk-yritysten vaikusta työllisyyteen (Pukkinen ym. 2005b, 29).

Liikevaihdon kasvuun verrattuna henkilöstömäärän kasvu kuvaa paremmin yrityksen resurssien ja erityisesti sen johdon kapasiteetin kasvua Penrosen (1959/2009, 43) ajattelun mukaisesti. Shepherd & Wiklund (2009) toteavat omassa tutkimuksessaan henkilöstömäärän muutoksen olevan useimmissa tapauksissa validi ja paremmin yleistettävissä oleva indikaattori yrityksen ensimmäisten vuosien kasvusta kuin muut kasvun mittarit (Shepherd & Wiklund 2009, 111).

Henkilöstömäärän käyttämiseen yrityksen kasvun mittarina liittyy myös tiettyjä erityiskysymyksiä. Työntekijämäärän kasvattamisen sijaan yritys voi

valita kasvustrategiakseen verkostoitumisen, alihankinnan lisäämisen tai tuotavuuden parantamisen. Tällöin sen toiminnan volyyymi lisääntyy, vaikkei sen henkilöstömäärässä tapahdukaan kasvua. Lisäksi henkilöstömäärän lisääntyminen ei ole kovin herkkä toiminnan muutoksille, jolloin toiminnan kasvu heijastuu yrityksen työntekijämäärässä ajallisesti myöhemmin kuin esimerkiksi liikevaihdossa (Pukkinen ym. 2005b, 29).

Yrityksen kasvun tutkimiseen ja mittaamiseen tulisi liittää myös kysymys kasvun säännöllisyydestä ja tasaisuudesta yrityksen elinkaaren aikana. Tämä kysymys on jätetty lähes kokonaan vaille huomiota; perinteisesti kasvututkimukset ovat mitanneet yrityksen kokoa kahtena eri ajankohtana, eivät niinkään kasvun säännöllisyyttä tai epäsäännöllisyyttä näiden ajankohtien välillä (Delmar ym. 2003, 196).

Delmar, Davidsson & Gartner (2003) ovat tutkineet yrityksen kasvua sen mekanismien, mittareiden sekä myös kasvun säännönmukaisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessaan he ovat tunnistaneeet voimakkaasti kasvaneiden ruotsalaisten yritysten aineistosta seitsemän erilaista kasvumallia (Taulukko 1).

Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä oli se, ettei ole olemassa tyypillistä kasvuyritystä, vaan yrityksen kasvumalliin vaikuttavat erityisesti yrityksen koko, ikä sekä yrityksen toimiala. Ylipäätään määrittely nopean kasvun yritykseksi on tehty pääsääntöisesti vain yhden kasvumittarin käyttämisen perusteella. Tulokset vahvistivat myös aiempaa käsitystä siitä, että orgaaninen kasvu on tyypillisempää nuorten ja pienten yritysten keskuudessa, kun taas ei-orgaaninen kasvu tapahtuu matalan teknologian suurissa yrityksissä. Tutkijoiden viesti jatkotutkimuksen kannalta on, että yrityksen kasvu on moniulotteinen ilmiö, jonka tutkiminen vaatii keskittymistä useisiin eri kasvun mittareihin sekä yrityksen kasvun syihin ja seurauksiin (Delmar ym. 2003, 210–212).

### 3.5 Kasvu prosessina

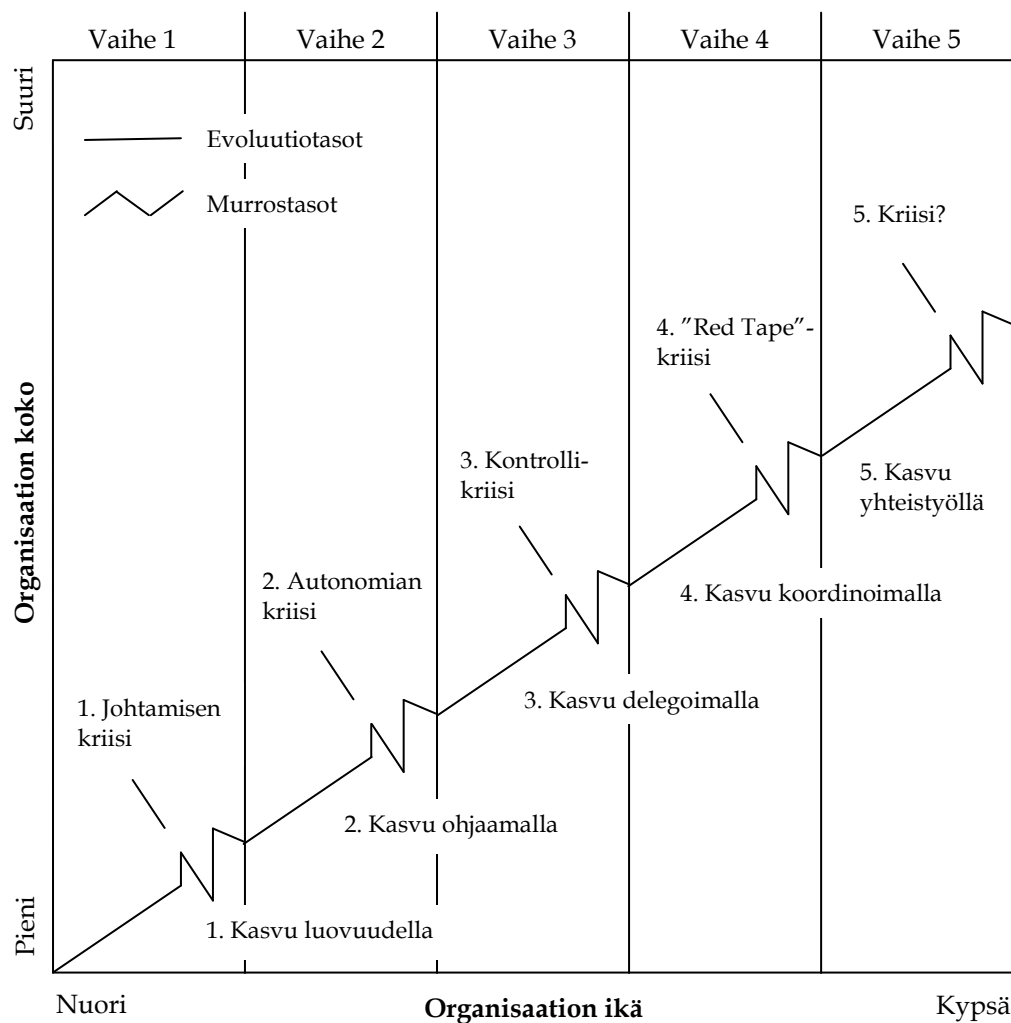
Yrityksen kasvaessa yrittäjän on pystyttävä muuttumaan ja mukautumaan kasvun mukanaan tuomiin muutoksiin. Mitä nopeampaa kasvu on, sitä vaikeampi on yrittäjän muutosprosessi. Yrittäjän lisäksi myös yrityksen johto, markkinointi ja taloudenpito joutuvat muutoksen kohteeksi. Koko yrityksen on kyettävä muuttamaan sen toimintatapaa ilman, että yrityksen toiminta tulee liian muodolliseksi tai byrokraattiseksi. (Burns 2007, 210).

Yrittäjyystutkimus tunnistaa lukuisia yrityksen kasvua kuvaavia malleja ja prosesseja, jotka käsittelevät tarkemmin niitä vaiheita ja haasteita, joihin yrittäjän on kyettävä vastaamaan yrityksen koon kasvaessa. Yksi yleisimmistä käytetyistä yrityksen kasvuprosessimalleista on Greinerin (1972) malli, joka jakaa yrityksen kasvun viiteen eri vaiheeseen (Kuvio 8). Greiner kuvaa yrityksen tasaisen kasvun vaihetta evoluutiovaiheeksi, joka voi jatkua neljästä kahdeksaan vuoteen. Tasaisen kasvun jälkeen seuraa murrosvaihe (kriisi), joka pakottaa

TAULUKKO 1 Seitsemän kasvumallin yhteenveto (Delmar ym. 2003, 210)

Ryhmä	Nimi	Kasvumalli	Tunnuspiirteitä
1	Merkittävät absoluuttiset kasvajat (13,5 %)	Korkea absoluuttinen myynnin ja henkilöstömäärän kasvu.	Erityisesti tietointensiivisiä valmistavan teollisuuden pk-yrityksiä.
2	Vakaat myynnin kasvattajat (12,8 %)	Nopea myynnin kasvu, negatiivinen henkilöstömäärän kasvu.	Lähes kokonaan suuria yrityksiä perinteisiltä toimialoilta, kuten metalli, paperinvalmistus ja muu valmistava teollisuus.
3	Yritystoin kasvajat (10,0 %)	Kuten ryhmä 1, mutta negatiivinen orgaaninen henkilöstömäärän kasvu. Kasvu saavutettu yritysostojen kautta.	Suurten yritysten yliedustus, erityisesti vanhempia yrityksiä. Perinteiset teolliset toimialat painottuvat.
4	Merkittävät suhteelliset kasvajat (16,3 %)	Erittäin vahva, mutta epävakaata sekä myynnin että henkilöstömäärän kehitys.	Erityisesti nuoria pk-yrityksiä tietointensiivisiltä palvelualoilta.
5	Epävakaat yhden vuoden kasvajat (16,7 %)	Keskimäärin negatiivinen kehitys, poikkeuksena yksi vahvan kasvun vuosi.	Erityisesti pk-yrityksiä matalan teknologian palvelualoilta.
6	Henkilöstömäärän kasvattajat (16,0 %)	Kasvu on suhteellisesti vahvempaa henkilöstömäärällä kuin myynnillä mitattuna.	Erityisesti pk-yrityksiä matalan teknologian palvelualoilta.
7	Vakaat yleiskasvajajat (14,8 %)	Kuten ryhmä 1, mutta kehitys heikompaa.	Suurten yritysten yliedustus valmistavan teollisuuden aloilta.

yrityksen johdon muuttamaan yrityksen toimintaa, jotta se kykenee selviytymään kasvuprosessissa eteenpäin. Jokainen kasvun vaihe on seurausta edellisestä vaiheesta ja on myös seuraavan kasvuvaiheen syy (Greiner 1972, 40–41).



KUVIO 8 Kasvun viisi vaihetta (Greiner 1972, 41)

Yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa yrittäjän luova toiminta mahdollistaa ensimmäisen vaiheen kasvun. Vaiheelle on tyypillistä tuotteiden ja markkinoinnin kehittäminen. Kommunikointi henkilöstön kesken on säännöllistä ja epävirallista. Henkilöstömäärän lisääntyminen johtaa kuitenkin siihen, ettei yritystä ei voida enää johtaa samalla tavalla kuin aiemmin. Johtamisen kriisi voidaan ratkaista muuttamalla yrityksen johtamista ammattimaisemmaksi, jotta yrityksen seuraavan kasvun vaihe on ylipäätään mahdollinen.

Seuraavassa vaiheessa kasvu on seurausta onnistuneesta johtamisesta, so. oikeaan suuntaan ohjaamisesta, mutta lisääntynyt henkilöstömäärä sekä keski-johdon itsenäisyyden tarve johtavat seuraavaan murrokseen, autonomian kriisi-

siin. Yrittäjän on tässä vaiheessa kyettävä jakamaan vastuuta toimivalle johdolle ja työntekijöille. Tämä murrosvaihe voi olla erityisen haasteellinen sellaisille yrittäjille, joilla on voimakas sisäinen kontrollikäsitelmä (internal locus of control). Tällöin yrittäjän toiminta voi näyttäytyä kyvyttömyytenä luottaa muihin ihmisiin ja delegoida asioita muille.

Delegoinnissa onnistuminen johtaa yrityksen eteenpäin kasvuprosessissa, eikä yrityksen toiminta ja johtaminen ole enää yhden henkilön käsissä. Delegointi voi kuitenkin johtaa kontrollin häviämiseen, jolloin yritys on seuraavan murroksen edessä. Kontrollia voidaan yrittää palauttaa siirtymällä takaisin keskitettyyn johtamiseen, jolloin uhkana on kasvun pysähtyminen. Kriisi voidaan käsitellä onnistuneesti ottamalla käyttöön uusia johtamisen koordinoituneita nismejä.

Koordinoituvaiheessa yrityksen kasvu on johtamisen koordinoinnin ja toiminnan tehokkuuden tulosta. Tässä vaiheessa yrityksessä ei ole käytännössä lainkaan pienen yrittäjämäisen yrityksen piirteitä ja uhkana onkin yrittäjyyden palon, "draivin", häviäminen. Yrityksen seuraava murros onkin byrokraattisuuden lisääntyminen, "red tape" -kriisi. Greinerin mukaan organisaatiosta on tällöin tullut liian suuri ja monimutkainen johdettavaksi virallisten ohjelmien ja jäykkien protokollien mukaan. Kriisi on ratkaistavissa keskinäisen yhteistoininnan lisäämisellä, jolloin keskeisessä roolissa on muun muassa ongelmien nopea ratkaisu tiimityötä korostamalla sekä aiempien virallisten johtamisjärjestelmien yksinkertaistaminen (Greiner 1972, 41-42).

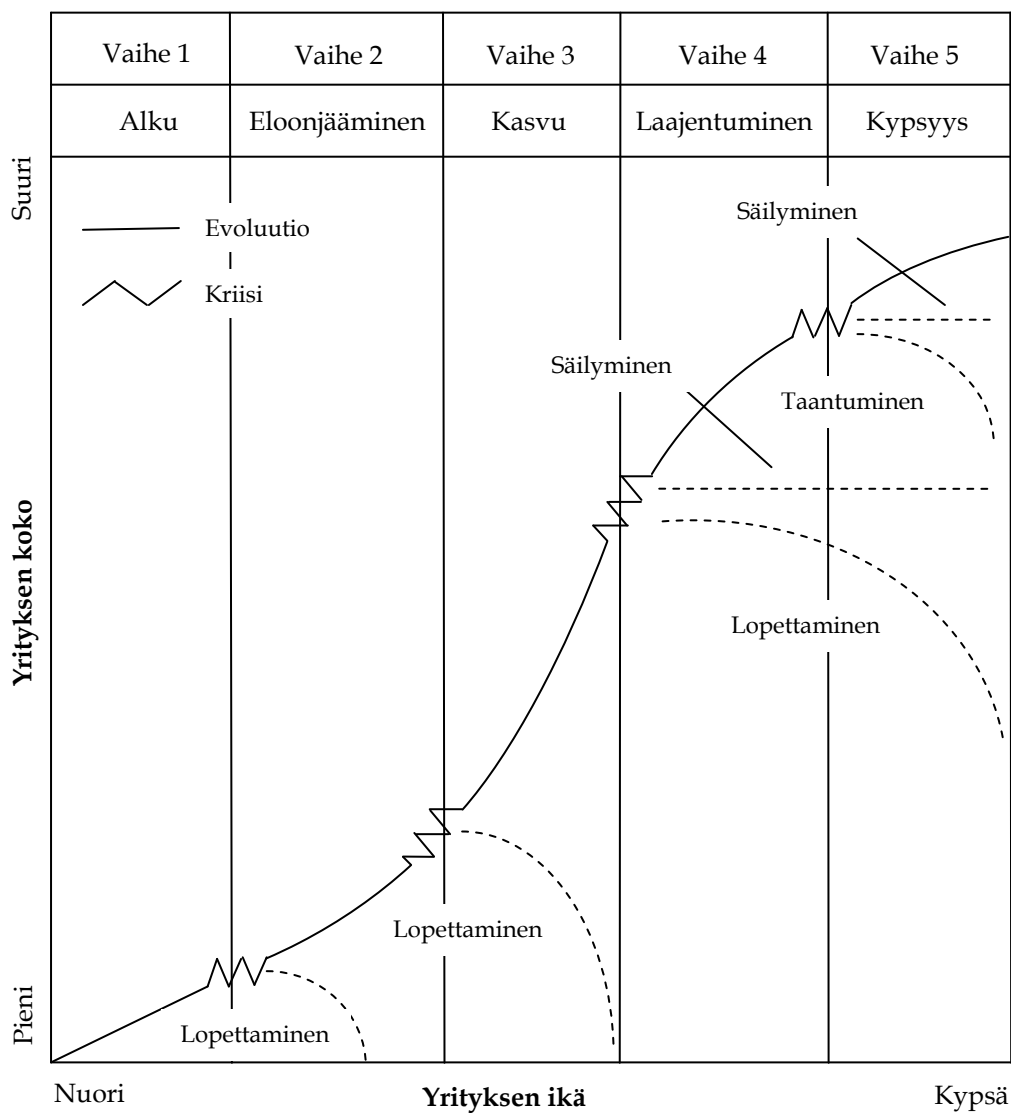
Seuraavan murrosvaiheen Greiner jättää omassa mallissaan nimeämättä. Yrityksen kasvuprosessin loppuvaiheessa kriisi voi liittyä työntekijöiden väsymiseen ja kyllästymiseen, jota voi aiheuttaa muun muassa intensiivinen tiimityö ja työskenteleminen kovan paineen alla. Tämän murrosvaiheen ratkaisuna voidaan nähdä työskentelymalli, joka mahdollistaa työntekijöiden joustavamman ja vapaamman työskentelyrytmin (Greiner 1972, 44).

Greinerin malli kuvaa kasvua elinkaariajattelun tavoin, aivan kuten myös Scott & Bruce (1987) omassa mallissaan. Greinerin mallia voidaan soveltaa kaiken kokoisiin yrityksiin, kun taas Scott & Bruce pyrkivät kuvaamaan mallillaan (Kuvio 9) erityisesti pienen yrityksen kasvua sen eri vaiheissa. Myös heidän mallinsa on viisivaiheinen; pienen yrityksen kasvua kuvaavat vaiheet ovat alku, eloonjääminen, kasvu, laajentuminen sekä kypsyys. Kuhunkin kasvuvaiheeseen liittyy kriisivaihe, josta suoriutuminen ratkaisee yrityksen etenemisen seuraavaan vaiheeseen. Yrityksen toiminnan loppuminen voi tapahtua periaatteessa missä elinkaaren vaiheessa tahansa, mutta todennäköisimmin yrityksen eloonjäämistä mitataan vakavimmin juuri em. kriisivaiheissa (Scott & Bruce 1987, 46-47).

Yritys perustetaan useimmiten yrittäjän omien motiivien ja ammattitaidon ohjaamana. Alkuvaiheessa painopiste on kaupallisesti hyväksyttävän tuotteen luomisessa ja oman markkina-aseman löytämisessä. Yrityksellä on pääsääntöisesti yksi toimipiste ja se toimii hyvin paikallisilla markkinoilla. Mikäli yritys säilyy hengissä alkuvaiheen yli, kasvun aiheuttamat todennäköisimmät kriisit

liittyvät toiminnan kannattavuuteen, hallinnollisiin haasteisiin sekä yrittäjän ajankäyttöön.

Eloonjäämisvaiheessa yritys on jo hankkinut uskottavuutta tavarantoimittajien ja rahoittajien silmissä. Kilpailutilanne on vielä epävakaa ja uusia kilpailijoita on odotettavissa erityisesti sellaisille toimialoille, joiden alalle tulon kynnyks on matala. Tämän elinkaaren vaiheen merkittävimmät haasteet liittyvät yrityksen kasvun ja myyntikanavien monimuotoisuuden hallitsemiseen. Toiminnan laajentumisen myötä myös kilpailutilanteen rakenteet muuttuvat ja tarve erilaisten kontrollijärjestelmien rakentamiselle kasvaa.



KUVIO 9 Pienen yrityksen viisi kasvuvaihetta (Scott & Bruce 1987, 47)

Kasvuvaiheessa yrityksen toiminta on kannattavaa, mutta se ei vielä tuota merkittävää voittoa omistajilleen. Riittävän käyttöpääoman ja maksuvalmiuden ylläpitäminen on merkittävä haaste kaupaksi käyvistä tuotteista huolimatta. Suurempien kilpailijoiden uhkaa voidaan torjua joko hintakilpailulla tai tuotteiden erilaistamisella. Lisääntynyt kilpailu aiheuttaa painetta laajentaa yritystä uusille markkina-alueille tai uusiin tuotteisiin.

Budjettikontrolli, säännöllinen johdon raportointi sekä hajautettu päätöksenteko ovat luonteenomaisia piirteitä yrityksen laajentumisvaiheessa. Hallinnollisten toimintojen systematisoinnista tulee yrityksen eloonjäämisen kannalta erityisen tärkeää. Laajentumisvaiheessa yritys tarvitsee myös laajempaa osakepääomaa ja ammattijohtajien osaamista selvitäkseen eteenpäin kasvu-uralla. Yrityksen kasvua uhkaavat kriisit liittyvät yrityksen liian tuotekeskeiseen ajatteluun sekä ylimmän johdon etäännyttymiseen yrityksen arjen toiminnasta. Painopisteen on entistä voimakkaammin siirryttävä asiakkaan kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen.

Yrityksen saavuttaessa kypsyysvaiheen se voi myös edelleen jatkaa kasvuaan. Kasvu on mahdollista rahoittaa tulorahoituksella, yrityksen investointien painopisteen ollessa markkinoinnissa sekä toimipisteiden parantamisessa ja ylläpitämisessä. Kypsyysvaiheen yritykset eivät toimi enää ainoastaan paikallisilla markkinoilla ja niillä on yhä useammin hajautettu johto ja omistus. Yrityksen jatkuvuuteen liittyvät asiat ovat tunnusomaisia kypsyysvaiheen yrityksille. Yrittäjän yksi merkittävimmistä haasteista onkin yritystoiminnasta luopuminen ja jatkajan löytäminen yritykselle (Scott & Bruce 1987, 49–51).

Elinkaarimallien sijaan tai rinnalla yrityksen kasvuprosessia voidaan lähestyä myös yrittäjän oppimisen näkökulmasta. Minniti & Bygraven (2001) mukaan yrittäjämäinen oppiminen on ennen kaikkea tekemällä oppimista. Yrittäjäyys on oppimisprosessi, johon kuuluu onnistumisia ja epäonnistumisia. Yrittäjä oppii menestyksistään, mutta myös epäonnistumistensa kautta. Sekä menestyminen että epäonnistuminen sisältävät yrittäjän oppimisen kannalta merkityksellistä tietoa ja lisäävät näin ollen yrittäjän tietopääomaa sekä mahdollisuuksia yrityksen kasvuun.

Minniti & Bygrave lähtevät omassa mallissaan siitä, että sekä onnistumiset että epäonnistumiset lisäävät yrittäjän tietoa yrittäjäydestä ja ennen kaikkea vaikuttavat yrittäjän tekemiin päätöksiin tulevaisuudessa. Etenkin onnistumiset ja positiiviset kokemukset vahvistavat ja muokkaavat yrittäjän näkökulmaa tulevaisuuden päätöksentekoprosessissa. Onnistumiset menneisyydessä vaikuttavat siis yrittäjän tekemiin päätöksiin tulevaisuudessa, eivätkä päätökset välttämättä ole yrityksen kannalta optimaalisia. Kuvatun kaltainen polkuriippuvuus voi siis myös johtaa riskien karttamiseen ja aidosti uusien vaihtoehtojen löytymiseen (Minniti & Bygrave 2001, 12–14).

Yrittäjällä tulisikin olla rohkeutta sietää myös tulevaisuudessa epäonnistumisia löytääkseen uusia vaihtoehtoisia polkuja ja liiketoimintamahdollisuuksia. Shanen (2003, 7) mukaan yksi yrittäjäyden perusedellytyksistä liittyy ihmisten välisiin eroavaisuuksiin. Ihmisten erilainen kyky oppia myös epäonnistumista erottaakin usein menestyvät yrittäjät muista. Maxwellin mukaan (2000, 8)



tärkeää onkin ymmärtää, että virheet ja epäonnistumiset kuuluvat olennaisena osana prosessiin. Hän korostaa myös jokaisesta virheestä oppimista, positiivisen asenteen säilyttämistä sekä peräänantamattomuutta. Sekä Maxwellin ajattelussa että Minniti & Bygraven yrittäjän oppimista kuvaavassa mallissa on samankaltaisuuksia Ronstadin (2007) käytäväperiaatteen kanssa. Käytäväperiaatteen mukaisesti yrittäjälle tärkeää on välttää lyhytnäköisyyttä, oppia ennakoimaan ja olemaan valppaana, kun mahdollisuus yrityksen kasvulle käytävän varrella aukeaa.

## 4 EDISTÄMISEN SOVELLUSYMPÄRISTÖ

### 4.1 Yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisestä

Yritysten synty ja kehittyminen on kiinni ennen kaikkea henkilöiden ja yritysten kyvystä tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia ja synnyttää niiden pohjalta liiketoimintaa. Kuitenkin myös julkisen sektorin (valtio ja kunnat) toimenpiteillä on vaikutusta sekä yrittäjyyteen että liiketoiminnan kehittämiseen. Valtion ja kuntien erilaiset politiikkaohjelmat, strategiat ja toimenpiteet voidaan nähdä laajemmin yrittäjyyden edistämisen näkökulmasta tai konkreettisemmin yritysten ja liiketoiminnan edistämisen näkökulmasta.

Liiketoiminnan edistämisessä on kyse pääsääntöisesti jo olemassa olevien pienten ja keskisuurten yritysten kehittämisestä. Yrittäjyyden edistäminen tarjoaa puolestaan laajemman näkökulman aihepiiriin, joka käsittää yritysten liiketoiminnan kehittämisen lisäksi myös potentiaalisen yrittäjyyden edistämisen ja yrittäjyyteen kannustamisen. Tällöin painopiste on erityisesti toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutoksissa, jotka vaikuttavat yrittäjäksi ryhtyvän päätöksentekoprosessiin. Yrittäjyyden edistäminen voi näkyä myös alueellisesti eri tasoilla; yksittäisestä kunnasta tai kaupungista seutujen ja alueiden kautta koko valtakunnan tason ohjelmiin ja toimenpiteisiin (Audretsch 2002, 46–47).

Bridgen ym. (2003) mukaan yrittäjyyden edistämiseen liittyvät erityisesti sellaiset toimet, joilla vaikutetaan yrittäjyyden syntyyn ja ihmisten asenteisiin yrittäjyyttä kohtaan. Vaikutusten kohteena ovat ennen kaikkea yksilöt ja ihmiset. Yrittäjyyden edistämisen keinoin pyritään vaikuttamaan henkilöiden asenteisiin ja tiedollisiin valmiuksiin ryhtyä yrittäjäksi; yrittäjäksi syntymisen sijaan näkökulma on yrittäjäksi oppimisessa ("made, not born"). Liiketoiminnan edistämisen painopisteessä ovat sen sijaan yritykset ja yrityksen perustamisen jälkeinen aika (Bridge ym. 2003, 380).

Laukkanen (1999, 47–49) esittää kuusi yrittäjyyden yleiseen toimintaympäristöön kuuluvaa julkisen hallinnon toimintalohkoa, joilla voidaan edistää yrittäjyyttä. Eri kohdissa voi esiintyä jonkin verran päällekkäisyyksiä:

1. Yrittäjyyden institutionaaliset puitteet, joihin kuuluvat liiketoimintaan liittyvien asioiden sääntely ja legitimoitavuus. Viranomaisten nopea ja avoin toiminta yritystoiminnan alkuvaiheessa voi nopeuttaa yritysten syntyä, luoda läpinäkyvyyttä markkinoille ja parantaa synty- ja toimintaedellytyksiä muun muassa innovaatioiden suojaamiseksi.
2. Yrittäjyyden edistämiseen kuuluu myös yleisen infrastruktuurin, kuten maa- ja ilmaliikenteen sekä tietoliikenneyhteyksien rakentaminen ja ylläpito. Yhteyksien saatavuudella ja tasolla on merkitystä muun muassa syrjäseutujen kehittymiselle. Infrastruktuuriin kuuluu myös rahoitusjärjestelmän saatavuus ja toimivuus, mikä on tosin ennen kaikkea yksityisten toimijoiden varassa.
3. Valtion ja myös aluetason tehtävänä on tuottaa erilaisia julkisia palveluja, joista erityisesti koulutus- ja sivistyspalveluilla on merkittävä rooli yrittäjyyden edistämisessä. Valtiolla on mahdollisuus vaikuttaa eri opetusohjelmien sisältöihin, joilla on puolestaan vaikutus yrittäjyyden kannalta tärkeiden asenteiden ja uskomusten syntymiseen.
4. Verotuksella voidaan vaikuttaa investointien (ml. uudet yritykset) kiinnostavuuteen ja painottumiseen suhteessa muihin vaihtoehtoihin. Yksi esimerkki verotuksen vaikutuksesta yritystoimintaan on pääoma- ja palkkatulojen erilainen verotuskohtelu.
5. Työelämän sääntely ja ulkopuolisen työvoiman käyttämisestä aiheutuvat välittömät ja epäsuorat kustannukset vaikuttavat myös yritysten toimintaan. Aihealue on jo muodostunut suhteellisen monimutkaiseksi ja vaikeasti alkanavan yrittäjän hallittavaksi. Tämä voi puolestaan synnyttää haitallisia uskomuksia, jotka vaikuttavat kielteisesti ulkopuolisen työvoiman käyttöhalukkuuteen ja täten myös yrityksen kasvuun.
6. Yrittäjyyden edistämiseen liittyvät merkittävästi myös tarjolla olevat resurssit. Niitä ovat muun muassa erilaiset kehittämistuet, muut rahoitusmahdollisuudet sekä kohdistettu tieteellis-tekninen tutkimusyhteistyö. Edellä mainittuja resursseja kanavoidaan usein erilaisten hankkeiden kautta, jolloin välittäjäorganisaatioina tarvitaan sekä paikallisia ja alueellisia toimijoita että myös valtion keskushallinnon viranomaisia.

Suuntaviivoja valtiovallan toimiksi yrittäjyyden edistämiseksi antaa myös Matti Vanhasen II hallituksen Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma. Ohjelman taustalla on erityisesti kaksi teemaa: väestön ikärakenteen vanheneminen ja sen myötä työnikäisen väestönosan väheneminen sekä globalisaatiokehityksestä johtuva jatkuvasti tiukkeneva kilpailu.

Politiikkaohjelman yrittäjyyttä edistävillä toimilla halutaan vaikuttaa ennen kaikkea tuottavuuden parantumiseen. Yrittäjyyttä koskevia toimia ovat muun muassa yrittäjyyskasvatus, verotus ja rahoitus, yrittäjien sosiaaliturva, julkiset yrityspalvelut, yritysten hallinnollisten velvoitteiden vähentäminen sekä lainsäädännön yritysvaikutusten arviointi. Ohjelman erityisiä painopisteitä ovat kasvuyrittäjyyden vahvistaminen sekä yritysten hallinnollisen taakan keventäminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, 9-10).

## 4.2 Liiketoiminnan edistäminen Suomessa

Laukkanen (2006) lähestyy yrittäjyyttä ja yritystoiminnan syntymistä kahdesta eri näkökulmasta. Yrittäjyyskeskustelussa vallitsevana näkökulmana on ollut korostaa yrittäjälähtöistä ajattelutapaa. Tämän yrittäjyyden syntyvän mukaisesti painottuvat yrittäjien esiintyminen, taustat, ominaisuudet ja kokemukset. Yrittäjän toimintaan vaikuttavat myös, joko myönteisesti tai kielteisesti, ympäristön sosiaaliset, kulttuuriset ja taloudelliset tekijät. Yrittäjälähtöisessä ajattelutavassa on yrittäjyyden edistämiseksi tyypillisiä piirteitä; paikallisen kehittäjätahon (alueet, seudut, kunnat, kehittämissyhtiöt) toimia ovat yrittäjyyskasvatus ja -valistus, yritysten perustamisohjaus ja yrittäjyyskoulutus sekä yrityksen perustamisen ja käynnistyneen toiminnan tuki ja resursointi (Laukkanen 2006, 60-62).

Toisenlainen ajattelutapa, liiketoimintalähtöinen yritysten syntymalli, korostaa sitä, ettei yritysten syntyminen ja menestyminen riipu pelkästään yrittäjistä. Liiketoimintalähtöisessä yritysten syntymallissa liiketoiminnan syntyyn vaikuttavina tekijöinä ovat toki yrittäjät ja tiimit, mutta myös tuotteet ja palvelut, markkinat ja asiakkaat, resurssit sekä toimintaympäristö. Edellä mainittujen tekijöiden on kohdattava samanaikaisesti, joten liiketoiminnan edistämiseksi tehtävässä työssä on pyrittävä vaikuttamaan kaikkiin näihin tekijöihin. Laukkanen nostaa liiketoiminnan edistäjän rooliin ennen kaikkea seudulliset kehittäjäorganisaatiot; kunnat ja kehittämissyhtiöt (Laukkanen 2006, 63-69).

Liiketoimintalähtöisen ajattelutavan ja toimintamallin omaksuminen johtaa seuduilla ja kehittämistoimissa käynnistävän kehittämisen mukaiseen toimintaan. Kantavana ajatuksena on tällöin lyhytaikaisesti korvata normaalisti itseltään tapahtuvat liiketoiminnan ja yritysten syntymisprosessit tietoisesti ohjatuilla käynnistämismenettelyillä tai -kuluilla. Käynnistävän kehittämisen lähtökohta voi olla mikä tahansa syntymekanismien osatekijä tai valmis liiketoimintamalli. Kehittämistoimi voi esimerkiksi tunnistaa seudulle sopivaa alihankintatoimintaa ja etsiä siihen yrittäjiä sekä järjestää tarvittavia resursseja. Seudulle voidaan myös yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa pyrkiä siirtämään muualla toimivia liiketoimintakonsepteja ja yrityksiä.

Käynnistävä kehittäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että seudullinen kehittämisenorganisaatio itse perustaa tai johtaa yrityksiä. Seudun näkökulmasta voi olla kuitenkin järkevää mennä osakkaaksi vaikuttamaan sellaisiin yrityksiin, joilla voidaan hakea ratkaisuja paikallisen talouden pullonkaulatilanteisiin. Käynnistävässä kehittämisessä ei tehdä myöskään erottelua uusperustannan ja toimivien yritysten välillä, molempia tarvitaan.

Uusien yritysten kohdalla kehittämistoimen on pystyttävä tunnistamaan erilaiset yritysten perustamiskaavat (Vesper 1990, 193-194) ja pyrkiä käynnistävällä kehittämisellä myös vaikuttamaan niiden esiintymiseen. Yritys voi tulla markkinoille ostamalla toisen yrityksen tai sen liiketoiminnan, esimerkiksi MBO-kauppana. Toimivasta yrityksestä voidaan myös irrottaa osatoiminto omaksi yritykseksi (spin-off). Yleisin markkinoille tulokeino on perustaa uu-

si yritys, joka pyrkii löytämään jalansijansa jo valmiiksi kilpailluilla markkinoilla (rinnakkainen kilpailu). Edelleen uusi yritystoiminta voi perustua franchising-konseptin mukaiseen yrittäjyyteen tai kokonaan uuteen innovaatioon. Kaikki nämä perustamiskaavat ovat tärkeitä paitsi yrittäjille, mutta myös seudun kehittäjäorganisaatiolle. Seudun kehittämisen näkökulmasta tärkeitä asioita ovat eri perustamiskaavojen tarjoamat seudun kasvu- ja kerrannaisvaikutukset sekä yksittäisten yritysten pysyvyys, liiketoiminnan jatkuvuus ja kasvu (Laukkanen 2006, 81–82).

Nopeimmat ja merkittävimmät tulokset työpaikkojen lisäämisessä syntyvät pääsääntöisesti toimivissa yrityksissä. Näin ollen kehittämistoimen on perusteltua panostaa ennen kaikkea toimivien yritysten kehittämiseen, eikä liikaa keskittyä uusperustantaan. Seudun kehittämistoimen näkökulmasta toimivien yritysten tärkeisiin rooleihin kuuluu muun muassa toimia uuden liiketoiminnan ja yritysten kasvualustana sekä uusien tuotteiden, liiketoiminta-aihioiden ja -konseptien lähteenä. Seudun kilpailukyvyyn ja työllistymisen kannalta erityisen tärkeää on myös pystyä sekä tunnistamaan että tukemaan potentiaalisia kasvuyrityksiä. Kasvuyritysten tunnistamista helpottaa ajantasainen tieto seudun yrityskannasta sekä toimivat ja aktiiviset keskusteluyhteydet ainakin seudun merkittävimpiin yrityksiin (Laukkanen 2006, 199–225).

### 4.3 Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy

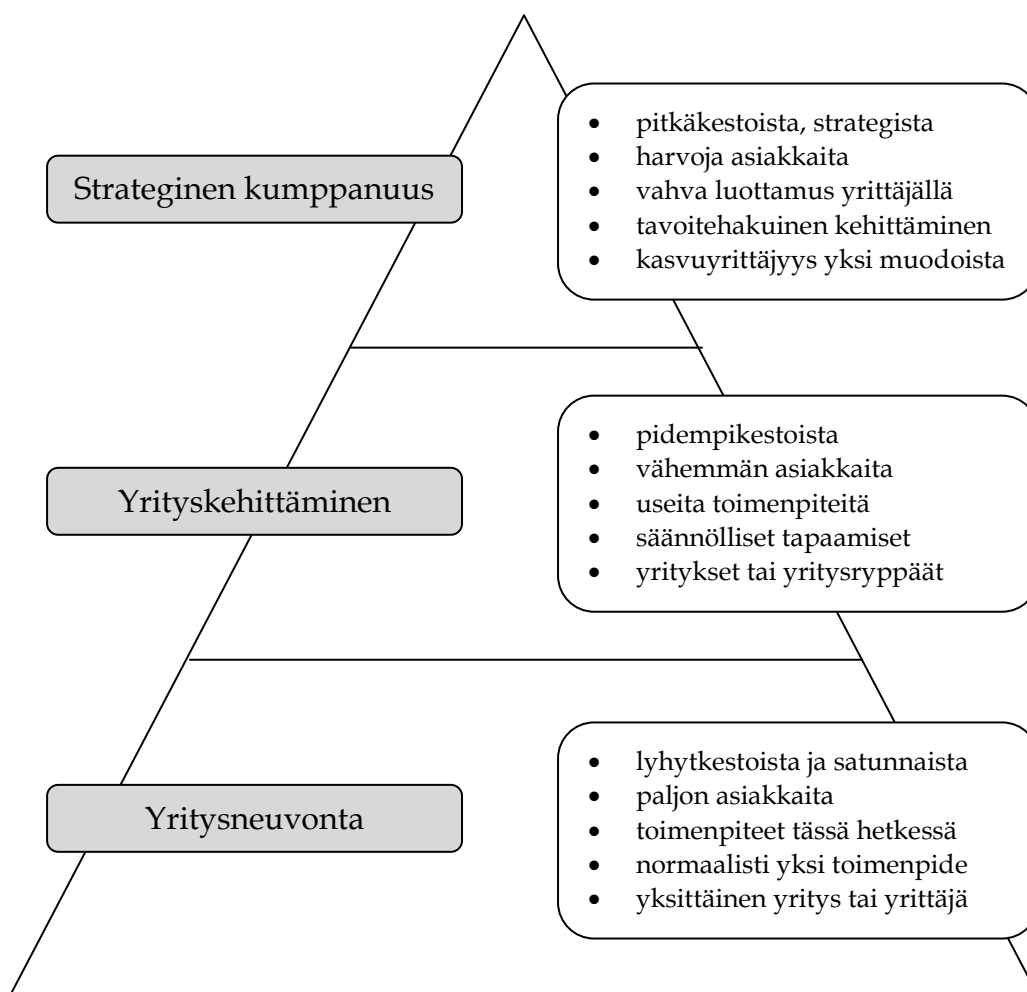
Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy (Jykes) on aloittanut toimintansa vuonna 1996 ja sen perustajaosakaskunnat alkuvaiheessa olivat Jyväskylä, Jyväskylän maalaiskunta, Muurame ja Laukaa. Myöhemmin myös Uurainen on liittynyt Jykesin omistajakunnaksi, viimeisimpien kuntaliitosten myötä omistajakuntia ovat nykyisin Jyväskylän kaupunki, Muurame, Laukaa ja Uurainen. Jykesin toiminta-alue on Jyväskylän seutu ja se tarjoaa palveluitaan omistajakuntiansa lisäksi myös Petäjäveden ja Toivakan kunnille.

Jykes on yksi Suomen pitkäikäisimmistä ja henkilöstömäärältään suurimmista kehittämissyhtiöistä ja se toteuttaa käytännössä Jyväskylän seudun elinkeinopolitiikkaa yhdessä yhteistyöverkostonsa kanssa. Merkittävimpiä yhteistyökumppaneita seudun kehittämistyössä ovat Jykes Kiinteistöt Oy, Jyväskylä Innovation Oy, Jyväskylän Kongressikeskus Oy sekä Tuhansien Järvien Uusyrityskeskus ry. Jykes on myös Seudullisten Kehittämissyhteisöjen Sekes ry:n perustajajäsen ja voimakkaasti mukana seudullisten kehittämissyhtiöiden kansallisessa toiminnassa.

Jykesin rooli ja toiminta seudullisena kehittämissyhtiönä ja elinkeinopolitiikan toteuttajana on hyvin laaja-alainen ja monitahoinen. Hyvää ja konkreettista mittaria Jykesin ja myös muiden seudullisten kehittämissyhtiöiden työn vaikuttavuudelle voikin olla suhteellisen vaikea löytää. Hyvin usein kehittämissyhtiön työn tuloksia pyritään mittaamaan seudun työpaikkakehityksellä ja seudulle perustettujen uusien yritysten määrällä. Kuitenkin sekä työpaikkake-

hitys että yritysten perustaminen on hyvin monen tekijän summa, ja kehittämissyhtiön vaikutusta näihin asioihin voi olla hyvin haasteellista mitata varsinkin lyhyellä tähtämellä. Yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseen seutasolla vaikuttavat myös kaupungin ja kunnan toimielinten ja viranhaltijoiden päätökset, seudun vetovoimatekijät sekä eri toimijoiden välisen yhteistyön sujuvuus.

Kehittämissyhtiön olemassaolon oikeutus mitataankin ehkä paremmin päivittäisessä kanssakäymisessä yrittäjien ja yrittäjäksi aikovien kanssa. Jykesin teettämän mainetutkimuksen mukaan Jykesin asiakkaat ja sidosryhmät kokevat julkisen yritysneuvontakentän sekavaksi sekä Jykesin toiminnan vaikeasti hahmotettavaksi. Uuden Jyväskylän syntyminen sekä Jykesin hallituksen ja toimitusjohtajan vaihtuminen vuonna 2009 ovat myös omalta osaltaan vaikuttaneet siihen, että Jykesin on selkeytettävä omaa asemaansa merkittävänä seudullisena toimijana ennen kaikkea yrittäjien näkökulmasta.



KUVIO 10 Kehittämisen kolmiomalli (Sekes 2009, 8)

Jykes on aktiivisena jäsenenä Seudullisten Kehittämisyhteisöjen Sekes ry:n toiminnassa. Sekesin toiminta on jakautunut erilaisiin työryhmiin ja sen yrityskehittämisen työryhmä on pyrkinyt konkretisoimaan kehittämissyhtiön erilaisia tehtäviä toiminnan eri tasoilla. Yritysassiakkaiden kanssa toimiminen voidaan jakaa yritysneuvontaan, yrityskehittämiseen ja strategiseen kumppanuuteen (Sekes 2009, 8). Tätä jaottelua noudattamalla myös Jykes voisi tulevaisuudessa tuoda omaan toimintaansa selkeyttä ja konkreettisuutta (Kuvio 10).

Rakentamalla selkeät ja ymmärrettävät tuotteet varsinkin yritysneuvonnan ja yrityskehittämisen teemojen mukaisesti Jykesin toimintaa voitaisiin saada helpommin ymmärrettäväksi. Yrityskehittämisen ja strategisen kumppanuuden osalta tarvitaan myös käynnistävää kehittämistä; kehittämissyhtiön on itse toimittava proaktiivisesti ja omalla toiminnallaan haettava yrityksiä oikeiden kriteerien avulla mukaan pitkäjänteisempään toimintaan. Myös tulevaisuuden seudullisia kasvuyrityksiä voi löytyä aktiivisen yhteydenpidon ja riittävän konkreettisten kehittämistuotteiden kautta.

## 5 TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄ

### 5.1 Tutkimusote

Tutkimuksen tutkimusote oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistää tuloksia koskemaan kaikkia pieniä kasvuyrityksiä. Enemmänkin tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään pienen yrityksen alkuvaiheen tilannetta yrityksen perustamisesta varhaisvaiheen kasvuun ja valottamaan siihen liittyviä erilaisia mahdollisuuksia ja haasteita. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaa voidaan pitää perusteltuna.

Mielenkiinnon kohteena oli yrittäjän omien kokemusten perusteella selvittää yrityksen perustamiseen liittyviä seikkoja ja motiiveita. Erityisesti tutkimuksen avulla haluttiin oppia ja tunnistaa, millaisin keinoin alkuvaiheessa hyvin tyypilliseltä vaikuttava yritys voi onnistua kasvattamaan liiketoimintaansa. Kasvuteemaan liittyen tutkittiin myös yrittäjän ja yrityksen tilanteen muuttumista sekä kysyttiin parhaita tapoja tukea pienen yrityksen kasvua.

Tutkimus toteutettiin case -tutkimuksena, jonka perustana käytettiin aiempaa keskustelua ja tutkimuksia yrityksen perustamisesta, yrityksen kasvusta sekä yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisestä. Yhtenä case -tutkimuksen valintaa puoltavana seikkana oli myös tutkimuksen tekijän suhteellisen pitkä työkokemus yritysneuvojana toimimisesta yrittäjien parissa. Kvalitatiivinen case -tutkimus, jonka kohteena oli tyypillinen yritysneuvonnan asiakas, tuntui henkilökohtaisestakin näkökulmasta tarkoituksenmukaiselta.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu etenee keskeisten, valittujen teemojen mukaisesti. Valitut teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten erilaiset tulkinnat asioista. Haasta-



teltävien henkilöiden asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, merkitykset syntyvät ennen kaikkea vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 48).

Teemahaastattelun valintaa puoltaa se, että tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin yrittäjien itsensä kuvaamina. Teemahaastattelun avulla oli mahdollista päästä paremmin sisälle tutkittavaan ilmiöön ja saada riittävän kokonaisvaltainen ja syvälinen kuva tutkittavasta aiheesta.

Teemahaastattelun haasteena voidaan jossakin määrin pitää menetelmän työläyttä. Vaikka haastattelut etenivät suhteellisen hyvin valituissa teemoissa, niin yksityiskohtaisesti litteroitua aineistoa kertyi yli 80 sivua. Työläydestä huolimatta haastattelujen purkaminen ja tulkinta oli tutkimuksen teon antoisinta aikaa, joka mahdollisti kokonaisvaltaisemman kuvan syntymisen pienen yrityksen kasvun problematiikasta. Teemahaastatteluista nousi esille yrityksille yhteisiä teemoja, joiden perusteella voitiin suhteellisen selkeästi tulkita tuloksia.

### 5.3 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaiheen valinnan taustalla on tutkimuksen tekijän aiempi työhistoria sekä yritysten perustamisneuvonnan että toimivien yritysten neuvonnan parissa. Oman työn näkökulmasta syntyi halu selvittää tarkemmin yritysneuvonnan tyypillisen asiakasyrityksen mahdollisuuksia ja haasteita yrityksen elinkaaren ja kasvu-uran alkuvaiheessa. Tutkimuksen kohdeyritykset valittiinkin sillä perusteella, että ne mahdollisimman hyvin kuvaavat tyypillisen alkavan yrityksen tilannetta.

Tutkimukseen valitut yritykset toimivat palvelujen ja kaupan alalla, Jyväskylän seudulla ko. toimialat edustavat noin 90 prosenttia kaikista uusista yrityksistä. Yhteistä kaikille yrityksille on se, että ne on perustettu yksin ja yrittäjä on toiminnan alkuvaiheessa toiminut yksinyrittäjänä. Tutkimuksen kohteena olevia yrityksiä yhdistää myös se, että kaikki yritykset ovat pystyneet palkkaamaan suhteellisen pian yrityksen perustamisesta työntekijöitä yritykseensä. Kyse on myös suhteellisen nuorista yrityksistä. Pääsääntöisesti yritykset on perustettu 2000-luvulla, ainoastaan yksi haastatteluista yrittäjistä on perustanut ensimmäisen yrityksensä ennen vuosituhannen vaihdetta.

Haastattelut pidettiin kesä- ja elokuussa 2010. Haastattelujen pohjana oli teemarunko, jonka teemat ja kysymykset ovat liitteessä 1. Haastattelut kestivät ajallisesti enintään tunnin verran, ilmapiiri haastatteluissa oli avoin ja keskustelevalle. Tarvittaessa teemojen mukaisten kysymysten vastauksia tarkennettiin lisäkysymyksillä, mutta lähtökohtaisesti yrittäjien oli helppo vastata annettuihin kysymyksiin. Yritysten ja yrittäjien nimet ovat mukana tutkimuksessa yrittäjien suostumuksella. Yrittäjät ja heidän yrityksensä on esitelty tarkemmin tutkimustulosten yhteydessä.

## 5.4 Reliaabelius ja validius

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti tutkimuksen reliaabeliuden ja validiuden perusteella. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimuksen tai mittausmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2008, 226).

Tämän tutkimuksen reliaabelius liittyy muun muassa tutkimusjoukon kokoon. Vaikka tutkittavia yrityksiä oli ainoastaan seitsemän, niin reliaabeliutta voitaneen pitää riittävänä. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut löytää kaikkiin pieniin kasvuyrityksiin yleistettävissä olevia tutkimustuloksia. Sattumanvaraisuutta pyrittiin minimoimaan kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi haastattelut purettiin auki sanasta sanaan.

Validiuden näkökulmasta tärkeää on se, että vastaajat antoivat totuudenmukaista tietoa haastattelun teemoista ja kysymyksistä. Haastattelutilanne oli avoin ja haastattelukysymykset tuntuivat oikeaan osuneilta. Aineistoa oli helppo analysoida ja siitä saatiin johdonmukaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Seitsemän reittiä pienen yrityksen kasvuun

#### 6.1.1 Mikko Kalliola - Mainostoimisto Aava & Bang Oy

Oman yrityksen perustaminen ei ollut nykyisen Mainostoimisto Aava & Bangin osakkaalle Mikko Kalliolalle mikään suuri unelma tai mahdollisuus. Yrityksen perustamiseen vaikutti ennen kaikkea voimakas halu päästä takaisin kotiseudulle Muurameen. Työnsaannin ensisijaisena vaihtoehtona oli työllistyä johonkin Jyväskylän seudun mainostoimistoista työsuhteeseen. Tuolloin 2000-luvun alkupuolella mainostoimistoalalla elettiin kuitenkin tietynlaista minitaantumaa, eikä ammattitaitoisellekaan AD:lle löytynyt helposti töitä. Työllistymisen vaihtoehdoksi jäikin oman yrityksen perustaminen, johon liittyi aluksi melko voimakastakin vastentahtoisuutta. Nopeasti yrittäjäyys kuitenkin alkoi tuntua omalta. *"Joo, se oli viimeinen vaihtoehto! Mutta, sitten kun tavallaan pääsi sen henkisen kynnyksen ylitse, niin mähän rupean tätäkin hommaa selvittämään. Totta kai, kun mainostoimistoalan yritystä perustaa, niin rupesin mallailemaan, minkä näköinen se logo olis. Tottahan se sen jälkeen alkoi maistua omalta, siihen alkoi sellaista omaa filistä luoda."* Yrityksen alkuvaihetta leimasivat suuret visiot ja unelmat itsensä herrana olemisesta ja vapaudesta. Näin ollen myös Mikko Kalliolan kohdalla itsenäisyys yrittäjäyden ajurina löytyi hyvin nopeasti. *"Kyllähän se jollakin tasolla toteutuikin, yksinään kun oli, niin oli aika makeeta, kun saattoi tulla ja mennä eikä ollut kenellekään tilivelvollinen."* Tunneskaala vaihtui alun vastentahtoisuudesta yrittäjäyden tarjoamiin mahdollisuuksiin ja myös alkuvaiheen onnistumisiin voimakkaan myyntityön johdosta (M. Kalliola 10.6.2010).

Yrityksen kasvu lähti nopeasti liikkeelle. Liikeidean ytimenä toiminnan alkuvaiheessa oli erikoistuminen pienen, mikroyrityksen markkinointiviestinnän tarpeisiin. Kysynnän lisääntyessä Mikon vaimo Anne, jolla on myös markkinointialan koulutus, alkoi auttaa puolisoaan asiakasprojekteissa. Annen avun myötä yritys, silloiselta nimeltään Mainostoimisto Bang, saattoi ottaa vastaan jo hieman isompia projekteja. Kasvun alkuvaiheessa käytettiin myös jonkin verran

alihankintaa, verkosto löytyi läheltä omista entisistä opiskelu- ja työkavereista. *"Sitten mä hoksasin jossakin vaiheessa, että onpa kiva homma: mulla tuli tässä kuussa hirveen hyvä laskutus, mutta en ole kuitenkaan itse tehnyt enempää töitä kuin normaalisti. Sieltä lähti se henkinen valmius, että tässä voisi olla muitakin kuin minä tässä sirkuksessa."* Verkoston käyttämisen myötä syntyi vähitellen rohkeutta miettiä kasvua vakavammin (M. Kalliola 10.6.2010).

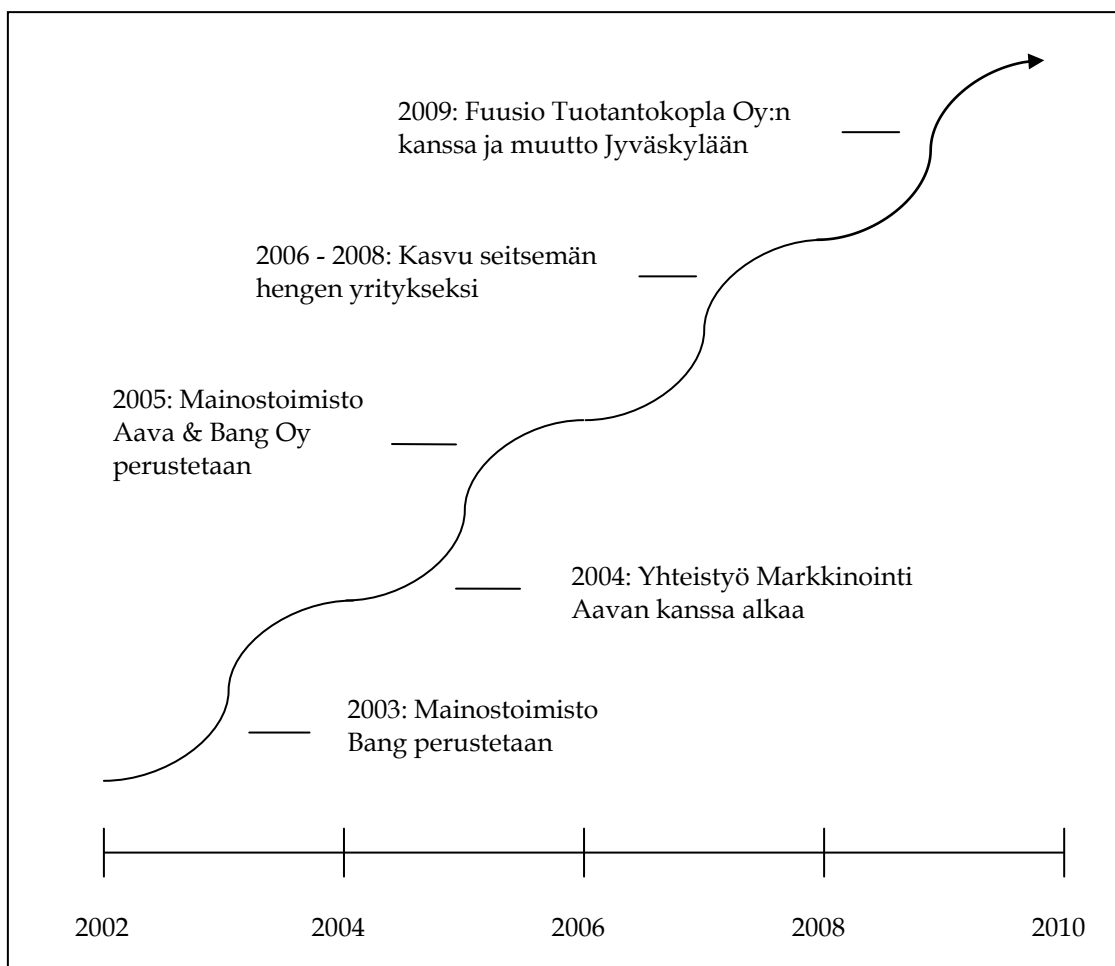
Verkostoitumisen kautta löytyi yritykseen myös yhtiökumppani, jonka myötä yrityksen kasvu sai uusia piirteitä. Jykesin järjestämällä Viestin Tekijät -risteilyllä Mikko Kalliola tapasi yrittäjä Hale Okkosen, jolla oli oma, markkinoinnin strategiseen suunnitteluun keskittynyt yritys Markkinointi Aava. Hyvin pian nämä kaksi yrittäjää huomasivat yritystensä toisiaan täydentävät liikeideat ja alkoivat tehdä yhteistyötä. Yhteistyö syveni melko pian myöhemmin uuden yrityksen perustamiseen, syntyi Mainostoimisto Aava & Bang Oy. Uuden yrityksen myötä kasvu jatkui ja yhteisen yrityksen asiakkaina oli paljon pieniä yrityksiä. Kasvun myötä syntyi myös tarve palkata yritykseen työntekijä. *"Ensimmäisen tilikauden jälkeen Hale kysyi, että meillä on tässä kaksi vaihtoehtoa: nyt sanotaan osalle asiakkaista, että ei voida kaikkea tehdä tai pidetään palkat pieninä ja palkataan tähän joku vielä. Ja sit päätettiin, että otetaan tähän yks webbimies matkaan."* (M. Kalliola 10.6.2010).

Yrityksen kasvu mahdollisti myös toimintojen järjeistämisen ja myyntityön organisoimisen systemaattisemmaksi. Työntekijämäärän lisääntyessä myyntityötä tehtiin myös Jyväskylän seudun ulkopuolelle. Samalla myös yrityksen fokus muuttui mikroyrityksistä kohti suurempia yrityksiä. *"Sitten yhtäkkiä huomattiin, että näitä pieniä mikroyrityksiä palvelemalla oli kivijalka, mutta tää myyntimies on hakenut tuolta isolta kirkolta näitä isoja kaloja, että näistähän saa paljon paremmat eurot. Jaaha, nyt pitää nostaa hintoja, antaa perälaudan vuotaa pienemmästä päästä pois. Yhtäkkiä me tajuttiinkin, minkä takia ne muut mainostoimistot ei ollut kiinnostuneita niistä mikroyrityksistä. Mentiin haastavampaan kilpailukenttään, mutta jollakin tavalla koettiin, että astuttiin sieltä A-junnuista liigaan pelaamaan."* (M. Kalliola 10.6.2010).

Kasvu on myös muuttanut sekä yrittäjän että yrityksen tilannetta merkittävästi. Mikko Kalliolan työ on muuttunut kokonaan pois graafisesta suunnittelusta kohti valmentamista ja konsultointia. Yrityksen toimipiste on muuttunut pois Muuramesta ja sijaitsee nykyään Jyväskylässä. Mainostoimisto Aava & Bang Oy on orgaanisen kasvun rinnalla kasvanut myös fuusion kautta. Sulautuminen Tuotantokopla Oy:n kanssa vuonna 2009 on kasvattanut yrityksen nykyiseen kahdentoista hengen kokoon. Kasvanut yrityskoko on tuonut myös omat haasteensa ja kasvun hidasteet. Taloustaantumien myötä myös mainostoimistoala on joutunut hakemaan kasvua uusista toimintamalleista ja muutos ei ole aina kovin helppoa. *"Nyt kun ruvetaan kääntämään tämmöistä kaleeria sinne uuteen bisnekseen, huomaakin, että joutuu panostamaan firmassa sisäiseen markkinointiin. On tämmöiset asiat kuin muutostavastarinta ja säilyttäjäyys yrityksen sisällä, tämmöinen varmistajuus. Ne on semmoisia ominaisuuksia, joita ei ole aikaisemmin edes ymmärtänyt."* (M. Kalliola 10.6.2010).

Kasvanut yrityskoko on heijastunut myös yrittäjän omaan elämään. Suurempi yritys on tuonut mukanaan suuremman yrityksen toimintamallit, käy-

tänteet ja myös turvallisuuden. Esimerkiksi sairausloman aikana on voinut sairastaa rauhassa ja luottaa siihen, että yrityksen työt jatkuvat siitä huolimatta. Kasvu on lisäksi mahdollistanut oman ammatillisen kehittymisen valmentamisen ja konsultoinnin suuntaan, joka ei olisi ollut mahdollista yhden miehen yrityksessä. Mikko Kalliolan kohdalla yksi yrittäjyyden tärkeimpiä asioita yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa oli itsenäisyys. Yrityksen kasvu on muuttanut myös tätä asiaa. Yhden miehen yrityksessä on vastuussa lähtökohtaisesti vain itselleen ja asiakkailleen. Nyt suuremmassa yrityksessä yrittäjäidentiteetti on muuttunut osakkuudeksi yrityksessä, jossa on seitsemän muutakin osakasta. *"Siinä vaiheessa kun oltiin vielä yhden miehen firma, niin rehvakkaasti joka yrittäjien kokouksessa yrittäjien jäsenkortti kourassa, että minä olen tämän firman yrittäjä. Kolmen miehen firmassakin oli selvää, kuka on siinä firmassa keulakuva. Nyt olen huomannut, että entisten ylpeiden yrittäjien suusta joskus kuulee tällaisia kommentteja, että mä olen vaan niinku osakkaana tässä."* (M. Kalliola 10.6.2010).



KUVIO 11 Mainostoimisto Aava & Bang Oy:n kasvun reitti

Kasvun tukemiseksi Mikko Kalliola löytää monia eri tahoja ja henkilöitä. Henkilöistä tärkeimpiä kasvun tukemisessa ovat olleet oma äiti ja yhtiökumppanit. Kasvun mielikuva ja tavoite on ollut yhtiökumppaneiden yhteinen ja se on

mahdollistanut myös uusien ja osin rohkeidenkin liiketoimintamahdollisuuksiin selvittämisen ja testaamisen. Uusien urien aukominen ei ole aina perustunut tarkkoihin suunnitelmiin vaan enemmän on luotettu fiilikseen ja kumppanien tukeen. Kasvun myötä yhteiset arvot, yrityksen missio ja visio ovat tulleet entistä tärkeämmiksi yrityksen toimintaa ja kasvua ohjaaviksi asioiksi (M. Kalliola 10.6.2010).

Vaikka tärkein kasvun tuki onkin löytynyt omasta yrityksestä, ei Mainostoimisto Aava & Bang ole koskaan pelännyt kysyä muiden asiantuntijoiden mielipidettä ja apua. Mikko Kalliolan mielestä yksi suomalaisen pk-yrityksen kasvun este on yrittäjän korvien välissä: kaikki pitää tehdä itse eikä apua paljon muilta kysellä. Tärkeistä sidosryhmistä Mikko Kalliola mainitsee muun muassa yrityksen kirjanpitäjän ja tilintarkastajan, Keski-Suomen ELY-keskuksen sekä Jykesin (M. Kalliola 10.6.2010).

### 6.1.2 Pasi Kontio - GTI Car Center Oy

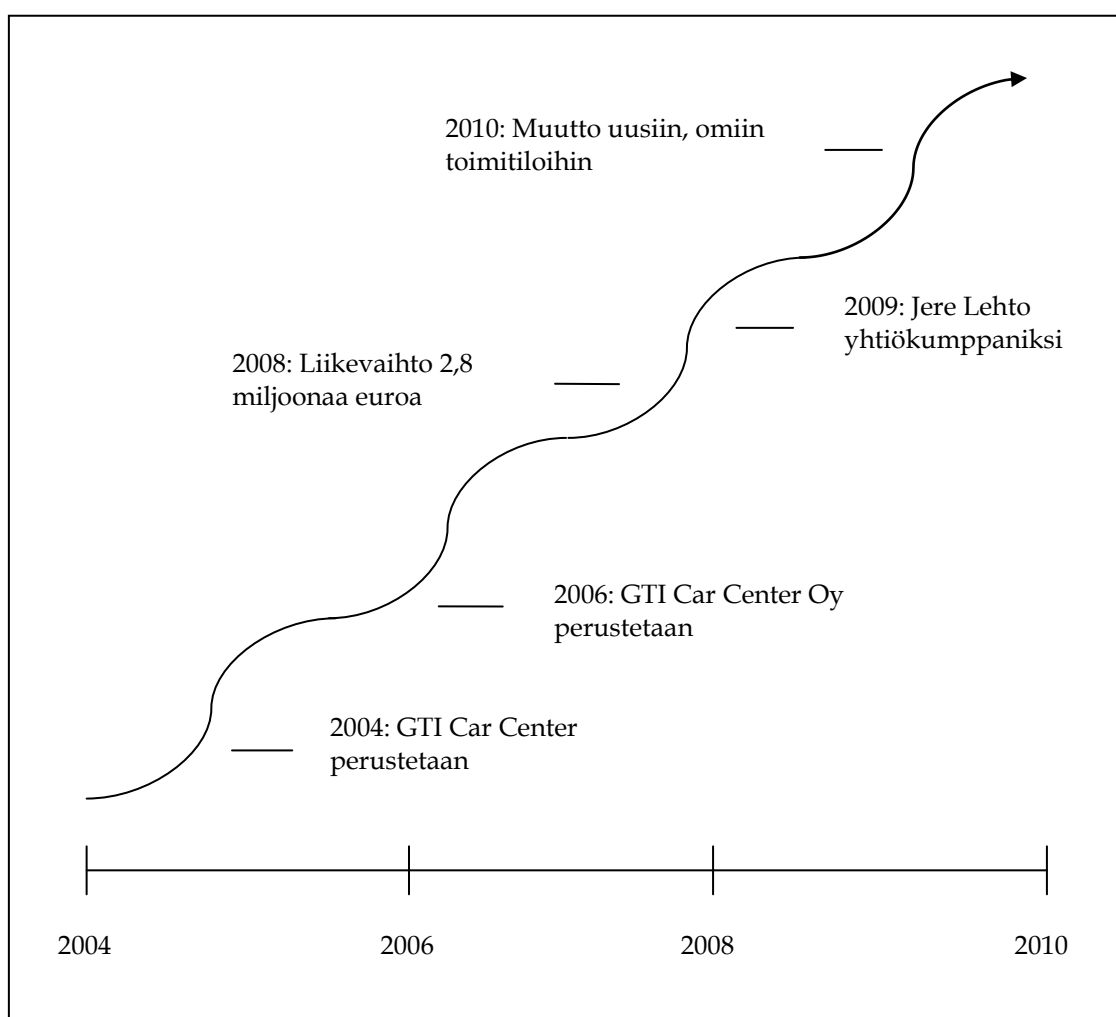
GTI Car Center Oy:n yrittäjän Pasi Kontion yritystoiminta lähti liikkeelle ensin omasta autoharrastuksesta. Autojen varustelu ja niiden myyminen oli aluksi sivutoimista, josta se kehittyi muutamassa vuodessa täysiaikaiseksi yrittäjyydeksi. Yhtenä merkittävänä tekijänä liiketoiminnan suunnittelussa olivat Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ensi kertaa järjestetyt yrittäjyyden opinnot, minkä aikana liiketoimintasuunnitelma valmistui ja oman yrityksen perustamisen kynnys madaltui. Kun tietoverkkotekniikan opinnot olivat päätöksessään, oli aika myös kysyä perustaa oma yritys (P. Kontio 17.6.2010).

Pasi Kontio näki yrittäjyyden ennen kaikkea mahdollisuutena hyödyntää harrastustoiminnassa kertynyttä osaamistaan. Yrittäjyydessä kiehtoi itsenäisyys ja oma vapaus, joka myös toisaalta toi myös paljon vastuuta. *"Kyllä siinä varmaan houkutteli se, että siinä on tietty vapaus. Voi itse määrätä työajat ja työtahdin. Tietysti se paljon vastuutakin toi, mutta kyllä vapauttakin."* Opiskelu vaihtui oman yrityksen pyörittämiseen, joka merkitsi pitkiä työpäiviä. Koska töitä teki itselleen, niin työmäärän lisääntyminen ei kuitenkaan haitannut tai tuntunut ylivoimaiselta jaksamisen näkökulmasta (P. Kontio 17.6.2010).

Yrityksen suhteellisen nopean kasvun mahdollisti tuotteiden selkeä segmentoiminen nuoriin, ns. tehoautoilijoihin. Tämä kohderyhmä oli suurempien autoliikkeiden näkökulmasta jäänyt Pasi Kontion mielestä pimentoon, minkä GTI Car Centerin nopea kasvu myöhemmin osoitti todeksi. Toinen tärkeä tekijä kasvun taustalla on ollut Internetin hyödyntäminen markkinoinnissa. Kohderyhmälle Internet on ehdoton ykkösmarkkinointikanava. Kasvu ei ole tullut yrittäjälle yllätyksenä tai sattumalta. GTI Car Centerin tapauksessa kasvu on ollut tavoitteena alusta alkaen. *"Kyllä kasvu on ollut oikeastaan pääfokus siinä hommassa siinä mielessä tai tausta-ajatuksena. Itsellä oli tarkoitus, että lähtis vähän isommalla mittakaavalla liikenteeseen. Sitten käännettiin se homma ja lähdettiin pienestä liikkeelle ja kasvua haettiin tietoisesti."* (P. Kontio 17.6.2010).

Vaikka yritys on vielä suhteellisen nuori, niin paljon on ehtinyt kuudessa vuodessa tapahtua. Yrityksen toimipiste on vaihtunut useaan eri otteeseen, kasvun myötä tilan tarve on koko ajan kasvanut. Nykyiset toimitilat ovat ensi

kertaa yrityksen omat ja näissä tiloissa on tarkoitus pysyä pidempään. Yrityksen yritysmuoto on vaihtunut alun yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimimisesta osakeyhtiöksi. Yrittäjä Pasi Kontion oma rooli on myös kasvun myötä muuttunut. Yritykseen on tullut yhtiökumppani, jonka kanssa vastuuta ja työtehtäviä on voinut jakaa. Yrityksen kasvu on muuttanut yrittäjän omaa elämää ennen kaikkea parempaan suuntaan. *”Voisi sanoa, että näillä järjestelyillä ja kun on saanut rinnalle kaverin toimimaan, se on kyllä muuttunut parempaan suuntaan. Pystyy pitämään vähän vapaatakin enemmän. Tietää, että siellä on luotettava toimija paikan päällä, koko ajan homma toimii ja pyörii. Nyt on sitten vähän sitä vapauttakin saanut enemmän. Kyllä välissä ne lomat vähissä olikin.”* (P. Kontio 17.6.2010).



KUVIO 12 GTI Car Center Oy:n kasvun reitti

Yrityksen kasvun juuret ovat olleet Pasi Kontion omassa selkeässä visiossa ja toimintamallissa, mutta kasvun tukemiseksi hän on käyttänyt aktiivisesti lukuisia eri kumppaneita ja sidosryhmiä. Toimiala on pääomavaltainen, joten rahoittajien tuki on yrityksen elinkaaren eri vaiheissa ollut ensiarvoisen tärkeää. Pasi Kontio mainitseekin tärkeimpinä kumppaneinaan pankin ja Finnveran. Lisäksi markkinoinnin suunnittelussa ja sen rahoittamisessa on tukena ollut mainos-

toimisto ja Jykes, yritysjärjestelyissä on auttanut tilitoimisto. Missään vaiheessa Pasi Kontio ei koe jääneensä ilman tukea, hyvin pitkälle tuen hankkiminen ja saaminen on omasta aktiivisuudesta kiinni (P. Kontio 17.6.2010).

Merkittävä kasvun tuki on ollut myös yrityksen kasvu itsessään. Onnistumiset ovat ruokkineet kasvua ja antaneet lisää itseluottamusta liikeidean toimivuuteen. *"En ole montaa päivää katunut yrittäjyyttä! Kyllä se on ollut aika lailla sitä, mitä itse siinä asennoiduinkin. Se on ehkä, kun niitä positiivisia onnistumisia on tullut matkan varrella, niin se on sellainen, mikä on auttanut jaksamaan."* Vaikka suhteellisen paljon on jo saavutettu melko nopeasti, niin yrittäjällä riittää vielä visioita tulevaisuuden varalle. *"Ei ole tosiaankaan käynyt mielessä, että lopettaisi koko yritystoiminnan ja myisin sen eteenpäin. Kyllä on vielä sellainen ajatus, että paljon on vielä nähtävää. Tässä nyt Jyväskylässä tarkoitus on toimia ja kehittää tätä toimintaa. Ehkä mahdollisesti joku päivä sitten kun täällä on puitteet kunnossa, niin pääkaupunkiseudulle sitten..."* (P. Kontio 17.6.2010).

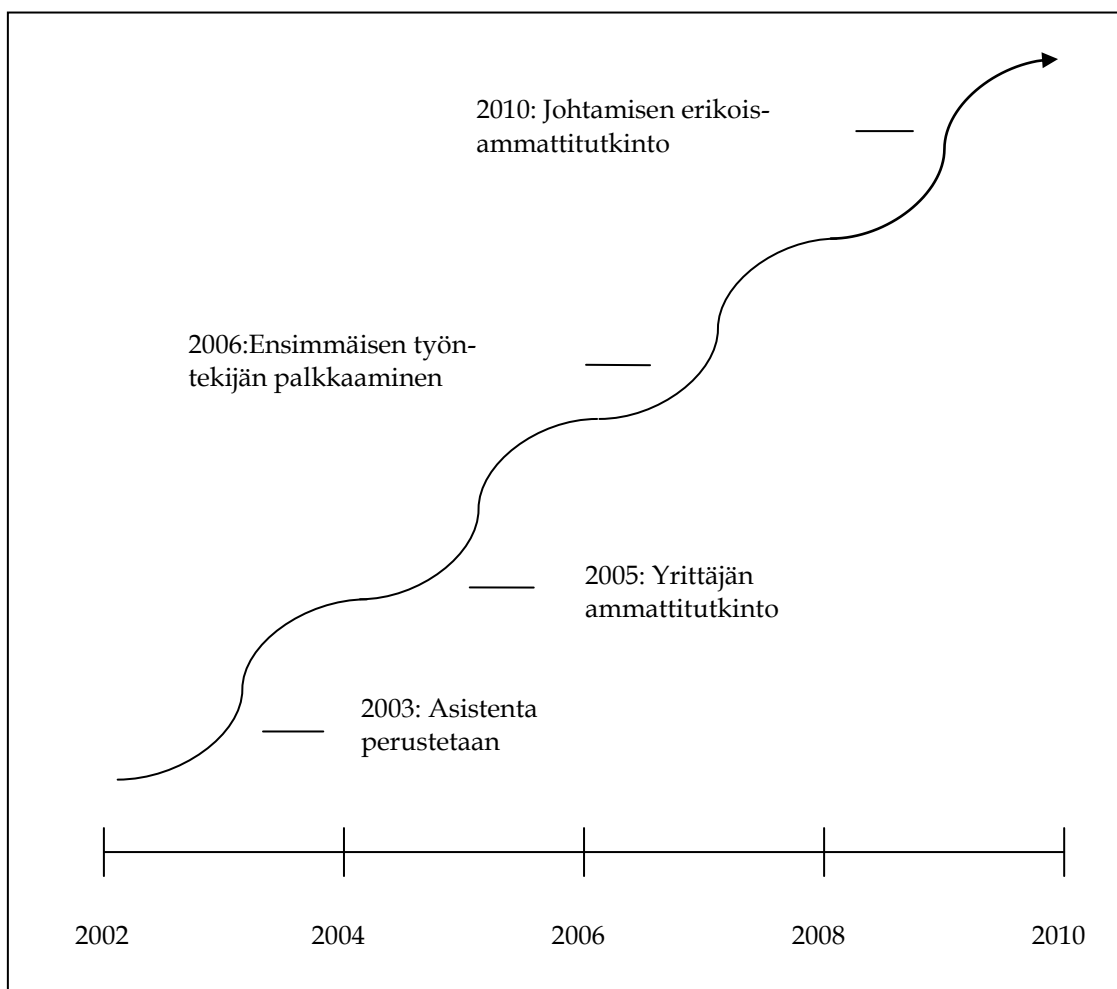
### 6.1.3 Tiina Rinne-Lampinen - Asistenta

Tiina Rinne-Lampisen yrittäjyyttä edelsi noin kymmenen vuoden jakso kotiäitinä. Yrityksen perustamisen motiivina oli työllistää itsensä kuitenkin perheen ehdoilla, perheen lapset olivat vielä pieniä ja tarvitsivat äitiä. Tiina Rinne-Lampinen näki yrittäjyyden keinona vaikuttaa itse työaikoihinsa. Lisäksi hän halusi hyödyntää sekä kodinhoitajan että kaupallisen koulutuksen ja kotisiivousalan yrityksessä nämä molemmat osaamisalueet pystyi yhdistämään. Yrittäjyys oli hänelle tuttu asia, isä on toiminut yksinyrittäjänä ja neljästä sisaruksesta kolme on yrittäjiä. Toisaalta yrittäjyydessä kiehtoi vapaus, mutta vielä tärkeämpää oli tulosten saaminen ja onnistuminen. Muutos kotiäidistä yrittäjäksi oli merkittävä, ajan käyttäminen ja perheen arki muuttui äidin yrittäjyyden johdosta. Ratkaisu oli kuitenkin kaikkien perheenjäsenten mieleen. *"Täytyy sanoa, että kaikki perheenjäsenet ovat olleet loppujen lopuksi tosi tyytyväisiä, että mä olen lähtenyt yrittäjäksi. Ei meillä ollut minkäänlaista syyttelyä tai mitään sellaista, että mä olisin vienyt joltakin jotakin. Se oli mun vuoro tavallaan sitten."* (T. Rinne-Lampinen 21.6.2010).

Liikeidea osoittautui alusta lähtien toimivaksi, vaikka Tiina Rinne-Lampinen suhtautuikin yrittäjäksi ryhtymiseen harkiten ja jopa varovaisesti. Yksi liikeideaa tukeva seikka on ollut toimintaympäristön ja erityisesti lainsäädännön muutos: kotitalousvähennys on rohkaissut eri-ikäisiä ja eri asemassa olevia ihmisiä käyttämään hyväksi kotisiivousta. Tiina Rinne-Lampisen mielestä kotisiivousta ei enää koeta minään elitistisenä asiana vaan kotitalousvähennyksen tuella haetaan helpotusta ja apua arjen pyörittämiseen. Lisäksi kuntien resurssien niukkuus on vaikuttanut asiakkaiden saamiseen. Toimintaympäristön muuttumisen rinnalla yrityksen tarjoamien palvelujen suosioon on vaikuttanut ennen kaikkea laatu. Asistenta ei juurikaan markkinoi palvelujaan vaan uudet asiakkaat löytyvät lähinnä puskaradion kautta. *"Mä en mainosta, mutta ihan selkeästi asiakkaat on mun paras mainos. Se on ollut koko ajan. Mä pyrin siihen, että se työn suorittaminen pitää olla sellaista, että sillä mä saan tän yrityksen pysymään hyvänä."* (T. Rinne-Lampinen 21.6.2010).



Yrityksen palvelujen suosio johti ennen pitkää siihen, että yritykseen oli palkattava työntekijä reilun kahden vuoden kuluttua Asistentan toiminnan aloittamisesta. Oma jaksaminen oli ollut koetuksella ja työntekijää olisi tarvittu jo aiemmin. Tiina Rinne-Lampinen pitää työllistämistä tärkeänä asiana, mutta korostaa samalla, että varsinkin ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on merkittävä kynnyksyrityksen kasvulle. Nykyisellään yritys työllistää kolme henkilöä, mutta yrittäjä itse pitäisi sopivana kokona hieman suurempaa yritystä, jolloin oma arki ja yrityksen pyörittäminen olisi helpompaa. *”Se tavoite voisi olla, että mulla olisi vaikka viisi työntekijää ja mä olisin sitten se kuudes. Tai neljä työntekijää, että tehtäisiin pareittain. Kyllä mä vielä pari työntekijää ottaisin tuohon. Mulla on itsellä niin paljon muuta työtä, että se helpottaisi. Mutta ei varmaan enempää, alle kymmenen.”* Kasvua hidastaa Tiina Rinne-Lampisen mukaan myös se, että siivousalaa ei arvosteta, jolloin alalle on vaikea löytää osaavia ja motivoituneita työntekijöitä (T. Rinne-Lampinen 21.6.2010).



KUVIO 13 Asistentan kasvun reitti

Yrityksen kasvu on tuonut mukanaan vastuun työntekijöistä. Tiina Rinne-Lampinen pitää erityisen tärkeinä asioina vastuuta työstä sekä asiakkaan luot-

tamuksen saavuttamista. Hän haluaa siirtää tätä arvomaailmaa myös työntekijöilleen, mutta aina se ei ole ollut kovin helppoa. Vaikka perinteisillä kasvun mittareilla mitattuna Asistenta on vielä pieni yritys, niin yrityksessä on tapahtunut erityisesti laadullista kasvua. Tiina Rinne-Lampinen on suorittanut ensin yrittäjän ammattitutkinnon Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiassa ja vielä myöhemmin johtamisen erikoisammattitutkinnon. Merkittävä anti opinnoissa on ollut muiden, yleensä hyvin samankaltaisessa asemassa olevien yrittäjien vertaistuki. Vertaistuen lisäksi yrityksen kasvun tukemiseksi Tiina Rinne-Lampinen kaipaa hieman samankaltaista järjestelmää kuin on yrityksen perustamisvaiheessa. Hän pitäisi hyvänä toimintamallina, että tietyn ajanjakson kuluttua perustamisvaiheen jälkeen yrittäjään oltaisiin aktiivisesti yhteydessä ja sovittaisiin tapaaminen. *”Ehkä niin päin olisi hyöä, että vaikka vuoden päästä jostakin asiasta sieltä tulisi soitto. Tulisi soitto, ei sähköpostia! Puhelimella soitettaisiin, että terve, nyt olet vuoden ähertänyt, nyt olisi kiva nähdä. Vähän niin kuin puolivoäkisin: nyt olisi kiva nähdä, sovitaanko tapaaminen.”* (T. Rinne-Lampinen 21.6.2010).

#### 6.1.4 Tarja Andersson – TPA Andersson Oy

Oman yrityksen perustamisen taustalla Tarja Anderssonin kohdalla oli jonkinasteinen tyytymättömyys aikaisempiin työtehtäviin, joka heijastui alitajuntaisena haaveena tai tavoitteena yrittäjyydestä. Vaikka tyytymättömyys johti ennen pitkää irtisanoutumiseen ja uuteen työhön projektipäällikkönä määräaikaisessa työsuhteessa, ei yrittäjyys vielä silloinkaan ollut ollenkaan selvä ratkaisu. Kuitenkin projektipäällikön työ EU-rahoitteisessa hankkeessa avasi mahdollisuuden siirtyä hankkeen jälkeen yrittäjäksi. Hanke käsitteli kiinteistön ylläpitoon ja siivoukseen liittyviä kysymyksiä rakennuksen elinkaaren alkuvaiheessa. Tästä työstä saadut kokemukset yhdistettynä aikaisempiin työtehtäviin loivat pohjan yrityksen liikeidealle; TPA Andersson Oy tarjoaa asiakkailleen käyttäjälähtöistä rakennussuunnittelua, P1-rakentamisen asiantuntijapalveluita sekä tilapalveluiden kehittämistä (T. Andersson 28.6.2010).

Yrittäjäksi ryhtymistä selittää toisaalta liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen ja sen hyödyntäminen EU-projektissa hankitun osaamisen ja verkoston myötä sekä toisaalta Tarja Anderssonin henkilökohtaiset ominaisuudet. Hänenkin kohdallaan itsenäisyys nousee esille yrityksen perustamisen ja yrittäjyyden tärkeänä motiivina. Lisäksi yrittäjyys oli tuttu asia jo perheenkin kautta. *”Molemmat vanhemmat ovat toimineet yrittäjinä. Toisaalta se kuva raskaskonekorjajayrittäjän ja hoivayrittäjän työtä seurattessa, ei se mitenkään kullanhoidon ole, ihan raakaa työtä ja välillä aika paljonkin ja välillä likaista. Mutta ehkä sieltä se tietynlainen uskallus ja perheen kautta se henkinen tuki siihen on ollut olemassa. Sitten kun punta-roi tulevaisuutta, niin kyllä siellä se itsensä johtaminen ja mahdollisuus itsenäisyyteen kaikilta osin oli hiroittävään tärkeä tekijä.”* (T. Andersson 28.6.2010).

Varsinkin yritystoiminnan alkuvaihe vaatii yrittäjältä kovaa työtä ja usein pitkiä työpäiviä. Tarja Andersson kokee, että hän on ollut aina kova tekemään töitä, joten työpäivien pituus ei sinällään ollut hänelle mitään uutta. Yrittäjäksi ryhtyminen merkitsi kuitenkin tyytyväisyyden lisääntymistä, johon vaikuttavana tärkeänä tekijänä oli jo aiemmin mainittu työn itsenäisyys sekä itsensä

johtaminen. Yrityksen perustamisen Tarja Andersson kokee verrattain helpoksi asiaksi, huomattavasti enemmän haasteita liittyy perustamisen jälkeisiin yrityksen elinkaaren ensimmäisiin vuosiin (T. Andersson 28.6.2010).

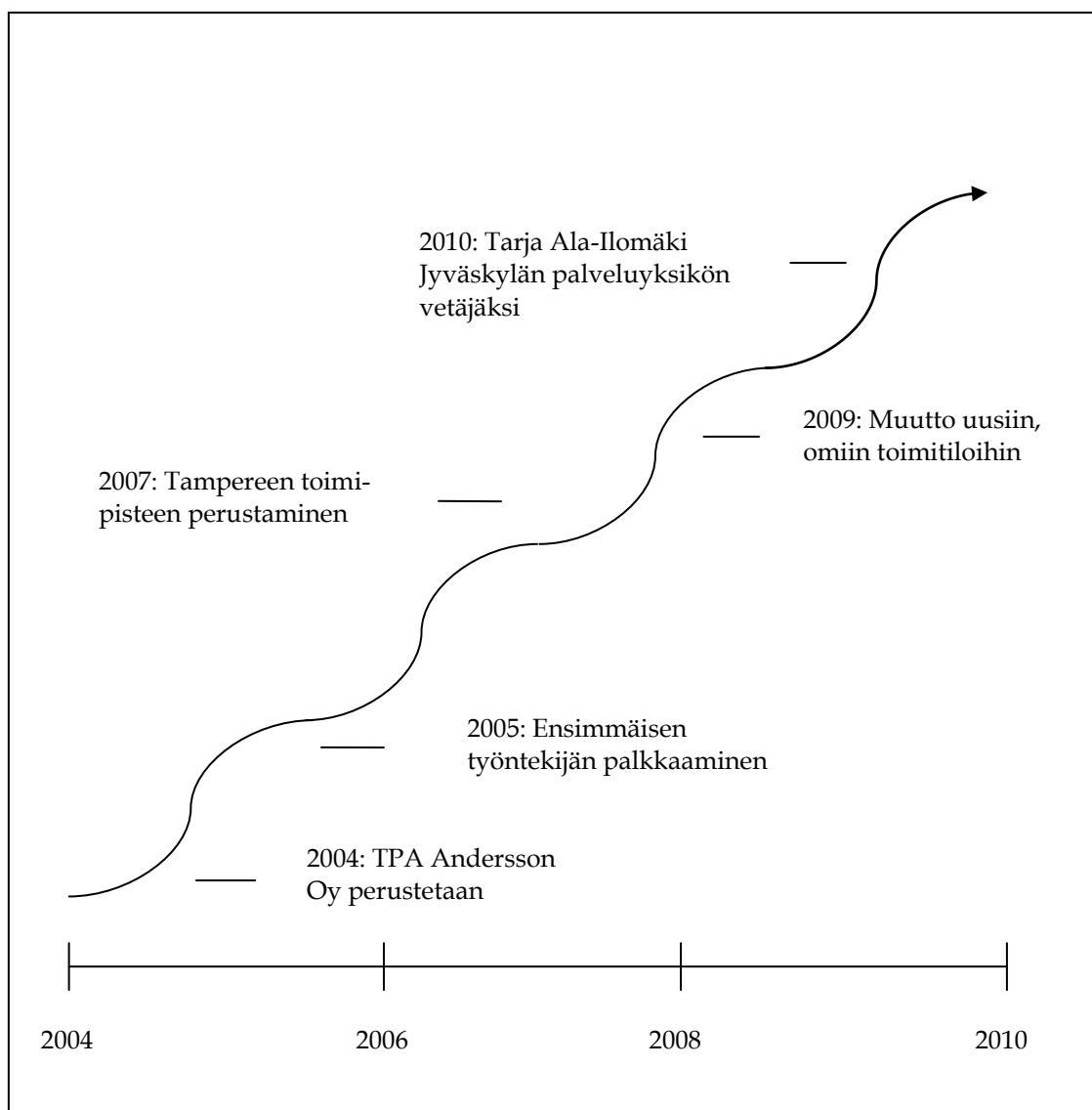
Yrityksen kasvun taustalla Tarja Andersson näkee monia eri tekijöitä. Henkilökohtaisista ominaisuuksista merkittävin on ollut kunnianhimo sekä halu vastata asiakkaiden tarpeisiin ja lisääntyneeseen kysyntään. Toimintaympäristön ja asiakkaiden vaatimusten muuttuminen rakentamisen sisäilmaluokituksiin liittyen edellytti erityisosaamista, jota TPA Andersson Oy pystyi tarjoamaan. Näin ollen myös erikoistuminen on toiminut yritykselle kasvun ajurina. Lisäksi ostopalvelujen lisääntyminen kunnissa sekä ylipäätään julkisella sektorilla hankintalain vaatimusten myötä on kasvattanut yrityksen palvelujen kysyntää (T. Andersson 28.6.2010).

TPA Andersson Oy:n liikeidean toteuttaminen edellyttää suhteellisen laaja-alaista osaamista, jota yksi ihminen ei pysty hallitsemaan. Yrityksen kasvu työntekijämäärää lisäämällä on täten ollut käytännössä olosuhteiden sanelemaa. Vaikka kasvu ei perustamisvaiheessa ollut mikään pääasiallinen motiivi, niin alusta lähtien Tarja Anderssonille oli selvää, että hän tarvitsee yritykseensä lisää osaamista ja muita työntekijöitä. Ensimmäinen työntekijä palkattiinkin yritykseen jo reilun vuoden kuluttua yrityksen perustamisesta (T. Andersson 28.6.2010).

Yrityksen suhteellisen kapea erityisosaamisala ja sen myötä erityinen vaatimustaso henkilöstön osaamiselle on tarkoittanut käytännössä myös haastetta yrityksen laajentumiselle. Osaavan henkilöstön puutteellinen saatavuus on ajoittain rajoittanut tai ainakin hidastanut yrityksen kasvua. Nykyinen koulutusjärjestelmä ei tuota osaajia yrityksen tarpeisiin, mikä edellyttää yrityksen omaa panostamista henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen alusta alkaen. *”Ei valmiita osaajia valmistu ja se tarkoittaa sitä, että se on sitten yrityksen panostettava, investoitava siihen henkilöstön koulutukseen vähintään vuosi. Sitten kun kolme vuotta on sitä koulua käyty, niin sitten voi sanoa, että on niin hyvä asiantuntija, jolla ei mene jauhot suuhun missään vaiheessa. Se on selkeästi sellainen kasvua hidastava tekijä.”* (T. Andersson 28.6.2010).

Henkilöstön saatavuuteen liittyvistä haasteista huolimatta TPA Andersson Oy on reilun kuuden vuoden aikana kasvanut yhdeksän henkilöä työllistäväksi yritykseksi. Jyväskylän lisäksi yrityksellä on toimipiste myös Tampereella. Jyväskylän toimipiste on vaihtunut pariin otteeseen, nykyiset toimitilat ovat yrityksen omat entisten vuokratilojen sijaan. Vaikka kasvu on ollut pienen yrityksen näkökulmasta suhteellisen merkittävää, niin Tarja Andersson itse kokee yrityksen kasvun olleen kuitenkin hallittua. Yrittäjyyskeskustelussa hän näkee piirteitä yrityksen kasvun tärkeyden osin liiallisestakin korostamisesta. *”Tavallaan mitä mä olen niin kuin jälkepäin itse mielessäni vähän kritisoinut, että ympäristöstähän tulee sitä viestiä, että kasva, kasva ja kasva. Tavallaan mä huomasin, että josakin vaiheessa mä lähdin siihen ajatusleikkiin mukaan, että ikään kuin olisi pakkokin. Mitä mä sitten loppujen lopuksi halusinkaan, ei ollut itse asiassa kovin selvääkään. Jonkun ajan vöyhkäytyäni totesin, että yritys voi kasvaa, mutta mulla ei ole mihinkään kiire.”* (T. Andersson 28.6.2010).

Siitä huolimatta, että yrityksen kasvu on ollut hallittua, niin se on ollut ajoittain myös erittäin vaativaa. Tarja Andersson kokee omaan roolinsa liittyen merkittävänä haasteena henkilöstöhallinnon ja esimiehenä toimimisen. Vaikka kyse on asiantuntijaorganisaatiosta, niin hänelle on ollut jonkinasteinen yllätys, että myös tällaisessa organisaatiossa esimiehen rooli ja läsnäolo on henkilöstölle tärkeä asia. Varsinkin toimiminen kahdella eri paikkakunnalla on lisännyt esimiehen läsnäolon tarvetta aivan erityisesti ja aiheuttanut yrittäjälle riittämättömyyden tunnetta. Tilanteeseen on kuitenkin löytynyt ratkaisu, joka on helpottanut merkittävästi Tarja Anderssonin omaa työtaakkaa. Jyväskylän toimipisteeseen on nimitetty palveluyksikön vetäjä, minkä johdosta yrittäjän oma tilanne on muuttunut ja tuonut henkistä vapautta ja energiaa aivan uudella tavalla. (T. Andersson 28.6.2010).



KUVIO 14 TPA Andersson Oy:n kasvun reitti

Työtehtävien delegointi palveluyksikön vetäjälle on myös toiminut yrityksen kasvun tukemisen apuna. Tarja Andersson ja Jyväskylän palveluyksikön vetäjä Tarja Ala-Ilomäki muodostavat yrityksen johtoryhmän, jonka toiminnan ansiosta myös tieto yrityksen arjen toiminnasta kulkeutuu paremmin yrittäjälle. Toisena tärkeänä kasvun tukemisessa auttaneena henkilönä Tarja Andersson mainitsee oman puolisonsa, joka toimii myös yrityksen hallituksen varapuheenjohtajana. Tosin hän myös toteaa, ettei aivan kaikkea asioita voi käsitellä sen enempää toisen johtoryhmän jäsenen kuin puolisonkaan kanssa. Muun muassa tällaisessa tilanteessa Tarja Andersson on voinut käyttää yrityskumppia, jonka hän näkee tärkeänä keskustelukumppanina erilaisissa yritystoimintaan liittyvissä asioissa. Julkisten toimijoiden roolista kasvun tukemisessa Tarja Anderssonilla on vaihtelevia kokemuksia, muun muassa toiminta yrityshautomossa olisi voinut hänen mielestään olla tehokkaampaakin. Tärkeää on kuitenkin se tieto, että apua on tarvittaessa saatavilla (T. Andersson 28.6.2010).

### 6.1.5 Aki Korpinen - Studio AK (Studio Aki Korpinen Oy)

Yrittäjyyspäätökseen vaikuttavina tekijöinä on Aki Korpisen kohdalla löydettyvissä niin taustatekijöihin, persoonallisiin ominaisuuksiin kuin tilannetekijöihin liittyviä seikkoja. Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavana taustatekijänä on ollut sekä äidin tausta parturi-kampaamoyrittäjänä että molempien veljien yrittäjyys. Yrittäjyydessä Aki Korpista itseään kiehtoi itsenäisyyden ohella suoriutumisen ja vastuullisuus. Lisäksi oman toiminimen perustaminen oli tilanteeseen parhaiten soveltuva ratkaisu, kun hän halusi sovittaa yhteen parturi-kampaamoalan opistoasteen opiskelun ja opiskelujen rahoittamisen joustavasti alan töitä tekemällä. Kasvu ei kuitenkaan liittynyt yrityksen perustamisen motiiveihin lainkaan. *"Ei millään tavalla, ainoastaan jokapäiväinen leipämme. Se perustui täysin mun oman ammattitaidon eteenpäin viemiseen ja kehittämiseen ja elossapysymiseen, tai leivässä pysymiseen, ei mihinkään muuhun."* Yrityksen perustaminen oli lopulta hyvin käytännönläheinen päätös, joka mahdollisti erittäin monipuolisten parturi-kampaamoalan sekä meikkaus- ja maskeerausalan töiden tekemisen (A. Korpinen 29.6.2010).

Monipuolinen freelance-tyyppinen työ eri asiakkaiden parissa tarkoitti käytännössä paljon pitkiä matkapäiviä ja jossakin vaiheessa aika oli kypsä oman parturi-kampaamoliikkeen perustamiselle. Aki Korpisen ensimmäinen oma liike sijaitsi Helsingin Kalliossa ja se oli ensimmäinen porras ja sysäys yrityksen myöhemmälle kasvulle. Yritys työllisti kolmesta neljään työntekijää ja liikkeellä oli pitkät aukioloajat maanantaista lauantaihin, jotta asiakkaita pystyttiin palvelemaan mahdollisimman hyvin (A. Korpinen 29.6.2010).

Parin vuoden Helsingissä toimimisen jälkeen Aki Korpinen alkoi miettiä parturi-kampaamoliikkeen avaamista Helsingin ohella myös muualle Suomeen. Vaikka yrittäjällä on juuret Keski-Suomessa, Multialla, ei Jyväskylä ollut automaattinen valinta uuden liikkeen sijaintikaupungiksi. Aki Korpinen selvitti Jyväskylän ohella uuden liikkeen mahdollisuuksia myös muualla pääkaupunkiseudulla, Tampereella, Oulussa ja Turussa. Yksi tärkeimmistä asioista parturi-kampaamoliikkeen menestymiselle on toimitilan sijainti ja luonne. Aki Korpi-

nen näki liikkeen sijainnin Jyväskylän Asema-aukiolla heti hyvänä mahdollisuutena kiinteistönvälittäjän näkemyksestä poiketen. *"Varasin perjantapäivän aikaa ja kiertelin kaupunkia sen kiinteistöihmisen kanssa. Yksi paikka iltapäivällä neljän maissa oli jäljellä. Se sanoi, että se on niin rupu, etten oikein viitsisi näyttääkään. Mä olen Helsingistä asti tänne tullut, käydään nyt katsomassa, ei tässä mulla muutakaan ole. Sitten saavuttiin nykyiselle Asema-aukion kulmille ja kun mä näin sen, niin mä sanoin, että se on tämä, ilman muuta se on tämä. Voit unohtaa ne kaikki muut saman tien."* (A. Korpinen 29.6.2010).

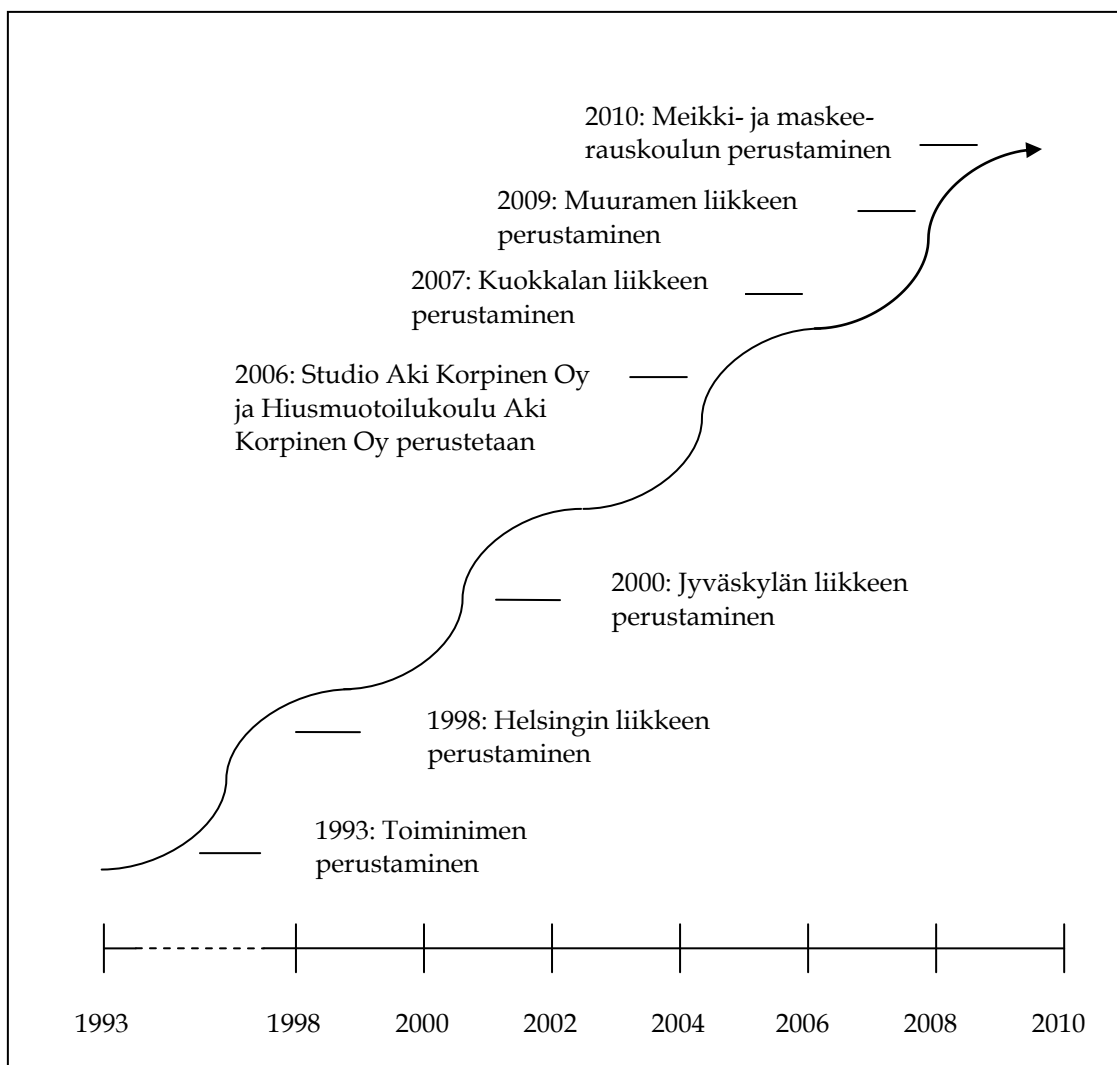
Jonkin aikaa Helsingin ja Jyväskylän liikkeet olivat toiminnassa rinnakkain, kunnes Helsingin liike myytiin yhdelle yrityksen työntekijöistä. Jyväskylän liikkeen perustaminen ja sen kehittäminen merkitsikin käytännössä yrityksen siirtymistä kasvu-uralle. Aki Korpinen ei näe kasvun taustalla yhtä yksittäistä tekijää. Kasvu ei kuitenkaan tule hänen mielestään vahingossa, vaan yrittäjän täytyy itse haluta yrityksen kasvua. Myös tuotteen pitää olla kunnossa; ilman osaavia työntekijöitä ja tyytyväisiä asiakkaita ei kasvu myöskään ole mahdollista. Lisäksi Aki Korpinen näkee, että yritys on tehnyt asioita muista parturi-kampaamoista poiketen ja kulkenut omia polkujaan, josta Asema-aukion toimitilan mahdollisuuksien näkeminen käy yhtenä esimerkkinä. Muista parturi-kampaamoliikkeistä poiketen Studio Aki Korpinen Oy ei myöskään pidä liikkeissään vuokratuoliyrittäjiä vaan palkkaa parturi-kampaajat työsuhteeseen. Työsuhde mahdollistaa paremmin työntekijöiden kehittämisen ja kouluttamisen sekä sitouttamisen yrityksen oman toimintatavan toteuttamiseen. Lisäksi yritys panostaa huomattavasti yritysilmeseen ja markkinointiin, jossa on haettu myös muista poikkeavia toimintatapoja. Kasvun hidasteista Aki Korpinen mainitsee haasteet osaavan henkilökunnan saatavuudessa sekä työntekijöiden palkkaamiseen ja toimitilan sijaintiin liittyvät riskit (A. Korpinen 29.6.2010).

Yrityksen kasvu on merkinnyt myös yrityksen liikeidean muokkautumista. Jyväskylän keskustan liikkeen lisäksi Studio AK toimii nykyään myös Jyväskylän Kuokkalan kaupunginosassa sekä Muuramessa. Parturi-kampaamotoiminta on saanut rinnalleen hiusmuotoilukoulun (Hius Akatemia) sekä viimeisimpänä laajenuksena meikki- ja maskeerauskoulun (Meikki Akatemia). Yritysmuoto on vaihtunut toiminimestä kommandiittiyhtiön kautta osakeyhtiöön. Parturi-kampaamotoiminta sekä hiusmuotoilu- ja meikki- ja maskeerauskoulutoiminta on lisäksi eriytetty kahteen eri yritykseen, jotka työllistävät yhteensä noin kolmekymmentä työntekijää. Koulujen ollessa toiminnassa henkilöluku kokonaisuudessa opiskelijat mukaan lukien on noin 70 henkilöä (A. Korpinen 29.6.2010).

Myös yrittäjä Aki Korpisen oma tilanne on muuttunut merkittävästi yrityksen kasvun myötä. Oma aika kuluu nykyisin pääosin toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen sekä uusien ideoiden jalostamiseen. Yrittäjän itsenäisyys on myös liiketoiminnan kasvun ja kehittymisen vuoksi muuttanut merkittävästi muotoaan, mutta hiusten leikkaamiselle löytyy vielä edelleen jonkin verran aikaa. Yrityksen kasvusta huolimatta asiakaspalvelu, hiusten leikkaaminen ja muotoilu on edelleen yksi Aki Korpisen omaan työhön liittyvistä tärkeimmistä asioista. *"Tuossa oikeastaan, olisiko ollut viikko sitten, multa yksi valmistuneista oppi-*

laista kysyi, että vieläkö sä leikkaisit hiuksia. Jotenkin näin, että jos saisit valita, niin pystyisitkö olemaan niin, että leikkaisit vain hiuksia. Joo, jos mä saisin valita, niin mä tekisin just sitä. Kaikki ei aina ole sitä miltä näyttää. Se olisi kuitenkin se kovin juttu.” (A. Korpinen 29.6.2010).

Kasvun myötä Aki Korpinen on myös pyrkinyt delegeoimaan vastuuta päätöksenteossa. Kolmella parturi-kampaamoliikkeellä on omat liikkeen vastuuhenkilöt sekä koulun puolella omansa. Yrityksen muihin hallinnollisiin tehtäviin on myös palkattu henkilökuntaa yrittäjän työtaakkaa helpottamaan. Kuitenkin Aki Korpinen kokee, että yrittäjäyys henkilöityy tietyllä tapaa viime kädessä häneen ja vastuu työntekijöistä ja yrityksen menestymisestä on hyvin pitkälti yrittäjän omilla harteilla. Yrittäjän työssä vapaus voi jäädä joskus yrityksen kasvun tuoman vastuun varjoon. *”Koko tähän yrittäjäyteen ja siihen mitä tahansa tässä yrittäjäydessä tapahtuu, niin kannattaa aina katsoa peiliin, onko valmis siihen. On se mihin suuntaan hyöänsä, on se kasvua, on se supistamista, on se myymistä. On se mikä tahansakaan, niin kannattaa tuijotella ihan rauhassa ja miettiä, mitä tämä tarkoittaa, kun näin tehdään.”* (A. Korpinen 29.6.2010).



KUVIO 15 Studio AK:n kasvun reitti

Päätöksenteon delegoiminen on vapauttanut Aki Korpisen aikaa yrityksen kehittämiseksi ja uusien asioiden ideoimiselle, mikä on toiminut yhtenä tekijänä kasvun tukemisessa. Ylipäätään koko työyhteisön tuki on ollut tärkeä seikka yrityksen kasvun ajurina. Kasvun tukena ovat olleet myös tilitoimisto, pankki ja tavarantoimittajat. Julkisten toimijoiden ja etenkin valtion roolin Aki Korpinen näkee ongelmallisena. Parturi-kampaamoala koetaan esimerkiksi Finnveran tai ELY-keskuksen näkökulmasta liian kilpailtuna alana, jolloin erilaiset kehittämis- ja investointituet ja -lainat kanavoidaan muiden alojen yrityksille. Kuitenkin myös palvelualan yritykset tarvitsevat varsinkin kasvun vaiheessa muun muassa erilaisia asiantuntijapalveluita tai investointeja esimerkiksi tietojärjestelmiin. (A. Korpinen 29.6.2010).

### 6.1.6 Kalle Lojander - Ravintola Shaker (Alcoset Oy)

Ravintola Shakerin perustaja Kalle Lojander ryhtyi yrittäjäksi oikeastaan vahingossa. Hän oli aiemmin työskennellyt eri ravintoloissa Helsingissä ja ensimmäisen lapsen syntymän myötä perhe oli muuttanut takaisin Jyväskylään. Alkuperäinen tarkoitus oli työllistyä isän yritykseen aivan muihin kuin ravintola-alan töihin. Kuitenkin Jyväskylän keskustassa kävellessä Kalle Lojander törmäsi vapaana olevaan liiketilaan, joka voisi muutostöiden jälkeen soveltua ravintolaksi. Näin myös idea oman yrityksen ja drinkkibaarin perustamisesta alkoi hahmotua ja konkretisoitua. Ravintola Shaker aloitti toimintansa Jyväskylässä keväällä 2004 (K. Lojander 29.6.2010).

Vaikka yrittäjyys ei ollut alun perin Kalle Lojanderin suunnitelmissa, niin oman yrityksen perustaminen oli kuitenkin ennen kaikkea mahdollisuus. Hän oli nähnyt yrittäjyyttä läheltä oman isän yrityksessä, joten sinällään yrittäjyyden haasteet olivat tuttuja. Yrittäjäksi ryhtymisen päämotiivi oli Kalle Lojanderinkin kohdalla itsenäisyys sekä oman elämän ohjaaminen. *”Esimerkiksi baarialalla oli se, että kun pääsin tiskin taakse töihin, niin annettiin pino kirjoja, että opiskele nuo ennen kuin tulet tiskin taakse tekemään yhtään vuoroa. Sieltä se syttyi se innostus siihen. Yrittäjyydessä on just se sama asia; itse ne pitää ne asiat kaivaa. Kukaan ei voi sulle sanoa, että mitä pitää tehdä. Tai voihan joku sanoa, miten pitää tehdä, mutta oma tapa pitää löytää jokaiseen asiaan.”* (K. Lojander 29.6.2010).

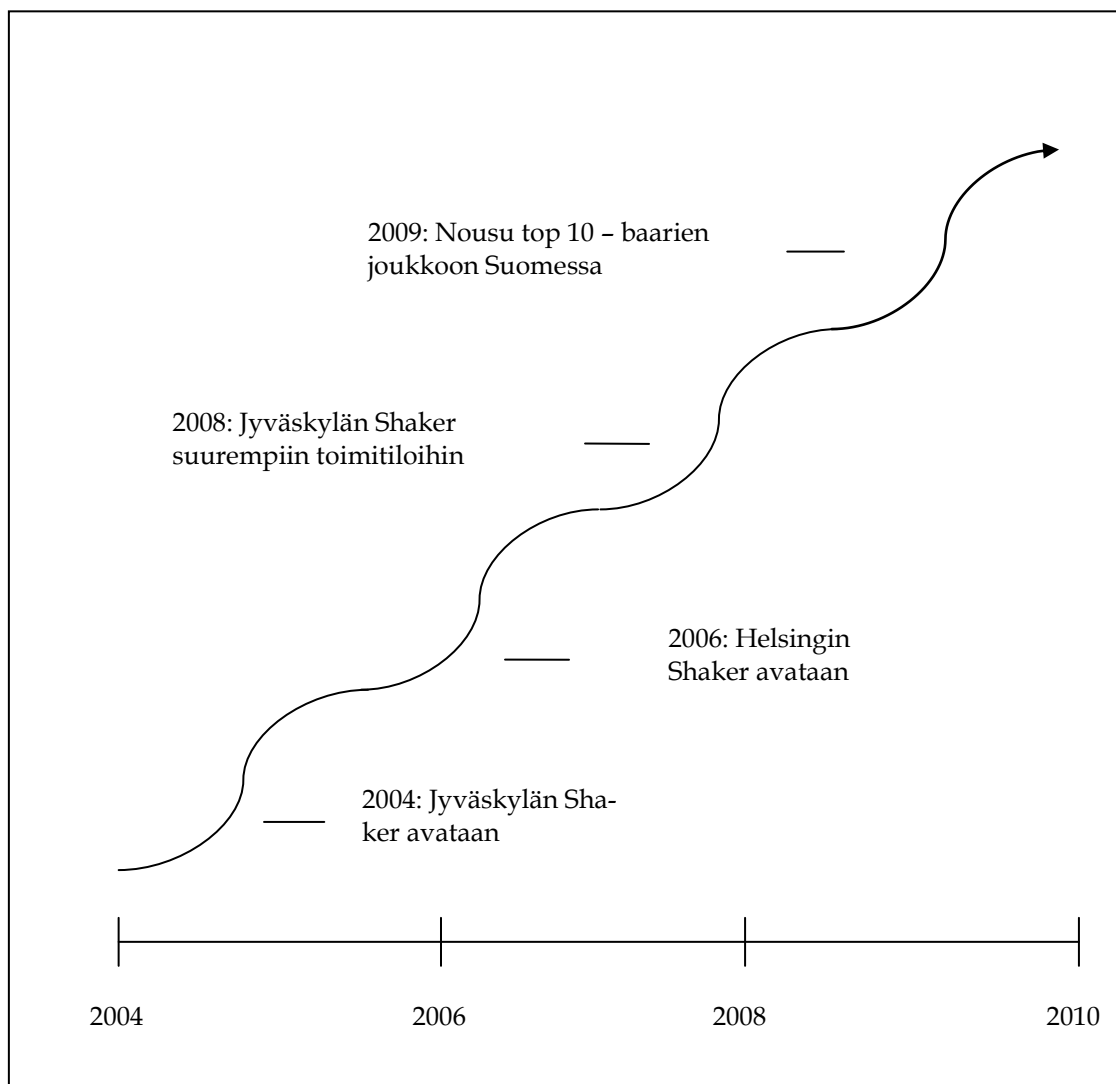
Oman yrityksen pyörittäminen merkitsi Kalle Lojanderille pitkiä työpäiviä niin baaritiskin takana kuin toimistossakin. Työmäärä oli selvästi suurempi kuin aiemmin palkkatöissä. Pitkät työpäivät eivät kuitenkaan tuntuneet erityisen raskailta, mutta yhteinen aika perheen kanssa jäi vähiin. Drinkkeihin erikoistunut baari löysi melko nopeasti oman paikkansa Jyväskylän ravintoloiden joukossa. Helsinkiin verrattuna ihmiset eivät kuitenkaan liikkuneet arkisin paljokaan ravintoloissa ja yökerhoissa eikä drinkkibaari yksinään houkutellut riittävästi asiakkaita (K. Lojander 29.6.2010).

Yrityksen kasvun kannalta tärkeä asia olikin, kun kaksi vuotta Jyväskylän ravintolan avaamisen jälkeen Helsinkiin avattiin oma Shaker. Myös Helsingin ravintolan kohdalla sijainniltaan sopivan ja sillä hetkellä tyhjillään olleen liiketilan löytyminen oli avainasemassa. Jyväskylän osalta kasvua on tukenut lisäksi suuremman liiketilan löytyminen lähes naapurista, joka on mahdollistanut baa-



rin profiilin muuttamisen. Uuden liiketilan myötä Jyväskylän Shaker ei ole enää pelkkä drinkkibaari vaan enemmän klubimainen pieni yökerho, joka houkuttelee asiakaskuntaa viipymään pidempään. Vaikka liikeidea on ajan myötä jonkin verran muuttanut muotoaan, niin yrityksen kasvun ja jatkuvuuden taustalla on kuitenkin ollut ennen kaikkea erikoistuminen drinkkeihin ja uskominen omaan liikeideaan (K. Lojander 29.6.2010).

Kahden ravintolan rinnalla toimii myös oma, baarimestareiden koulutukseen ja esiintymisiin keskittynyt yhtiö. Kaikkiaan nämä yritykset työllistävät nykyisin kymmenisen henkilöä. Kasvun myötä Shaker tunnetaan hyvin ravintola-alalla, mikä helpottaa muun muassa yhteistyökumppaneiden hankkimista. Lisäksi ravintola-alan ammattilaiset ovat äänestäneet Shakerin valtakunnan parhaiden baarien joukkoon. Kasvun esteistä ja hidasteista Kalle Lojander mainitsee aiemman liiketilan pienuuden, alkoholiveron muutokset sekä taloustaantumaa, joka on vaikuttanut kuitenkin ensisijaisesti vain yritysmyyntin vähenemiseen (K. Lojander 29.6.2010).



KUVIO 16 Ravintola Shakerin kasvun reitti

Yrityksen kasvu on luonnollisesti heijastunut myös Kalle Lojanderin omaan elämään. Kasvu on tuonut mukanaan vastuun työntekijöistä, mutta se ei kuitenkaan ole kokonaan vienyt pois perustamisen motiivina ollutta itsenäisyyttä. Työtehtävien ja vastuun delegoinnin ansiosta perheelle ja harrastuksille riittää nykyisin alkuvaihetta paremmin aikaa. Paras kasvun tuki tulee yrittäjän mielestä yhteisten onnistumisten kautta. *"Tuota pitää miettiä, mistä se tuki tulee. Kyllä se tulee ehkä sellaisten onnistumisien kautta. Tekee hyviä ratkaisuja, kun täällä yhdessä tekee tätä hommaa. Tuo henkilökuntajohtaminen on ollut sitä, että en ole halunnut olla johtaja vaan enemmänkin niin kuin yhdessä tekemässä kaikkien muitten kanssa. Yhdessä saadaan tehtyä hyviä ratkaisuja, saadaan ne asiat toimimaan."* (K. Lojander 29.6.2010).

### 6.1.7 Merja Jalkanen – Kotisairaanhoido ja kotipalvelu Harmonia Oy

Yrittäjä Merja Jalkasen kohdalla oman yrityksen perustamisen taustalla oli voimakas halu vaikuttaa oman työn sisältöön ja työn tekemisen malleihin. Hän koki, että terveydenhoitajan työ julkisella sektorilla ei ollut sitä, mihin hän uskoi pystyvänsä. Työmotivaatioon vaikutti myös kokemus siitä, että terveydenhoitoalan työ julkisella puolella oli tehotonta ja samaa työtä voisi tehdä tehokkaamminkin ja myös tuloksellisesti. Yrittäjäksi ryhtyminen ei ollut Merja Jalkaselle kuitenkaan mikään itsestänselvyys, vaan taustalla oli ylipäättään muutoksen hakeminen, joka lopulta toteutui yrittäjyyden muodossa. *"Sitä vaan niin kuin ajatteli, että jos mä tekisin itse nämä asiat. Jos mä tekisin tämän ja tämän asian niin kuin mä itse ajattelen, kuinka mä sen tekisin. Mä aina totesin sitä, että mä olen vähän niin kuin tällainen terveydenhoitaja, joka ei istu siihen terveydenhoitajan muottiin. Mä koko ajan pursuin siitä muotista vähän niin kuin yli ymmärtämättä itsekään, että se oli se yrittäjyys, mikä siellä pursui yli."* Yrittäjyydessä houkutteli myös itsenäisyys ja mahdollisuus rakentaa oma työpäivä joustavasti, jolloin aikaa jäi myös perheelle ja kouluikäisille lapsille, kun he tarvitsivat eniten äitiä. Vaikka terveydenhoitoalan yrityksen perustamisvaiheessa on omat ilmoitus- ja lupakäytäntönsä, Merja Jalkanen koki oman toiminimen perustamisen suhteellisen vaivattomaksi (M. Jalkanen 12.8.2010).

Yrittäjyys oli vielä 2000-luvun alussa terveyden- ja sairaanhoitoalalla suhteellisen uusi asia. Kuitenkin oman yrityksen toiminta lähti reippaasti liikkeelle. Merja Jalkanen huomasi pian, ettei aikaa enää riittänytkaan perheelle ja harrastuksille, lisäksi vapaapäivätkin alkoivat käydä vähiin. Yrityksen kasvun taustalla onkin alusta lähtien ollut ajattelu, että palvelua tarjotaan, mikäli kysyntää vain riittää. Yhden henkilön yrityksessä kapasiteetti täyttyy nopeasti, kasvaneeseen kysyntään Merja Jalkanen vastasi aluksi ostamalla alihankintapalvelua toiselta alan yrittäjältä. Alihankintayhteistyö syveni melko pian yhteiseksi yritykseksi; Merja Jalkanen ja Mirja Kalliovalkama perustivat yhteisen yrityksen Kotisairaanhoido- ja kotipalvelu Harmonia Oy:n vuonna 2003 (M. Jalkanen 12.8.2010).

Toimintaympäristön muuttuminen on luonnollisesti vaikuttanut voimakkaasti kasvaneeseen hoivapalvelujen tarpeeseen. Kuntasektorin talouden haasteet, vanhusväestön suhteellisen osuuden kasvaminen, eläkeläisten tulotason

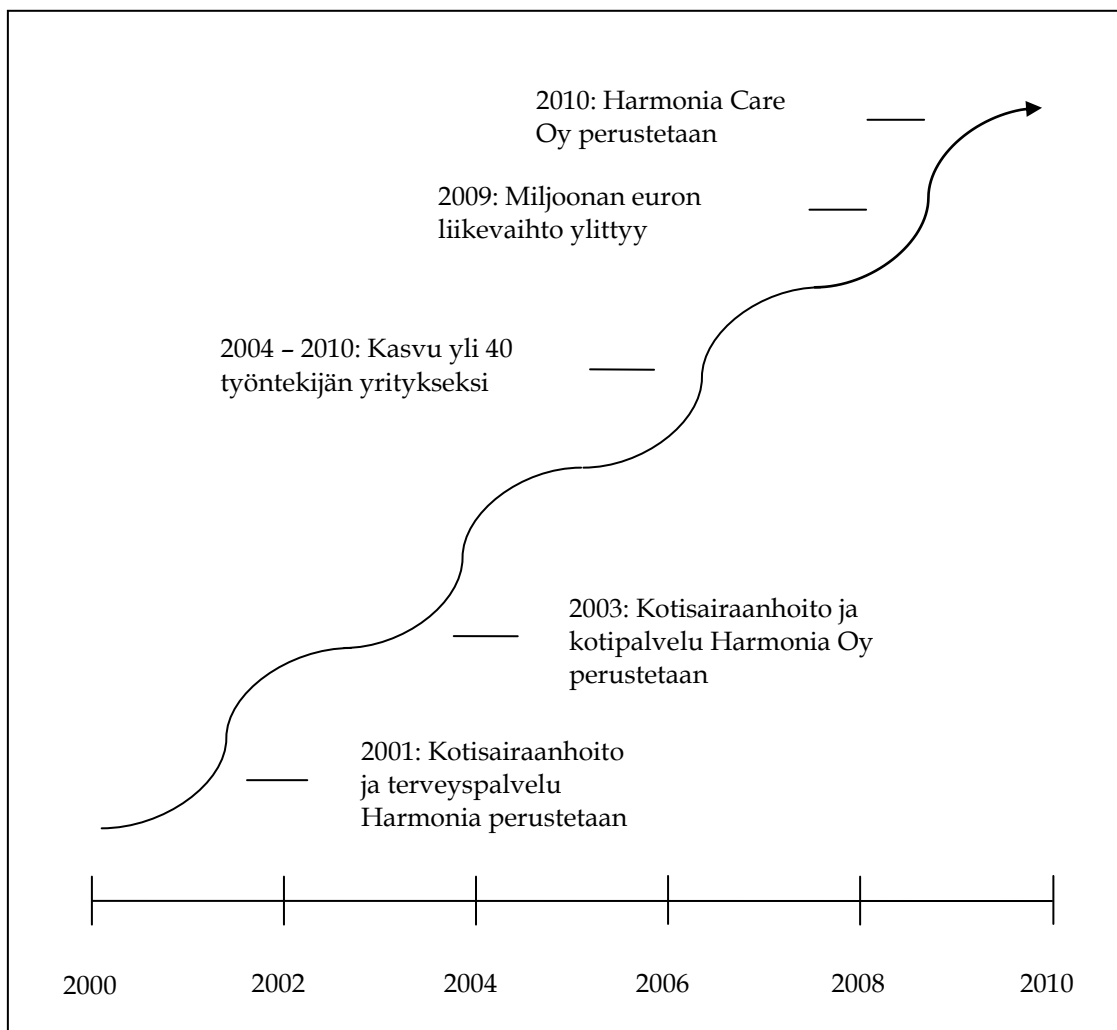
nousu ja yrittäjyyden lisääntyminen ovat lisänneet sekä yksityisen terveydenhoitoalan kysyntää että myös tarjontaa. Merja Jalkasen mielestä julkinen sektori voisi vielä entistä enemmän tehdä yhteistyötä yksityisten yritysten kanssa, mutta toisaalta yksityinen sektorikaan ei pysty täysin kysyntään vastaamaan. Yhtenä alan haasteena yrittäjä näkee yksityisten hoivapalveluyritysten pienen yksikkökoon ja yrityskentän pirstaleisuuden. *”Sen lisääntymisen esteenä vielä niin kuin näen juuri tämän mistä puhuttiin, että pieniä yrityksiä tulee paljon. Sitten niitä lopettaa samassa tahdissa. Se on erittäin negatiivinen piirre tälle alalle. Se tekee myöskin sitä, että on sellaisia mahdollisuuksia tuolla julkisella sektorilla, että voitaisiin osoittaa sinne yksityissektorille niitä asiakkaita, mutta sitä ei tehdä sen takia, että kun se on niin äärettömän liikkuva se kenttä.”* (M. Jalkanen 12.8.2010).

Palvelualan yrityksessä kysynnän kasvu ja siihen vastaaminen näkyy käytännössä työntekijämäärän kasvuna. Alun perin yhden henkilön toiminimenä liikkeelle lähteneestä yrityksestä Kotisairaanhoidon ja kotipalvelu Harmonia Oy on kasvanut kymmenessä vuodessa yli 40 työntekijää työllistäväksi yritykseksi. Kasvun haasteista Merja Jalkanen mainitsee osaavan henkilöstön löytymisen ja laadukkaan hoitotyön ylläpitämisen. Vaikka sinänsä yrittäjyys hoitoalalla on vuosien saatossa lisääntynyt, niin hoitoalan mieltäminen myös kannattavana liiketoimintana koetaan Merja Jalkasen mielestä vielä uutena ja osin vieraanakin asiana. Tämä omalta osaltaan voi myös hidastaa alan yrittäjyyden kasvua. *”Kun mä tapaan joitakin muita yrittäjiä, varsinkin vähän sellaisia isompia yrittäjiä, niin ne keskustelut lähtee heti siihen, kuinka bisnekset on sujunut. Mutta hoitoalan yrittäjien kanssa ei niin kuin puhuta sellaisia asioita, ei puhuta, kuinka homma on tuottanut. Puhutaan ennemminkin siitä niin kuin vaikeuksista ja siitä sellaisesta hoitamisesta ja siitä. Mä niin kuin toivoisin, että tämä on yhtä lailla, tämä on yritystoimintaa, liiketoimintaa ja tämän on tarkoitus olla myös tuottavaa liiketoimintaa. Niitähän me tarvitaan tänne Suomenmaahan, kannattavia yrityksiä.”* (M. Jalkanen 12.8.2010).

Yrityksen kasvu ei kuulunut ainakaan tietoisesti Merja Jalkasen yrityksen perustamiseen liittyviin motiiveihin. Yrittäjyys hoitoalalla oli uutta, eikä mitään mallia tai visiota suuremmasta yrityksestä ollut helppoa edes ajatella. Kuitenkin yritystoiminnan menestyksen myötä halu kasvaa on tullut entistä selvemmin esille. Hyväksi havaittua toimintamallia on tarkoitus lähteä levittämään franchising-konseptin avulla Suomessa, mutta myös ulkomailla. Tätä toimintaa varten on myös perustettu oma yritys, Harmonia Care Oy, jolla Merja Jalkanen hakee tietoisesti kasvua. Samassa yhteydessä Mirja Kalliovalkama ottaa yksin vastuulleen Kotisairaanhoidon ja kotipalvelu Harmonia Oy:n (M. Jalkanen 12.8.2010).

Myös Merja Jalkasen oma työnkuva on yrityksen kasvun myötä muuttunut täysin. Hän ei enää vähään aikaan ole itse tehnyt hoitotyötä, vaan keskittyy yritystoiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen. Yrittäjä haluaa kuitenkin löytää aikaa kasvavankin yritystoiminnan rinnalla omille harrastuksilleen, ystävilleen ja perheelle. Lisäksi hän kokee, että riittävän haastavat työtehtävät pitävät työn mielekkäänä. Yrittäjyys on lopulta kuitenkin se itselle sopivin asia. *”Se on ollut ihan hyödyä aikaa niin kuin työuraa ajatellen, se on ollut ihan ykkösjuttu. En mä voisi kuvitella enää, että mä lähtisin jonnekin töihin. Ehkä se suurin kynnyks on siinä,*

että mun pitäisi oppia siihen, että mulla on työnantaja, että mulla on esimies.” (M. Jal-  
kanen 12.8.2010).



KUVIO 17 Kotisairaanhoito ja kotipalvelu Harmonia Oy:n kasvun reitti

Merja Jalcanen kokee, että hän on saanut eri tahoilta riittävästi tukea ja ymmärrystä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Aivan alkuvaiheessa merkittävä tuki oli entinen esimies, kaupungin kotisairaanhoidon johtaja. Tärkeäksi yhteistyökumppaniksi yrityksen kasvun myötä on tullut yrityksen tilintarkastaja, jolta odotetaan ennen kaikkea neuvoa-antavaa roolia. Julkisista toimijoista paikallisen kehittämissyhtiön kanssa yhteistyö on ollut pitkäkestoista ja jatkuvaa. Starttirahavaiheessa tuleva kasvuyrittäjä myös jo osattiin tunnistaa. *”Olisinko mä peräti työkkärin johtajan luona joutunut käymään? Oli vähän sellainen olo, että oli varautunut hyvin tiukkaan prässiin, oli varautunut puolustamaan. Olikin hyvin tarkat kyselyt. Mutta se jäi mieleen, että hän totesi, sä olet yrittäjätyyppi, katsotaan vaan, että sä tuut viiden vuoden päästä takaisin ja sulla on viisi työntekijää. No niin mä tulinkin, mutta työntekijöitä oli neljäkymmentä.”* Vaikka ulkopuolinen tuki on tärkeää, niin viime kädessä yrittäjän vastuulle jää päätösten tekeminen ja tiedon hankinta. Lisäksi Merja Jalcanen korostaa, että esimerkiksi julkisen tahon rooli on nimen-

omaan kasvun tukemisessa, kasvuhalu ja taito organisoida toimintaa täytyy löytyä yrittäjältä itseltään (M. Jalkanen 12.8.2010).

## 6.2 Tutkimustulokset tutkimusteemoittain

### 6.2.1 Yrityksen perustaminen

Oman yrityksen perustaminen ja yrittäjäksi ryhtyminen on yleensä monen tekijän summa. Yrittäjyyden syntyyn vaikuttavat tekijät näyttäytyvät hyvin moninaisina myös tämän tutkimuksen perusteella. Yrittäjäksi ryhdytään varsin erilaisista lähtökohdista, joiden perusteella on hyvin haasteellista ennustaa tai arvioida yrityksen myöhempää menestymistä. Yrityksen perustamisen taustalta voidaan tunnistaa niin taustatekijöihin, tilannetekijöihin kuin yrittäjän persoonallisuuden piirteisiin ja henkilökohtaisiin motiiveihin liittyviä seikkoja.

Vaikka yrityksen perustaminen on lähtökohtaisesti lähes aina hyppy tuntemattomaan, niin suurimmalle osalla tutkituista yrittäjistä yrittäjyys oli tuttu asia perhe- tai lähipiiristä. Näin ollen yrittäjyyteen liittyvät haasteet ja vaatimukset eivät tulleet täytenä yllätyksenä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että perheen tai lähipiirin yrittäjyys pääsääntöisesti tukee oman yrittäjyyspäätöksen tekemistä. Kokemukset yrittäjyydestä olivat realistisia ja konkreettisia, jolloin näkemys yrittäjän arjesta oli hyvin totuudenmukainen. Yrittäjyyteen liittyviä riskejä ja epävarmuutta hälvensi omalta osaltaan myös tuttu toimiala. Jokainen tutkimukseen osallistunut yrittäjä perusti yrityksen sellaiselle toimialalle, jonka hän tunsu hyvin aiemman työkokemuksensa, opiskelunsa tai harrastustoiminnan kautta.

Henkilöiden tilanteet yrittäjäksi ryhtymisen hetkellä olivat hyvin erilaisia. Osa aloitti yritystoimintaa opiskelujen ohella, toisilla taustalla oli tavalla tai toisella epätyytyvävä työ, johon haluttiin muutosta yrittäjyyden avulla. Tilanteiden taustalta löytyy myös työttömyyttä tai pitkään jatkunutta kotityötä, josta ponnistettiin yrittäjäksi. Kaikkia näitä tilanteita yhdistää kuitenkin muutos; yrittäjäksi ryhtyminen käytännössä muuttaa henkilön työ- ja perhe-elämääkin merkittäväällä tavalla. Työpäiville tulee helposti lisää pituutta, työn ja vapaaajan välinen raja hämärtyy. Siitäkin huolimatta, että yrittäjän arki osoittautui ajoittain hyvinkin vaativaksi, yrittäjyyden tuoma muutos oli haastateltujen yrittäjien mielestä ennen kaikkea positiivinen asia oman työn ja henkilökohtaisen elämän kannalta.

Yrittäjäksi ryhtymisen motiiveista selvästi vahvin oli yrittäjyyden mukanaan tuoma itsenäisyys, joka liittyi lähes kaikkien tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien syihin ryhtyä yrittäjäksi. Ainoastaan yhden yrittäjän kohdalla yrityksen perustamiseen liittyi selvää vastentahtoisuutta, joka tosin hyvin pian perustamisen jälkeen vaihtui tunteeseen itsensä herrana olemisesta ja vapaudesta. Yrittäjyys nähtiinkin ennen kaikkea mahdollisuutena, jolloin yrittäjyyden vetoimatekijät olivat huomattavasti työntekijöitä voimakkaampia. Muita tärkei-

tä yrityksen perustamiseen vaikuttaneita motiiveita olivat suoriutuminen, laadukkaan työn tekeminen sekä oman elämän ohjaaminen. Näin ollen näinkin pienen otoksen joukosta on yrittäjistä löydettävissä juuri niitä piirteitä, joita piirretutkimus on perinteisesti nostanut esille yrittäjyyteen ja yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavina henkilökohtaisina ominaisuuksina ja motiiveina.

Kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrittäjiä yhdistää yrityksen kasvu. Kuitenkin vain yksi yrittäjä seitsemästä mainitsee yrityksen kasvun olleen tietoisesti yksi yrityksen perustamiseen vaikuttaneista motiiveista. Yrityksen kasvun sijaan yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavaksi seikaksi nousee työllistyminen, halu luoda itselle työpaikka. Yrittäjyyden keinoin haluttiin hyödyntää ja kaupallistaa oma osaaminen, pitkälle meneviä suunnitelmia yrityksen tulevaisuuden varalle ei käytännössä juurikaan ollut. Suurimmalle osalle tutkimukseen osallistuneista yrittäjistä yrityksen perustaminen oli lopulta suhteellisen arkinen ja mutkaton toimenpide, jota tosin saattoi edeltää melko pitkällinenkin harkintaprosessi. Ylipäätään yrityksen perustaminen koettiin vaivattomaksi ja jopa liiankin helpoksi, huomattavasti enemmän haasteita liittyy yrityksen perustamisen jälkeiseen aikaan ja yrityksen kasvuun.

## 6.2.2 Yrityksen kasvu

Pienen ja vasta suhteellisen vähän aikaa toimineen palvelualan yrityksen strategiset vaihtoehdot kasvattaa toimintaansa ovat suhteellisen rajalliset. Pienellä yrityksellä ei ole ainakaan alkuvaiheessa mahdollisuuksia mittakaavaetuihin, lisäksi yrityksen osaaminen on aluksi ainoastaan yrittäjänsä varassa. Kuitenkin myös tällainen yritys voi kasvaa ja kasvu voi pienen yrityksen näkökulmasta olla merkittävääkin. Tutkittujen yritysten joukosta nousee esille erityisesti kaksi kasvun mahdollistavaa tekijää: erikoistuminen ja laatu.

Erikoistuminen omalle erityisosaamisalueelle tai tietyn asiakasryhmän tarpeisiin on ollut tietoinen valinta yli puolella tutkimukseen osallistuneiden yritysten joukossa. Näiden yritysten yrittäjät ovat hyödyntäneet toimiala- ja markkina-alueosaamistaan ja löytäneet sellaisia markkinasegmenttejä ja katvealueita, joita suuremmat yritykset eivät ole havainneet tai eivät ole olleet niistä kiinnostuneita. Mikroyritysten tarpeet huomioiva mainostoimisto, yksilöllisyyttä arvostavat tehoautoilijat löytänyt autoliike, tilapalveluiden kehittämiseen erikoistunut asiantuntijayritys sekä yksilöllinen drinkkibaari ovat hyviä esimerkkejä erikoistumisen vahvuuksista. Hankkimalla aluksi vahvan jalansijan omalla erikoistumisalueellaan yrityksen toimintaa on voitu kehittää myöhemmin myös alkuperäisen osaamisalueen ulkopuolelle.

Toinen pienen yrityksen kasvun mahdollistava seikka tämän tutkimuksen perusteella on laatuun panostaminen. Yrityksen toiminnan laatu ainakin alkuvaiheessa henkilöityy yrittäjänsä ja on voimakkaasti sidoksissa yrittäjän omaan arvomaailmaan. Asiakkaasta välittäminen, yksityiskohtiin panostaminen ja kasvavaan kysyntään vastaaminen tulivat esille laadusta kertovina seikkoina. Laatua voi olla ulkopuolisen joskus haasteellista mitata, mutta hyvä arjen toiminnan tason mittari on asiakasuskollisuus ja yrityksen palveluiden suosittelu. Uudelleen ostava asiakas on ollut tyytyväinen palveluunsa ja usein

kertoo siitä myös tuttavilleen ja muulle lähipiirille. Esimerkiksi tutkimuksessa mukana ollut kotisiivousalan yritys ei ole käytännössä juuri lainkaan markkinoinut toimintaansa, uudet asiakkaat ovat löytyneet laadukkaasta palvelusta kertoneen puskaradion kautta.

Yrittäjät eivät juurikaan nostaneet omia henkilökohtaisista ominaisuuksiinsa yrityksen kasvuun vaikuttaviksi tekijöiksi. Samat ominaisuudet, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen perustamiseen, selittänevät ainakin jossakin määrin myös yrityksen kasvua. Kuitenkin yrittäjien mainitsemat kunnianhimo, halu vastata asiakkaiden tarpeisiin, voimakas panostaminen myyntityöhön ja työtehläisyys ylipäättään ovat sellaisia piirteitä ja ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä erityisesti yrityksen perustamisen jälkeisinä ensimmäisinä vuosina ja mahdollistavat omalta osaltaan myös yrityksen kasvun.

Yritysten kasvua on tukenut myös toimintaympäristön muuttuminen. Yksi huomattava lainsäädännöllinen muutos 2000-luvulla on ollut verotuksen kotitalousvähennys, joka on merkittävästi lisännyt kotiin tuotavien palvelujen kysyntää. Tässä tutkimuksessa ennen kaikkea kotisiivous- sekä kotipalvelu- ja kotisairaanhoidon yritysten kasvun taustalta on löydettävissä kotitalousvähennyksen vaikutusta. Lisäksi myös vanhusväestön suhteellisen osuuden merkittävä lisääntyminen sekä ostopalvelujen yleistymisen kunnissa on myös vaikuttanut useiden tutkimuksessa mukana olleiden yritysten liiketoimintaan.

Vaikka perustamisvaiheessa yrityksen kasvu ei pääsääntöisesti ollut haastateltujen yrittäjien tavoitteena, niin kasvuhalu on syttynyt melko nopeasti yrityksen perustamisen jälkeen. Kokemus liikeidean toimivuudesta, ensimmäiset onnistuneet asiakassuhteet sekä liiketoiminnan vakiintuminen ovat rohkaisseet yrittäjiä myös suunnitelmallisemman kasvun suuntaan. Kasvu on myös ollut voimakkaasti kysyntälähtöistä; on haluttu vastata asiakkailta tulleeseen kysyntään yrityksen kokoa ja käytännössä sen työntekijämäärää kasvattamalla. Näin ollen ainakin tämän tutkimuksen perusteella kuva suomalaisten yrittäjien kasvuhaluttomuudesta vaatinee hieman täsmentämistä. Mikäli markkinoilla avautuu yrityksen liiketoiminnalle kasvun mahdollisuuksia, niin ainakin tässä tutkimuksessa mukana olleet yrittäjät ovat mahdollisuutensa hyödyntäneet.

Yrityksen kasvuun liittyvien esteiden ja hidasteiden kohdalla yksi osa-alue erottuu selvästi muista. Rekrytointiin liittyvät ongelmat nousevat esille lähes kaikkien yritysten kohdalla, kuitenkin hieman eri näkökulmista. Ensimmäisen ulkopuolisen työntekijän rekrytointi on merkittävä kynnyksen yrityksen kasvun alkuvaiheessa. Ensimmäinen ulkopuolinen työntekijä palkataan yritykseen usein pakon edessä; palvelualan yrityksessä ei enää yksin kyetä hallitsemaan kasvavaa työmäärää. Ensimmäisiin rekrytointeihin liittyy ennen kaikkea yrittäjän vastuun lisääntyminen. Enää ei olla vastuussa pelkästään itsestään, vaan yrityksen liikevaihdon ja kannattavuuden on riitettävä myös työntekijöiden palkkaamisesta aiheutuneisiin kuluihin. Rekrytointi oli useimmille haastatelluista lisäksi aivan uusi asia, johon liittyi epätietoisuutta ja pelkoakin rekrytoinnin epäonnistumisesta.

Rekrytointiin liittyy myös toinen kasvua hidastava seikka, pula osaavasta ja sitoutuneesta henkilökunnasta. Esimerkiksi tilapalveluihin erikoistunut yri-

tys toimii siinä määrin erikoistuneella toimialalla, johon on vaikea löytää oppilaitoksista tai kilpailijoilta osaavia henkilöitä. Toisaalta siivousala on kärsinyt pitkään siitä, että alaa ei arvosteta ja motivoituneita siivousalan ammattilaisia on erittäin vaikea löytää. Muista yrityksen kasvun esteistä tai hidasteista yrittäjät mainitsivat muun muassa heikentyneen taloussuhdanteen sekä rahoituksen saatavuuteen liittyvät haasteet.

### 6.2.3 Yrittäjän ja yrityksen tilanteen muuttuminen

Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta tutkimukseen osallistuneet yrittäjät ovat perustaneet ensimmäisen yrityksensä 2000-luvulla. Kyse on siis lähtökohtaisesti yrittäjäuransa alkupuolella olevista henkilöistä. Paljon on kuitenkin ehtinyt tapahtua heidän johtamissaan yrityksissä suhteellisen lyhyessä ajassa ja tilanne on muuttunut sekä yrittäjän että yrityksen näkökulmasta.

Yrityksen kasvu muuttaa luonnollisesti yrittäjän omaa työnkuvaa ja tilannetta yrityksessä. Työn luonne muuttuu suorittavan tason työstä yhä enemmän yrityksen hallinnointiin ja johtamiseen. Terveystenhoitaja ei enää tee hoitotyötä eikä parturi-kampaaja juurikaan leikkaa tai muotoile hiuksia. Ravintola-alan yrittäjän aika kuluu enimmäkseen muualla kuin baaritiskin takana. Pääsääntöisesti työnkuvan muuttuminen on ollut yrittäjän näkökulmasta positiivinen asia, mutta tutkimuksen perusteella on havaittavissa vielä jonkinasteista kaipuuta itsenäisen, suorittavan työn pariin.

Kasvanut yrityskoko on merkinnyt myös vastuuta työntekijöistä. Esimiehen ja johtajan roolin omaksuminen vaatii oman muutosprosessinsa eikä esimiehenä toimimista opi muutoin kuin tekemällä. Työntekijämäärän lisääntymisen voidaan nähdä myös yrittäjän itsenäisyyden vähentymisenä. Kuitenkin vaikka tutkimukseen osallistuneet yrittäjät tunnustivat ja tunnustivat vastuun lisääntymisen, niin se ei kuitenkaan ole automaattisesti tarkoittanut itsenäisyyden menettämistä. Varsinkin yli mikroyrityksen kokoluokasta kasvaneiden yritysten omistajat kokivat, että tietynsuuruinen yritys mahdollistaa järkevämmän asioiden delegoinnin. Lisäksi hieman suuremmissa yrityksissä on mahdollista palkata työntekijöitä myös hallinnollisiin tehtäviin, jolloin yrittäjän oma työtaakka kevenee.

Kasvun myötä yrittäjät ovat voineet myös delegoida ja jakaa vastuuta yrityksen päätöksenteossa. Pienissäkin kasvuyrityksissä on nähtävissä suurempien yritysten rakenteita, johtoryhmiä ja toimivaa hallitustyöskentelyä. Vaikka kaikki yrittäjät ovat alkuvaiheessa lähteneet liikkeelle yksinyrittäjinä, niin jo yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa suurimpaan osaan yrityksistä on tullut mukaan myös muita omistajia. Näin ollen päätöksenteon rinnalla myös omistajuutta on uskallettu jakaa muille.

Tyypillinen uusi yritys on pieni palvelu- tai kaupan alan mikroyritys, jonka asiakkaat löytyvät pääosin oman seudun tai oman maakunnan alueelta. Kuitenkin myös tällaisesta lähtökohdasta voidaan saavuttaa merkittävääkin kasvua. Tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat laajentaneet Jyväskylän seudulta alkanutta toimintaansa muun muassa Pirkanmaalle ja pääkaupunkiseudulle perustamalla sinne uusia toimipisteitä. Käytännössä yrittäjät ovat siis lähteneet



monistamaan hyväksi havaitsemaansa toimintamallia suhteellisen nopeasti ja ennakkoluulottomasti myös muille seuduille. Myös Jyväskylän seudulla kasvua on saatu aikaan perustamalla alueelle useampia toimipisteitä. Paikkakuntasidonnaisuutta on toisaalta pystytty rikkomaan hyödyntämällä Internetin tarjoamia mahdollisuuksia tuotteiden markkinoinnissa. Yritysten kasvu on pienille yrityksille tyypilliseen tapaan ollut orgaanista kasvua, mutta kuitenkin yhden yrityksen kohdalla on tapahtunut sulautuminen toiseen saman alan yritykseen.

Kasvua on toteutettu yritysten ydinliikeideaa ja liiketoimintaa monistamalla, mutta yritysten liikeidea on myös kasvun myötä saanut uusia muotoja. Parturi-kampaamo on laajentanut toimintaansa hius- ja meikkiakatemian puolelle, mainostoimiston liikevaihdosta merkittävä osa tulee nykyisellään koulutuksesta ja konsultoinnista. Molemmat esimerkit kuvaavat hyvin käytäväperiaatteen toimimista käytännössä. Yrittäjäksi ryhtyminen ja yrittäjän oppiminen ovat mahdollistaneet yritystoiminnan laajentamisen myös alkuperäisen liikeidean ulkopuolelle.

Myös yritysmuoto on muuttunut yrityksen kasvun ensimmäisten vuosien aikana. Lähes kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat nykyisellään osakeyhtiömuotoisia, mutta liikkeelle on useimmiten lähdetty yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Syitä yritysmuodon muuttamiselle ei tutkimuksessa erikseen kysytty, mutta muutoksen taustalta löytyy yrityksen imagoon ja uskottavuuteen, verotukseen sekä omistajuuden jakamiseen liittyviä seikkoja. Kasvun myötä on tullut tarve myös perustaa kokonaan uusia yrityksiä, joten osa tutkimukseen osallistuneista yrittäjistä toimii nykyisin portfolioyrittäjinä.

#### 6.2.4 Kasvun tukeminen

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että paras tuki yrityksen kasvuprosessissa on yrittäjä itse. Yrittäjä kantaa viime kädessä vastuun yrityksen menestymisestä ja on myös lopulta ainoa todellinen moottori yrityksen kasvun toteuttamiseksi. Kannettu vesi ei pysy kaivossa; lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet yrittäjät painottavatkin sitä, että kasvuhalu täytyy löytyä ennen muuta yrittäjältä itseltään. Muiden tahojen rooli on kuitenkin olla taustalla ja käytettävissä, arjen työ yrityksen menestyksen ja myös kasvun eteen tehdään yrittäjäve-toisesti yrityksissä.

Merkittävä tuki yrityksen kasvussa on toisaalta yrityksen toteutunut kasvu itsessään. Onnistumiset ruokkivat selvästi omalta osaltaan lisää kasvua. Haastateltujen yrittäjien lausuntojen perusteella voidaan todeta, että kasvuhalu ja rohkeus kasvattaa yritystä syntyy melko nopeastikin jo kasvu-uran alkuvaiheessa. Näin ollen pelkästään yrityksen perustamisvaiheen tilanteen perusteella ei ole syytä tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä yrityksen ja/tai yrittäjän tulevaisuuden kasvuhaluista tai kasvukyvystä.

Kasvun tukemisessa tärkeät henkilöt löytyvät yleensä hyvin läheltä yrittäjää. Yrittäjän puoliso ja muut perheenjäsenet, yrityksen muut osakkaat sekä yrityksen työntekijät tuodaan esille yrittäjän arkea ja yrityksen kasvua tukeneina henkilöinä. Merkittävistä sidosryhmistä ja asiantuntijaorganisaatioista maini-

taan muun muassa kirjanpitäjä, tilitoimisto, tilintarkastaja, rahoittajat sekä tavarantoimittajat.

Julkisten toimijoiden rooli nähdään hieman ongelmallisena. Suurin osa haastatelluista yrittäjistä kokee, että apua ja tukea kyllä saa, kunhan sitä vain ymmärtää kysyä. Kukaan haastatelluista yrittäjistä ei myöskään ole kokenut jääneensä kokonaan ilman tarvitsemaansa tukea tai neuvontaa. Kuitenkin julkisten yrityspalveluorganisaatioiden verkko on suhteellisen laaja ja hajanainen, joten palveluiden saavutettavuus on aktiivistenkin yrittäjien taholta koettu ainakin jossakin määrin vaikeaksi. Erityisesti yrityksen perustamisen jälkeinen aika ja ensimmäiset vuodet ovat yritykselle eloonjäämisen ja toiminnan vakiintumisen kannalta kriittistä aikaa, jolloin tukea tarvittaisiin erityisesti. Yhtenä parannusehdotuksena nouseekin esille julkisten yritysneuvontaorganisaatioiden aktiivisemmän roolin korostaminen. Esimerkiksi kehittämissyhtiö voisi itse olla yhteydessä tietyn ajan (1 - 2 vuotta) toimineisiin yrityksiin ja sopia tapaamisen yrittäjän kanssa.

Julkinen yritysrahoitus yritysten kasvun tukemiseksi ei jakaudu tasaisesti. Varsinkin kuluttajapalveluja tarjoavat yritykset kokevat jääneensä julkisten rahoittajien toimenpiteiden ulkopuolelle, vaikka pystyvätkin osoittamaan toiminnassaan suhteellisen pitkäjänteistä ja työllistävää kasvua. Näiden yritysten omistajien mielestä julkisten rahoittajien olisi kyettävä irtautumaan toimialasidonnaisesta ajattelusta ja pyrittävä tarkastelemaan rahoitustarpeita yksittäisen yrityksen kasvukyvyn näkökulmasta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Johtopäätöksiä tutkimustuloksista

Myös tämän tutkimuksen perusteella yrityksen kasvu näyttäytyy hyvin monimuotoisena. Yrityksen kasvu voi toteutua hyvin erilaisista lähtökohdista ja voi olla pienen yrityksen näkökulmasta suhteellisen voimakasta ja nopeaakin. Tässä yhteydessä kasvua tutkittiin ennen kaikkea melko tyypillisen, pienen ja nuoren yrityksen lähtökohdista. Perusasetelmana oli tutkia sellaisten yritysten kasvureittejä, jotka jäävät pääsääntöisesti yleisemmän yrittäjyys- ja kasvuyrityskeskustelun ulkopuolelle.

Hieman kärjistettynä yrittäjyyskeskustelu maassamme on viime vuosina voimakkaasti polarisoitunut. Toisaalta merkittävän osa palstatilasta ja puheenvuoroista saa uuden yritystoiminnan ja uusien yritysten perustamisen tärkeyden korostaminen. Toinen huomattavan yleinen aihe yrittäjyyden saralla on kansainvälisistä kasvuyrityksistä puhuminen, jolloin painopiste on useimmiten myös merkittävästi suuremmissa yrityksissä. Polttoainetta näille keskusteluille ovat yleensä korkea teknologia ja osaaminen sekä uudet innovaatiot. Tällaisessa keskustelussa pieni, suhteellisen tyypillinen nuori yritys jää käytännössä huomiotta. Kuitenkin kasvu on mahdollista myös tällaisten yritysten joukossa.

Yhtenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen kasvua on syytä tarkastella myös pienten ja nuorten yritysten kohdalla monesta eri näkökulmasta. Kasvuun vaikuttaa ennen kaikkea yrittäjä, hänen taustansa, osaamisensa, motivaationsa, mutta erityisesti hänen kykynsä oppia. Tämän tutkimuksen perusteella kasvukykyä ja kasvuhalu ei ole tarkoituksenmukaista kysyä ja selvittää yrityksen perustamisvaiheessa, vaan vasta hieman myöhemmin. Tällöin yrittäjä on oppinut omasta yritystoiminnastaan ja löytänyt kenties juuri hänelle ja hänen yritykselleen sen oikean tavan kasvaa ja kehittyä.

Yrittäjän tapa suunnitella liiketoimintaansa tuntuu olevan tässä tutkimuksessa lähempänä Sarasvathyn (2008) kehittävän käynnistämisen mallia kuin esimerkiksi Shanen (2003) liiketoimintamahdollisuuteen kiinnittyvää mallia. Yrityksen perustaminen perustuu saatavilla olevaan yrittäjän omaan tietovar-

toon, verkostoon ja uskallukseen. Ylipäätään alkuvaiheen suunnitelmilla tuntuu olevan hyvin vähän yhteyttä yrityksen myöhäisempään kasvuun. Tärkeää on kuitenkin lähteä liikkeelle ja perustaa oma yritys, yrittäjänä toimiminen avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia Ronstadtin (2007) käytäväperiaatteen mukaisesti.

Yrittäjän ja yrityksen näkökulman lisäksi tärkeitä kasvua tukevia seikkoja löytyy usein yrityksen toimintaympäristöstä. Muun muassa erilaiset lainsäädännön muutokset sekä kulutuskäyttäytymiseen ja väestörakenteeseen liittyvät seikat luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia valppaille yrittäjille. Lisäksi yrityksen strategiaan liittyen merkittäviä kasvun ajureita varsinkin pienille yrityksille ovat erikoistuminen ja laatuun panostaminen.

Koska yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä on lukuisia, niin tulevaisuuden kasvuyrityksen ennalta tunnistaminen on käytännössä lähes mahdotonta. Ennustamisen sijaan onkin siirryttävä entistä aktiivisempaan yhteydenpitoon myös perinteisillä toimialoilla toimivien, pienten yritysten suuntaan. Tällöin kyse on ennen kaikkea käynnistävän kehittämisen mukaisesta toiminnasta, jolloin seudun kehittämistoimella on oltava proaktiivinen rooli.

Mielenkiinnon kohteena eivät tällöin voi olla pelkästään sellaiset yritykset, jotka ilmoittavat olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia. Kehittämistoimia on suunnattava myös sellaisille yrityksille, jotka kokevat voivansa kasvaa mahdollisuuksien mukaan. Juuri näitä mahdollisuuksia seudullisten toimijoiden on tuettava ja myös tunnistettava. Julkisten toimijoiden on myös pystyttävä katsomaan tilannetta yksittäisen yrityksen näkökulmasta ja unohtamaan tarvittaessa jäykkä, toimialasidonnainen asioiden tarkastelu.

Yrityksen kasvu muuttaa merkittävästi yrittäjän roolia ja omaa työnkuvaa yrityksessään. Esimiehenä toimiminen, työntekijöiden rekrytointi ja johtaminen koettiin toisaalta suhteellisen raskaaksi osa-alueeksi, mutta toisaalta kasvanut yrityskoko myös auttoi oman arjen sujumista ja teki yrityksen helpommaksi johtaa. Yrityksen kasvun tärkeydestä puhuttaessa onkin syytä korostaa ennen kaikkea kasvun mahdollisuuksia ja hyötyjä yrittäjän näkökulmasta eikä lähes tyä kasvua pelkästään yhteiskunnan ja kansantalouden menestymisen kannalta.

## 7.2 Kritiikkiä ja pohdintaa

Tutkimuksen pääteemat, yrityksen perustaminen ja yrityksen kasvu, ovat olennainen osa yrittäjyyden oppiaineen kovaa ydintä. Tutkimusalueina molemmat ovat huomattavan laajoja, joten näiden teemojen käsittely tässä yhteydessä jää pakostikin melko pintapuoliseksi. Kuitenkin näiden teemojen (perustaminen ja kasvu) yhdistäminen samaan tutkimukseen voi avata uusia näkökulmia yrittäjyystutkimukseen.

Huomattavan usein yrityksen perustamiseen liittyvissä tutkimuksissa pyritään selvittämään uusien yrittäjien kasvuintentioita. Kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella huomattavasti hedelmällisempää olisi kysyä samaa asiaa

yrittäjiltä hieman myöhemmin. Lisäksi kasvuyritysten määrittely ja tunnistaminen on syytä ulottaa käsittämään myös perinteisemmät toimialat. Itse asiassa selkeä viesti yrittäjiltä kuuluu, ettei toimialalähtöinen tarkastelu ole lainkaan tarkoituksenmukaista, seudullinen kasvuyritys voi toimia lähtökohtaisesti millä toimialalla tahansa.

Vaikka yrityksen kasvupotentiaali varsinkin yrityksen perustamisvaiheessa on suhteellisen haasteellista selvittää, on tästäkin tutkimuksesta poimittavissa huomionarvoisia asioita yrityksen perustamisneuvontaan. Neuvonnan painopistettä ja huomiota tulisi entistä enemmän kiinnittää sellaisiin liikeideoihin, joista voidaan löytää mahdollisuuksia erikoistumiseen ja/tai palvelun laatuun kilpailutekijänä. Lisähaastetta yritysneuvonnalle tuo se, että usein perustamisneuvontaa harjoittaa eri organisaatio kuin toimivien yritysten neuvontaa. Tällöin viesti ja kokemukset toimivien nuorten yritysten haasteista ja mahdollisuuksista eivät kulkeudu riittävän hyvin ja nopeasti yrityksen perustamisvaiheen neuvontaan.

Ylipäätään yrityksen perustamisvaiheen julkisia neuvonta- ja rahoituspalveluja tulisi kehittää voimakkaammin yrityksen kasvuhaluun ja -kyvyn näkökulmasta. Nykyinen neuvontajärjestelmä on sinällään osoittanut toimivuutensa ja esimerkiksi starttirahan turvin liikkeelle lähteneet yritykset ovat todennäköisesti keskimääräistä elinkelpoisempia (Stenholm 2007, 79). Kuitenkin nykyinen starttirahajärjestelmä vaikuttaa tehottomalta ja riittämättömältä yrityksen kasvun tukemisen näkökulmasta. Suurin osa uusista yrityksistä työllistää ainoastaan perustajansa, eikä tilanne yrityksen elinkaaren myöhemmissä vaiheissaakaan juurikaan muutu. Pahimmassa tapauksessa uuden yrityksen perustaminen voi jopa aiheuttaa yritysten syrjäytymistä ja negatiivisia työpaikkavaikutuksia, mikä ei edistä maamme talouskasvua millään tavoin.

Julkisia yrityspalveluja kehitetään nyt ja myös tulevaisuudessa työ- ja elinkeinoministeriön hallinnoiman Yritys-Suomi -kokonaisuuden alla. Myös Yritys-Suomen näkökulmasta seudullisten neuvontapalvelujen painopisteenä ovat erityisesti uudet yritykset ja neuvonnan järjestäminen juuri perustamisvaiheeseen. Jatkossa näkökulmaa on kuitenkin huomattavasti voimakkaammin siirrettävä toimivien yritysten suuntaan. Tuoreessa tutkimuksessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 105) on tuotu esille ajatus mikroyritysten kansallisen kasvuohjelman luomiseksi sekä alkuvaiheen pitkäjänteisemmän yritysrahoituksen järjestämiseksi. Mikäli näissä toimenpiteissä onnistutaan, niin yritysten mikrokasvun pohjalta voidaan rakentaa varmasti merkittävämpää ja myös kansainvälistä kasvua.

Yksi kasvuyritystutkimuksen haaste liittyy siihen, että tutkimuksen kohteena on usein juuri yrityksen toteutunut kasvu eri mittareilla tarkasteltuna. Pimettiin jäivät helposti sellaiset hetket yrityksen kasvu-uralla, jolloin kasvu tai jopa koko yrityksen tulevaisuus on ollut uhattuna. Jatkotutkimus yrityksen mikrokasvusta voisi keskittyä vielä tarkemmin yksittäisiin tapahtumiin yrityksen kasvuprosessissa ja valottaa yksityiskohtaisemmin niitä ratkaisuja, joiden varassa yritys on jatkanut eteenpäin.

Tutkimusteemoista lähemmän tarkastelun kohteena voisi tulevaisuudessa olla myös yrittäjän muuttuvan tilanteen tunnistaminen ja tässä muutoksessa tukeminen. Luonteva rooli kehittämissyhtiölle kasvun tukemisessa saattaisi olla asiantuntija- ja vertaistukiverkoston rakentaminen ja kehittäminen. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde liittyy tapayrittäjyyteen. Vaikka tutkimuksen kohteena olleet yrittäjät olivat toimineet yrittäjinä vasta huomattavan vähän aikaa, niin heidän joukossaan portfolioyrittäjyys oli yllättävän yleistä. Tutkimusaihe "Portfolioyrittäjyys kasvun ajurina" jää odottamaan oikeaa hetkeä jatkotutkimukselle.

## LÄHTEET

- Aaltonen, S., Heinonen, J., Kovalainen, A. & Luomala, K. 2009. Työllistymisen esteet, mahdollisuudet ja aiheet pk-yrityksissä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjäyys. 49/2009.
- Audretsch, D. B. 2002. Entrepreneurship: A Survey of the Literature. Prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General. Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR), London.
- Birch, D. L. 1989. Change, Innovation, and Job Generation. *Journal of Labor Research* 10 (1), 33-38.
- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 2003. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. Second Edition. GB: Palgrave Macmillan.
- Burns, P. 2007. *Entrepreneurship and Small Business*. Second Edition. GB: Palgrave Macmillan.
- Cromie, S. 2000. Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches and Empirical Evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9, 7-30.
- Davidsson, P. 1995. Determinants of Entrepreneurial Intentions. Paper prepared for the RENT IX Workshop, Piacenza, Italy.
- Davidsson, P. 2004. *Researching Entrepreneurship*. Boston MA: Springer.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. 2004. Research on Small Firm Growth: A Review. [http://eprints.qut.edu.au/2072/1/EISB\\_version\\_Research\\_on\\_small\\_firm\\_growth.pdf](http://eprints.qut.edu.au/2072/1/EISB_version_Research_on_small_firm_growth.pdf). 15.3.2008.
- Davidsson, P. & Delmar, F. 2006. High-growth firms and their contribution to employment: the case of Sweden 1987-96. Teoksessa Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar, 156-178.
- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. 2002. Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. Teoksessa Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford, UK: Blackwell, 328-342.
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-J, A. & Gustavsson, H. 2002. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management* 40 (4), 332-349.
- Davidsson, P., Steffens, P. & Fitzsimmons, J. 2009. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing* 24 (4), 388-406.
- Deakins, D. & Freel, M. 2003. *Entrepreneurship and Small Firms*. Third Edition. London: McGraw-Hill.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18 (2), 189-216.
- Elinkeinoelämän keskusliitto & Ernst & Young Oy. 2005. Kasvun ajurit. Kasvu pk-yrityksen menestysstrategiana.

- Ensley, M. D., Pearson, A. W. & Amason, A. S. 2002. Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict and new venture performance. *Journal of Business Venturing* 17 (4), 365-386.
- Evans, D. S. & Leighton, L. S. 1990. Small Business Formation by Unemployed and Employed Workers. *Small Business Economics* 2, 319-330.
- Gartner, W. B. 1988. "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business* 12 (4), 11-32.
- Greiner, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 72 (4), 37-46.
- Halttunen, J. 2004. Teollisten perheyriyten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 30. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Heinonen, J. 2005. Miksi tutkia kasvuyrittäjyyttä? Teoksessa Heinonen, J. (toim.) *Kasvun olemus ja reitit. Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. Tampere: PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu, 13-24.
- Heinonen, J. & Pukkinen, T. 2005a. Nopeasti kasvavat yritykset - tapaus Turun seutukunta. Teoksessa Heinonen, J. (toim.) *Kasvun olemus ja reitit. Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. Tampere: PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu, 63-75.
- Heinonen, J. & Pukkinen, T. 2005b. Yrittäjien mielikuvat kasvusta. Teoksessa Heinonen, J. (toim.) *Kasvun olemus ja reitit. Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. Tampere: PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu, 77-97.
- Heinonen, J., Kovalainen, A., Paasio, K., Pukkinen, T. & Österberg, J. 2006. Palkkatyöstä yrittäjäksi. Tutkimus yrittäjäksi ryhtymisen reiteistä sosiaali- ja terveysalalla sekä kaupallisella ja teknisellä alalla. Työpoliittinen tutkimus 297. Helsinki: Työministeriö.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hornaday, J. A. 1982. Research About Living Entrepreneurs. Teoksessa Kent, C. A., Sexton, D. L., & Vesper, K. H. (toim.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 20-38.
- Huovinen, J. 2007. Tapayrittäjyys - Tilannetekijät toiminnan taustalla ja yrittäjäkokemusten merkitys yritystoiminnassa. Kuopion yliopiston julkaisuja H. Informaatioteknologia ja kauppatieteet 7. Kuopio.
- Huuskonen, V. 1994. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A2.
- Hyytinen, A., Pajarinen, M. & Rouvinen P. 2005. Millaisia ovat uudet kasvuyrittäjät ja heidän yrityksensä? *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 4/2005.
- Kantola, J. & Kautonen, T. 2007. Vastentahtoinen yrittäjyys Suomessa. Teoksessa Kautonen, T. (toim.) *Vastentahtoinen yrittäjyys*. Työpoliittinen tutkimus 327. Helsinki: Työministeriö, 17-120.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2004. Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmän muistio. KTM Julkaisuja 34/2004. Edita.



- Kiander, J. 2004. Onko Suomessa liian vähän yrittäjiä? VATT-keskustelualoitteita 343, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.
- Laukkanen, M. 1999. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä: paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopion yliopiston selvityksiä. Kuopio.
- Laukkanen, M. 2006. Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Tampere: Talentum.
- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyrittäjyys ja kasvuyritykset. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 17-53.
- Lehtoranta, O. & Uusikylä, M. 2005. Innovaatiot pk-yritysten kasvun vauhdittajina. Teknologia katsaus 166/2005. Helsinki: Tekes.
- Maxwell, J. C. 2000. *Failing Forward: Turning Mistakes into Stepping Stones for Success*. Thomas Nelson.
- McClelland, D. C. 1965. Achievement Motivation Can be Developed. *Harvard Business Review*, November-December: 6-24.
- Minniti, M. & Bygrave, W. 2001. A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (3), 5-16.
- Mäki-Fränti, P. 2007. Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus. KTM Julkaisuja 41/2006. Edita.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2006. Uusyrittäjien kasvuhakuisuus. KTM Julkaisuja 29/2006. Edita.
- Pasanen, O. 2007. Yrittäminen Suomessa kannattaa. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 130-139.
- Penrose, E. 1959/2009. *The Theory of the Growth of the Firm*. Fourth Edition. New York: Oxford University Press.
- Poulfelt, F. 2007. Mitä on strategia pk-yrityksessä? Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 143-153.
- Puhakka, V. 2007. Liiketoimintamahdollisuuksien löytämisestä kaupalliseen menestykseen. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 57-70.
- Pukkinen, T., Stenholm, P. & Malinen, P. 2005a. Kasvun demografia - kasvuyritysten tunnuspiirteet. Teoksessa Heinonen, J. (toim.) Kasvun olemus ja reitit. Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Tampere: PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu, 51-62.
- Pukkinen, T., Stenholm, P. & Malinen, P. 2005b. Kasvuyritysten määrän mittaaminen. Teoksessa Heinonen, J. (toim.) Kasvun olemus ja reitit. Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Tampere: PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu, 25-49.
- Rantala, A. 2006. Growth of new firms: Evidence from Finland 1996-2003. *Pel-lervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja nro 197*.
- Richbell, S. M., Watts, H. D. & Wardle, P. 2006. Owner-managers and Business Planning in the Small Firm. *International Small Business Journal* 24 (5), 496-514.
- Rilla, N. & Saarinen, J. (toim.) 2007. Tutkimusmatka innovaatioihin. Teknologia katsaus 197/2007. Helsinki: Tekes.

- Ritsilä, J. & Tervo, H. 2002. Effects of Unemployment on New Firm Foundation: Micro-Level Panel Data Evidence from Finland. *Small Business Economics* 19, 31-40.
- Ronstadt, R. 1984. *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*. Lord Publishing, Dover, Massachusetts.
- Ronstadt, R. 2007. Corridor principle - käytäväperiaate. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum, 71-81.
- Rosenbusch, N., Bausch, A. & Galander, A. 2007. The impact of environmental characteristics on firm performance: A meta analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2007, 1-6.
- Sarasvathy, S. D. 2008. *Effectuation - Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Scott, M. & Bruce, R. 1987. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning* 20 (3), 45-52.
- Sekes - Seudulliset Kehittämisyhteisöt ry. 2009. Kehitä yritystä - ajatuksia yrityskehittämisestä. *Yrityskehittämisen työryhmän julkaisu*.
- Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship: the Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Shane, S. 2008. *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors and Policy Makers Live by*. Yale University Press.
- Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. 2003. Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review* 13, 257-279.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Shepherd, D. & Wiklund, J. 2009. Are We Comparing Apples With Apples or Apples With Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation Across Growth Studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33 (1), 105-123.
- Sorama, K. & Saarakkala, M. 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. *Teke-sin katsaus* 245/2009. Helsinki.
- Stenholm, P. 2007. Starttiraha yrittäjyyden avaimena. *Jatkokokemuksia starttirahakokeilusta 2005 - 2007*. Työpöytäkirja tutkimus 332. Helsinki: Työministeriö.
- Stenholm, P., Pukkinen, T., Heinonen, J. & Kovalainen, A. 2008. *Global Entrepreneurship Monitor 2007 Report, Finland*. Sarja B tutkimus-raportteja, B2/2008, Turun kauppakorkeakoulu.
- Storey, D. J. 1991. The Birth of New Firms - Does Unemployment matter? A Review of the Evidence. *Small Business Economics* 3, 167-178.
- Storey, D. J. 1994. *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Suomen Yrittäjät ry. & Finnvera Oyj. 2009. Pk-yritysbareometri 1/2009. [http://www.yrittajat.fi/File/aefef320-aeff-4837-a91f-41fc40640d4c/Pk\\_yritysbareometri\\_kevat2009.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/aefef320-aeff-4837-a91f-41fc40640d4c/Pk_yritysbareometri_kevat2009.pdf). 17.4.2009
- Tilastokeskus 2009. *Yritysrekisterin vuositilasto*. Tilastokeskuksen verkkopalvelu. <http://tilastokeskus.fi/til/syr/index.html>.

- Timmons, J. A. & Spinelli, S. 2009. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*. McGraw-Hill.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2008. *Yrittäjyyskatsaus 2008*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 25/2008. Edita.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. *Yrittäjyyskatsaus 2009*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 54/2009. Edita.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. *Tutkimus 2-3 vuotta toimineiden yritysten palvelutarpeista*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 24/2010. Edita.
- Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma. 2007. Matti Vanhasen II hallituksen strategia-asiakirja. Valtioneuvosto.
- Varjonen, J., Aalto, K. & Leskinen, J. 2005. *Kotityön markkinat*. Sitran raportteja 45. Edita.
- Vesper, K.H. 1990. *New Venture Strategies*. Revised Edition. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Wiklund, J. 1998. *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Academic Dissertation, Jönköping: Jönköping International Business School.
- Wiklund, J., Davidsson, P. & Delmar, F. 2006. What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. Teoksessa Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar, 109-133.
- Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D. A. 2009. Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics* 32, 351-374.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. A. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing* 20 (1), 71-91.

## **LIITE 1: Teemahaastattelun runko**

### **Teema 1: YRITYKSEN PERUSTAMINEN**

#### **Pääkysymykset:**

Mitkä tekijät johtivat oman yrityksen perustamiseen?

Mitkä olivat yrityksen perustamisen motiivit?

Liittyikö yrityksen perustamiseen pakkoa tai vastentahtoisuutta?

Mikä oli se mahdollisuus, tilaisuus markkinoilla, joka mahdollisti yrityksen perustamisen?

Miten yrittäjäksi ryhtyminen vaikutti yrittäjän hyvinvointiin ja omaan elämään?

### **Teema 2: YRITYKSEN KASVU**

#### **Pääkysymykset:**

Mitkä tekijät markkinoilla ovat vaikuttaneet yrityksen kasvuun?

Onko kasvun taustalla ollut yhtä yksittäistä tekijää?

Kuinka suunnitelmallisesti yritys on tavoitellut kasvua?

Millaisia strategisia valintoja on kasvun taustalla?

Onko yrityksen kasvu ollut riippuvainen yrityksen ulkopuolisista resursseista?

Onko yrityksen liikeidea muuttunut yritystoiminnan kuluessa?

Mitkä tekijät ovat olleet kasvun esteitä/hidasteita?

### **Teema 3: YRITTÄJÄN JA YRITYKSEN TILANTEEN MUUTTUMINEN**

#### **Pääkysymykset:**

Miten yrittäjän rooli ja työnkuva on muuttunut yrityksen kasvun myötä?

Miten kasvu on vaikuttanut yrittäjän hyvinvointiin ja omaan elämään?

Millaisia rakenteellisia muutoksia yrityksessä on tapahtunut?

### **Teema 4: KASVUN TUKEMINEN**

#### **Pääkysymykset:**

Mitkä tahot ja ketkä henkilöt ovat parhaiten tukeneet yrityksen kasvua?

Minkälaisissa tilanteissa kasvun tukeminen on ollut merkityksellistä?

Mikä voisi olla kehittämissyhtiön ja muiden julkisten toimijoiden rooli?